

DOI: 10.12731/2218-7405-2015-5-40

УДК 37.014

## **ПРОЕКТНО-РЕСУРСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ: АНТРОПОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОЕКЦИЯ**

**Игнатъева Г.А., Тулупова О.В.**

*Цель данной статьи – обозначить способ решения проблемы недостаточной эффективности управления образованием с точки зрения его влияния на формирование механизмов устойчивого развития, как общества в целом, так и его образовательной составляющей. В русле антропологической проектно-преобразующей парадигмы рассматривается концепт «проектно-ресурсное управление инновациями в образовании». Понятийно-категориальный контекст представлен понятийным кластером, состоящим из согласованных понятий «проект», «ресурс», «образовательная реальность», «организационно-ресурсный потенциал», «проектная общность». На основе анализа нормативного и поискового подходов к организации и управлению инновациями в образовании установлена ведущая роль поискового подхода в методологическом обосновании проектно-ресурсного управления. Обосновано, что в условиях вариативности моделей управления инновациями в образовании, соответствующих различным прогностическим моделям непрерывного образования постиндустриального общества, именно проектно-ресурсное управление является универсальным механизмом перехода от отдельных прецедентов инноваций к подлинной реальности инновационного образования. Технологический контекст проектно-ресурсного управления представлен системой управленческих задач, для каждой из которых определены специфические управленческие действия, прогнозируемый результат и организационные формы. Профессионально-деятельностный контекст проектно-ресурсного управления инновациями в образовании охарактеризован как эволюция управленческих позиций: эффективный исполнитель – эффективный лидер – стратег при переходе от прямого директивного управления к проектному и далее к проектно-ресурсному типу управления. Обозначены ключевые факторы эффективности реализации проектов инициативно-проблемного типа, порождающих новые смыслы, ценностные основания образования и конструирующих адекватные им фрагменты образовательной реальности.*

**Ключевые слова:** проектно-ресурсное управление; инновационное образование;

*антропологическая проектно-преобразующая парадигма; прогностические модели непрерывного образования; проектная общность; проекты инициативно-проблемного типа; управленческая задача; управленческая компетентность.*

## **PROJECT - RESOURCE MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN EDUCATION: ANTHROPOLOGICAL PROJECTION**

**Ignat'eva G.A., Tulupova O.V.**

*The purpose of the research was to denote a way to solve the problem of education management 's insufficient efficiency considered from the point of view of education opportunities to influence on the formation of mechanisms for sustainable development of society as a whole and its educational component. The concept «project-resource management of innovation in education» regarded on the basis of the anthropological project-transforming paradigm. Conceptually-categorical context presented by conceptual cluster composed of coordinated concepts «project», «resource», «educational reality», «organizational-resource potential», «project commonality». In the theoretical part of the study on the basis of analysis of the normative and exploratory approaches to educational innovations organization and management it was established the search approach 's leading role in the methodological substantiation of project-resource management. The study have indicated that in the presence of variable models of innovation management in education, corresponding to various predictive models of continuing education post-industrial society, project-resource management is an universal mechanism for the transition from separate innovation 's precedents to the an authentic reality of innovative education. In the technological part of the study the main concern was to submit the project-resource management by the management goal's system, each of which includes the specific management actions, projected results and the organizational forms. The project-resource management 's professional – activity context of the study showed evolution of managerial positions: an effective performer – an effective leader – strategist, implemented during the transition from directly directive management to the project management and further to the project-resource management. Based on the findings identified the key factors of initiative-ly-problem projects effective implementation, that generate new meanings, education's values base and constructs adequate them fragments of educational reality.*

**Keywords:** *project-resource management; innovative education; anthropological project-*

*transforming paradigm; prognostic models of continuing education; project commonality; initiatively-problem projects; management goal; managerial competence.*

### **Введение**

В условиях масштабных преобразований в сфере российского образования, к каковым, безусловно, следует отнести Федеральный закон «Об образовании в РФ», Федеральные государственные образовательные стандарты нового поколения, одними из центральных оказываются вопросы формирования инновационных механизмов развития образования и управления инновационными процессами. На недостаточную эффективность управления образованием с точки зрения его влияния на формирование механизмов устойчивого развития и постоянного обновления общества и самого образования указывается в докладах «Модернизация российского образования» и «Образовательная политика на современном этапе», подготовленных рабочей группой Президиума Государственного совета РФ по вопросам реформы образования [7, с. 17; 8, с. 31].

При этом сегодня при выборе подхода к управлению инновациями в образовании необходимо учитывать существо изменяемого социального объекта – образовательную реальность и возрастающую роль человеческого фактора в управлении изменениями. Такой подход, на наш взгляд, обнаруживается именно в антропологической парадигме, выдвигающей требование прямого и профессионально обеспеченного решения проблемы производства и воспроизводства человеческого в человеке [10], в которой образование выступает:

- «– одним из важнейших факторов социального прогресса и духовного обновления мира человека;
- условием динамичности, ускорения процессов развития в различных сферах общественной жизни;
- мощным инструментом становления общества как общества образовательного, в котором само образование станет лично значимым, а образованность — общественной ценностью и национальным достоянием [6, с. 25]».

### **Постановка исследовательской задачи**

Несмотря на то, что в настоящее время оформляется так называемая антропологическая модель третьего тысячелетия, чья существенная особенность по сравнению с предыдущими антропологическими моделями, смена которых характеризуется как смена «культурной парадигмы» или «общественной формации», связана с антропологической динамикой – крупными

изменениями самого человека, становящегося субъектом, «героем разыгрывающихся перемен» [11, с. 131], антропологическая проектно-преобразующая парадигма в гуманитарных науках об управлении только складывается.

Очевидно, что в антропологической модели управление той или иной конкретной деятельностью должны осуществлять сами субъекты этой деятельности – во всей полноте ответственности за ее результаты. Парадоксальность существующей ситуации в образовании состоит в том, что требования к масштабу и качеству управления образованием – и со стороны общественности, и со стороны государства – резко возросли и будут возрастать далее; однако все более неясно, чем же и как теперь управлять [3]. Классические механизмы прямого руководства и жесткого контроля за деятельностью исполнителей становятся невозможными.

Именно этот разрыв, это противоречие и ставит проблему поиска, определения, а по сути – проектирования новых объектов и новых способов управленческой деятельности в образовании, обеспечивающей нормальную жизнедеятельность и развитие всех участников образовательных отношений.

Для нас установка на антропологическую проектно – преобразующую парадигму не только идеологическая, но и практическая, исследовательская. В предыдущих исследованиях нами:

- 1) раскрыта и практически реализуется идея создания проектно-сетевого института инновационного образования как новой образовательной институции, построенной на принципах сетевой соорганизации и проектно-деятельностной кооперации субъектов инновационной деятельности [1];
- 2) построена типология проектных инициатив образовательных организаций как образовательных антропопрактик – практик становления сущностных сил человека, его родовых способностей; практик выращивания в человеке «собственно человеческого» – средствами самого образования, в котором образовательные программы строятся как синтез возрастно-нормативных моделей развития и возрастно-сообразной образовательной деятельности, где программы управления выступают техническим средством обеспечения условий развития [2];
- 3) обоснован концепт «сетевое проектирование» как управленческая технология осуществления системных инноваций в образовании, представляющая собой, во-первых, проектирование перспектив развития образовательной организации и системы организационно-управленческого сопровождения инновационной деятельности педагогов, включающая последовательную смену видов деятельности от проблематизации до экспертизы инновационного продукта, во-вторых – рефлексивный механизм становления педагога-

инноватора, в чем и состоит его ключевая сущность, и в – третьих – механизм управления и регулирования инновационной деятельностью субъектов образования [14].

Можно сказать, что в наших исследованиях оформилось представление о принципиально новом объекте управления образованием, которым в современных условиях должно стать само инновационное развитие образовательной организации и социокультурной сферы на конкретной территории, где она находится. Поэтому сейчас поставлена исследовательская задача – выявить антропологический смысл такой специфической деятельности субъектов образования, как проектно-ресурсное управление.

### **Описание исследования**

Понятно, что в рамках научной статьи возможно сделать лишь общую разметку того смыслового поля, в которое вмещается эта объемная тема. В это смысловое поле нами включены несколько сопряженных контекстов: понятийно-категориальный, теоретико-методологический, технологический и Профессионально-деятельностный.

Вначале представим разметку понятийного кластера (пространства) концепта «проектно-ресурсное управление инновациями в образовании».

Двумя базовыми элементами нашего понятийного кластера являются понятия «проект» и «ресурс». В современных условиях проект рассматривается как универсальный способ решения проблем и задач. В нашем понимании проект представляет собой уникальное событие образовательной реальности. В этом контексте понятие «событие» следует связывать с целенаправленным, имеющим четкую пространственно-временную локализацию созданием (изменением) определенного фрагмента образовательной реальности и его отражением в сознании субъектов образовательной деятельности. Существенным признаком проекта является то, что он, как правило, осуществляется на основе ограниченности ресурсов.

Образовательная реальность представляет собой социальную матрицу образовательной деятельности, конструируемую ее субъектами с помощью рациональных практик. Сущностной особенностью образовательной реальности является конфликт культуры и повседневности, который обуславливает для каждого субъекта необходимость осуществления собственного смыслостроительства в образовании (позиционного самоопределения) [5]. Существуют принципиальные различия понятий «действительность» и «реальность», которые обозначены в таблице 1.

*Таблица 1*

**Сопоставление понятий «действительность» и «реальность»**

<b>Действительность</b>	<b>Реальность</b>
Конституируется т.е. устанавливается, учреждается ее состав, содержание	Конструируется, то есть строится, осуществляется через определенные виды деятельности
Область возможностей	Выбор одной и отторжение других возможностей, кроме той, которая реализуется
«Актуальная вещь»	Процесс становления «актуальной вещи»

Проектно-ресурсное управление имеет дело именно с образовательной реальностью, требуя наличия у субъектов инновационной деятельности способности конструировать данную реальность, что предполагает умения:

- анализировать наличную образовательную практику;
- прогнозировать (конституировать) состав и содержание актуальных фрагментов образовательной реальности;
- планировать процесс конструирования актуальных фрагментов образовательной реальности;
- осуществлять организацию участников проекта и руководство их действиями;
- обеспечивать отражение внешних параметров события образовательной реальности в сознании субъектов (интериоризация).

Все эти действия связаны с работой с ресурсами и предполагают аккумуляцию имеющихся ресурсов в нужные участки, ключевые для решения проблемы; определение необходимых, но не имеющихся в наличии ресурсов; поиск этих ресурсов во внешнем окружении; формирование ресурсов, которые отсутствуют во внешнем окружении (прежде всего, интеллектуально-волевых и содержательно-деятельностных ресурсов).

Таким образом, проектно-ресурсное управление инновациями в образовании заключается в создании условий для достижения желаемого будущего (конструирования актуального фрагмента образовательной реальности) за счет наращивания организационно-ресурсного потенциала проектной общности (субъекта проектно-ресурсного управления). Организационно-ресурсный потенциал является потенциалом развития и представляет собой интеграцию совокупности стратегических способностей, определяющих возможности развития организации в конкурентной среде (то есть возможности осуществить переход к желаемому будущему) с определенной ресурсной базой, делающей данный переход действительно реальным в определенных обстоятельствах.

Проектная общность как субъект проектно-ресурсного управления обладает следующими характеристиками – это:

- группа субъектов инновационной деятельности, осуществляющая контроль над «повседневностью» образования;
- объединение профессионалов, производящее «стоимостные ценности» в образовании;
- создатели ресурса для преодоления в образовании антропологического дефицита;
- субъект обоснования и добывания знаний о смысле и значении создаваемых фрагментов образовательной реальности [9].

Наиболее распространенные организационные формы существования проектной общности в образовательной реальности – это проектный офис и проектная дирекция [15]. Проектный офис представляет собой корпоративный офис, осуществляющий управление проектами и их методологией во всей образовательной организации в зависимости от стратегии инновационного развития.

Проектная дирекция является элементом матричной формы проектно-ресурсного управления, основанной на сочетании вертикальных иерархических связей функциональной структуры управления в образовательной организации, и горизонтальных связей координации действий по конкретному проекту.

Проектно-ресурсное управление инновациями в образовании представляется нам существенным условием преодоления таких дефицитов современного образования, как антропологический дефицит «личного присутствия» человека в инновационных процессах, увлечение внешними формами инноваций, синергетический дефицит самоорганизации и совместной деятельности участников образовательных отношений, гуманитарный дефицит сообществ как субъектов организации и управления инновациями в образовании на «местах» [9].

С этих позиций при организации проектного эксперимента в рамках Федеральной инновационной площадки Министерства образования и науки РФ «Проектно-сетевой институт инновационного образования» в качестве теоретико-методологических оснований при разработке модели проектно-ресурсного управления нами определены два основных подхода: нормативный (административно-целевой) и поисковый (инициативно-проблемный).

При нормативном – будущее состояние объекта предполагается заданным, ищутся пути достижения этого состояния, упор делается на средства и способы управления, при поисковом – осуществляется попытка определить будущее состояние объекта, исходя из логики развития самого объекта и внешней среды, а, следовательно, упор на целеполагание [2].

Таблица 2

**Сравнительный анализ нормативного и поискового подходов**

<b>Параметры анализа подходов</b>	<b>Нормативный (административно-целевой)</b>	<b>Поисковый (инициативно-проблемный)</b>
Способ запуска	«Сверху» – определение основных целей. Легкий запуск, но часто сложности в получении необходимых результатов ввиду низкой заинтересованности исполнителей. Существует нестыковка между инициацией и реализацией проекта	«Снизу» – запускается трудно и долго. Основной стержень – образовательная проблема, высокая мотивация исполнителей (они же заказчики и разработчики проекта). Полная согласованность между инициацией и реализацией проекта
Механизмы реализации	Система исполнения и контроля – социальная машина	Со-организация субъектов в новой организационной форме – проектной общности
Тип программы	Ресурсо-затратные программы. Проект – способ перераспределения ресурсов (потребление)	Ресурсосберегающие и ресурсо-умножающие программы Проект – способ аккумуляции и создания новых ресурсов.
Показатели результативности	Экстенсивный рост системы (количественные показатели, характеризующие стабильное функционирование системы)	Интенсивный рост системы – изменение внутренней структуры (качественные показатели)
Условия реализации	Стабильная ситуация Избыток ресурсов	Личность – человек, который решает проблему. Позиционное самоопределение
Преимущества	Ясность целей Предзаданность конечного результата	Независимость от первоначальных ресурсов Механизм увеличения ресурсов

Общей проблемой для всех без исключения проектов развития образования в рамках данных подходов является обеспечение их реализации. Нами были зафиксированы, по меньшей мере, три фактора, каждый из которых может стать непреодолимым препятствием на пути реализации инновации.

Первый – это чрезвычайная динамичность образовательных, социо-культурных процессов и в стране, и в регионе, и в образовательных организациях. Второй – принципиальный дефицит всех без исключения ресурсов, особенно антропологического интеллектуально-волевого

ресурса. Третий – несоответствие традиционных технологий управления современным процессам развития не только в сфере образования, но и в других общественных сферах.

Эти факторы во многом порождены начальным пунктом – способом запуска инновационного проекта, типом инициации его разработки и последующей реализации. Причиной неизбежного провала подобных проектов могут стать два процесса: имитация и манипулирование. Имитация выполнения проекта обусловлена, во-первых, тем, что его содержание не рассматривается большинством участников как то, что должно быть выполнено (отчитаться за выполнение и выполнить – вещи, безусловно, разные), а, во-вторых, исполнитель (в отличие от автора проектной идеи) работает в соответствии с буквой, но не духом (ценностями) инновационного проекта. Манипуляция может осуществляться как «сверху вниз», так и «снизу вверх». В первом случае манипуляция исполнителями является необходимым элементом внедрения новшества по инициативе управляющих органов, во втором случае манипуляция выступает как средство защиты исполнителей, имитирующих инновационную деятельность. При доминировании имитационно-манипулятивных отношений между участниками проекта, его цели оказываются в принципе недостижимыми.

Выявленные нами теоретические основания, позволили нам представить в контексте конкретной образовательной организации типологию моделей управления инновациями в образовании, соответствующих прогностическим моделям непрерывного образования в условиях постиндустриального общества: интегративно-дифференцированной, социально-конвертируемой, корпоративной и автономной [4].

Таблица 3

**Модели управления инновациями в условиях прогностических моделей непрерывного образования постиндустриального общества**

<b>Прогностическая модель непрерывного образования</b>	<b>Модель управления инновациями в образовании</b>
Интегративно-дифференцированное образование – образование, в процессе реализации которого осуществляется интеграция различных образовательных программ (по уровням образования, профилям и т.п.) и их дифференциация (в зависимости от потребностей и способностей обучающихся)	Функциональная модель управления, в которой управление рассматривается как процесс, представляющий собой совокупность непрерывных взаимосвязанных видов деятельности – управленческих функций, каждая из которых в свою очередь также является процессом, поскольку состоит из серии взаимосвязанных действий.

*Продолжение таблицы 3*

<p>Социально-конвертируемое образование – образование, проектирование и реализация которого осуществляется в образовательной организации с привлечением заинтересованных в результатах образования представителей общественности</p>	<p>Маркетинговая модель управления, включающая формирование и развитие представления о специфике образовательных услуг организации, определение актуальных и перспективных способов их осуществления, обеспечение мотивации сотрудников на качественное выполнение профессиональных обязанностей и продуктивное взаимодействие всех участников образовательных отношений</p>
<p>Корпоративное образование – образование, осуществляемое общественными группами, объединенными общими интересами (в образовании это профессионально-общественные объединения педагогов)</p>	<p>Модель управления знаниями – особая стратегия управления процессами создания интеллектуального капитала образовательной организации, включающими приобретение, распространение знаний и обмен ими между сотрудниками. Таким образом, складывается «живое», постоянно обновляемое образовательное знание, повышающее эффективность выполняемой педагогами профессиональной деятельности и способствующее их профессиональному развитию</p>
<p>Автономное образование – модель самообразования, предполагающая самостоятельность человека не только в вопросах обучения, но и проектирования и реализации своего образовательного маршрута</p>	<p>Модель персонального управления – целенаправленное и последовательное применение практических методов управления в повседневной деятельности с целью оптимизации использования человеком личных персональных ресурсов: интеллекта, воли, способностей и т.д. Данный тип управления связан с развитием способности человека планомерно и целенаправленно развивать у себя необходимые навыки и качества, включая умение ставить перед собой цели саморазвития и строить систему конкретных действий, позволяющих достичь поставленных целей</p>

Принципиальной особенностью типологии прогностических моделей непрерывного образования является то, что они не рядоположены и в образовательной организации реализуются параллельно друг с другом. В то же время, в определенной ситуации та или иная модель становится смыслообразующей в конструируемом фрагменте образовательной реальности. Напри-

мер, в основе инновационной модели «образовательного кластера» лежат концепты социально - конвертируемого и корпоративного образования, которые соответственно предполагают построение системы управления основанной на маркетинговом подходе и управлении знаниями. Однако эти подходы в управлении становятся актуальными в условиях, когда новая практика уже стала нормой. На этапе перехода от ситуации с проблемой, актуализирующей разработку новой нормы существования образовательной практики к ситуации конституирования образовательной действительности как представления о должном и далее к ситуации конструирования желаемого будущего (образовательной реальности) ключевым механизмом управления является именно проектно-ресурсное.

Общая модель проектно-ресурсного управления инновациями в образовании иллюстрирует его смысл как механизма перехода от отдельных прецедентов инноваций, стихийно возникающих в рамках инновационного движения к подлинной образовательной реальности инноваций. При этом его содержательный аспект составляет содержание фрагмента («феномена») образовательной реальности, а технологический – система управленческих задач.

Предлагаемая нами технологическая карта проектно-ресурсного управления инновациями в образовательной организации включает в себя семь задач: инвентаризация, концептуализация, консолидация, реализация, презентация, рефлексия и экспертиза, трансляция. Для каждой задачи определяются специфические управленческие действия, как способы ее решения, прогнозируемый результат и формы организации проектной деятельности, то есть те условия, в которых решение данной задачи становится возможным.

Таблица 4

**Технологическая карта проектно-ресурсного управления инновациями в образовательной организации**

Содержание задачи	Управленческие действия	Прогнозируемый результат	Организационные формы
<b>Управленческая задача «Инвентаризация»</b>			
Оценка качества нематериального капитала образовательной организации: человеческого, клиентского; структурного; процессного; инновационного	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диагностика наличной образовательной ситуации</li> <li>• Выявление результатов интеллектуальной деятельности педагогических работников, имеющих перспективу нововведений</li> <li>• Проблематизация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка готовности образовательной организации к инновационной деятельности</li> <li>• Перечень перспективных нововведений</li> <li>• «Древо проблем»</li> </ul>	Рефлексивно-проектная мастерская

Продолжение таблицы 4

<b>Управленческая задача «Концептуализация»</b>			
<p>Определение понятий, отношений и механизмов управления, необходимых для описания процесса решения проблемы, выстраивание содержания проекта, деятельность, которая предшествует детальному планированию, создание общей схемы процесса.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оформление комплекса инновационных идей преобразования наличной ситуации (от ситуации с проблемой к ситуации желаемого будущего)</li> <li>• Оценка альтернативных инновационных идей и выбор оптимального способа решения проблемы</li> <li>• Построение концептуальной модели ситуации желаемого будущего</li> </ul>	<p>Концепция проекта</p>	<p>Мозговой штурм Проектная сессия</p>
<b>Управленческая задача «Консолидация»</b>			
<p>Перестраивание отношений в организации и проектирование путей реализации в деятельности выявленной ценности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выстраивание деятельностно-кооперативных связей</li> <li>• Планирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дорожная карта (сетевой график) проекта</li> <li>• Соорганизация участников проекта (проектно – деятельностная кооперация)</li> </ul>	<p>Проектный семинар Организационно-деятельностная игра</p>
<b>Управленческая задача «Реализация»</b>			
<p>Процесс выполнения работ по достижению поставленных целей проекта.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация</li> <li>• Контроль</li> <li>• Завершение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание пакетов рабочих заданий</li> <li>• Отчеты о состоянии проектных работ (промежуточные)</li> <li>• Итоговый отчет</li> </ul>	<p>Проектное событие Проектное совещание</p>
<b>Управленческая задача «Презентация»</b>			
<p>Короткое структурированное изложение основных разделов проекта, обоснование его жизнеспособности и конкурентоспособности, расчет эффективности проекта,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оформление проектных материалов в «бумажные» и цифровые «упаковки»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентационные материалы</li> <li>• Публикации результатов и продуктов проекта</li> </ul>	<p>Презентационная сессия Форум, фестиваль, ярмарка</p>

Продолжение таблицы 4

логичное, последовательное и эффективное доказательство преимуществ представляемого проекта по сравнению с другими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представление проекта в on-line и off-line форматах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выступления на научно-практических мероприятиях</li> </ul>	
<b>Управленческая задача «Рефлексия и экспертиза»</b>			
Осмысление элементов проектной деятельности и анализ происходящего самими субъектами, а также размышления о предстоящей деятельности, выбор наиболее эффективных способов трансляции результатов проекта Оценка научного и технологического уровня выполнения проекта, масштаба возможного использования его результатов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация рефлексии осуществленной деятельности, коммуникации и взаимодействия</li> <li>• Экспертиза и оценка качества проектного продукта и уровня сформированности проектной деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рефлексивные листы</li> <li>• Экспертные карты</li> </ul>	Рефлексивно-экспертные сессии Проектные чтения
<b>Управленческая задача «Трансляция»</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение перспектив дальнейшего развития проекта</li> <li>• Оформление материалов проекта для диссеминации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позиционный анализ</li> <li>• Генерирование идей по возможному использованию результатов проектной деятельности в массовой практике</li> <li>• Систематизация и нормативное оформление нововведений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематизированный ресурсный проектный пакет</li> <li>• Информационная карта нововведения</li> </ul>	Мозговой штурм Организационно-деятельностная игра Проектный семинар

Поливариантность способов и условий разработки моделей управления, обусловленная не только прогностическими моделями непрерывного образования человека, но и целями и разнообразными механизмами их достижения, позволяет говорить об определенной эволюции управленческой компетентности в условиях постиндустриального общества, что собственно и

составляет Профессионально-деятельностный контекст проектно-ресурсного управления [17]. Попробуем представить управленческую компетентность в виде трехмерной матрицы: управленческое знание, управленческая деятельность и управленческая позиция и рассмотрим, как эволюционируют эти компоненты при переходе от индустриального к постиндустриальному обществу.

Для образовательной сферы общества индустриального периода развития, существующей в режиме устойчивого функционирования характерна позиция руководителя как эффективно-го Исполнителя, обеспечивающего неукоснительное соблюдение правил, указаний или руководств во имя выполнения извне заданной нормы методами прямого директивного управления, при котором любое управленческое действие должно быть прогнозируемым и встречать адекватный и также прогнозируемый ответ; что требует достаточных ресурсов, полноты информации, четких заданных извне целей. Этот тип управления основан на инструктивном типе знания, то есть знании правил, указаний или руководств, устанавливающих порядок и способ выполнения или осуществления чего-либо.

В условиях модернизации образовательных систем оформляется позиция руководителя – эффективного Лидера. Лидер мыслит категориями организации, замечая каждое звено в ней; он рассматривает каждого сотрудника как ресурс для развития общего дела; настроен на сотрудничество, ценит договоренности и соглашения. В управленческой деятельности приоритетным становится проектное управление, представляющее собой механизм управления над полем всевозможных управленческих решений (управление управлением, управление директивными балансами), интегрирующий в единую целевую рамку самые разные деятельности; осуществляемый в условиях недостаточности ресурсов для реализации четко поставленных целей [16]. Этому типу управления соответствует свой тип управленческого знания – нормативное знание, в основе которого лежат философские категории – «должное», «нормальное», «качество» и т. п.

Наконец ситуация трансформации образовательной сферы, которую мы в общем-то переживаем в настоящий момент, ситуация, о которой можно метафорически сказать, что в муках рождается принципиально новая образовательная практика, востребует управленческую позицию Стратега, в ключевые ценностно-целевые ориентиры деятельности которого входят:

- построение образа будущего на основе анализа прошлого с учетом тенденций настоящего, включающих значимые управленческих решений и совершенные управленческие действия;

- полипозиционное видение объекта управления с целью позиционирования его во внешней среде и как целого, и в совокупности составляющих его компонентов, каждый из которых имеет определенную роль и место в данной целостности;
- общее видение конкретной ситуации стратегирования, способов соорганизации действующих управленческих позиций [12, 13].

Позиция Стратега реализуется в проектно-ресурсном типе управления, которое есть механизм интегрирования проектов, в том числе, и существующих лишь в альтернативных реальностях, в единую целевую рамку, действующий не только в условиях недостаточности ресурсов, но и нечеткой постановки целей или даже в отсутствии целевой рамки управления. Стратегу присуще проектное знание – синтез нормативного и орудийного знания: представляющий путь от реальных ситуаций к теоретическим моделям (концепциям) их изменения, затем к практическим моделям (проектам), которые есть перевод концептуальных идей на язык практики и от этого к новой образовательной реальности.

Таким образом, позиция «стратега» представляет собой своеобразную метапозицию, которая надстраивается относительно перечисленных выше управленческих позиций, дополняя их и насыщая значимой собственно стратегической компонентой.

### **Заключение**

Обобщая опыт разработки проектов инициативно-проблемного типа, полученный в ходе работы Федеральной инновационной площадки Министерства образования и науки РФ «Проектно-сетевой институт инновационного образования», можно сформулировать ряд выводов, содержащих характеристику их реализуемости:

1. Проектно-ресурсное управление представляет собой антропологический инструмент управления инновационной деятельностью субъектов образования, позволяющий оформить и реализовать в образовательной и социальной практике их ценности, аккумулируя для этого необходимые интеллектуально-волевые, нравственно-этические ресурсы.
2. Проектно-ресурсное управление как механизм нормирования в образовательной и в социальной практике различных проектных общностей и коммуникаций, организует самоопределение включающихся в инновационную деятельность профессионалов через привлечение к реализации проекта людей, имеющих общие или близкие с разработчи-

ками проекта ценностные ориентации, через выявление для последующего согласования действий других управленческих позиций.

3. Для реализуемости проекта необходимо поддерживать определенный масштаб управленческих действий, соответствующий числу его участников, имеющих ценности, лежащие в основании проекта.
4. При столкновении с управленческой позицией, тормозящей процесс реализации проекта и разрушающей систему совместных управленческих действий, необходимо изменять или корректировать способы действия по дальнейшей реализации проекта в изменившихся условиях, но не ценности его разработчиков.

В социально нестабильных ситуациях, при дефиците необходимых ресурсов именно инициативно-проблемный подход к построению практики инновационного образования представляется нам более адекватным. Данный подход опирается на авторское видение проблемы и путей ее решения, побуждает субъектов образования к предельной мобилизации как внутренних, так и внешних ресурсов, способствует интеграции образования с другими сферами жизнедеятельности общества, ориентируя таким образом на решение его насущных проблем.

В заключение перечислим процедуры, которые представляются необходимыми для разработки и реализации проектов инициативно-проблемного типа:

- самоопределение субъектов инновационной деятельности относительно обнаруженной проблемы и принятия на себя ответственности за ее решение;
- выработка управленческих позиций и их соорганизация в масштабе целостного видения конструируемого фрагмента образовательной реальности;
- экспертиза организационно-ресурсного потенциала коллектива разработчиков проекта;
- выбор организационной формы существования проектной общности и организация научно-организационное сопровождение хода разработки и реализации проекта;
- создание полипозиционной системы управления инновационной деятельностью.

Проектно-ресурсное управление в этом контексте выступает средством актуализации инновационного потенциала образовательных систем разного уровня, становления в образовании субъектов его организации и управления, которые, порождают новые смыслы, ценностные основания образования и конструируют адекватные им фрагменты образовательной реальности.

### Список литературы

1. Игнатьева Г.А. Анализ результатов и эффектов инновационной деятельности ФИП «Проектно-сетевой институт инновационного образования // «Инициативы XXI». 2014. № 1. С. 20-23.
2. Игнатьева Г.А. Инновационная привлекательность образовательных организаций в рамках «Проектно-сетевого института инновационного образования. // «Психология обучения». 2015. № 3. С. 83-98.
3. Игнатьева Г.А. Образовательный Ассесмент центр как ресурсный центр оценки инновационной деятельности участников ФИП «Проектно-сетевой институт инновационного образования» // Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции «Теоретические и прикладные аспекты современной науки» / Под общ. ред. М.Г. Петровой. – Белгород: ИП Петрова М.Г., 2015. Ч. V. С. 43-50.
4. Инновационное развитие образовательных программ непрерывного образования: методология и практика: методическое пособие / Ермоленко В.А., Иванова С.В., Кларин М.В., Черноглазкин С.Ю. / Под науч. ред. В.А. Ермоленко. – М.: ФГНЦ «Институт теории и истории педагогики» РАО. 2013. 188 с.
5. Имакаев В.Р. Образовательная реальность: опыт социокультурного проектирования: Диссертация ... д-ра философских наук. – Пермь, 2009. 403 с.
6. Исаев Е.И., Слободчиков В.И. Психология образования человека: Становление субъектности в образовательных процессах: Учебное пособие. – М.: Изд-во ПСТГУ, 2013. 432 с.
7. Катанандов С.Л. Модернизация российского образования. Документы и материалы. ГУ ВШЭ. – М., 2002.
8. Образовательная политика на современном этапе. Доклад рабочей группы президиума Государственного совета РФ по вопросам реформы образования 29 августа 2001 г. Документы и материалы. ГУ ВШЭ. – М., 2002.
9. Прокументова Г.Н. Управление образовательными инновациями: гуманитарный подход // Сибирский психологический журнал. 2013. № 50. С. 122-131.
10. Слободчиков В.И., Зверев С.М. Ключевые категории мышления профессионального педагога. Введение в антропологию образования. Вып. 1. – М.: Издательство «Спутник +», 2013. 106 с. (Серия «Книга под рукой» - библиотека профессионального педагога).
11. Хоружий С.С. К антропологической модели третьего тысячелетия // Философия науки. Вып. 8: Синергетика человекомерной реальности. – М.: ИФ РАН, 2002. С. 108-136. URL: <http://iph.ras.ru/page51136777.htm> (дата обращения 28.05.2015).

12. Mbugua F. and Rarieya J.F.A. Collaborative strategic planning: myth or reality? *Educational Management Administration & Leadership*. 42, no 1. (2014): 99-111. doi:10.1177/1741143213499258
13. Hickman G.R. *Leading Organizations Perspectives for a New Era Third Edition*. University of Richmond, 2015. 808 p.
14. Ignatieva G.A., Tulupova O.V. Network projection as the technology of education innovative Development / 1st International Scientific Conference «European Applied Sciences: challenges and solutions»: Papers of the 1st International Scientific Conference. March 10, 2015, Stuttgart, Germany. 194 p. Pp. 99-106.
15. Kladienko R. Practical School Community Partnerships Leading to Successful Educational Leaders. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 24, no 1 (2013). Pp. 54-61.
16. Phillips J.J., Bothell T.W., Snead G.L. *The project management. scorecards*. – Amsterdam: Elsevier, 2003. 353 p.
17. Mueller R.A. A general model of organizational values in educational administration. *Educational Management Administration & Leadership* 42, no 5 (2014). Pp. 640-656. doi: 10.1177/1741143213510504.

### References

1. Ignat'eva G.A. Analiz rezul'tatov i effektivnost' innovatsionnoy deyatel'nosti FIP «Proektno-setevoy institut innovatsionnogo obrazovaniya // «Initsiativy XXI». 2014. № 1. Pp. 20-23.
2. Ignat'eva G.A. Innovatsionnaya privlekatel'nost' obrazovatel'nykh organizatsiy v ramkakh «Proektno-setevogo instituta innovatsionnogo obrazovaniya // «Psikhologiya obucheniya». 2015. № 3. Pp. 83-98.
3. Ignat'eva G.A. Obrazovatel'nyy Assessment tsentr kak resursnyy tsentr otsenki innovatsionnoy deyatel'nosti uchastnikov FIP «Proektno-setevoy institut innovatsionnogo obrazovaniya» // Sbornik nauchnykh trudov po materialam VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Teore-ticheskie i prikladnye aspekty sovremennoy nauki» / Pod obshch. red. M.G. Petrovoy. Belgorod: IP Petrova M.G., 2015. Ch. V. Pp. 43-50.
4. Innovatsionnoe razvitiye obrazovatel'nykh programm nepreryvnogo obrazovaniya: metodologiya i praktika: metodicheskoe posobie / Ermolenko V.A., Ivanova S.V., Klarin M.V., Chernoglazkin S.Yu. / Pod nauch. red. V.A. Ermolenko. – M.: FGNTs «Institut teorii i istorii pedagogiki» RAO. 2013. 188 p.

5. Imakaev V.R. *Obrazovatel'naya real'nost': opyt sotsiokul'turnogo proektirovaniya: Dissertatsiya ... d-ra filosof. n. – Perm', 2009. 403 p.*
6. Isaev E.I., Slobodchikov V.I. *Psikhologiya obrazovaniya cheloveka: Stanovlenie sub»ektnosti v obrazovatel'nykh protsessakh: Uchebnoe posobie. – M.: Izd-vo PSTGU, 2013. 432 p.*
7. Katanandov S.L. *Modernizatsiya rossiyskogo obrazovaniya. Dokumenty i materialy. GU VShE. – M., 2002.*
8. *Obrazovatel'naya politika na sovremennom etape. Doklad rabochey gruppy prezidiuma Gosudarstvennogo soveta RF po voprosam reformy obrazovaniya 29 avgusta 2001 g. Dokumenty i materialy. GU VShE. – M. 2002.*
9. Prozumentova G.N. *Upravlenie obrazovatel'nymi innovatsiyami: gumanitarnyy podkhod // Sibirskiy psikhologicheskii zhurnal. 2013. № 50. Pp. 122-131.*
10. Slobodchikov V.I., Zverev S.M. *Klyuchevye kategorii myshleniya professional'nogo pedagoga. Vvedenie v antropologiyu obrazovaniya. Vyp. 1. – M.: Izdatel'stvo «Sputnik +», 2013. 106 p. (Seriya «Kniga pod rukoy» – biblioteka professional'nogo pedagoga).*
11. Khoruzhiy S.S. *K antropologicheskoy modeli tret'ego tysyacheletiya // Filosofiya nauki. Vyp. 8: Sinergetika chelovekomernoy real'nosti. – M.: IF RAN, 2002. Pp. 108-136. URL: <http://iph.ras.ru/page51136777.htm> (data obrashcheniya 28.05.2015).*
12. Mbugua F. and Rarieya J.F.A. *Collaborative strategic planning: myth or reality? Educational Management Administration & Leadership. 42, no 1. (2014): 99-111. doi:10.1177/1741143213499258*
13. Hickman G.R. *Leading Organizations Perspectives for a New Era Third Edition. University of Richmond, 2015. 808 p.*
14. Ignatieva G.A., Tulupova O.V. *Network projection as the technology of education innovative Development /1st International Scientific Conference «European Applied Sciences: challenges and solutions»: Papers of the 1st International Scientific Conference. March 10, 2015, Stuttgart, Germany. 194 p. Pp 99-106.*
15. Kladifko R. *Practical School Community Partnerships Leading to Successful Educational Leaders. Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, 24, no 1 (2013). Pp. 54-61.*
16. Phillips J.J., Bothell T.W., Snead G.L. *The project management. scorecards. – Amsterdam: Elsevier, 2003. 353 p.*
17. Mueller R.A. *A general model of organizational values in educational administration. Educational Management Administration & Leadership 42, no 5 (2014). Pp. 640-656. doi:10.1177/1741143213510504*

## ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

**Игнатьева Галина Александровна**, заведующая кафедрой педагогики и андрагогики, доктор педагогических наук, профессор

*Нижегородский институт развития образования  
ул. Ванеева, д. 203, Нижний Новгород, 603122, Россия  
e-mail: gaididakt@rambler.ru  
SPIN-код в SCIENCE INDEX: 4608-5231*

**Тулупова Оксана Владимировна**, доцент кафедры педагогтики и андрагогики, кандидат педагогических наук

*Нижегородский институт развития образования  
ул. Ванеева, д. 203, Нижний Новгород, 603122, Россия  
e-mail: oksana-nnov@yandex.ru  
SPIN-код в SCIENCE INDEX: 2069-9968*

## DATA ABOUT THE AUTHORS

**Ignat'eva Galina Aleksandrovna**, Head of the Department pedagogic and andragogics, Doctor in Pedagogical Science, Professor

*Nizhny Novgorod Institute of Education Development  
203, Vaneeva st., Nizhny Novgorod, 603122, Russia  
e-mail: gaididakt@rambler.ru*

**Tulupova Oksana Vladimirovna**, assistant professor of pedagogic and andragogics, Ph.D in Pedagogical Science

*Nizhny Novgorod Institute of Education Development  
203, Vaneeva st., Nizhny Novgorod, 603122, Russia  
e-mail: oksana-nnov@yandex.ru*