УДК 377

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О.Г. Прикот

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы фундирования проектного управления в образовательной организации как нелинейного процесса, одним из концептуальных оснований которого является стадийная теория социального триггера в трактовке М. Голдсмита. Образовательная организация представлена как феномен со слабыми связями между базовыми организационными процессами, для которого органичны организационные теории Р. Акоффа («циркулярных организаций») и Д. Гараедаги («мультиразумных систем»). Проектное управление определено в качестве средства создания конвенционального менеджериального пространства внутри образовательной организации, способствующее включению в принятие и реализацию управленческих решений наряду с менеджерами также носителей базовых процессов – педагогов и обучающихся. В контексте указанной методологии рассмотрена организационная схема проектного управления в сфере образования, представленная в нормативных государственных документах.

Ключевые слова: образовательная организация, проектное управление, нелинейные процессы, «организация со слабыми связями», носители базовых процессов, менеджеризация, «проектный офис».

METHODOLOGY OF PROJECT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTION

O. Prikot

Abstract. The article examines the problems of project management funding in an educational institution as a non-linear process, which is conceptually based on M. Goldsmith's stage theory of social trigger. The author considers educational institution as a phenomenon with weak bonds between basic organizational processes, for which organizational theories of R. Ackoff ("circular theories") and D. Gharajedaghi ("multi-minded systems") can be applied. The author defines project management as a tool for building up conventional managerial environment within an educational institution which engages teachers and students (core processes owners), along with managers, with making and implementing management decisions. In the context of this methodology, the author represents the organizational layout of project management in education as being described in normative documents.

Keywords: educational institution, project management, non-linear processes, "organization with weak bonds", core processes owner, managerization, "project office".

Системные изменения, происходящие в сфере управления в образовании, в последнее время связаны, прежде всего, с внедрением принципов и механизмов проектного управления. Это означает, что роль проектной деятельности (как «внешней, так и «внутренней») резко возрастает. На этой основе строятся профессиональные взаимодействия менеджеров современной образовательной организации. Получается, что управлять проектами и с помощью проектов – это управлять профессиональными знаниями менеджеров, обладающих соответствующими проектными компетенциями. А проектная деятельность осуществляется в проектных командах, для создания которых необходимы объективные критерии. Мы предположили, что это «сильные» профессиональные знания управленцев в образовательных организациях.

Кроме того, специфика управления знаниями менеджеров в образовательной организации, определяется тем, что любая образовательная организация – организация со «слабыми связями». Это, с нашей точки зрения, и есть *основа системы внутренних предпосылок внедрения проектного управления,* соответствующего изменения внутриорганизационной философии. Речь идет о слабых связях между базовыми процессами (учение, преподавание, научная, инновационная, социальная активности и т.п.). В таких организациях, как известно из теории менеджмента, находящихся в состоянии перманентного кризиса, при этом очень высока степень устойчивости к системным изменениям. Это связано с тем, что слабые связи предполагают разную степень воздействия, оказываемого на различные части системы в контексте внешнего изменения, и, как следствие, неравномерность прохождения управленческих сигналов внутри организации. То есть, мы можем констатировать наличие парадокса, определяющего сущность процесса развития образовательных систем: чем слабее связи между базовыми процессами в организации, тем выше степень ее устойчивости в

период кризиса. Но такая организация, как правило, слабоуправляема из единого центра, с помощью простого изменения регламентов.

Мы полагаем, что повысить управляемость подобной системой возможно только в рамках матричной схемы, в основе которой – проекты, создающие горизонтальное управленческое пространство.

Таким образом, мы предлагаем в качестве основной менеджериальной гипотезы излагаемого в статье исследования следующий парадокс: адекватным подходом к управлению организацией со *слабыми* связями может быть проектный подход, инструментом реализации которого является работа проектных команд, сформированных из менеджеров с *сильными* знаниями [8;9;11;12].

Еще одно. В «нормальной» организации – организации с сильными связями (фирме, предприятии), управленческий сигнал способен одномоментно изменить характер протекания всех базовых процессов и поведение организации в целом. Такие организации в управленческом смысле «линейны». «Выход» детерминирован «Входом».

Мы предполагаем, что в университете, школе, детском саду и т.п. должна наблюдаться иная картина – «Выход», которая детерминирована результатами того системного синтеза, в ходе которого преобразуется входная управленческая информация. В контексте сказанного выше, проектная деятельность – это происходящие в «Черном Ящике» процессы преобразования управленческой информации. И в этом смысле проектное управление образовательной организацией – нелинейно.

Более того, можно предположить, что проектное управление в образовательной организации позволит ослабить негативные последствия попыток управления базовыми процессами с помощью периферийных. Речь идет о широко распространенном в настоящее время так называемом процессе «менеджеризации» жизнедеятельности образовательных организаций. В ходе указанного процесса происходит сужение субъектной базы управления. Все определяющие процесс развития решения принимаются менеджерами, которые, не являясь хозяевами базовых процессов, пытаются изменять их содержание исключительно с помощью внешних воздействий (формальных регламентов). То есть, пытаются *линейно* влиять на *нелинейные* процессы, что приводит к оппортунистическому поведению носителей базовых процессов – педагогов и обучающихся. Такое поведение приводит к имитации и саботажу исполнения указанных регламентов. Очевидно, что преодолеть «оппортунизм» носителей базовых процессов в образовательной организации возможно только включением педагогов и обучающихся в процесс принятия управленческих решений, реализуемый в ходе деятельности проектных управленческих команд. Включение хозяев базовых процессов в управление позволит определить менеджериальные процессы в качестве таковых, сбалансировать процессуальную структуру образовательной организации. Речь идет о превращении системы управления в образовательной организации в безусловный триггер устойчивого развития.

Кстати говоря, применение стадийной теории социокультурного триггера [10] позволяет использовать это понятие не только в качестве метафоры (антитеза дефиниции «барьер»), но и в качестве реального исследовательского инструмента. M. Goldsmith рассматривает социокультурный триггер как процесс, включающий единство трех стадий – реакции, осознания, действия. Проектная практика менеджериальных команд образовательных организаций демонстрирует совпадение первичного цикла принятия и реализации управленческого решения при генерации, разработке и реализации инновационного проекта, причем как «внутреннего», так и «внешнего», с вышеуказанным базовым циклом социокультурного триггера.

Образовательная организация, которая берет на себя ответственность готовить к жизни людей, базовой личностной и, одновременно, профессиональной компетентностью которых является максимальная свобода выбора образовательного пути в контексте непрерывного образования, сама должна быть компетентной в этом. А это значит, что люди, ее составляющие, должны быть также свободны в подобном выборе. Организация создает такие условия для их жизнедеятельности, чтобы их устремления, основанные на персональных ценностях, могли реализоваться в максимально возможной степени. Поэтому, в любом случае, современная образовательная организация - не учреждение, созданное некой внешней силой (учредителем) для реализации собственных интересов, подчас имеющих весьма отдаленное сходство с интересами персонала.

В контексте нашего исследования можно предположить, что прообразом таких образовательных организаций могут являться модели «циркулярных организаций» Р. Акоффа

[5], и «мультиразумной организации», разработанной его учеником Д. Гараедаги [6].

Р. Акофф выделяет три принципа, которые могут служить примером выражения его представления об участии через особенности циркулярной структуры:

- отсутствие наивысшей власти;
- возможность каждого члена организации непосредственно или через своих представителей участвовать в принятии прямо или косвенно касающихся их решений;
- возможность членов организации, индивидуально или коллективно, осуществлять и реализовывать решения, которые не затрагивают никого, кроме них самих.

Основной структурной особенностью циркулярной организации является наличие органа управления, представляющего собой группу людей, составленную из членов ее локальной области. Каждый наделенный властными полномочиями сотрудник, обязательно является членом органа управления. Каждый орган управления, за исключением двух, находящихся на самом верхнем и самом нижнем уровне иерархии, имеет минимальное количество членов: руководителя данного органа, его прямого начальника и его непосредственного подчиненного. Численность каждого органа управления, в случае необходимости, может увеличиваться как за счет членов организации, так и внешних участников, до тех пор, пока это способствует повышению представительства основных заинтересованных групп. Число представителей не должно превышать число подчиненных, за счет этого обеспечивается большинство последних.

Органы управления на самом нижнем уровне иерархической организации должны включать в себя всех подчиненных. Если их число оказывается слишком большим для одного органа управления, они должны подразделяться на несколько полуавтономных рабочих групп. Каждая из таких групп выбирает лидера, поддерживающего отношения с менеджером нижнего уровня. Этот лидер также имеет свой орган управления, в который входят он сам, менеджер самого нижнего уровня и все члены группы.

Таким образом, каждый орган управления несет ответственность за:

– планирование деятельности подразделения;
– осуществление руководства подразделением;
– координацию планов и действий структурных единиц ближайшего более низкого уровня;
– интеграцию планов и политики подразделений более высокого и более низкого уровней;
– улучшение условий труда подчиненных;
– повышение и оценку эффективности деятельности руководителя органа управления.

Очевидно, что концепция Р. Акоффа – синтез иерархической и матричной управленческих структур, линейной и нелинейной управленческих схем.

Сущность организационной теории Д. Гараедаги – описание процесса жизнедеятельности организаций как «мультиразумных систем», элементы которой способны (правомочны) делать выбор. Критическим параметром является цель. Объект является целеустремленным, если он может производить: один и тот же результат различными способами в неизменной среде; различные результаты в той же или иной среде. *Совместить интересы целеустремленных элементов друг с другом и с целым – вот главная задача системы.* В отличие от машин, части которых достаточно объединить в единое целое всего один раз, для организаций процесс интеграции – вечная проблема и непрекращающаяся борьба. Цель организации – обслуживание интересов ее участников при одновременном удовлетворении потребностей внешней среды. Эффективность организации, зависит не столько от управления действиями ее членов, сколько от управления их *взаимодействиями*. Участники могут сотрудничать в одном направлении, соревноваться в другом и конфликтовать по поводу третьего – и все это одновременно.

Завершая разговор о системе внутренних предпосылок внедрения идеологии проектного управления в образование, подчеркнем главное, с нашей точки зрения – системная философия организационного развития Р. Акоффа и Д. Гараедаги адекватна нелинейной природе образовательной организации как организации со слабыми связями, и, следовательно, методологии проектного управления.

Далее следует обозначить изменение *внешних условий* внедрения проектного управления в деятельность образовательных организаций. – «Проектное управление» - это новая идеология управления образованием в России. Идеология, принятая на государственном уровне. – Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» утвердило регламент осуществления проектного управления на уровне Правительства, определив,

что «Проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение *уникальных результатов* [2] (выделим эти слова – О.П.) в условиях временных и ресурсных ограничений». Постановлением Правительства от 12 октября 2017 года № 1242 «О разработке, реализации и оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации» [3] определены правила разработки стратегических документов, реализацию которых предполагается осуществлять в проектном режиме, и названы пять отраслей, где управление развитием будет осуществляться с помощью госпрограмм, построенных на проектных принципах. Постановлением Правительства от 26 декабря 2017 года № 1642 принята государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», сама структура которой предполагает запуск механизма проектного управления [4]. Отметим также доклад Центра стратегических разработок, возглавляемого А.Л. Кудриным и Высшей школы экономики, в лице Я.И. Кузьминова и И.Д. Фрумина, «Двенадцать решений для нового образования» [7]. В нем, в частности, обозначены те дополнительные возможности, которые может приобрести любая образовательная организация, активно включившаяся в реализацию различных проектных решений.

Однако, вполне допускаем, что смысл сказанного пока не до конца ясен, даже для весьма вдумчивого руководителя. На самом деле, в указанных документах нет сколько – нибудь подробного описания действия проектных механизмов, тем более, предполагающих включение школы или иной образовательной организации в процесс реализации «проектной политики».

Попытаемся интерпретировать новые возможности школы в контексте внедрения идеологии проектного управления. Они в свернутом виде обозначены в перечисленных выше документах.

Итак, каким образом это может выглядеть в реальной практике. В действующей госпрограмме «Развитие образования…» имеются (в отличие от прошлой) весьма четко обозначенные цели, снабженные количественными индикаторами по каждому году. Например, для достижения цели онлайн – образования, необходимо увеличить количество школьников, включенных в онлайн в течение 2018 – 2025 гг. в 10 раз (!); с 600 тыс. сейчас до 6 млн. в 2025 году. Не трудно предугадать, что уже со следующего года органы управления начнут контролировать процесс достижения «контрольных цифр» на уровне школ. Можно также предположить, что ресурсов, выделяемых в рамках государственного задания на организацию и проведение в жизнь этого «информационного взрыва», школам либо не будет хватать, либо, даже если их и хватит, чтобы начать, то уж на бурное развитие ресурсов в достатке может и не оказаться. – Госзадание вряд ли сможет обеспечить лидерский прорыв, «оседлание гребня волны» и т.п. И вот здесь должен включиться механизм проектного управления. В связи с этим необходимо отметить, что проектная деятельность (и проектное управление) – это всегда инициатива «снизу», «окрашенная» ценностями организации и ее руководителя. Это, с одной стороны. А, с другой, государство (воспользуемся метафорой), приняв ценности проектного управления, протягивает руку школе и ее директору, как бы говоря: «Цели мы Вам установили, но определение формата и характера процесса их достижения остается за Вами». *«Что»* надо сделать, определено нормативно, но *«как»* это сделать – решит директор - лидер со своей командой. И для реализации этого «пути навстречу друг другу», госпрограммой предусмотрен совершенно конкретный механизм. Стоит обратить внимание на «Приложения», которые содержатся в тексте госпрограммы. Большинство из них посвящены правилам получения регионами из федерального бюджета дополнительных субсидий на реализацию тех или иных, наиболее актуальных, с точки зрения Федерального Правительства, направлений развития отечественного образования. В качестве примеров можно привести следующие «Приложения»:

– Приложение № 7 – субсидии на реализацию мероприятий по повышению качества образования в школах с низкими образовательными результатами…

– Приложение № 8 – субсидии … на поддержку сетевых методических объединений…

– Приложение № 10 – субсидии на обеспечение доступности дополнительных общеобразовательных программ естественно – научной и технической направленности…

Одновременно в госпрограмме имеется также описание правил, соответствие которым позволит юридическому лицу (школе и любой другой образовательной организации, в первую очередь) участвовать и выигрывать грантовые конкурсы федерального и регионального уровней, проводимые, в том числе, в рамках средств, полученных регионами в качестве указанных субсидий.

Все это позволяет говорить о том, что, впервые со времен ПНПО в образовании

появляются реальные федеральные деньги на развитие. Причем, их объем достаточно велик – не менее 10% средств федерального бюджета, выделяемых на реализацию госпрограммы (более 400 млрд. руб.). Кстати сказать, в упомянутом выше докладе «Двенадцать решений для нового образования», например, при описании проекта «Школа цифрового века», аргументированно показано, какие гранты можно предложить выиграть активным и компетентным субъектам. Только на разработку массовых онлайн – курсов не менее 200 грантов, плюс на их ежегодное обновление – не менее 1200 (200х6 лет) грантов. Кроме того, 1000 школ могут получить гранты на апробацию платформ для онлайн – образования. А разработка массовых онлайн – курсов по силам хорошо подготовленным проектным командам некоторых школ, особенно в режиме сетевых партнерских взаимодействий.

Заключительным на сегодняшний день аккордом в «проектной политике» государства в отношении образования является Национальный Проект «Развитие образования», разработанный во исполнение Указа Президента от 7 мая 2018 года, № 204 [1], и предварительно одобренный Президиумом Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президенте РФ. Можно предположить преемственность в ходе реализации девяти федеральных проектов, составляющих Национальный Проект, обозначенных выше проектных механизмов, определенных в действующей Госпрограмме «Развитие образования в Российской Федерации».

Таким образом, директор, который хочет помочь своей школе добиться формального и неформального лидерства в сообществе, позволить ей иметь достаточно средств для проектного творчества, директор, который хочет обеспечить своему коллективу достойную и интересную профессиональную жизнь, почувствовать себя более свободным в принятии решений и повысить уровень доверия межу людьми школы – такой директор не может стоять в стороне от процесса создания в своей образовательной организации инфраструктуры проектного управления, основой которой является проектный офис.

Обсуждение моделей проектной инфраструктуры и функционала проектного офиса – тема отдельной работы, поэтому, заключая данную статью, отметим основное.

С нашей точки зрения, проектный офис в образовательной организации - это, прежде всего, не структурное подразделение, а направление управленческой деятельности, в рамках которого необходимо реализовать пять основных функций:

– отслеживание проектных регламентов на федеральном и региональном уровнях;

– отслеживание проектных инициатив «сверху» в рамках федеральной и региональной проектных матриц, включающих федеральные проекты, региональные проектные инициативы и направления их реализации;

– выдвижение проектных инициатив «снизу» и формирование «портфеля проектов» образовательной организации;

– подготовка внутриорганизационных проектных команд по направлениям федеральной и региональной проектных матриц, действующих, в том числе, на сетевой основе;

– разработка и реализация механизма диссеминации проектных продуктов и результатов предпроектных изысканий.

Литература:

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.garant.ru/products /ipo/prime/doc/71837200/

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.10. 2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_2060

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.10.2017 № 1242 «О разработке, реализации и об оценке эффективности отдельных государственных программ Российской Федерации». – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_ doc_LAW_2808

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_ doc_LAW_286474/

5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс,1985. – 385 с.

6. Гараедаги Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Д. Гараедаги. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.

7. Двенадцать решений для нового образования: доклад Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики; под ред. Я.И. Кузьминова, И.Д. Фрумина; Центр стратегических разработок; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». 2018.

8. Управление знаниями в инновационной экономике: учебник; под. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Экономика, 2009. – 599 с.

9. Biackler F. Knowlege, Knowledge Work and Organizations: an Overview and Interpretation / F. Biackler: Organizational studies, 1995. - Vol. 16. - N 6. - P. 1023-1026.

10. Goldsmith M.R. Triggers: Creating Behavior That Lasts-Becoming the Person You Want to Be. N.Y.: Crown Publishing Group, 2015.

11. Nort K. Wissensorientiere Unternehmenfiihrung: Wertschopfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabbler, 1999.

12. Wiig K. Knowledge Manegment: Where did it Come and Where will it Go? Expert System with Applications / K. Wiig. Elsevier. – Vol. 14 Fall. - London: Pergamon Press, 1997.

Сведения об авторе:

Прикот Олег Георгиевич (г. Санкт-Петербург, Россия), доктор педагогических наук, профессор, профессор Департамента государственного администрирования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», e-mail: o.prikot@yandex.ru

Data about the author:

O. Prikot (Saint-Petersburg, Russia), doctor of pedagogy sciences, professor at National Research University “Higher School of Economics”, Saint-Petersburg School of Social Sciences and Area Studies, Department of Public Administration, e-mail: o.prikot@yandex.ru