

## **КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

*В статье рассматривается феномен инновационного проекта в сфере образования, выдвигаются идеи командного управления инновационными проектами в образовательных учреждениях. Описываются стадии жизненного цикла проекта, а также этапы перехода образовательного учреждения к использованию проектного менеджмента*

На современном этапе включение инновационной деятельности в образовательные учреждения стало нормой. Инновационная деятельность в образовательных учреждениях, характер новаций, внедряемых на современном этапе в образовательное пространство очень разнообразны – разработка и внедрение педагогических технологий для решения определенных педагогических задач, поиск способов формирования различных компетенций, инновационных форм повышения квалификации педагогов внутри образовательного учреждения, средств обеспечения успешной социализации школьника и т.д. В образовательных учреждениях инновационную деятельность отождествляют с опытно-экспериментальной, в ходе которой часть коллектива (команда единомышленников) включается в эту деятельность и далее выступает транслятором освоенных новаций в коллективе.

В последнее время актуальным для образовательных учреждений стало включение в проектную деятельность, в деятельность не только педагогов-единомышленников, но и школьников и родителей, а зачастую и субъектов внешнего социума. В связи с этим стали появляться проблемные поля в управлении инновационными проектами в образовательных учреждениях.

В течение последних десятилетий сформировался новый научный раздел менеджмента – *управление инновационными проектами* – раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий методы, формы и средства наиболее эффективного и рационального управления нововведениями.

Во многом управление инновациями использует инструментарий *проектного менеджмента (управление проектом)* – как науку и искусство руководства людскими и материальными ресурсами на протяжении жиз-

ненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта. Управление инновациями, по мнению Н. Б. Культина, А. В. Суриной, И. Л. Тукеля, – это управление ресурсами или управление поведением людей, а управление инновационным проектом лишь подчеркивает границы этой деятельности (период разработки проекта и внедрения).

Само понятие «*инновационный проект*» употребляется в нескольких аспектах:

- деятельность, предполагающая осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей;
- система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий;
- процесс осуществления инновационной деятельности.

Эти три аспекта подчеркивают значения инновационного проекта как формы организации и целевого управления инновационной деятельностью.

В целом инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей в приоритетных направлениях.

Уровень значимости инновационного проекта определяет его сложность, длительность, состав исполнителей, масштаб, характер продвижения результатов, что влияет на содержание проектного менеджмента. С точки зрения уровня значимости выделяют следующие виды инновационных проектов:

- *модернизационный*, когда существуют

ший продукт кардинально не изменяется, а лишь повышается эффективность;

– *новаторский (улучшающие инновации)*, когда новый продукт существенно отличается от прежнего в результате добавления новых качеств;

– *опережающий (базисные инновации)*, когда появляются ранее не существовавшие продукты, выполняющие прежние или даже новые функции.

По данным Комитета по образованию Санкт-Петербурга, большинство реализуемых в настоящее время инновационных проектов носит модернизационный характер и лишь 5% представляют принципиально новые продукты. Динамика представления продуктов на конкурс «инновационный продукт» по критерию «новизна» выглядит следующим образом: принципиально новый продукт (инновация); продукт с существенными изменениями (новация); проект с частичными изменениями; известный продукт.

При осуществлении проектной деятельности важна командная работа, командная деятельность. Совокупность этапов развития образует жизненный цикл проекта: у каждого проекта можно выделить начальную стадию, стадию реализации проекта и стадию завершения работ по проекту. С учетом текущей стадии определяются задачи и виды деятельности, используемые методики и инструментальные средства. Каждая стадия инновационного проекта имеет свои цели и задачи, которые могут быть распределены между членами команды, принимающей участие в управлении проектами.

Начальная стадия проекта – это предварительные исследования и планирование проекта, изучение проблемы, прогнозы, анализ условий воплощения замысла, разработка концепции проекта, предпроектное обоснование, выбор, согласование места проведения, кадровые решения, экспертиза предварительное решение.

Следующая стадия – разработка проекта. На этой стадии предполагаются планирование проектных работ, задание на разработку, утверждение технико-экономического обоснования, согласование, экспертиза, выдача задания на проектирование, разработка согласования и утверждение, принятие окончательного решения.

Содержание стадии реализации проекта может быть представлено следующим образом: этап реализации проекта, разработка

плана реализации проекта, графиков выполнения работ, мониторинг и контроль, корректировка плана проекта. На стадии завершения проекта предполагаются демобилизация ресурсов, анализ результатов, эксплуатация, тиражирование, закрытие проекта.

Вся деятельность по управлению инновациями носит целевой практический характер – это проектно-ориентированная деятельность, которая удовлетворяет потребностям образовательного учреждения в инновациях и изменениях и организуется в такой форме, как проект. Такая деятельность способствует повышению профессионального мастерства педагогических работников, задействованных в проектах. Для эффективности использования концепции управления инновациями в образовательных учреждениях целесообразно использовать знания и практику таких областей деятельности, как общий менеджмент, менеджмент проектов и более узких направлений менеджмента. Проектный менеджмент включает такие компоненты, как общий менеджмент, знания и практика, менеджмент в других областях знаний, общепринятые знания и практика менеджмента. С учетом этого при переходе образовательного учреждения к использованию проектного менеджмента предусматриваются следующие этапы:

1. Принятие руководством школы решения об использовании проектного менеджмента как инструмента управления образовательным учреждением.

2. Разработка концепции и системы проектного менеджмента с привлечением к этой работе максимально большего количества сотрудников учреждения (командная работа, командное управление).

3. Реализация концептуальных разработок на пилотном проекте (группе проектов).

4. Оценка результатов пилотного проекта и распространение его опыта.

Использование проектного менеджмента как инструмента управления школой позволяет повысить конкурентоспособность ОУ за счет:

- оптимизации деятельности организационных, коммуникационных и функциональных структур;

- формирования и развития ролевого восприятия деятельности менеджеров (руководителей);

- использования и развития эффективных методов планирования, выполнения, мониторинга и контроля работ;

– обеспечения и развития новых профессиональных квалификаций менеджеров (управленцев) и сотрудников.

Широкое использование проектного менеджмента для инновационной деятельности на современном образовательном рынке обосновано его эффективностью. Многообразие инструментов позволяет формировать практически любые технологии реализации проектов, отвечающие таким критериям оценки результатов, как эффективность, качество, удовлетворение ожиданий, выгодность для участников и т. п.

Как правило, в одном образовательном учреждении одновременно могут реализовываться несколько разнородных проектов, находящихся на разных стадиях осуществления: некоторые стартуют, некоторые реализуются, некоторые финишируют. Так, в условиях ГБОУ средняя общеобразовательная школа № 311 Фрунзенского района Санкт-Петербурга шло освоение различных педагогических технологий для решения образовательных задач, одновременно реализовывалось несколько проектов, а потому и было организовано командное управление проектами. Назовем темы нескольких проектов: «Использование парацентрической технологии при формировании социальной компетентности учащихся», «Использование педагогических технологий при построении личностно-ориентированного обучения», «Выявление дидактических возможностей технологии индивидуальных образовательных траекторий при реализации компетентностного подхода» и др. При каждом проекте в командном управлении полномочия были делегированы педагогам – членам команды и обозначены конкретные педагогические задачи.

Реальность такова, что школы имеют дело одновременно с множественными инновациями. Они могут сильно отличаться по сфере приложения, предметной ориентации, масштабам, длительности, составу участников, составу педагогов, степени сложности и т. п. Множество разнообразных проектов может быть классифицировано по различным основаниям.

При классификации по составу и структуре проекта необходимо иметь в виду, что:

– *монопроект* – это отдельный проект конкретного типа, вида и масштаба;

– *мультипроект* – это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения мультипроектного управления;

– *мегапроект* – это целевой проект развития регионов, отраслей и других образований, включающий в себя состав ряд моно- и мультипроектов. В образовательных учреждениях, как правило, реализуются мультипроекты и монопроекты.

В образовательных учреждениях реализуются образовательные и исследовательские проекты.

Примерами образовательных проектов являются: разработка и ввод в действие ФГОС нового поколения; подготовка и издание нового учебника; разработка и введение в действие системы дистанционного обучения и т.д.

Примерами исследовательских проектов могут служить разработка нового продукта, исследования в области качества знаний, разработка нового пакета программ, исследования влияния возрастных особенностей на мотивацию учебной деятельности и т. д.

Управление реализацией инновацией осуществляется в соответствии с современными стандартами управления проектами. В частности, должна быть создана система управления проектом, которая в ходе его реализации трансформируется в систему управления школой. Она должна обеспечивать не только управление инновационным проектом, но и согласование задач, мероприятий и результатов проекта со стратегическим планом и среднесрочными программами развития образовательного учреждения с учетом особенностей его бюджета. При переходе на командную модель управления, направленную на внедрение в практику работы образовательных учреждений инноваций, необходимо учитывать, что данный процесс потребует: создания соответствующих организационной и коммуникационной структур (управленческих команд); понимания социальной природы современных проектов, и их комплексности как характеристик объекта управления; ролевое восприятие деятельности управленческого и проектного состава педагогов; учета быстро изменяющегося содержания деятельности, разнообразие целевых назначений работ и соответствующего персонала; высокой интеграции взаимосвязанных работ и ресурсов, например, корпоративной стратегии и структуры, планирования и контроля и т. п.

Структура управления инновационной деятельностью образовательного учреждения в ходе организации командной работы может быть разнообразной.

Она может иметь комбинированную, линейно-матричную структуру. Линейные связи в структуре управления проектом реализуются в рамках направлений деятельности школы. Матричные связи управления реализуются во взаимодействии со структурными подразделениями школы. Эта система создается по решению Педагогического совета как главного органа управления образовательным учреждением (если эта функция закреплена в Уставе ОУ) и утверждается приказом директора.

В ходе организации командного управления инновационными проектами удается вовлечь в инновационную деятельность большее количество педагогов (в нашем случае – 48% учителей на преобразующем этапе экс-

перимента, рост по сравнению с констатирующим этапом, когда инновациями занимались 27% учителей). Важны не только вовлечение большего количества людей, но позитивные результаты от командного управления инновационными проектами (позитивная динамика результатов образовательной деятельности школьника и повышение уровня профессионализма педагогов-участников управленческих команд).

Следует согласиться с Френсисом Бэконом, который утверждал, что новое никогда не бывает безобидным, поскольку уничтожает старое, использование управленческих команд помогает уменьшать риски при освоении новаций инновационных проектов.

### Л и т е р а т у р а

1. Туккель И. Л., Сурина А. В., Культин Н. Б. Управление инновационными проектами. – СПб.: БХВ-Петербург, 2011. – 396 с.
2. Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 239 с.
3. Сорокина Н. Д. Управление новациями в вузах : (социологический анализ). – М.: Канон+, 2009. – 254 с.
4. Суртаева Н. Н. Гуманитарные технологии в современном образовательном пространстве : моногр. – Омск: ИИРОО, 2009. – 179 с.

