

УДК 001.8

**С. В. Весманов, Д. С. Весманов**

**Методы и инструменты  
проектного менеджмента  
в управлении образовательными системами**

---

Посвящается актуальным вопросам эффективного управления современными образовательными системами в Российской Федерации и организации деятельности образовательного учреждения на основе проектной методологии. Описаны признаки проектной деятельности, отличительные черты проектов. Представлен жизненный цикл проектов, законам которого подчинены все проекты вне зависимости от отраслевой принадлежности. Отмечена необходимость формирования комплекса проектных компетенций у педагогов, администраторов, руководителей образовательных учреждений, обеспечивающих достижение определенных результатов.

*Ключевые слова:* проект, проектная деятельность, управление проектами, жизненный цикл проекта, проектные компетенции.

**Н**еобходимость эффективного развития в Российской Федерации образовательных систем всех уровней (дошкольное, начальное, общее, основное общее, среднее (полное) общее образование и профессиональное образование всех ступеней) порождает большое количество управленческих ограничений и проблем для руководителей образовательных учреждений. Ощущается нехватка всех видов ресурсов (и финансовых, и материально-технических), используемых для организации образовательного процесса. Руководителям не хватает времени для обдуманного принятия управленческих решений, налицо несоответствие профессиональных компетенций педагогических работников требованиям рынка образования.

Необходимо особо отметить перманентность процессов, происходящих во внешнем окружении образовательных учреждений, — демографических колебаний, развития информационных технологий, изменения и диверсификации требований государственных органов, регулирующих функционирование системы образования, экономических реформ в образовательной среде (переход к подушевому финансированию, новые условия оплаты труда педагогов и т. п.).

В этих условиях весьма важно выбрать такие формы и методы управления образовательными учреждениями, которые позволили бы находить адекватные и эффективные решения самых разнообразных проблем.

Совокупностью методов, способствующих успешной работе в системе постоянно меняющихся ограничений, является *методология управления проектами*. Широкое распространение этой методологии и ощутимые результаты в самых различных сферах деятельности и во всех без исключения развитых и развивающихся странах служат ярким доказательством ее эффективности.

Сегодня во всем мире насчитывается около 30 миллионов специалистов, занятых проектной деятельностью; из них более полумиллиона — сертифицированные менеджеры проектов. В странах Западной Европы и Северной Америки были созданы две профессиональные ассоциации — Институт управления проектами (Project Management Institute) и Международная ассоциация управления проектами (International Project Management Association), разработавшие общую методологию управления проектами, используемую более чем в 160 странах мира.

В основе технологии управления проектами лежат методы системного планирования. В 50-е годы прошлого столетия был создан инструмент комплексного анализа и оценки программ PERT (Program Evaluation and Review Technique) для реализации проекта разработки высокотехнологичных систем, объединяющего около 3800 исполнителей и примерно 60 тыс. операций. Использование инструмента PERT позволило руководству программы получить детальный план действий с указанием ответственных лиц, а также возможность завершить отдельные операции точно и в срок. Внедрение программы оказалось весьма результативным — сроки реализации проекта были сокращены на 2 года. Впоследствии программа стала главным инструментом при планировании, координации и реализации крупных и международных проектов.

В настоящее время управление проектами стало признанной во всем мире профессиональной деятельностью. Методология и инструменты управления проектами широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности. В последние десятилетия управление проектами сформировалось как новая культура управленческой деятельности и стало своеобразным культурным мостом в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве стран различных континентов, с разной историей развития, экономикой и социокультурными традициями.

Активное развитие методов управления проектами в России началось только в 90-е годы прошлого столетия. В 1990 году была открыта Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ, представляющая собой добровольный союз профессионалов, реализующих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области проектного менеджмента.

Систематическое применение методологии управления проектами; поддержка со стороны законодательной и исполнительной власти, бизнес-кругов, общественности и средств массовой информации являются одним из приоритетных направлений социально-экономического развития нашей страны в третьем тысячелетии [1].

Сегодня трудно назвать хотя бы один крупный проект национального или мирового значения, который осуществлялся бы без использования методологии управления проектами. В Российской Федерации, если следовать логике присвоения проекту ранга национального, приоритетными являются проекты, связанные с образованием, здравоохранением, жилищным и агропромышленным комплексами.

Термины «проект», «проектная деятельность», «проектный подход», «проектно-ориентированные технологии», «управление проектами» стали неотъемлемой частью научных, научно-методических и научно-популярных публикаций в сфере образования. Более того, нормативные документы — требования современных Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) начального и основного общего образования — опираются на системно-деятельностный подход, в основе которого лежит проектно-исследовательская деятельность учащихся. Согласно ФГОС среднего (полного) общего образования, в основной образовательной программе содержится дисциплина «Индивидуальный проект», которая представляет собой особую форму организации работы обучающихся (учебное исследование или учебный проект) и выполняется ими самостоятельно под руководством учителя или тьютора по выбранной теме в рамках одного или нескольких изучаемых учебных предметов, курсов в любой избранной области деятельности (познавательной, практической, учебно-исследовательской, социальной, художественно-творческой и пр.).

Следовательно, для организации эффективного процесса управления образовательной деятельностью в современных образовательных системах у педагогов, администраторов, руководителей образовательных учреждений необходимо формировать комплекс компетенций проектного менеджера, или проектных компетенций, обеспечивающих достижение определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству, а также удовлетворение интересов всех участников проекта.

Еще не так давно подобное утверждение встречало стойкое неприятие как в научной среде, так и у практиков, поскольку система управления образовательными проектами не представлялась объектом, подчиняющимся логике, правилам и стандартам общей проектной методологии.

С присоединением России к Болонскому процессу (интеграцией российского образования в единое европейское пространство), проведением реформы образования мнение о том, что можно эффективно управлять и участвовать в управлении современным образовательным учреждением, не обладая компетенциями проектного менеджера, стало меняться. Однако для ускорения и, главное, институционализации (всеобщего принятия, разделения этой логики профессиональным сообществом) данного процесса требуется, чтобы он строился на уже устоявшихся признаках проектной деятельности и в соответствии с основами современной технологии управления проектами.

Итак, прежде всего, необходимо квалифицированно ответить на вопрос, что такое проект, и (или) дать развернутое толкование термина «проектная деятельность».

Мировой стандарт управления проектами Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (Руководство к своду знаний по управлению проектами), разработанный PMI (ассоциацией руководителей проектов, насчитывающей более 40 000 членов со всего мира), предлагает следующие определения: «Проект — это временное предприятие, предназначенное для

создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [2, с. 12], а «Проектная деятельность — это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту» [2, с. 13].

В стандарте описываются содержание процессов управления проектами в терминах интеграции между 39 различными процессами, разделенными на 5 блоков, а также взаимодействие между ними и цели, которые они преследуют. Для каждого отдельного процесса определены входы, выходы и методы преобразования входных показателей в выходные.

Воспользуемся наиболее емким толкованием, включающим четыре общих признака проектной деятельности, на основе рекомендаций РМВОК.

**1. Достижение конкретных целей.** Все проекты нацелены на достижение ясных (не двоящихся!) целей и получение набора качественных и количественных результатов, подлежащих измерению. Именно цели являются двигателем проекта, и все усилия по его планированию и реализации направлены на их достижение.

**2. Координированное выполнение взаимосвязанных действий.** Проекты включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных видов деятельности, при этом зависимости могут быть понятны (технические связи) и не очевидны. Работы выполняются как постепенно, так и синхронно, а нарушение иерархии и синхронизации может привести к срыву реализации всего проекта.

**3. Ограниченная протяженность во времени.** Проекты выполняются в течение конечного периода времени. У всех проектов есть четко определенные начало и конец. Завершается он по достижении результатов, определенных целями. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена на обеспечение того, чтобы проект был закончен в планируемое время.

**4. Уникальность. Проекты** — это неповторимые и однократные мероприятия, а степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому, что определяется особенностями конкретной ситуации и среды. Необходимо понимать, что предыдущий опыт может лишь ограниченно ориентировать на то, чего следует ожидать при реализации проекта. Он сопровождается рисками и неопределенностью.

Каждый из приведенных признаков отвечает, как минимум, на один ключевой вопрос проекта. Первый — достижение конкретных целей (зачем реализуется проект?). Второй — координированное выполнение взаимосвязанных действий (что предстоит сделать, кто и как будет это реализовывать?). Третий — ограниченная протяженность во времени (в соответствии с каким графиком будет осуществлен проект?). И, наконец, последний признак — уникальность (в чем отличие данного проекта от других?).

Необходимо понимать, что проекты и деятельность любой организации, описанная бизнес-процессами, имеют как схожие, так и различные черты.

Сходство проектов и бизнес-процессов состоит в том, что и у тех, и у других есть определенные цели; они состоят из различного рода работ; выполняются людьми; для их реализации требуются ограниченные ресурсы и ими нужно управлять [3, с. 3] (табл. 1).

Таблица 1

**Отличительные черты бизнес-процессов и проектов**

Составляющие	Бизнес-процессы	Проекты
Деятельность	Обыденная	Новая
Взаимодействия	Повторяющиеся	Изменяющиеся
Ресурсы	Ограничены регламентирующими документами	Разовые, разнородные
Внешняя среда	Знакомая, статичная	Незнакомая, динамичная
Организационная структура	Стабильная	Временно созданная, функционирующая в рамках жизненного цикла проекта
Период	Текущий	Ограниченный
Приоритеты	Воспроизводство	Достижение заявленной цели
Оценка эффективности работы	Эффективность определяется достижением промежуточных операционных результатов	Эффективность определяется достижением конечных результатов
Основные элементы жизненного цикла	Реализация	Инициирование, планирование, выполнение, завершение
Изменения	Преобразование ресурсов в результат	Целенаправленное изменение внутренней среды, в рамках которой реализуется проект

Любой проект в своем развитии проходит через определенные стадии. Фазы жизненного цикла проекта могут различаться в зависимости от сферы деятельности и установленной системы ее организации, а также от производственной ситуации. Однако у каждого проекта можно выделить следующие стадии:

*инициирование → планирование ↔ реализация → завершение.*

Это может показаться очевидным, но для менеджера жизненный цикл проекта имеет огромное значение, поскольку именно текущая фаза определяет задачи и виды деятельности управленца, а также используемые методики и инструментальные средства.

Менеджеры проектов разделяют его жизненный цикл на этапы разными способами. В проектах по разработке программного обеспечения зачастую выделяются такие стадии: осознание потребности в функционировании информационной системы, определение требований и регламента, проектирование системы, кодирование, тестирование, информационная поддержка. Опишем каждую стадию жизненного цикла проекта.

**Инициирование.** Формулирование проекта фактически предполагает реализацию функции выбора проекта. Они иницируются для удовлетворения возникающих потребностей. Но в условиях нехватки ресурсов нельзя удовлетворить сразу все потребности, поэтому выбираются только приоритетные проекты. Исходя из наличествующих ресурсов, принимаются решения. Первоочередными являются финансовые возможности, сравнительная степень важности удовлетворения одних потребностей и игнорирования других, а также эффективность проектов. Важным в решении о выборе проектов для реализации представляется его масштабность, так как крупные проекты определяют направление деятельности на будущее (зачастую на годы) и связывают имеющиеся финансовые и человеческие ресурсы.

Ключевой характеристикой выступает альтернативная стоимость инвестирования. Принимая решение о выборе проекта X, а не Y, руководство организации отказывается от тех результатов, которые мог бы принести проект Y.

На данной стадии для сравнительного анализа проектов используются технологии проектного анализа, включающие в себя финансовый, экономический, управленческий, технический, экологический, риск-анализ и пр.

**Планирование.** В течение всего периода реализации проекта должно осуществляться планирование. В стартовой фазе жизненного цикла проекта, как правило, подготавливается неформальный предварительный план — общее представление того, что необходимо выполнить при реализации проекта. Решение о выборе проекта в большой степени зависит от оценок предварительного плана. Официальное и пошаговое планирование проекта начинается после окончательного принятия решения о выборе его для реализации. Устанавливаются реперные точки (основные вехи) проекта, определяются задачи (конкретные шаги для реализации цели) и их взаимозависимость. На этой стадии применяются системы для управления проектами, предоставляющие менеджеру проекта комплекс инструментов для разработки формального плана: технологии разработки иерархической структуры работ, сетевых графиков, средств назначения и гистограммы загрузки всех видов ресурсов.

По мере реализации проекта план постоянно корректируется с учетом изменения текущей ситуации и влияния внешнего окружения.

**Реализация.** После утверждения формального плана руководитель проекта решает задачу по его реализации, в процессе которой менеджеры должны постоянно контролировать ход выполнения всех видов работ, что подразумевает сбор фактических данных об осуществлении работ и сравнение их с запланированными показателями. Управление проектами предусматривает отклонения между фактическими и плановыми показателями. Основная

задача руководителя проекта здесь — мониторинг вероятного влияния отклонений в реализованных объемах работ на ход осуществления всего проекта и разработка управленческих решений, соответствующих ситуации. Так, если отставание от планируемого графика выходит за рамки приемлемого отклонения, то возможно принятие решения об увеличении темпов реализации приоритетных критических задач, например, за счет выделения на них большего объема разного рода ресурсов.

**Завершение.** Проект заканчивается по достижении заявленных целей. Однако окончание проекта бывает внезапным и преждевременным, когда менеджментом принимается решение о прекращении проекта до его запланированного завершения. По окончании проекта руководитель должен выполнить ряд мероприятий в целях его логического завершения, особенность которых зависит от характеристик конкретного проекта. Так, в случае использования технического оборудования в проекте необходимо произвести его инвентаризацию и, возможно, передать его для повторной эксплуатации третьим лицам. В рамках проекта подряда следует определить, удовлетворяют ли полученные результаты условиям подряда и (или) подписанного контракта. В некоторых случаях необходимо подготовить итоговую отчетность, а промежуточные архивировать.

Один из известных законов из свода Э. Мерфи (тезис Лернера) гласит: «Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег», а следствие уточняет: «Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег». Именно для преодоления этой проблемы и была разработана *методика управления деятельностью на основе проекта*. Распространение этой методики на различные сферы деятельности — дополнительное доказательство ее эффективности. На вопрос к руководителю о том, как он понимает свою основную задачу в рамках реализации проекта, вероятнее всего, будет получен следующий ответ: «Обеспечение выполнения всех видов работ». И это действительно очень важная задача руководителя. Но если обратиться с тем же вопросом к более опытному менеджеру, можно получить расширенное представление о главной задаче руководителя проекта: «Обеспечение выполнения работ в указанный срок, в рамках определенного бюджета и в соответствии с техническим заданием». Время, бюджет и качество выполнения работы находятся под пристальным вниманием менеджера проекта. Именно эти параметры являются основными ограничениями, накладываемыми на любой проект.

За последние 40 лет, в течение которых применяется технология управления проектами, был разработан целый ряд методик и инструментов, призванных помочь их руководителям управлять этими ограничениями.

Нельзя не сказать о том, что шаги к распространению и внедрению проектной методологии в практику управления различными образовательными системами (от детского сада и школы до регионального министерства или департамента образования) не предпринимаются. Так, в рамках комплексной программы «Подготовка управленческих кадров в сфере образования

и здравоохранения в 2011—2014 годах», реализуемой Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, осуществляется обучение слушателей проектным технологиям и консультационное сопровождение разработки проектов в области образования.

Тем не менее, необходимы системные решения, обеспечивающие включение в сферы профессионального педагогического образования, а также переподготовки и повышения квалификации (прежде всего, специалистов и руководителей) дисциплин в области управления проектами. Этот процесс будет развиваться быстрее при условии разработки и внедрения различных по объемам, продолжительности и формам организации программ обучения.

Успешный пример реализации программ различного уровня подготовки в области управления проектами и развития компетенций проектного менеджера — работника образовательной сферы — продемонстрирован кафедрой управления проектами Московского городского педагогического университета, где были разработаны образовательные программы для различных категорий студентов (бакалавры, специалисты, магистры) и слушателей курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации. Им предлагается образовательный модуль «Управление проектами», имеющий вариативный характер и нацеленный на повышение уровня конкурентоспособности выпускников на современном рынке труда. Подготовлена краткосрочная программа повышения квалификации, также имеющая модульную структуру и позволяющая часть программы осваивать в дистанционном режиме. В 2012 году открыта двухлетняя магистерская программа «Управление проектами и программами: технологии анализа, планирование, реализация», которая представляет интерес для руководителей, администраторов и педагогов любого уровня. Объединяет эти программы, прежде всего, их ориентированность на практическую деятельность, то есть у слушателей есть возможность приобретения практических навыков проектной деятельности в результате создания как собственных индивидуальных, так и групповых проектов. Обучение проектным технологиям осуществляется с параллельным консультированием высококвалифицированными специалистами.

Сегодня перед образованием стоят задачи обеспечения перехода на конкурсную систему отбора руководителей общеобразовательных учреждений, разработки показателей эффективности их деятельности, учреждения профессиональных педагогических степеней и присвоения их педагогам-практикам и пр. Выполнение этих поручений напрямую коснется оценки уровня квалификации как руководителей, так и педагогов образовательных учреждений страны. Современному образованию нужны профессионалы, способные эффективно управлять как собственной деятельностью, так и деятельностью других, будь то коллеги, подчиненные или ученики. Основой этого являются методология, технологии и инструментарий управления проектами, которые сегодня позволяют обеспечить достижение сформулированных целей в условиях оптимизации использования ресурсов.

## **Литература**

1. *Воропаев В. И.* 10 лет профессионального Управления Проектами в России // MD-Marketing.ru: Информационный портал о маркетинге. 2001. URL: <http://www.md-marketing.ru/articles/html/article22701.html>
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами = A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Руководство РМВОК®). 4-е изд. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2008.
3. *Ковалев С.* Проекты совершенствования и развития деятельности предприятия — инициация и планирование — шаг за шагом // Консультант директора. 2003. № 21. С. 23—33.

The current issues of the effective management in modern educational systems in the Russian Federation and the organization of educational institutions' activities on the basis of the project methodology are covered. The design features of the project are described. The project life cycle is presented the regulation rules of which apply to all projects regardless of industry sector. The need to form a complex project competences of the teachers, administrators, heads of educational institutions which allows to achieve certain results is noted.

*Keywords:* project, project activities, project management, project life cycle, project competences.