

---

# ПЕДАГОГИКА ФАНЛАРИ

---

## ПРОЕКТНОЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ОТЛИЧИЕ ОТ ТРАДИЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

---

**Р.Х. Джураев**

академик, доктор педагогических наук, заведующий лабораторией  
УзНИИ педагогических наук, г. Ташкент, Узбекистан.

---

**О. Зуфарова**

соискатель УзНИИ педагогических наук, г.Ташкент. Узбекистан.

---

***Аннотация.** В статье рассмотрены основные различия стратегии традиционного управления от стратегий управления проектом. Задача традиционного менеджмента направлена на оптимизацию, стабильность и сохранение достигнутого. А задача проектного менеджмента — разрешение противоречий и поиск новых зон успеха. Реализация проекта требует введения новой штатной административной должности и создания инициативной группы. Достижение заявленных конечных целей определяет успех проекта.*

***Ключевые слова:** преподавания гуманитарных наук, материальные ресурсы, трудовой дисциплина, воспитательная работа, задачи сохранения, преподавания гуманитарных наук, инновационных форм проведения уроков и внеклассных мероприятий, проектный менеджмент, естественно-научной направления.*

---

## ЛОЙИҲАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ ВА УНИНГ АНЪАНАВИЙ БОШҚАРУВДАН ФАРҚИ

---

**Р. Ҳ. Жўраев**

Академик, педагогика фанлари доктори, Ўзбекистон Педагогика  
фанлари илмий тадқиқот институти, Тошкент, Ўзбекистон.

---

**О. Зуфарова**

Ўзбекистон Педагогика фанлари илмий тадқиқот институти, номзо-  
ди, Тошкент ш. Ўзбекистон.

---

***Аннотация.** Maqolada an'anaviy boshqaruv strategiyalari va loyihalarni boshqarish strategiyalari o'rtasidagi asosiy farqlar muhokama qilinadi. An'anaviy menejmentning vazifasi optimallashtirish, barqarorlik va erishilgan narsalarni saqlashga qaratilgan. Va loyihani boshqarish vazifasi*



qarama-qarshiliklarni bartaraf etish va muvaffaqiyatning yangi zonalarini izlashdir. Loyihani amalga oshirish uchun yangi ma'muriy lavozimni joriy etish va tashabbuskor guruhni yaratish talab etiladi. Belgilangan yakuniy maqsadlarga erishish loyihaning muvaffaqiyatini belgilaydi.

**Kalit so'zlar:** gumanitar fanlarni o'qitish, moddiy resurslar, mehnat intizomi, o'quv ishlari, muhofaza qilish vazifalari, gumanitar fanlarni o'qitish, darslar va sinfdan tashqari ishlarning innovatsion shakllari, loyihalarni boshqarish, tabiatshunoslik yo'nalishlari .

## PROJECT MANAGEMENT AND ITS DIFFERENCE FROM TRADITIONAL MANAGEMENT

---

**R. X. Djuraev**

Academician, Doctor of Pedagogical Sciences, Head of the Laboratory of the UzNII of Pedagogical Sciences, Tashkent, Uzbekistan.

---

**O. Zufarova**

researcher for the UzNII of Pedagogical Sciences, Tashkent. Uzbekistan.

---

**Abstract.** *The article discusses the main differences between traditional management strategies and project management strategies. The task of traditional management is aimed at optimization, stability and preservation of what has been achieved. And the task of project management is to resolve contradictions and search for new zones of success. The implementation of the project requires the introduction of a new full-time administrative position and the creation of an initiative group. The achievement of the stated end goals determines the success of the project.*

**Keywords:** *teaching the humanities, material resources, labor discipline, educational work, preservation tasks, teaching the humanities, innovative forms of lessons and extracurricular activities, project management, natural science directions.*

Начнем с функций административного персонала. Вот традиционная модель. В школе есть директор, который отвечает за результаты работы в целом. У директора есть заместители, которые осуществляют организацию конкретных видов деятельности в пределах своих должностных обязанностей. Заместители по учебной работе отвечают за обучение учеников отдельных возрастных групп, организацию экзаменов, ведение журналов, составление расписания, обеспечение замен уроков в случае отсутствия учителей, выполнение программ, соблюдение режи-

ма и трудовой дисциплины, повышение квалификации и методическую работу педагогов. Заместитель директора по воспитательной работе — за воспитание и организацию досуга детей, работу с родителями. Заместитель директора по административно-хозяйственной работе — за создание нормальных условий работы. Это — традиционная управленческая модель распределения обязанностей администрации.

Теперь об основных задачах традиционного менеджмента. Он призван решать прежде всего так называемые «задачи сохранения» и последовательной оптимизации деятельности. У школы есть свои завоевания, свои «зоны успеха», сложившиеся традиции, структуры, отношения. Например, школа много лет успешно готовит учащихся по предметам естественно-научного цикла, успешно выступает на предметных олимпиадах и конкурсах по биологии, географии, сотрудничает с профильными вузами. Знания учеников по этим предметам достаточно прочны, что подтверждается результатами экзаменов и статистикой поступления выпускников. Есть прекрасный опыт внеклассной работы по естественно-научному направлению. Для сохранения этих достижений используются значительные ресурсы (оформление предметных кабинетов, распределение факультативных часов, приобретение новых учебных пособий, лабораторного оборудования и оснащения и пр.).

В области преподавания гуманитарных наук таких блестящих успехов в школе не наблюдается, однако руководство стремится, чтобы и здесь все было на приемлемом уровне, постепенно улучшая эти области преподавания и вкладывая в них некоторую долю ресурсов (например активно действуют кружки творческой направленности — хор, театр, изостудия).

То есть хороший традиционный менеджмент сохраняет достигнутое, ориентируясь на сложившиеся успешные виды деятельности и постепенно оптимизируя отстающие.

А теперь представим себе, что школа решила осуществлять некий инновационный проект, например, внедрять программу информатизации. Можно ли сделать это при существующей системе управления? Скорее всего, нет, поскольку управление проектами осуществляется совершенно иначе. Вместо «задач сохранения» на первый план выходят инновационные задачи, особое внимание будет уделяться не тому, в чем организация успешна, а тому, что пока успеха не принесло, однако осознается как залог будущих достижений. И, несмотря на то, что информатика никогда не была для школы «зоной успеха», именно этому проекту будет уделяться повышенное внимание со стороны руководства, и ресурсы пойдут не на оборудование лабораторий, а на приобретение компьютерной техники и подключение к интернету. Безусловно, в этой ситуации возможны конфликты, и проектный менеджмент ориентиро-

ван на их разрешение.

О конфликтах стоит сказать отдельно. Еще недавно в школе учителя естественно-научного цикла были на особом положении. Ведь именно их деятельность способствовала росту престижа школы, следовательно, именно они (хоть об этом вслух и не говорилось) пользовались некоторыми преимуществами при составлении расписания, при распределении часов на кружковую работу. Материальные ресурсы также распределялись всегда с учетом их интересов. Это и понятно: они создавали имидж школы, они способствовали росту ее престижа. Однако в связи с развитием нового направления кое-что неизбежно изменится. Например, активно начнет развиваться внеклассная работа: появятся кружки программирования, компьютерного дизайна, настольной издательской деятельности. Дети пойдут заниматься новым, привлекательным, интересным делом. Да и ресурсы материальные потребуются для оборудования современной дорогостоящей техникой как кабинетов информатики, так и предметных кабинетов. Естественно, возникает конфликт интересов, и решать этот конфликт администрации будет непросто.

Однако речь все же пойдет не о лежащих на поверхности неизбежных межличностных конфликтах, связанных с распределением ресурсов и признанием. В ходе реализации проекта возникают прежде всего противоречия между необходимыми и имеющимися условиями. И решая эти конфликты, руководитель собственно и будет способствовать реализации инновационного проекта. Отметим важный момент: ресурсы будут вкладываться не в то, что традиционно приносило успех, а в то, что пока результатов не давало. В этом есть определенный риск, которого обычно старается избежать традиционное управление. Это и понятно: важными задачами проектного менеджмента являются именно задачи, связанные с разрешением противоречий и конфликтов, развитием, поиском новых путей, новых зон успеха – отличие от традиционного управления, ориентированного на оптимизацию, стабильность сохранение достижений.

А теперь зададимся еще одним вопросом: достаточно ли для реализации проекта традиционного управленческого персонала, исполняющего стандартные обязанности? Вероятно, нет. И прежде всего потому, что стандартная система управления ориентирована на поддержание традиционных процессов обучения, воспитания, материального обеспечения и пр. А кто же будет отвечать за осуществление изменений?

В школе в связи с реализацией проекта понадобится ввести новую штатную должность — заместителя директора по информационным технологиям, который, по сути, станет менеджером инновационного проекта. И если полномочия всех членов администрации определяются стандартной структурой управления, сложившимися традициями и

спецификой осущестляемой деятельности, то структура полномочий нового заместителя, особенно на первых порах, будет несколько неопределенной. Более того, она будет изменяться в зависимости от ситуации, от стадии реализации проекта, от тех акцентов, которые будут актуальны на каждом конкретном этапе вводящихся изменений. На этапе планирования и постановки задач это будет создание планово-программной документации и разъяснение идей информатизации сотрудникам, на этапе решения технических задач это будет работа по обеспечению учетного заведения современной техникой, на этапе внедрения — обучение персонала и разработка новых способов деятельности и пр. Если сравнивать структуру полномочий заместителя директора по информационным технологиям со структурой полномочий «обыкновенных» завучей, то она будет характеризоваться меняющимся набором задач, тогда как другие заместители решают традиционно сложившийся набор задач.

Еще одно отличие в особенностях деятельности нового заместителя состоит в том, что он осуществляет так называемые межфункциональные виды деятельности, тогда как «традиционные» заместители несут ответственность за деятельность в пределах выполняемых ими функций. Деятельность нового заместителя будет многофункциональной. На этапе технического обеспечения его функции будут тесно связаны с функциями заместителя директора по административно-хозяйственной работе (производство ремонтно-технических работ в кабинетах информатики и кабинетах администрации в связи с закупкой и установкой техники, подключением к интернету). А на этапе внедрения он должен будет работать с тем завучем, который несет ответственность за обучение персонала (освоение компьютерных технологий, инновационных форм проведения уроков и внеклассных мероприятий, создание единой административной сети).

В процессе реализации этого проекта информатизации будет меняться структура педагогического коллектива.

В большинстве школ традиционно существуют так называемые методические объединения — группы учителей, преподающих определенный предмет. Но в период реализации инновационного проекта обязательно должна быть создана инициативная группа, члены которой будут играть роль первопроходцев. В эту группу войдут те, для кого идеи информатизации будут близки и интересны, те, кто готов к изменениям в собственной деятельности и в деятельности школы в целом. Здесь совершенно не играет роли должность, преподаваемый предмет, стаж работы и даже уровень квалификации (инновационные проекты часто дают возможность реализовать себя и завоевать признание в коллективе молодым сотрудникам).

Сюда могут войти учителя, секретарь, лаборанты, завучи, и отношения в группе будут определяться не исходя из традиционных полномочий, а исходя из потребностей проекта. Так, завуч, осваивающий работу с базами данных, будет «подчиняться» молодому учителю информатики, опытный педагог-словесник, разрабатывая технологии интернет-уроков и осваивая особенности учебно-исследовательской деятельности школьников, будет получать консультации у молодого физика, который только начинает свою деятельность, но прекрасно владеет навыками работы в Сети. Члены рабочей группы будут активно внедрять изменения, демонстрировать и обобщать свой инновационный опыт. В случае успешной реализации проекта они станут экспертами и консультантами для других членов коллектива, которые включились в реализацию проекта позднее.

Безусловно, активные участники проекта получают от его реализации свои дивиденды как материального, так и нематериального характера. Заинтересованный в реализации проекта директор найдет возможность одним членам группы установить фиксированные надбавки к заботной плате, а другим — обеспечить премиальные выплаты по итогам работы.

Кто-то, повысив уровень своей профессиональной компетентности, сможет пройти аттестацию и повысить свою квалификационную категорию, что скажется на уровне зарплаты. Для кого-то наградой будет признание и авторитет в коллективе, возможность участвовать в профессиональных конкурсах, получить гранты. Кто-то в ходе реализации проекта получит ценный материал для научно-исследовательской работы.

Однако нужно понимать, что срок деятельности этой группы ограничен сроками реализации проекта, тогда как традиционные структуры (те же предметные объединения учителей) существовали и до начала, и во время реализации проекта, и будут существовать после нее. И еще один вопрос, связанный с отличием в оценке результатов в традиционной и проектной системах управления.

В традиционном менеджменте успех определяется достижением текущих целей. Школа ставит перед собой определенные цели и задачи и реализует их с той или иной степенью успешности. Это могут быть задачи, связанные с успешной адаптацией учеников начальной школы к обучению в условиях средней школы. Ежегодно перед каждой школой стоит задача, связанная с успешной сдачей экзаменов в 9-х и 11-х классах. Еще одна традиционная задача связана с организацией досуга детей, вовлечением их в развивающую, творческую, социально значимую деятельность. Эти конкретные частные примеры, связанные с достижением определенных текущих целей, свидетельствуют об общей успешности деятельности школы. Такова позиция традиционного

управления: текущие задачи успешно решены, значит, деятельность в целом успешна.

При проектном менеджменте результаты оцениваются по достижениям заявленных конечных целей. Отдельные этапы проекта могут пройти вполне успешно. Например: первый этап, связанный с оснащением школы современной техникой, реализован в установленные сроки. Средства найдены и освоены, техника приобретена и установлена, интернет подключен. Но является ли успех на этом этапе залогом успешности проекта в целом? Увы, нет.

Есть достаточно много примеров, когда техника уныло пылится в кабинетах, морально устаревая, а учителя по-прежнему работают у доски с мелом и тряпкой, завучи передают друг другу информацию в форме вечных бумажных списков, над которыми уныло трудятся классные руководители и учителя-предметники. Это значит, что при успешном первом этапе проект все же стал пробуксовывать: идеи не нашли поддержку у администрации и педагогов, никто не прошел необходимого обучения, не были внедрены новые технологии обучения и управления.

То есть успех на одном конкретном этапе не гарантирует успеха проекта в целом. Поэтому в проектном менеджменте об успешности проекта судят по конечным результатам. И еще одно отличие традиционного менеджмента от проектного. При традиционной системе управления обычно ситуация достаточно стабильна, набор «переменных» в целом ограничен. Да, ежегодно меняется нагрузка педагогов, расписание, иногда — количество классов в параллели и в связи с этим загруженность учебных кабинетов. Но виды деятельности остаются неизменными из года в год. Ежегодно составляется расписание, сдаются экзамены, проводятся педсоветы, аттестация учителей, традиционные праздники. Сдаются отчеты по фиксированным формам и графику. И сущность традиционного управления состоит в организации и исполнении стандартных процедур в установленные сроки.

Проектный менеджмент всегда осуществляется в условиях неопределенности. Так, в примере с проектом информатизации школы неопределенность существует практически по всем вопросам — начиная от ресурсов, заканчивая отношением персонала и родителей к вводимым инновациям. В связи с этим проектный менеджмент — это всегда игра на несколько шагов вперед, это всегда глубокое изучение и тщательный анализ ситуации, это гибкость и интуиция, это отлаженная система коммуникаций на всех уровнях.

#### Литература:

1. Захарян А. Роль управления знаниями в информационном обществе // *E-Learning World. Мир электронного обучения.* - №. 1-2. Июль-12



октябрь. –М.: Изд-во. МЭСИ, 2009. –С. 38-42.

2. Проектирование современных образовательно-профессиональных программ по направлениям педагогического образования: метод. рекомендации / отв.ред. О.В.Акулова, Н.Ф.Радионова. –СПб.: Изд-во РГПУ им А.И. Герцена, 2008. –С. 7-8.

3. Ясвин В.А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. –М.: Смысл. 2001. [https://www.psychologos.ru/images/1\\_1429358525.jpg](https://www.psychologos.ru/images/1_1429358525.jpg)