

Зачем директору «проектное управление»?

Прикот Олег Георгиевич (НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге, Департамент государственного администрирования: профессор) о проектных принципах управления

В последнее время на федеральном уровне принято несколько документов, в которых определено, что управление некоторыми отраслями, в том числе, сферой образования, **будет осуществляться на проектных принципах**. Что означают эти управленческие новации для школ? Олег Прикот, профессор департамента государственного администрирования НИУ ВШЭ (Санкт -Петербург), предлагает свой взгляд на это.

Сначала—о внешних условиях. *Проектное управление—это теперь новая идеология управления образованием в России*. Идеология, принятая на государственном уровне. [Постановлением Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»](#) утвержден регламент осуществления проектного управления на уровне Правительства, в котором определено, что «Проект—комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение **уникальных результатов** (выделим эти слова—примеч. 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»](#) определены правила разработки стратегических документов, реализацию которых предполагается осуществлять в проектном режиме. Названы пять отраслей, где управление развитием будет осуществляться с помощью госпрограмм, построенных на проектных принципах. Стоит ли говорить, что образование - в их числе. И, наконец, принято [Постановление Правительства от 26 декабря 2017 года № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Развитие образования“» \(2018–2025 г.\)](#), **сама структура программы предполагает запуск механизма проектного управления**. Заключительным аккордом во всей этой весьма знаковой работе стал доклад [«Двенадцать решений для нового образования»](#) Центра стратегических разработок и Высшей школы экономики, появившийся в Сети и представленный в ходе апрельской конференции (2018 г.) НИУ ВШЭ. В нем, в частности, обозначены те ***дополнительные возможности***, которые может приобрести любая образовательная организация, ***активно включившаяся в реализацию проектных решений***.

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

Позвольте в таком случае подключить мой экспертный опыт и попытаться интерпретировать новые возможности школы во всей этой «проектной истории». Они, безусловно, имеются, **более того**, в перечисленных выше документах обозначены, пусть и в свернутом виде. Наша задача - «развернуть» их.

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-обучение 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 отслеживать процесс достижения «контрольных цифр» на уровне школ. Можно также предположить, что ресурсов, выделяемых в рамках госзадания, 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.* И вот здесь **должен включиться механизм проектного управления**. В чем его смысл? Проектная деятельность (и проектное управление)-это всегда инициатива снизу, «окрашенная» ценностями организации и ее руководителя. Это—с одной стороны. А, с другой, государство, приняв ценности проектного управления, протягивает руку школе (неожиданно?!) 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. Обратите, пожалуйста, внимание на те семнадцать «Приложений», 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) участвовать и выигрывать грантовые конкурсы федерального и регионального уровней, проводимые, в том числе, в рамках средств, полученных регионами в качестве указанных субсидий. *Приложение №13—правила предоставления из федерального бюджета грантов в форме субсидий юридическим лицам...*

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» при описании проекта «Школа цифрового века» подробно рассказано, какие гранты предполагается предложить выиграть активным и компетентным субъектам. Только на разработку массовых онлайн-курсов предполагается выделить не менее 200 грантов по 5 млн руб., плюс на их ежегодное обновление—не менее 1200 (200 x 6 лет) грантов по 1 млн руб. Кроме того, 1000 школ смогут получить гранты по,5 млн руб. каждая на апробацию платформ для онлайн-образования. А разработка массовых онлайн-курсов по силам хорошо подготовленным проектным командам школ, особенно в режиме сетевых партнерских взаимодействий. Остается только участвовать и выигрывать.

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 между людьми школы, такой директор **не может не считать идеологию проектного управления своей!**

Потому что именно такой директор стремится к получению **уникальных результатов**.

А «ресурсные ограничения» для него—помеха устранимая...