Применение методов проектного управления в работе образовательной организации

Введение

Современная образовательная организация действует в условиях высокой турбулентности внешней среды, ужесточающейся конкуренции и нарастающих требований к качеству образовательных услуг. Традиционные линейно-функциональные модели управления, десятилетиями доминировавшие в государственных учреждениях образования, всё чаще демонстрируют низкую адаптивность к динамичным изменениям, медлительность при внедрении инноваций и неоптимальное использование ресурсов. В этой ситуации закономерно возрастает интерес к методологии проектного управления, которая уже доказала свою эффективность в коммерческом секторе и начинает активно проникать в некоммерческую сферу, в том числе в образование.

АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ обусловлена необходимостью поиска управленческих инструментов, способных обеспечить реализацию стратегических инициатив образовательной организации с соблюдением сроков, бюджета и заданных показателей результативности. Многочисленные национальные проекты в сфере образования, программы развития опорных университетов и проекты цифровой трансформации требуют совершенно иной культуры

управления, нежели текущая операционная деятельность. Применение проектного подхода позволяет выделить уникальные задачи в отдельные проекты, назначить ответственных, сфокусировать ресурсы и добиться измеримых результатов.

Тем не менее, механистический перенос корпоративных стандартов проектного менеджмента в образовательную среду без учёта её специфики часто приводит к имитации деятельности и сопротивлению персонала. Образовательная организация характеризуется высокой долей творческого труда, сложной системой неформальных отношений и особой академической культурой, что создаёт как барьеры, так и уникальные возможности для проектной работы.

ПРОБЛЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ заключается в противоречии между объективной потребностью образовательных организаций в эффективных механизмах реализации стратегических изменений и недостаточной адаптированностью традиционных методов проектного управления к условиям педагогической и научной деятельности.

ЦЕЛЬ РАБОТЫ — выявить особенности, эффекты и ограничения применения методов проектного управления в образовательной организации и предложить подходы к их эффективной адаптации.

Для достижения цели поставлены следующие ЗАДАЧИ:

- систематизировать современные подходы к проектному управлению в контексте образовательной деятельности;
- определить критерии успешности проектов в образовании;
- провести эмпирическое исследование практики проектного управления на примере нескольких образовательных организаций;
- проанализировать факторы, способствующие и препятствующие внедрению проектных методов;
- сформулировать практические рекомендации.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ — система управления образовательной организацией.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ — методы и инструменты проектного управления, применяемые в деятельности образовательной организации.

ГИПОТЕЗА ИССЛЕДОВАНИЯ состоит в предположении, что адаптированная модель проектного управления, учитывающая академическую специфику и уровень проектной зрелости коллектива, способна существенно повысить результативность инновационной деятельности образовательной организации при условии целенаправленного развития проектных компетенций сотрудников.

Теоретический обзор

Фундаментом проектного управления выступают своды знаний, разработанные международными профессиональными ассоциациями. Наиболее распространённым является Руководство PMBOK (Project Management Body of Knowledge) в

седьмой редакции, где сделан акцент на принципах и доменах исполнения, а не на жёстких процессах. Проект там определяется как временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Именно временный характер и уникальность отличают проект от операционной деятельности, которая в образовании доминирует в виде ежегодного цикла обучения, рутинных административных процедур и стабильных учебных планов.

Классический проектный менеджмент включает группы процессов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. В каждой группе выделяются области знаний: управление содержанием, сроками, стоимостью, качеством, ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками и заинтересованными сторонами. Хотя этот каркас изначально создавался для инженерных и IT-проектов, его логика полностью применима к проектам в образовании, таким как разработка и запуск новой образовательной программы, цифровизация библиотеки, внедрение системы дистанционного обучения или организация крупной научной конференции.

В последние годы широкое распространение получили гибкие (agile) методологии, особенно Scrum и Kanban. Их ключевая идея — итерационная разработка продукта короткими циклами с постоянной обратной связью от заказчика. В образовательном контексте agile-подходы находят применение при создании электронных курсов, когда преподаватели выступают владельцами продукта, а методисты и дизайнеры — командой разработки. Однако следует признать,

что традиционная культура образования, ориентированная на директивное планирование и долгосрочные учебные планы, вступает в противоречие с гибкостью, требующей готовности к изменениям требований по ходу проекта.

Отечественная наука и практика также накопили значительный опыт осмысления проектного управления применительно к социальной сфере. В трудах Полковникова А.В. и Дубовика М.Ф. изложена полная методология управления проектами, включая аспекты стратегического портфельного управления и оценки зрелости организации. Исследователи в области менеджмента образования обращают внимание на необходимость разграничения понятий «проект» и «программа»: если программа развития охватывает весь комплекс стратегических изменений, то отдельный проект является её структурной единицей с конкретным измеряемым результатом.

Особую значимость для образования имеет модель проектной зрелости. Организации начального уровня зрелости осуществляют проекты бессистемно, без унифицированных процедур и шаблонов. По мере роста зрелости появляются формализованные процессы, проектный офис, накопленная база знаний и культура извлечения уроков. Большинство образовательных организаций в России находятся на первом или втором уровнях зрелости, что проявляется в отсутствии единого реестра проектов, неформальном назначении руководителей проектов и хроническом превышении сроков.

Нормативную базу проектного управления в государственном секторе России формируют постановления Правительства, относящиеся к организации проектной деятельности в федеральных органах власти. Хотя эти документы напрямую не адресованы учреждениям образования, они создают методологический контекст, а многие университеты добровольно принимают локальные акты о проектной деятельности, копируя соответствующие регламенты. В то же время, механическое воспроизведение государственных процедур способно породить избыточную бюрократизацию, несовместимую с академическими свободами.

Критический анализ литературы показывает, что проблема адаптации проектного управления к образовательной среде остаётся недостаточно изученной именно в эмпирическом плане. Большинство работ носит описательный характер и предлагает общие рекомендации без опоры на данные о реальных эффектах и типичных неудачах.

Методология исследования

Для проверки выдвинутой гипотезы было проведено эмпирическое исследование, опирающееся на качественную стратегию с элементами анализа кейсов. Такой дизайн позволяет глубоко понять контекстные факторы внедрения проектного управления и уловить смыслы, которые вкладывают участники в свою проектную деятельность.

Исследование проходило в три этапа.

Первый этап — ПИЛОТНЫЕ ИНТЕРВЬЮ с руководителями и менеджерами проектов из четырёх образовательных организаций различного типа: крупного федерального университета, регионального педагогического колледжа, частной школы и учреждения дополнительного профессионального образования. Всего проведено 12 полуструктурированных интервью. Выборка обеспечила максимальную вариацию по масштабу организаций, формам собственности и уровню образования.

Второй этап — АНАЛИЗ ДОКУМЕНТОВ, включающий локальные положения о проектной деятельности, паспорта реализованных и текущих проектов, отчёты о выполнении, протоколы совещаний проектных комитетов. Собрано и проанализировано 38 документов. Особое внимание уделялось фактическим отклонениям по срокам и бюджету, зафиксированным в отчётности.

Третий этап — ФОКУС-ГРУППЫ с преподавателями и сотрудниками, вовлечёнными в проектные команды на ролях исполнителей. Проведены две фокус-группы общей численностью 16 человек. В ходе дискуссий выяснилось восприятие проектных методов, типичные затруднения и предложения по улучшению.

Обработка данных интервью и фокус-групп проводилась методом тематического анализа с выделением повторяющихся смысловых категорий. Документы анализировались с использованием контрольных списков, основанных на критериях успеха проектов, описанных в PMBOK: соблюдение

сроков, бюджета, соответствие содержания, удовлетворённость заинтересованных сторон.

Этические аспекты соблюдены: все интервьюированные дали информированное согласие, названия организаций не раскрываются, высказывания анонимизированы.

Ключевыми исследовательскими вопросами стали:

- Какие модели проектного управления фактически используются в образовательных организациях?
- Каковы измеримые эффекты от внедрения проектных методов?
- Какие барьеры препятствуют успешной реализации проектов?
- Какие компетенции необходимы руководителям образовательных проектов?

Анализ результатов

Анализ собранных данных позволил выделить несколько устойчивых паттернов, характеризующих реальную практику проектного управления в изученных организациях.

ТИПОЛОГИЯ ПРОЕКТОВ. Все проекты были классифицированы на четыре основные категории. Инфраструктурные проекты — строительство или ремонт помещений, закупка оборудования. Учебно-методические проекты — разработка новых образовательных программ, электронных курсов, оценочных средств. Научно-исследовательские проекты — выполнение грантовых

исследований, организация экспедиций. Организационные проекты — внедрение новых регламентов, систем менеджмента качества, мероприятий по оптимизации процессов. В крупном университете портфель проектов включал одновременно 15–20 инициатив разных типов, в то время как в частной школе и колледже одновременно велось не более 3–5 проектов.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ. Выявлено две преобладающие модели. Первая — ФОРМАЛИЗОВАННАЯ ИЕРАРХИЧЕСКАЯ, характерная для федерального университета, где создан проектный офис, утверждены единые шаблоны паспортов проектов, планов по вехам и матриц ответственности. Решения о запуске проектов принимает проектный комитет во главе с ректором. Вторая модель — НЕФОРМАЛЬНАЯ АВТОНОМНАЯ, наблюдаемая в колледже и частной школе. Здесь проекты инициируются ситуативно, управляются линейными руководителями без специальной методологической поддержки, а успех во многом зависит от личных качеств и энтузиазма менеджера проекта.

ЭФФЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ МЕТОДОВ. Анализ документации показал, что в организациях с формализованной моделью среднее отклонение по срокам реализации проектов составило около 18 процентов от плановой длительности, тогда как в организациях с неформальным подходом — более 35 процентов. Бюджетные отклонения в первом случае не превышали 7 процентов, во втором достигали 20 процентов. Руководители проектов из университета отмечали, что структурированный подход

дисциплинирует участников, делает прозрачной зону ответственности каждого и облегчает отчётность перед внешними грантодателями. В то же время, фокус-группы выявили, что излишняя бюрократизация проектной отчётности вызывает раздражение у преподавателей, которые воспринимают её как отвлечение от содержательной работы. Один из участников фокус-группы выразился так: «Времени на планирование и согласование уходит столько, что на саму разработку курса его почти не остаётся».

Преподаватели, участвовавшие в учебно-методических проектах, позитивно оценили использование SCRUM-ДОСОК для визуализации задач, когда работа разбивалась на двухнедельные спринты, а каждую среду проводились короткие стендапы. По свидетельству руководителя одного такого проекта, скорость разработки контента выросла примерно на 40 процентов по сравнению с традиционным процессом, где задачи ставились директивно и без регулярной обратной связи. Это наблюдение согласуется с принципом agile-манифеста: «люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов».

БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ. Матрица тематического анализа позволила выделить пять ключевых категорий барьеров. Первая — КУЛЬТУРНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ. Академическая среда часто ценит стабильность, коллегиальность и неспешную обстоятельность, тогда как проект требует быстрых решений, прямолинейной отчётности и принятия неопределённости. Конфликт ценностей порождает скрытое сопротивление,

выражающееся в саботаже сроков, имитации проектной деятельности и жалобах на перегрузку.

Вторая категория — КОМПЕТЕНТНОСТНЫЕ. Подавляющее большинство руководителей и участников проектов не имеют формального образования в области проектного управления. Их знания, как правило, фрагментарны и базируются на личном опыте. В интервью руководитель отдела дистанционного образования признался: «Я никогда не учился на менеджера проектов, просто делал так, как кажется разумным, и уже по ходу понял, что многое изобрёл заново, а многого не учёл». Потребность в систематическом обучении осознаётся остро, но ресурсы на него выделяются редко.

Третья категория — РЕСУРСНЫЕ. В бюджетных организациях проектная деятельность редко сопровождается дополнительным финансированием на оплату труда проектной команды. Преподаватели, назначенные в проект, вынуждены совмещать проектную работу с основной учебной нагрузкой, что приводит к переработкам и снижению мотивации. Проектные премии, где они существуют, нередко воспринимаются как символические и не соответствующие трудозатратам.

Четвёртая — МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ. Отсутствие адаптированных под образование шаблонов проектной документации вынуждает либо использовать громоздкие корпоративные формы, либо обходиться вовсе без письменной фиксации планов и отчётов. Оба варианта неудовлетворительны: в первом случае документация отнимает

непропорционально много времени, во втором делает проект непрозрачным и неуправляемым.

Пятая — УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ, связанные с двойным подчинением. Член проектной команды формально подчиняется и руководителю проекта, и своему функциональному руководителю. Приоритеты этих руководителей часто расходятся, что ставит исполнителя в сложное положение.

НЕОБХОДИМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ. По обобщённому мнению респондентов, успешный руководитель образовательного проекта должен обладать не только инструментальными навыками (календарное планирование, бюджетирование, управление рисками), но и развитыми мягкими компетенциями: эмпатией, умением договариваться, убеждать без административного давления, а также пониманием специфики педагогического труда. Иными словами, востребован профиль руководителя-лидера, способного совместить жёсткую ориентацию на результат с гибким, уважительным стилем взаимодействия.

ВАРИАЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ. Эффективность проектного управления оказалась значительно выше в тех структурных подразделениях, где удалось создать относительно автономные проектные группы, работающие на принципах самоорганизации. Например, в центре дополнительного образования федерального университета внедрение еженедельных ретроспектива (анализ того, что получилось, а что нет) по собственному решению команды привело к

сокращению числа повторяющихся ошибок и повышению вовлечённости. Этот факт подтверждает, что взращивание проектной культуры важнее, чем формальное принятие регламентов.

Таким образом, анализ убедительно демонстрирует двойственный эффект проектного управления: с одной стороны, внедрение формализованных процедур повышает управляемость и предсказуемость результатов; с другой — избыточная стандартизация без учёта человеческого фактора и специфики интеллектуального труда ведёт к отторжению. Позитивные эффекты концентрируются там, где имеет место баланс между структурированностью и гибкостью, а также целенаправленное развитие компетенций участников.

Заключение и выводы

Проведённое исследование подтвердило изначальную гипотезу о том, что адаптированное проектное управление способно повысить результативность инновационной деятельности образовательной организации. На материалах интервью, фокус-групп и анализа документов удалось выявить ключевые условия, при которых проектные методы не отторгаются академической средой, а становятся рабочим инструментом.

Во-первых, формализация проектной деятельности необходима, но в разумных пределах. Минимально достаточный комплект документации — паспорт проекта, план по контрольным точкам и реестр рисков — даёт координационные

преимущества без создания избыточной бюрократической нагрузки. Каждая дополнительная форма должна тщательно обосновываться практической пользой.

Во-вторых, критическое значение имеет развитие компетенций. Проектное управление не сводится к знанию терминологии; оно требует выработки особого мышления, ориентированного на результат, временные рамки и ценность для заказчика. Обучающие программы для преподавателей и администраторов должны включать не только теоретический модуль, но и практическое сопровождение реального проекта под руководством опытного наставника.

В-третьих, проектная культура приживается только тогда, когда достигнут баланс власти и ответственности. Руководитель проекта должен иметь реальные рычаги мотивации участников и право голоса при распределении ресурсов, иначе его роль становится номинальной. Руководство образовательной организации обязано явным приоритетом выделять проектную деятельность, освобождая ключевых исполнителей от части текущей нагрузки или предоставляя адекватное вознаграждение.

В-четвёртых, эффективным подходом является постепенная профессионализация функции управления проектами. Создание небольшого проектного офиса или хотя бы выделение методолога, который помогает готовить планы и консультирует команды, быстрее окупается, чем попытки вооружить всех сотрудников одинаковыми шаблонами.

В-пятых, следует дифференцировать подходы в зависимости от типа проекта. В инфраструктурных проектах уместны классические каскадные методы, тогда как учебно-методические проекты выигрывают от элементов гибкого управления, когда спринты позволяют быстро получать обратную связь от первых слушателей пилотного курса и корректировать содержание.

В качестве практических рекомендаций предлагается следующий алгоритм внедрения проектного управления в образовательной организации: проведение диагностики текущего уровня проектной зрелости с помощью адаптированной анкеты; обучение управленческого ядра базовым принципам проектного менеджмента; разработка и утверждение облегчённого положения о проектной деятельности; запуск одного-двух пилотных проектов с интенсивной методической поддержкой; анализ извлечённых уроков и итерационное совершенствование положения. Такой путь минимизирует сопротивление и позволяет накопить собственный успешный опыт.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку влияния проектного управления на ключевые показатели деятельности образовательной организации, включая уровень удовлетворённости обучающихся, публикационную активность и финансовую устойчивость. Перспективным также представляется сравнительный анализ отраслевых особенностей применения проектных методов в медицине, культуре и социальной работе,

что позволит точнее определить границы адаптации корпоративных стандартов.

Список литературы

1. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс MBA. — М.: Олимп-Бизнес, 2021. — 552 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебник. — 11-е изд., перераб. и доп. — М.: Омега-Л, 2020. — 960 с.
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — 7th Edition. — Newtown Square: Project Management Institute, 2021. — 370 p.
4. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / пер. с англ. — М.: ДМК Пресс, 2022. — 448 с.
5. Голубкин В.Н., Клеева Л.П., Патрушина С.М. Проектный подход в управлении образовательными организациями // Образование и наука. — 2022. — Т. 24, № 5. — С. 106–131.
6. Ахметова Г.З., Макарова Е.А. Проектное управление в системе высшего образования: преимущества и риски // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2020. — № 2. — С. 85–92.
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). — М., 2023.