

# ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ муниципальной системой: практические рекомендации

**Людмила Анатольевна Гаджиева,**  
начальник Департамента образования администрации г. Перми,  
кандидат педагогических наук

**В**озможно ли в управлении образованием использовать новые, популярные в теории менеджмента, методы и формы управления, позволяющие уйти от идеологии формального администрирования и обеспечить оперативное и эффективное решение проблем по мере их возникновения?

Один из новых подходов к управлению отраслью связан с применением технологии проектного управления. В настоящее время управление проектами — один из наиболее результативных методов работы с проблемами в реальном режиме. Это обусловлено тем, что проектное управление позволяет чётко структурировать управленческую деятельность и обеспечить результат с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени и денежным средствам.

В работе нашего департамента сегодня реализуется целый ряд проектов различных уровней: российского, краевого, муниципального. В этих условиях важно правильно организовать работу по управлению комплексом проектов — разработать и внедрить технологию управления проектами в сфере управления образованием.

Теоретические основы проектной технологии подробно представлены в литературе по менеджменту. Тем не менее, в каждой организации есть свои особенности её использования. Они обусловлены спецификой отрасли, особенностями социальных связей, стилем управления и в том числе социально-психологическими качествами личности первого руководителя.

В работе департамента образования нашего города проектный менеджмент применяется уже не первый год. За это время сложились и своя технология работы с проектами, и особый подход к формированию рабочих команд, и система мотивации персонала.

Так, используемая нами технология управления проектами включает следующие этапы:

- постановка проблемы и поиск идей (способов) для её решения;
- разработка проекта в виде программных мероприятий и сетевого графика;
- формирование рабочей команды проекта;
- реализация проекта;
- мотивация исполнителей проекта;
- рефлексия.

На этапе постановки проблемы необходимо определить наиболее критичные участки работы отрасли, требующие оперативного вмешательства (желательно

до того, как они станут острыми), а также найти способы их решения. Причём выбранные способы решения должны не просто решать проблемы, а существенно «продвигать» отрасль вперёд. Для этого необходимо знание как глобальных тенденций развития общества (информатизация, децентрализация и пр.), так и особенностей функционирования конкретной отрасли. Результатом первого этапа должны стать начальные «наброски» цели, ещё не формализованные в виде текстов и таблиц.

Этап разработки проекта начинается с подбора руководителя. Важно, чтобы руководитель проекта обладал широким спектром как общих знаний (экономика, управление и т.д.), так и специальных (педагогика, психология и т.д.). Он должен уметь действовать в условиях неопределённости, так как в процессе реализации проекта ему не будет выдаваться конкретных инструкций. Руководитель проекта должен уметь действовать в контексте решаемой проблемы. При этом немаловажны и его личностные качества, такие как воля, решительность, готовность взять на себя ответственность. Найти руководителя — необходимое условие, но недостаточное. Главное — «зажечь» его своей идеей. Здесь никакие управленческие знания не помогут. В ход идёт искусство общения, убеждения, диалога, эрудиция во всех жизненных сферах. Необходимо знать тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными, человековедческими знаниями.

Как только становится понятно, что проект «внутренне принят» его руководителем, целесообразно от него постепенно дистанцироваться. Далее руководитель проекта самостоятельно описывает систему программных мероприятий, механизмы их реализации и составляет сетевой график выполнения работ. И уже после того, как проект разработан и стал «детисцем» руководителя проекта, проходит процедура его защиты — согласование целей, задач и ожидаемых результатов проекта, плана мероприятий и т.д.

Формат этой защиты представляет собой возглавляемое начальником департамента коллективное обсуждение разработанных

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

материалов, в результате которого в проект вносятся коррективы, связанные с уточнением сроков, ответственных исполнителей, сметы проекта. В обсуждении, как правило, активное участие принимают члены рабочей команды проекта.

Команда исполнителей проекта формируется по предложению руководителя проекта из числа, как штатных сотрудников департамента, так и привлечённых специалистов. Один работник департамента может быть участником разных проектов. Помимо профессиональных требований при подборе команды проекта нами учитываются такие личностные качества людей как умение работать в группе, самостоятельность, предприимчивость, желание брать ответственность на себя, умение принимать рискованные решения, работать в условиях неопределённости, коммуникабельность, устойчивость к стрессам, низкий уровень конфликтности, соответствие собственных ценностных установок целям и ценностям проекта. Главный принцип, используемый нами и целенаправленно пропагандируемый: быть руководителем проекта или его участником — престижно.

На этапе реализации проекта основное правило — не вмешиваться. Присутствие формального начальника должно быть минимальным, его роль здесь в том, чтобы отслеживать ход выполнения работ по контрольным точкам, зафиксированным в сетевом графике. Основная помощь заключается в выстраивании коммуникаций, как внутри организации, так и с внешней средой.

Важный этап реализации любого проекта — мотивация кадров. Поскольку одним из самых главных стимулов для работника было и остаётся материальное стимулирование, в условиях применения технологии управления проектами необходимо эффективно

Л.А. Гаджиева. **Проектное управление муниципальной системой: практические рекомендации**

сбалансировать поощрение работника за результативность текущей деятельности и проектной.

Мы используем следующий алгоритм стимулирующих действий.

- В начале календарного года происходит защита приоритетных направлений текущей деятельности начальниками структурных подразделений департамента (в структуре департамента образования выделяется пять управлений). В рамках этой защиты утверждается перечень приоритетных задач и фиксируются контрольные точки по итогам каждого квартала и года. Все контрольные точки формулируются таким образом, что позволяют легко оценить степень достижения поставленных на отчётный период целей и задач.

- Указанный выше перечень приоритетов текущей деятельности дополняется перечнем проектов с зафиксированными результатами на каждый квартал и год.

- Разработанный перечень приоритетных направлений работы утверждается приказом начальника департамента образования.

- По итогам отчётного периода (квартал, год) в рамках рабочего совещания заслушиваются руководители проектов и начальники управлений о результатах своей деятельности. В ходе этой работы степень достижения результата фиксируется количественно (например, 90%). Важно, чтобы доклады о результатах заслушивались на расширенном совещании, это позволяет всем основным субъектам управления не только быть в курсе всех дел отрасли, но и сравнить результативность деятельности своего подразделения (проекта) с другими.

- Следующий шаг в мотивации и стимулировании персонала связан с оценкой руководителем проекта (руководителем струк-

турного подразделения) роли и вклада каждого отдельного исполнителя в достижение общего результата. Этот вклад также оценивается количественно (например, 60%). В конечном итоге появляется сводная таблица, отражающая вклад каждого работника Департамента образования в решение текущих задач и результативность его участия в проектной деятельности.

- За начальником департамента в случае несогласия остаётся право корректировать количественную оценку результативности, данную руководителем проекта или руководителем структурного подразделения.

- Завершающая стадия — распределение денежных средств между работниками. Для этого весь объём стимулирующих выплат делится в отношении 70:30. 70% этих выплат распределяют руководители структурных подразделений по итогам текущего функционирования. 30% распределяет начальник департамента по итогам реализации проектов с учётом вклада каждого члена рабочей команды. Анализ размеров абсолютных значений премиальных выплат показал, что наибольшие премии получают руководители и исполнители успешно реализуемых проектов.

Когда проект завершён, роль начальника департамента в том, чтобы организовать рефлексию, тщательный анализ достигнутых результатов и отклонений от них. Очень важно качественно провести эту процедуру с руководителем проекта и исполнителями, чтобы ошибки не повторялись в последующей работе.

Рассмотрим реализацию описанной выше технологии на примере муниципального проекта «Сокращение очерёдности в дошкольные образовательные учреждения города Перми».

Проблема доступности дошкольного образования в настоящее время харак-

терна для многих городов РФ. Актуальная она была и для Перми. Так, на 1 января 2007 года очередь в муниципальные дошкольные учреждения доходила до 7 тысяч человек.

В рамках поиска способов решения проблемы был изучен передовой опыт многих городов страны. Здесь нам удалось «схватить» самые современные тенденции развития социальной сферы: наряду с использованием традиционных способов решения проблемы очередности, связанными с развитием муниципальной сети за счёт нового строительства и восстановления ранее перепрофилированных групп, была обсуждена и принята идея привлечения негосударственного сектора к развитию рынка услуг дошкольного образования. При этом были изучены и взяты к разработке в рамках проекта современные механизмы совершенствования системы управления бюджетными учреждениями, которые не потеряли своей актуальности и по сей день.

Результатом первого этапа реализации проекта по сокращению очередности стало обсуждение целей и сроков его реализации, а также согласование идей и способов решения проблемы на уровне главы администрации города Перми.

Этап разработки проекта начался с подбора руководителя. Им стал главный специалист департамента образования, проявивший себя в ходе предварительных обсуждений идей и механизмов решения проблемы (молодой специалист в возрасте до 30 лет). Этот руководитель проекта оформил текст проекта, сетевой график, подобрал команду исполнителей. Цель проекта заключалась в полной ликвидации очереди для детей в возрасте от 3 до 7 лет в период до 2011 года, а также в повышении качества услуг дошкольного образования. Основными направлениями проектной деятельности стали:

- стандартизация услуги дошкольного образования;
- расчёт норматива её стоимости;
- внедрение нормативного подушевого финансирования в муниципальные дошкольные учреждения;

## ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- размещение муниципального заказа на услуги дошкольного образования у немunicipальных поставщиков;
- восстановление ранее перепрофилированных групп и реконструкция детских садов;
- передача муниципального имущества на конкурсной основе в концессию и аренду негосударственным поставщикам услуг;
- перевод бюджетных учреждений в автономные.

С 1 января 2009 года в связи с участием Перми в краевом проекте по выплате денежных пособий семьям, где дети не посещают муниципальные дошкольные учреждения, план реализации муниципального проекта был скорректирован.

Формализованным результатом этапа разработки проекта стало его утверждение постановлением главы администрации города.

Этап формирования рабочей команды проекта происходил при личном участии начальника департамента в связи с особой важностью и значимостью решаемой проблемы. В команду вошли специалисты из отдела дошкольного образования, управления имуществом, финансово-экономического управления, при необходимости привлекались юристы. Список исполнителей проекта был утверждён приказом начальника департамента. В качестве консультантов привлекались руководители муниципальных и частных дошкольных учреждений, представители Роспотребнадзора, специалисты администрации города и края.

<sup>1</sup> Карпушин Н.Я., Гаджиева Л.А., Старикова Т.А. Доступность дошкольного образования как аспект муниципальной политики // Народное образование. 2007. № 1. С. 83–87; Гаджиева Л.А., Старикова Т.А. Организация дошкольного образования: пермский вариант // Народное образование. 2008. № 1. С. 99–104.

Л.А. Гаджиева. **Проектное управление муниципальной системой: практические рекомендации**

В рамках реализации проекта удалось:

- описать стандарт услуги дошкольного образования общеразвивающей направленности для четырёх групп возрастов: от двух месяцев до года, от года до полутора лет, от полутора до трёх лет, от трёх до семи лет;
- описать стандарт услуги компенсирующей направленности от полутора до трёх лет, от трёх до 7 лет;
- разработать методику расчёта полной стоимости дошкольной образовательной услуги для каждого из возрастов;
- внедрить с 1 января 2008 года нормативное подушевое финансирование в муниципальных дошкольных учреждениях;
- разместить муниципальный заказ на 311 услуг в негосударственном секторе;
- провести реконструкцию восьми закрытых детских сада и восстановить 58 ранее перепрофилированных групп в общем итоге на 2 500 мест;
- создать прецедент передачи в концессию муниципального имущества комплекса двух зданий под создание на их базе частных детских садов на 130 мест;
- 17 дошкольных учреждений перевести в статус автономных;
- с начала 2009 года запустить проект по выплатам пособий семьям, дети которых не посещают муниципальные детские сады, причём размер выплат в городе Перми был приравнен к размеру стоимости услуги дошкольного образования соответствующего возраста.

Более подробно реализация проекта «Сокращение очерёдности в дошкольные образовательные учреждения города Перми» была описана нами в различных публицистических статьях<sup>1</sup>.

Конечным результатом реализации проекта можно считать наличие на 1 сентября 2009 года более 800 свободных мест в муниципальной сети дошкольных учреждений. При этом в городе активно стала развиваться сеть негосударственных учреждений: центры развития ребёнка, мини-сады на 10–30 мест, группы кратковременного пре-

бывания, центры поддержки семейного воспитания и др.

В процессе реализации проекта его исполнители и руководитель поощрялись как материально (например, руководитель проекта, формально занимающий должность главного специалиста департамента образования, получала премиальные выплаты того же порядка, что и начальник управления), так и морально (грамоты и благодарственные письма главы администрации города, департамента образования).

Одновременно с описанным выше проектом департаментом образования реализуется целый ряд других: «Международное образование пермским школьникам», «Информатизация образовательной системы города Перми», «Лицензирование учреждений», «Кадровый резерв», «Повышение энергоэффективности образовательных учреждений» и т.д. Каждый из проектов уникален по применяемым способам решения.

В целом анализ использования проектной технологии в управлении муниципальной системой образования позволяет сделать следующие выводы.

Управление проектами:

- создаёт предпосылки для структуризации текущей деятельности, своевременного выявления проблем и их решения;
- повышает результативность деятельности органов исполнительной власти за счёт постановки конкретных измеримых целей в заданных временных ограничениях, мотивации сотрудников в зависимости от степени достижения этих целей.
- способствует повышению эффективности муниципальной системы управления образованием за счёт повышения эффективности работы отдельных специалистов — руководителей и исполнителей проектов.