



Московский педагогический  
государственный университет

Е. В. Савенкова, О. А. Шклярова

# ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



**Ольга Анатольевна Шклярова  
Елена Викторовна Савенкова**  
**Проектный менеджмент в  
образовательной организации**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43254619](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43254619)*

*Проектный менеджмент в образовательной организации учебно-методическое пособие:  
ISBN 978-5-4263-0740-7*

### **Аннотация**

Учебно-методическое пособие разработано для студентов магистратуры по направлениям подготовки 44.04.01. «Педагогическое образование» и 44.04.02 «Психолого-педагогическое образование», пособие предназначено для студентов учреждений высшего педагогического образования. Может быть полезно преподавателям вузов, аспирантам, слушателям курсов профессиональной переподготовки.

# Содержание

Введение	4
Раздел 1.	9
1.1. Основные понятия проект-менеджмента, их трактовка и использование в сфере образования	11
1.2. Проект-менеджмент в педагогических исследованиях и практике образования	26
Конец ознакомительного фрагмента.	35

**Е. В. Савенкова,  
О. А. Шклярова**

**Проектный менеджмент  
в образовательной  
организации учебно-  
методическое пособие**

**Введение**

*Все вещи создаются дважды. Первый раз ментально, второй раз – физически. Ключ к креативности в том, чтобы начинать работу, зная заранее результат, который хочешь получить.*

*Стивен Кови (1932–2012 гг), американский консультант по вопросам организационного управления, писатель*

Проектный менеджмент в формате эффективной деятельности и развития образовательными организациями, рассматривается как системный механизм в управлении ресурсами. Эффективное использование ресурсов для любой организации – условие ее устойчивого развития, конкуренто-

способности, показатель грамотного менеджмента, залог минимизации затрат при стремлении к максимизации удовлетворения потребительского спроса. Один из ведущих специалистов в области эффективного управления директор ООО «Аудиторы проекта» (Project Auditors LLC) Джой Гумц (Joy Gumz), дал образную характеристику сущности проектного менеджмента: «Операционный менеджмент – это освещение тоннеля, стратегический менеджмент обеспечивает наличие света в конце тоннеля, а проектный менеджмент – это двигатель поезда, который и движет организацию вперед» [URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/city-ob-upravlenii-proektami-ot-poetov-do-professionalov> (дата обращения: 10.12.2018)].

В системе образования проектный подход не является чем-то совершенно новым. Использование методов и технологий проектного подхода, проектного менеджмента в обеспечении качества результатов и качества процесса в управлении образовательными системами еще в конце XX начале XXI века рассматривалось в исследованиях представителей научной школы управления образовательными системами, основатель которой Т. И. Шамова подчеркивала важность грамотного проектирования в определении стратегии развития образовательных организаций. Проектный подход в управлении способствует росту инновационного потенциала образовательной организации. Проектный подход – одно из условий, фактор позитивной динамики качества управ-

ления образовательными системами в условиях устойчивого социально-экономического, общественного развития и модернизации сферы образования. В современных образовательных организациях проектный менеджмент используется на самых разных уровнях – от уровня федерального государственного управления в системе образования до уровня реализации педагогического управления в системе «педагог-обучающиеся». [13, 28, 34, 48, 71, 84, 93, 96, 102, 105 и др.]

Интенсивное развитие проектного подхода в различных организационных системах (в том числе и образовательных системах), многочисленные исследования особенностей/феномена проектного управления и управления проектами указывают не неоднозначность двух этих понятий. Актуальна необходимость более тщательной методологической и теоретической проработки понятий, суть которых раскрывает идеологию, принципы, содержание, условие и технологии организации деятельности в рамках проектного управления (проектного менеджмента) и управления проектами. Не претендуя на полноту рассмотрения этих феноменов, мы стараемся в учебном курсе «Проектный менеджмент в образовательной организации» раскрыть потенциал проектного подхода в обеспечении качества образовательного процесса и качества результата за счет оптимизации управления внутренними и внешними ресурсами.

Освоение курса позволит Вам не только изучить теорети-

ческие и методологические основы проектного менеджмента и управления проектами различных видов, узнать базовые элементы и подсистемы управления проектами, познакомиться с опытом применения проектного менеджмента в сфере образования, но и, используя полученные знания, воспользоваться инструментальными средствами для разработки конкретного проекта. Успешная реализация проекта зависит от выстраивания системы управления на каждом этапе жизненного цикла проекта, что возможно при умелом выборе рациональных методов управления проектом. В процессе освоения курса важно активно участвовать в работе на практических занятиях, организация которых направлена на:

- совершенствование умений конструктивной коммуникации, что актуально для успешной работы в команде проекта, выстраивания отношений на основе уважения и доверия;
- освоение опыта работы с национальными и международными стандартами в области управления проектами;
- освоение навыков оценки и прогнозирования рисков в системе проектного менеджмента.

Пособие разработано в соответствии с авторской программой учебной дисциплины «Проектный менеджмент в образовательной организации», подготовленной для обучающихся по направлению подготовки 44.04.01. «Педагогическое образование» по профилю «Менеджмент проектов и программ» (уровень магистратуры), апробированной в системе дополнительного профессионального образования,

профессиональная переподготовка по программе «Менеджмент в образовании».

В качестве дополнительного источника теоретического и научно-практического материала студентам предлагается электронная версия практико-ориентированной монографии «Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации» (авт. Шклярова О. А., Тиунова В. В.). В монографии представлен практический опыт реализации проектного менеджмента в многопрофильной общеобразовательной организации.

# Раздел 1.

## Основы проект-менеджмента

*Изучив данную тему Вы:*

- узнаете предысторию и перспективы реализации проектного подхода в развитии образовательных систем и организаций, в обеспечении качества управления образовательными системами;*
- ознакомитесь с различными подходами к определению понятий: «проект», «портфель проекта», «программа проекта» «управление проектами», «проектное управление», «проектный менеджмент»;*
- изучите основные характеристики проекта и принципы классификация проектов, использование их в образовательных системах;*
- узнаете, что составляет методологическую основу проектной деятельности и проектного управления в образовательных системах;*
- ознакомитесь с жизненным циклом проекта и базовыми элементами управления проектами на примере деятельности образовательных организаций;*
- изучите концепцию управления проектами по временным параметрам;*
- познакомитесь с практикой реализации системного и*

*ресурсного подходов в управлении проектами;*

*– освоите опыт инициации проекта, научно-теоретические подходы и актуальные принципы проектного менеджмента в обеспечении успешной деятельности субъектов в образовательных системах.*

*Это позволит Вам:*

*– в практической деятельности использовать операции и процедуры, необходимые для определения актуальных направлений инновационной и научно-образовательной деятельности в рамках Вашего диссертационного исследования;*

*– используя модели выстраивания матрицы целей, задач, определения методов проектирования, разработать и описать основные концептуальные положения конкретного проекта, связанного с направлением Вашего исследования;*

*– рассмотреть основные структурные элементы в организации системы совместно-творческой деятельности как объекта управления.*

# 1.1. Основные понятия проектного менеджмента, их трактовка и использование в сфере образования

Проект-менеджмент (project management) в наиболее распространенном варианте трактуется как деятельность (совокупность функций, действий) по управлению проектами. При этом указывается, что управление проектами сопряжено с использованием знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта.

Проект-менеджмент – это управление изменениями и инновациями.

Ключевым понятием в проект-менеджменте является понятие **«проект»**. Понятие «проект» используют при описании/ характеристике предварительно продуманного, запланированного, расписанного или оформленного в другом каком-либо виде (эскиз, макет, план и т.п.) порядка действий, выполнение которых направлено на достижение определенной цели. «Проект» – от лат. projectus – замысел, идея, образ, намерение, обоснования, план.

В фундаментальном коллективном труде основателей проектного менеджмента – Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК), который

в профессиональных кругах часто называют не иначе как *Библия проектного менеджмента*, проект характеризуется как «...деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов» [80, С. 30].

«Проект – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре [46, С. 8].

В широком, но достаточно конкретном смысле понятие «проект» используют при характеристике:

– отдельного мероприятия, ограниченного по срокам и ресурсам. Боронина Л. Н. именуется данную характеристику проекта как «...разовость – все проекты представляют собой разовое явление...» [24];

– ограниченного по продолжительности процесса с определенным началом и концом (локализация во времени). Временные параметры проекта отмечают практически все исследователи, рассматривавшие методологию проектирования и управления проектами;

– направленности на достижение конкретной цели, которая представлена не только ожидаемым результатом, но и определенным продуктом (в образовательных системах – конкретной разработкой);

– координированного выполнения взаимосвязанных действий всех членов команды проекта и участников/исполнителей, вовлеченных в его реализацию;

– определенной степени все проекты неповторимы и уникальны, так как разрабатываются под конкретную задачу с учетом ресурсного обеспечения и условий реализации;

– процесса реализации проекта – всегда создается нечто новое, что многие авторы характеризуют как инновационность; это новое – не только достижение планируемого результата или получение какого-либо продукта, но и личностно-профессиональные достижения, приращения.

Как объект научного познания и практики в различных сферах деятельности «проект» рассматривается:

– как многоплановая деятельность, но с ограничениями во времени и объемах выполняемых работ;

– как отдельное мероприятие с целью получения какого-либо результата, создания продукта, оказания услуги;

– как форма фиксированной по времени деятельности;

– как комплекс скоординированных действий по достижению какой-либо цели и т.п. [14, 24, 35, 36, 38, 40, 54, 56, 57, 63, 71, 75, 78, 87, 90, 96, 98, 105, 107 и др.]

Продукт проекта может быть в формате услуги, процесса, уникального интеллектуального или материализованного воплощения. Характерными особенностями проекта, по мнению Алешина Я. Л., Анисимова С. Н., Анисимовой Е. В., Борониной Л. Н., Горбовцова Г. Я., Груничева А. С., Ива-

сенко А. Г., Каркавина М. В., Курбатовой О. В., Мазур И. И., Никоновой Я. И., Ольдерогге Н. Г., Шапиро В. Д. и других, всегда являются:

- наличие четко сформулированной цели, достижение которой предполагает грамотное методологическое обоснование, с учетом объективно выделенных подходов и совокупностью конкретных принципов, соответствующих необходимости выполнения политических, экономических, технических и других требований;

- ресурсное обеспечение с учетом внутреннего потенциала и внешних возможностей – кадровое, информационное, материально-техническое, технологическое, экономическое и т.п., определенная степень ограниченности ресурсов;

- наличие (при необходимости разработка и введение) механизмов четкой координации (согласованности) действий всех участников при выполнении проекта – комплекс взаимосвязанных по срокам, промежуточным результатам выполняемых работ в рамках целого проекта;

- определенные сроки начала и конца проекта, что может быть представлено в формате операционного плана действий и характеристик прогнозируемых рисков, и механизмами их предупреждения и преодоления;

- определенные механизмы выстраивания и поддержки конструктивных взаимоотношений в команде проекта на весь период его разработки и существования, неизбежность и преодоление различных конфликтов [13, 14, 24, 36, 40, 46,

54, 56 и др.].

С организацией проектной деятельности сопряжены такие понятия как **«портфель проекта»**, **«программа проекта»**, **«программа проектов»**.

**Портфель проекта** – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективно-го управления данными работами для достижения стратегических целей.

Характеризуя портфель проекта, обычно отмечают, что это набор разнообразных проектов.

Портфель проекта содержит полный комплект описания ресурсного обеспечения на всех этапах разработки и реализации проекта.

**Программа проекта** в различных источниках характеризуется как:

– ряд связанных друг с другом проектов (минипроектов и подпроектов), управление которыми координируется для достижения преимуществ в степени управляемости, недоступных ими по отдельности;

– комплекс (пакет) планируемых мероприятий и процедур, которые в совокупности составляют операционный план действий в рамках реализации проекта;

– совокупность различных организационных форм и видов деятельности, отражающих основное содержание и направления реализации проекта с целью получения продукта, достижения результата.

**Программа проектов** – пакет программно-организационных разработок (относительно самостоятельных проектов) по реализации основных (или всех) направлений функционирования и стратегического развития организации. Например, комплексная программа функционирования и развития образовательной организации включает:

- основные образовательные программы, разрабатываемые для реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов, комплектуются с описанием подпрограмм и проектов, обеспечивающих качество образовательного процесса и качество результата;

- программы реализации системы воспитательной работы и дополнительного образования, обеспечивающие;

- программа развития образовательной организации содержит описание приоритетных для организации направлений деятельности на определенный срок и включает ряд проектов и подпрограмм;

- программа ресурсного обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации включает проекты повышения/развития кадрового, информационно-образовательного, научно-методического, материально-технического и других ресурсов;

- программа оптимизации управления образовательной организацией.

Программы и проекты могут содержать повторяющиеся или циклические задачи, например, когда отдельные задачи,

предполагают выполнение определенных периодически повторяющихся видов работ, операций, процедур.

В теории и практике современного отечественного менеджмента часто оперируют очень близкими по фонетике понятиями – *«проектный менеджмент»*, *«проектное управление»* и *«управление проектами»*.

*С точки зрения современной терминологии – это паронимы. Паронимы – однокоренные слова, близкие по звучанию, хотя и различны (частично или полностью) по значению. Паронимы могут частично совпадать в своем значении.*

В проект-менеджменте использование паронимов нередко является причиной недопонимания или искаженного понимания информации. Именно этот эффект можно отметить в расхождении трактовок исследователями и использовании практиками таких понятий как «проектный менеджмент», «проектное управление» и «управление проектом».

Интересны авторские позиции в понимании и характеристике этих понятий, которые представлены в работах Чичерина Ю. А., Суворовой Н. Н. и др. Так Чичерин Ю. А. и Суворова Н. Н. считают, что: *«Проектный менеджмент (англ. project management) в широком понимании – это профессиональная деятельность, основанная на использовании современных научных знаний, навыков, методов, средств и технологий и ориентированная на получение эффективных результатов путем воздействия на работников для успешного осуществления проектов»* [101, С. 2].

Бронникова Т. М., Лялин А. М., Разу М. Л. и другие рассматривают *проектное управление* как специфический вид управленческой деятельности, который связан с коллегиальной/командной разработкой какой-либо программы, модели действий, направленной на достижение цели или реализацию инновационной модели [99].

Разработчики информационно-компьютерных технологий в управлении Томского политехнического университета, характеризуя проектный менеджмент отмечают, «...это методология достижения успеха (искусство руководства по координации усилий людей и использованию ресурсов) с применением современных научных методов для достижения оптимальных результатов по стоимости, времени и качеству, а также удовлетворению интересов всех участников проекта» [23, С. 4]. Они предлагают рассматривать проектный менеджмент через призму интеграции информационных систем, задействованных в планировании деятельности организации с различными управленческими процедурами и организационной структурой.

Алешин А. В., Аньшин В. М., Багратиони К. А., Ильина О. Н., Мазур И. И., Полковников А. В., Разу М. Л., Шапиро В. Д. и другие считают, что практика и методология управления проектами – предтеча проектного менеджмента.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И УПРАЖНЕНИЯ

**Задание 1.** Подготовьте сообщение о сути и проблемах терминологической корректности в использовании ключевых понятий проект-менеджмента. Определите аудиторию, для которой будете готовить сообщение:

- обучающиеся старших классов, интересующиеся проектным управлением;
- выступление перед партнерами вашей организации;
- как лекция для сокурсников и т.п.

Примерные темы:

«К вопросу о проектном управлении в организации»

«Условия и ресурсы проект-менеджмента»

«История развития проект-менеджмента за рубежом и в России»

«К дискуссии об актуальности проектного подхода в управлении»

«Что же это такое – проектный менеджмент?»

и т.п.

**Требования к выполнению задания:**

Выступление должно быть рассчитано не менее чем на 5, но и не более 7 минут. Содержание выступления может носить информационный характер, пояснять или разъяснять суть рассматриваемого вопроса.

Текст и форма подачи выступления должны быть ориентированы на определенную аудиторию.

Обязательно наличие тезисов выступления – 3–4 страницы. Презентация желательна, 7–10 слайдов. На слайдах презентации не следует располагать текст выступления, целесообразно использование иллюстративного материала, усиливающего эффект восприятия речи докладчика.

**Критерии оценивания:** тема раскрыта, информация соответствует выбранной аудитории, не противоречит требованиям научности, достоверности, объективности, презентация соответствует основным требованиям.

**Задание 2.** Изучите сравнительное описание методологических основ «управления проектами» и «проектного менеджмента». Дайте заключение об объективности выделенных оснований.

## Таблица 1

Сравнительная характеристика методологии управления проектами и проектного менеджмента

Основания для сопоставления	Управление проектами	Проектный менеджмент
Специфика, общая характеристика действий	Успешная/эффективная реализация проекта за счет оптимизации конкретных ресурсов: человеческие, кадровые, информационные (ресурс знаний и технологий), материально-технические, экономические, ресурс времени.	<p>Оптимизация ресурсов, затрат не только с целью получения определенного продукта, но и повышения эффективности самой системы управления организацией.</p> <p>Проектный менеджмент – управленческий ресурс в обеспечении достижения цели при оптимизации затрат на процесс и результат</p>
Основы идеологии (подходы, принципы)	<p>В управлении проектами акцентируют внимание на двух основных подходах: системном и деятельностный. Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата.</p> <p>Деятельностный подход – «... трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает его представлениям» [24, с. 12].</p> <p>В этом случае проект рассматривается как целеполагающая деятельность субъекта, в которой есть место для проявления его творческого потенциала.</p>	<p>В проектном менеджменте актуальны принципы, меняющие общую идеологию управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– интеграция содержания и характера управленческой деятельности, функций управления как системообразующего ядра;</li> <li>– формирование управленческой команды и автономных команд отдельных проектов как структурных элементов целостной системы управления, общей стратегии функционирования и развития организации;</li> <li>– ориентация в управлении на партисипативные и корпоративные принципы выстраивания субъект-субъектных отношений.</li> </ul> <p>Управление проектами – частный случай проектного менеджмента в управлении организацией.</p>



Конкретизация цели и задачи

В управлении проектами цели и задачи связаны с разработкой и реализацией совокупности конкретных мероприятий по обеспечению определенного будущего состояния системы, процессов, отношений.

В управлении проектом Боролина Л. Н., Вылегжанина А. О., Горбовцов Г. Я., Груничев А. С. и др. акцентируют внимание на следующих задачах:

- определение и обоснование цели проекта;
- описание структуры, этапы работ по проекту;
- определить необходимый объем и источники финансирования;
- подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;
- рассчитать необходимые ресурсы; – рассчитать бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта.

Целями проектного управления являются (по Голодовой А. А. и Ломовцевой О. А.):

- эффективное управление ресурсами, фиксированное распределение затрат на конкретный проект;
- оптимизация затрат на реализацию проекта;
- концентрация ресурсов и рациональная организация процессов по исполнению проекта;
- эффективное использование информационно-научного потенциала;
- привлечение дополнительных ресурсов (внешних) для реализации наиболее значимых проектов;
- повышение заинтересованности работников и участников проекта;
- сокращение затрат на управление организацией, повышение гибкости и оперативности выполняемых работ;
- внедрение современных методов и технологий, повышающих эффективность стратегического, оперативного и текущего управления организацией;
- освоение новых видов продукции и услуг, внедрение инновационных разработок и передовых технологий, обеспечивающих повышение конкурентоспособности [47].

**Требования к выполнению задания:** комментарий оформляется в виде письменного отзыва, в котором анализируется представленная информация – ее объективность, научность, достоверность, актуальность и значимость в профессиональной деятельности специалистов.

Текст комментария оформляется свободным стилем. Рекомендуемый шрифт – *Times New Roman* (14 пт), интервал – 1,5, без дополнительных интервалов между абзацами.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Следует включить режим «выравнивание по ширине» и отключить перенос слов.

Абзац (отступ) в тексте – 1,25.

**Критерии оценивания:** логичность, полнота, объективность, наличие аргументации, грамотность в оформлении.

## **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ**

1. Что в сфере управления можно назвать проектом? Приведите примеры проектов разного уровня управления организационными системами.

2. При характеристике каких процессов, объектов используется термин «проект»?

3. Как рассматривается феномен «проект» в практике научных исследований?

4. Дайте комментарий к использованию понятий «порт-

фель проекта», «программа проекта», «программа проектов».

5. Какие трактовки понятия «проект-менеджмент» в настоящее время встречаются в литературе?

6. Что такое «продукт проекта»? Дайте краткое описание возможных/планируемых продуктов разных проектов.

7. В каком случае используется понятие «портфель проекта»? Что входит в «портфель проекта»?

8. Дайте комментарий к использованию понятий «проектный менеджмент», «проектное управление» и «управление проектами». Приведите примеры корректного и некорректного использования данных понятий в практике образования.

9. Почему управление проектами называют предтечей проектного менеджмента?

## 1.2. Проект-менеджмент в педагогических исследованиях и практике образования

*Системный подход к проектированию и планированию обеспечивает сочетание перспективного прогнозирования и текущего планирования, согласованность прогнозов и планов на всех уровнях управления. Этот подход к прогнозированию и планированию требует при определении целей и задач комплексного обоснования путей их решения, учета всех аспектов развития образования: политических, экономических, правовых, социальных и педагогических*  
*Третьяков П. И. [95, С. 217–218].*

Динамичность инновационного развития образовательных систем, институциональные изменения в структуре управления образовательными организациями и другие модернизационные процессы в образовании связаны с разработкой и реализацией значительного числа программ и проектов разного уровня и направленности.

Управление проектами и программами вошло в жизнь педагогического сообщества как одно из ведущих направлений в деятельности педагогических работников. Это требу-

ет определенной профессиональной готовности педагогических работников в сфере проект-менеджмента. Речь идет не только о реализации управленческих функций в образовательном процессе, например, при организации образовательной (учебно-познавательной, коммуникативной и т.п.) деятельности обучающихся, то есть *педагогическом менеджменте*, но и участие педагогических работников в проектной деятельности, в управлении программами, проектами. Особое требование к готовности командного взаимодействия с другими субъектами образовательных взаимоотношений в управлении образовательными системами на разных уровнях их функционирования.

Оперативное и стратегическое проектирование, реализация проектного, программно-целевого (комплексно-целевого) подхода, управление проектами и т.п. стали обыденным делом в работе большинства педагогических работников, а не только менеджмента образовательной организации. Яковлева Н. О., описывая проектирование как педагогический феномен, подчеркнула: «Современные педагогические проблемы зачастую разрешаются путем создания и внедрения в образовательный процесс инновационных систем, что требует тщательного проектирования, которое выражается не только в предварительном планировании будущих изменений, но и в предвидении последствий их влияния на жизнь и здоровье подрастающего поколения» [107, С. 8].

В работах Артюхова А. В., Бочкачевой Н. С., Воровщико-

ва С. Г., Вылегжаниной А. О., Давыденко Т. М., Ильина В. В., Курлапова М. Н., Лазарева В. С., Нечаева М. П., Николаева А. А., Никулиной Н. О., Новожиловой М. М., Подчалимовой Г. Н., Поташника М. М., Серикова В. В., Синагатуллиной Э. И., Тарасовой И. В., Третьякова П. И., Шамовой Т. И., Шарай Н. А., Шилиной М. А., Щепакина К. М., и др. рассматриваются различные аспекты проектной деятельности педагогических работников, направленные, прежде всего, на содействие повышению качества, эффективности управляемых процессов, качества результатов и, что очевидно, качества самого управления [27, 32, 55, 76, 83, 93, 95, 102 и др.].

Происходящие в современной системе образования изменения, нововведения, масштабные процессы, которые в зависимости от глубины и широты охвата образовательных систем могут носить и/или уже носят системный, фундаментальный, парадигмальный, концептуальный характер, разрабатываются, запускаются, реализуются, изучаются и оцениваются как проекты/программы.

Проектный, программно-целевой подход – инструментарий и/или технология в решении конкретной научно-практической проблемы. Представители научной школы управления образовательными системами Асмолова Л. М., Бахарева Е. В., Березина Т. И., Болотова Е. Л., Воровщиков С. Г., Галеева Н. Л., Давыденко Т. М., Зверева В. И., Канаев Б. И., Капустин Н. П., Конаржевский Ю. А., Маленкова Л. И., Немова Н. В., Нечаев М. П., Погребняк Л. П., Подчалимо-

ва Г. М., Родионова Т. К., Терехов В. А., Третьяков П. И., Тюлю Г. Н., Чекмарева Т. К., Цибульникова В. Е., Шамова Т. И., Шарай Н. А., Шибанова Г. Н. и др. исследуя различные виды и структурно-организационные системы/модели управления в образовательных организациях, характеризовали планово-прогностическую функцию как содержательно, инструментально-технологическое обеспечение процесса подготовки/разработки программы конкретный действий.

Планирование с обязательным обоснованием актуальности разрабатываемых управленческих решений, описанием прогнозируемых/ожидаемых результатов, осуществляется с учетом выделенных и сформулированных на основе проблемно-ориентированного анализа проблем.

Планирование основывается на четкости и конкретности формулировки целей и задач на весь процесс и каждый этап предполагаемой работы.

Планирование предусматривает обоснование и описание ресурсного обеспечения, конкретизацию совокупности мероприятий, операций, процедур, которые могут быть представлены в формате дорожной карты или операционного плана действий.

Планирование не только предполагает, но и обязательно включает прогнозирование рисков и описание механизмов их предупреждения для снижения негативных последствий. Актуальна при планировании разработка критериев оценки и контрольно-оценочного инструментария для диагностики

хода процесса и оценивания полученных результатов.

По сути, такой проект или программа являются основой научного управления процессом реализации актуальных направлений как в деятельности педагогических работников, так и в работе образовательной организации в целом.

Направленность и объект управления могут быть связаны, например, с решением конкретных задач, или реальных актуальных для образовательной организации проблем, или отдельно выделенных процессов, условно самостоятельных систем. Так управление воспитательным процессом или функционирование и развитие системы дополнительного образования, или государственно-общественная система управления в школе, управленческое сопровождение командного взаимодействия, ученического самоуправления, инновационной, научно-исследовательской работы педагогических объединений и т.п. непременно связаны с разработкой программы или развернутого плана деятельности, что, по сути, и является проектом, управленческим проектом.

В профессиональной деятельности педагогических работников важно следовать принципам проектного менеджмента, соблюдение которых обеспечивает эффективность реализации управленческих функций [13, 14, 32, 98, 99 и др.].

В работах Акулова О. В., Асмоловой Л. М., Безрукова В. И., Волкова В. Н., Воровщикова С. Г., Голодовой А. А., Гурье Л. И., Давыденко Т. М., Капустина Н. П., Лазарева В. С.,

Ланцевой Т. В., Лебедева О. Е., Конасова Н. Ю., Новикова Д. А. Поташника М. М., Третьякова П. И., Шамовой Т. И. и др., в качестве основных описываются следующие принципы:

– принцип системности, который позволяет охватывать все сферы образовательной деятельности на уровне организации, учитывать происходящие изменения, прогнозировать и определять приоритеты, варианты и направления стратегического развития, используя многообразие методов и технологий управления, внутренние и внешние ресурсы;

– принцип непрерывности изменений, обеспечивающий постоянную корректировку и обновление программ и проектов не только в рамках стратегического развития управляемой системы, но и ее эффективного функционирования;

– принцип взаимосвязи разрабатываемых и реализуемых перспективных проектов, программ – функционирования и развития образовательных организаций с тенденциями и трендами в сфере образования, социально-экономических и политических преобразований как на федеральном, так и на региональном и локальном уровнях;

– принцип ресурсного подхода в управлении основывается на использовании (оптимальном задействовании) прежде всего человеческого ресурса – творческих, организаторских, исполнительских, коммуникативных и других инициатив;

– принцип активизации социального партнерства как ресурса в управлении развитии организации – использование потенциала сотрудничества, взаимодействия с различными

государственными и общественными организациями, населением, для согласования интересов и целей, совместный поиск ресурсов, осуществление совместной деятельности и распределение ответственности;

– принцип учета специфики и особенностей образовательной организации, опирающийся на ее историю и конструктивные традиции, учитывающий особенности местоположения, культурно-исторического и социально окружения и т.п. с целью достижения максимальных преимуществ и выгод при разработке проектов и программ в стратегии развития [18, 27, 55, 76, 94, 102 и др.].

Реализации проект-менеджмента в системе образования имеет уже достаточно хороший опыт, как и при осуществлении федеральных и региональных проектов и программ модернизации образования, так и в деятельности конкретных образовательных организаций.

Современные образовательные организации в г. Москве представляют собой многопрофильные динамично развивающиеся образовательные комплексы, в состав которых входят отделения дошкольного образования, школьные отделения, располагающиеся по разным фактическим адресам со сложившимися коллективами и традициями. Педагогические коллективы многопрофильных образовательных организаций не только реализуют образовательные программы дошкольного (ФГОС ДО), начального общего (ФГОС НОО), основного общего (ФГОС ООО) и среднего общего (ФГОС

СОО) образования, но и обеспечивают реализацию большого числа разнообразных программ и проектов. Эти проекты и программы связаны со стратегией и политикой практически во всех сферах современного образования.

Программы и проекты, разрабатываемые в образовательных организациях, во-первых, учитывают конкретные условия и ресурсы. Во-вторых, обеспечивают реализацию системы воспитания и социализации подрастающего поколения, дополнительного образования, ориентируясь, прежде всего, на интересы и запросы обучающихся и их родителей (законных представителей). В-третьих, учитывают региональную политику в организации предпрофильного и профильного обучения, инклюзивного, личностно-ориентированного и здоровьесберегающего образования.

В работе многопрофильных образовательных организаций проектный менеджмент является одним из эффективных инструментов активизации социально-личностной позиции, творческого и организационно-управленческого потенциала у значительной части субъектов образовательных взаимоотношений. Включенность педагогических работников, обучающихся и других участников образовательных взаимоотношений в реализацию различных проектов и программ – одно из важнейших условий для благоприятного формирования и развития у них общественно и личностно значимых качеств: культуры общения, коллективизма, гражданской и социальной позиции, эмпатии, взаимоподдержки,

ответственности, организованности, настойчивости и волевых усилий в достижении поставленной цели и т.п.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.