

УДК 373:338.24

Куликовская И.Э.,  
Панов И.А.**ПРОЕКТНЫЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ  
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
ДОШКОЛЬНОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

**Ключевые слова:** проект, проектный менеджмент, дошкольная образовательная организация, руководитель, жизненный цикл проекта.

Исследование выполнено при поддержке Министерства образования и науки РФ, проект «Стратегии интеграции педагогического и дошкольного образования в федеральном университете» (№ 2170 в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности по заданию № 2014/174).

© Куликовская И.Э., 2016  
© Панов И.А., 2016

Разработка и реализация проектов становится в настоящее время одним из основных трендов развития экономики, политики, шоу-бизнеса и многих других сфер жизни (Baumann et al., 2016). Проект понимается как деятельность, ориентированная на получение нового результата (уникального продукта, услуги, способа) в определенный промежуток времени. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что всем проектам присущи три важные характеристики: наличие точных дат начала и завершения (у каждого проекта обязательно есть начало и конец) – этим проектная деятельность отличается от операционной, рутинной; результат каждого проекта является уникальным продуктом или услугой – этим проектная деятельность также отличается от операционной (например, разработка нового лекарства является проектом, а его серийный выпуск будет составлять предмет операционной деятельности предприятия); направленность проекта на достижение определенных целей (Блохин, 2005).

Проектный менеджмент (project management) (Padalkar, Gopinath, 2016), являющийся разделом теории управления социально-экономическими системами, используется уже не в каких-либо исключительных случаях, а, напротив, все чаще становится стандартным способом управления развитием системы образования в целом и дошкольного образования в частности. Современное поколение проектных менеджеров в образовании начало формироваться в 1980–1990-х гг. на волне известных преобразований в системе воспитания и обучения; практически все темы и идеи, которыми живет сегодня образование, были разработаны в пилотных регионах (переход на нормативное подушевое финансирование ОУ, введение про-

фильного обучения в старшей школе, реструктуризация сети ОУ, программа диссеминации (распространения) достижений в пилотных регионах и т.д.); все пилотные проекты сопровождались реализацией широких систем подготовки; реализация проектов силами межрегиональных групп позволила сохранить единое образовательное пространство, развить экспертное сообщество (Антропова, 2011).

Управление проектами начинает применяться в различных областях деятельности, что обусловлено высокими требованиями действительности к быстрому, адекватному, незатратному реагированию на изменения социокультурного пространства, которые к началу XXI в. привели к значительным переменам в содержательном, технологическом, организационном, а также экономическом аспекте функционирования системы дошкольного образования. В России, на Украине, в Приднестровье и некоторых других странах пространства бывшего Советского Союза сложилась уникальная система дошкольного образования, обеспечивающая полноценное, всестороннее воспитание и развитие детей 3–7 лет. В организационном плане появились различные типы дошкольных образовательных организаций: детский сад присмотра и оздоровления, компенсирующего вида, центр развития ребенка, образовательная организация «детский сад – начальная школа», группы кратковременного пребывания детей. Возрастающая неоднородность системы дошкольного образования и накопленный опыт управления ею делают необходимым и возможным создание идеологии и методологии управления ее развитием на современном этапе на основе проектного менеджмента (Куликовская, 2008).

Различия между традиционным менеджментом и управлением про-

ектом рассматриваются с точки зрения некоторых критериев, таких как основной предмет планирования, кадровый потенциал, направления интереса, ограничения, характер работы, результаты. Выделяются три класса проектов различных типов и видов: мегапроекты – целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью; мультипроекты – проекты, осуществляемые в организации при переходе на новый уровень качества работы; монопроекты – различные инновационные проекты, имеющие определенную цель и четко определенные нормы по времени и ресурсам.

До настоящего времени практически не предпринималось серьезных попыток придать управлению проектами статус основного подхода к реализации стратегии развития системы дошкольного образования. Одной из основных причин такого положения дел является то, что при существовавшей командно-административной и тематической системе управления проектный менеджмент вообще не был востребован ввиду отсутствия стратегических проектов. Работа в границах жесткой идеологической пропаганды и единой программы воспитания и обучения детей приводила к отсутствию инициативы в разработке и апробации инновационных образовательных систем. Другая причина заключается в том, что руководители районных, городских отделов образования противятся введению управления проектами в стратегический менеджмент, так как оно, став базовым подходом реализации стратегии, требует децентрализации власти, делегирования полномочий принятия решений и тем самым «отнимает» власть, авторитет и полномочия (Веракса, Веракса, 2008).

На сегодняшний день потребности в развитии содержания, технологий, предметно-пространственной среды дошкольной организации и ее финансового обеспечения выходят далеко за рамки традиционных представлений. Проектный менеджмент позволяет количественно и качественно оценить работу руководителя любого уровня (соотношение «реализовано – не реализовано»). Заведующие, воспитатели и специалисты стремятся внедрять инновационные программы, формы воспитания и обучения детей. Проектный подход решения стратегических целей развития системы дошкольного образования обеспечивает разработку и реализацию ее миссии и стратегии на уровне дошкольной организации, района, города и государства.

Динамичность системы управления проектами соответствует постоянно меняющемуся социокультурному окружению дошкольных организаций и организаций дополнительного образования детей 3–7 лет. Проектный менеджмент подразумевает определение мероприятий, позволяющих достичь поставленной цели, а также возникает дробление и деление мероприятий на субпроекты. Так возникает дерево проектов образовательных организаций и органов управления образованием. Тем самым динамичность системы управления проектами обуславливает необходимость выработки научных и методических предложений по развитию системы дошкольного образования с учетом реальной ситуации (Евдокимова, 2006; Кларина, 2009; Патронова, 2007; Проектирование развития ДОУ, 2006; Проектный метод..., 2006; Райхерт-Гаршхаммер, 2016; Реброва, 2010).

Проекты, реализуемые в системе дошкольного образования, могут включать субпроекты:

- технический (проект строительства новых дошкольных образовательных организаций, соответствующих современным нормам дизайна, эргономики);
- организационный (проект модернизации системы дошкольного образования), который характеризуется тем, что цели определены заранее, однако количественные и качественные результаты определить очень трудно, так как они связаны с организационным улучшением системы; срок и продолжительность задаются предварительно; ресурсы предоставляются по мере возможности; расходы на проект фиксируются и подвергаются контролю на экономичность, однако требуют корректировки по мере продвижения проекта;
- экономический (проект экономического развития системы дошкольного образования). Его стратегической целью является улучшение экономических показателей функционирования системы; тактические цели намечаются предварительно, но требуют корректировки по мере продвижения проекта; то же самое относится и к срокам проекта; ресурсы предоставляются по мере необходимости в рамках возможного; расходы определяются предварительно, контролируются на экономичность и уточняются по мере выполнения проекта.

Любой проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит через определенный ряд последовательных ступеней развития, а полная совокупность ступеней развития образует жизненный цикл проекта. Жизненный цикл проекта принято делить на фазы, фазы – на стадии, стадии – на этапы. Стадии жизненного цикла проекта могут различаться

в зависимости от вида субпроекта и принятой системы организации работ. Однако у каждого проекта выделяются начальная (прединвестиционная) стадия, стадия реализации проекта и стадия завершения работ по проекту. Это может показаться очевидным, но понятие жизненного цикла проекта является одним из важнейших для управления системой дошкольного образования, поскольку именно текущая стадия определяет задачи и виды деятельности руководителя, используемые методики, организационные механизмы, инструментальные средства и др.

Все виды деятельности руководителя системы дошкольного образования, а также руководителя дошкольной организации, воспитателей и специалистов имеют между собой целый ряд общих признаков, делающих их проектами:

- направлены на достижение конкретных целей;
- включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- в определенной степени неповторимы и уникальны.

Каждая из названных характеристик имеет важный внутренний смысл, поэтому рассмотрим их более пристально.

**Направленность на достижение целей.**

Проекты нацелены на достижение целей, которые являются предполагаемым определенным результатом. Алгоритм определения целей представляет собой следующую логику: определение миссии определение приоритетов формулирование целей выбор критериев определение численных значений показателей.

Миссия проекта представляет собой универсальный критерий для оценки результатов, основу для принятия решений и естественной децентрализации управления системой дошкольного образования. Миссия определяет смысл ее существования и масштаб деятельности. Изложение миссии подчеркивает возможность коллегиального принятия решений. Традиционные элементы миссии – научно-методологические основы организации воспитания и обучения детей, разработки содержания и ключевых технологий, определения основных образовательных услуг, потребителей, на которых они рассчитаны. Сформулированная миссия является достаточно стабильной для всей системы дошкольного образования.

Определение приоритетов по времени осуществления какой-либо деятельности, развития форм, содержания, технологий современного дошкольного образования позволит грамотно сформулировать цели проектов и субпроектов на основе личностно ориентированной модели образования, культурно-исторического подхода, которые обуславливают понимание дошкольного детства не только в качестве исторически порожденного продукта, «производной» общественного развития, но и в качестве формообразующего, порождающего начала в культуре и истории. Основными приоритетами могут выступить: обеспечение государственных гарантий доступности и равных возможностей получения полноценного образования, достижение современного качества дошкольного образования, расширение охвата детей дошкольным образованием, создание равных стартовых условий для детей вне зависимости от места проживания, социального статуса, национальной принадлежности и состояния здоровья.

На основе сформулированных приоритетов определяются цели, которые представляют миссию системы дошкольного образования в конкретной специфической и измеряемой форме. Цели проекта являются его движущей силой, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей, ориентированных на развитие инноваций, повышение квалификации педагогов, развитие рынка образовательных услуг, совершенствование качества содержания и технологий воспитания и обучения. В каждом случае цели должны быть настолько оперативными, насколько это возможно. Это значит, что они должны иметь временные рамки, поддаваться измерению, быть определенными и реалистичными.

Например, основной целью проекта, связанного с организацией системы дошкольного образования, может быть организация внешних и внутренних условий для социализации, развития и саморазвития, воспитания и самовоспитания, обучения и учения ребенка 6–7-го года жизни в образовательном пространстве дошкольной организации, организации дополнительного образования и начальной школы.

Промежуточные цели (подцели) формулируются следующим образом: разработка базы данных об образовательных организациях, реализующих дошкольное образование, внедрение инновационного содержания и технологий, мониторинг качества образования и др. В разработке базы данных, в свою очередь, также выделяются цели более низкого уровня – разработка логической структуры базы данных, реализация базы данных, за-

грузка данных, размещение информации в сети Интернет и т.д. Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими, так как важной чертой проектного менеджмента является точное определение и формулирование целей – начиная с высшего уровня, а затем постепенно опускаясь до наиболее детализированных целей и задач.

Для каждой поставленной цели определяются показатели, которые наилучшим образом фиксируют суть ее достижения. Затем выявляются ключевые причинно-следственные связи между показателями всех целей (помогает, мешает, нейтрально). Следуя вышеобозначенному примеру проекта по разработке педагогических условий внедрения дошкольного образования, обозначим примерные показатели: готовность педагогов к организации педагогического процесса; социальный запрос; нормализация учебной нагрузки; качество содержания и технологий дошкольного образования; здоровье детей, экономическая эффективность и др.

Второй характеристикой деятельности педагогов, делающей ее проектной, является **координированное выполнение взаимосвязанных действий**.

В связи с тем, что проекты сложны уже по самой своей сути, они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. Важно знать, когда, где, что и как необходимо предпринять, чтобы существующая система управления проектами обеспечивала качественное решение стратегических целей, поставленных перед проектом. В отдельных случаях эти взаимосвязи достаточно очевидны (например, зависимости между социальным запросом и предлагаемыми образовательными услугами), в других случаях они имеют

более тонкую природу. Взаимосвязь действий по реализации проекта достигается в процессе организации определенных мероприятий. Такими мероприятиями могут выступить:

1. В нормативно-правовом обеспечении: заключение договоров городского управления образования с руководителями МОУ по содержательной, технологической и финансовой поддержке; разработка плана-заказа педагогическому университету (кафедре) по научно-методическому сопровождению развития ребенка; разработка нормативных документов, регламентирующих деятельность вариативных моделей дошкольного образования; разработка нормативов финансирования различных видов и типов дошкольных образовательных организаций и др.

2. В плане организационного обеспечения проекта: социологическое исследование потребности в развитии определенных способностей и личностных качеств ребенка; формирование базы данных «Дети дошкольного возраста», «Содержание развивающего воспитания детей», «Технологии развития мировидения ребенка» и др.; организация повышения квалификации педагогов, работающих в системе дошкольного образования и реализующих инновационные образовательные программы.

3. В плане научно-методического обеспечения проекта: разработка научно-теоретических основ интеллектуально-познавательного и личностного развития ребенка; построение содержания на компетентностной основе; разработка технологического сценария, методического и дидактического обеспечения инновационного дошкольного образования; определение показателей качества дошкольного образования; проведение тематических семинаров, научно-практических

конференций, круглых столов; публикация статей, учебно-методических пособий, монографий.

4. В плане мониторинга реализации проекта: контроль соблюдения нормативных документов, регламентирующих образовательную нагрузку и санитарно-гигиенические требования к организации образовательного процесса; анализ качества содержания и технологий воспитания и обучения детей; мониторинг качества воспитанности и обученности детей; экономическая эффективность.

Необходимо подчеркнуть, что некоторые промежуточные мероприятия не могут быть реализованы, пока не завершены другие, некоторые мероприятия могут осуществляться только параллельно и т.д. Если нарушается синхронизация разных мероприятий, весь проект может быть поставлен под угрозу. Данное положение проясняет, что проект – это система, т.е. целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, причем система динамическая и, следовательно, требующая особых подходов к управлению.

Третья характеристика деятельности педагогов, учитываемая в проектном менеджменте, – это **ограниченная про-тяженность во времени**. Проекты действительно выполняются в течение конечного периода времени. У них есть более или менее четко выраженные начало и конец. Проект заканчивается, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания мероприятий, входящих в проект. Проект как система деятельности существует ровно столько времени, сколько его требуется для получения конечного результата.

**Уникальность образовательного проекта** заключается в его неповторимости и однократности. Она обуславливает связь проектного менеджмента с менеджментом инноваций. Уже само понятие «инновация» трактуется как порождение и применение нового знания, которое должно производиться систематически. Регулярные и успешные инновации возникают благодаря созданным условиям для свободного, творческого поиска путей и технологий развития системы дошкольного образования. Одним из таких условий является установление социального партнерства с различными организациями и организациями социокультурного назначения. Сведение вместе специалистов различных специальностей с их знаниями, опытом, способностями и образом мышления позволяет решить задачу проектирования ведущих направлений развития системы дошкольного образования, ориентированных на обучение, воспитание и социализацию ребенка в современном мире.

Проектный менеджмент позволяет эффективно реализовывать субпроекты руководителей дошкольных образовательных организаций, районных и городских отделов образования в контексте текущего стратегического проекта. Система управления проектами с учетом стратегии должна также отслеживать исполнение инициатив руководителей дошкольными организациями, выделяя при этом ключевые процессы, воздействующие на стратегию, и оценивая их эффективность. Основными категориями содержательной оценки проекта являются:

- рациональность проекта, которая определяется его соответствием законодательству и нормативно-правовым основам функционирования дошкольных образовательных организаций, его необходимостью

для развития дошкольного образования на уровне организации, района, города, страны в целом;

- актуальность проекта, определяемая потребностями родителей, педагогов, специалистов, родителей и т.д., а также уровнем подготовки специалистов, оснащенностью пространственно-предметной среды, соответствием действующих программ воспитания и обучения дошкольников современной модели и приоритетным направлениям развития системы образования;
- адекватность, ясность и обоснованность целей, определяемые степенью соответствия предложенного проекта существующим проблемам и потребностям детей, родителей, реалистичностью описания тактических целей, степенью вовлеченности заинтересованных лиц в обеспечение востребованности и применение усовершенствованных или новых технологий, образовательных услуг и т.д.;
- приемлемость предлагаемой методологии (процессов, подходов, ресурсов), определяемая внедрением новых мероприятий, структур, образовательных услуг, подготовкой и переподготовкой руководителей, воспитателей, специалистов (музыкальный руководитель, руководитель физической культуры и др.);
- общая логика проекта, которая предполагает содержательную связность целей, результатов и мероприятий, допустимость и обоснованность времени и места мероприятий;
- ожидаемые результаты и связанные с их получением мероприятия должны соответствовать целям, быть ясными, целевые группы по каждому мероприятию необходимо точно определить; затраты по проекту должны быть эффективными;

- потенциал распространения результатов, определяемый их внутренней презентацией на уровне системы дошкольного образования в организации, районе, городе, а также внешней – на уровне широкого социума;
- меры по обеспечению устойчивости результатов, включающие консультации ученых и ведущих специалистов; значительное число (пере)подготовленных педагогов и специалистов разного профиля; обеспеченность ресурсами; поддержка руководства всех уровней;
- мониторинг процесса реализации проекта, определяемой приемлемостью выбранной стратегии (измеряемость – разнообразные количественные показатели и фиксированные сроки для основных и промежуточных или вспомогательных результатов), ясностью распределения ролей и сфер ответственности каждого члена коллектива дошкольной организации и отдела образования, степенью интегрированности членов коллектива в общую структуру принятия решений и их осуществление.

Таким образом, преимущества проектного менеджмента для системы дошкольного образования заключаются в том, что он позволяет высветить ее сильные и слабые стороны, определить стратегические направления, цели и задачи развития в современном изменяющемся мире. Применение проектного менеджмента позволит улучшить качество дошкольного образования, расширить спектр дополнительных образовательных услуг, обеспечить экономическое развитие системы, повысить удовлетворенность педагогов, специалистов своей деятельностью, а родителей – уровнем развития детей.

### Литература

1. Антропова В.В. История становления проектного метода в педагогике // Биржа интеллектуальной собственности. 2011. № 7. С. 48–53.
2. Блохин А.Л. Метод проектов как личностно ориентированная педагогическая технология: дис. ... канд. пед. наук. Ростов н/Д, 2005.
3. Веракса Н.Е., Веракса А.Н. Проектная деятельность дошкольников. М.: Мозаика-Синтез, 2008.
4. Евдокимова Е.С. Технология проектирования в ДОУ. М.: Сфера, 2006.
5. Кларина Л.М. О проблеме педагогического проектирования, направленного на развитие субъектности детей дошкольного возраста // Антропологические основы развивающего дошкольного образования: сб. статей. М.: РУДН, 2009.
6. Куликовская И.Э. Проектный менеджмент в развитии системы дошкольного образования // Управление образовательными системами: традиции и инновации: материалы международной науч.-практ. конф. Тирасполь, 2008.
7. Патронова И. Проектный метод // Дошкольное воспитание. 2007. № 3. С. 45–48.
8. Проектирование развития ДОУ: метод. пособие / С.В. Кузнецова [и др.]. М.: Сфера, 2006.
9. Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения / Л.С. Киселева [и др.]. М.: АРКТИ, 2006.
10. Райхерт-Гаршхаммер Е. Проектная деятельность в дошкольной организации. М.: Национальное образование, 2016.
11. Реброва В.И. Проектное управление развитием ДОУ в условиях сельской образовательной среды // Человек и образование: Академический вестник Института образования взрослых РАО. 2010. № 3. С. 112–116.
12. Baumann, Th. et al., 2016. Education and Innovation Management: A Contradiction? How to Manage Educational Projects if Innovation is Crucial for Success and Innovation Management is Mostly Unknown. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 226: 243–251.
13. Padalkar, M. and S. Gopinath, 2016. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. International Journal of Project Management, 34 (7): 1305–1321.

### References

1. Antropova, V.V., 2011. History of project-based method in pedagogy. Exchange of Intellectual Property, 7: 48–53. (rus)
2. Blochin, A.L., 2005. Method of projects as personally oriented pedagogical technology: Candidate's Thesis in Pedagogy. Rostov-on-Don. (rus)
3. Veraksa, N.E. and A.N. Veraksa, 2008. Project activities for preschool children. Moscow: published by Mozaika-Sintez. (rus)

4. *Evdokimova, E.S.*, 2006. Project technology in preschool educational institution. Moscow: published by Sphere. (rus)
5. *Clarina, L.M.*, 2009. About the issue of pedagogical projects aimed at development of subjectivity of children of preschool age. In: Anthropological grounds of developing preschool education: collection of research articles. Moscow: published by RUDN. (rus)
6. *Kulikovskaya, I.E.*, 2008. Project management in development of system of preschool education. Management of educational systems: traditions and innovations: Proceedings of International Research Conference. Tiraspol. (rus)
7. *Patronova, I.*, 2007. Project method. Preschool education, 3: 45–48. (rus)
8. *Kuznetsova, S.V. et al.*, 2006. Designing development of preschool educational institution: teaching manual. Moscow: published by Sphere. (rus)
9. *Kiselyova, L.S. et al.*, 2006. Project method in activities of preschool institution. Moscow: published by ARKTI. (rus)
10. *Reichert-Garshammer, E.*, 2016. Project activities in a preschool organization. Moscow: published by Natsionalnoye Obrazovaniye. (rus)
11. *Rebrova, V.I.*, 2010. Project management of development of preschool educational institution in the context of rural educational environment. Personality and Education: Academic Bulletin of Institute of Adult Education of the Russian Academy of Sciences, 3: 112–116. (rus)
12. *Baumann, Th. et al.*, 2016. Education and Innovation Management: A Contradiction? How to Manage Educational Projects if Innovation is Crucial for Success and Innovation on Management is Mostly Unknown. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 226: 243–251.
13. *Padalkar, M. and S. Gopinath*, 2016. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. International Journal of Project Management, 34 (7): 1305–1321.