

УДК 373.1

<https://doi.org/10.23951/1609-624X-2022-5-107-115>

ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ МЕТОДОЛОГИИ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Людмила Васильевна Круглова^{1,2}, Татьяна Николаевна Бабакина³, Светлана Валерьевна Когут⁴

^{1,3,4} *Томский государственный педагогический университет, Томск, Россия*

² *МБОУ прогимназия «Кристина», Томск, Россия*

¹ *kruglik@tspu.edu.ru*

³ *ta_nik@tspu.edu.ru*

⁴ *kogut.sv@mail.ru*

Аннотация

Введение. Достижение качественно новых результатов в системе общего образования требует внедрения более эффективных подходов к управлению образовательным процессом в целом и образовательной организацией в частности. В качестве инструмента развития образовательного учреждения была рассмотрена методология проектного менеджмента, позволяющая в вертикально выстроенной системе управления образовательной организацией расширить горизонтальные ветви для более активного привлечения педагогов к соуправлению.

Цель – описать модель интеграции проектной методологии в систему школьного администрирования на основе технологии управления проектами этнокультурной направленности в образовательной организации.

Материал и методы. Авторы опираются на научные работы в области проектного менеджмента и управления проектами в образовании, а также на ряд соответствующих проблематике нормативных документов. Синтез данных, полученных в ходе документационного анализа научной литературы и опыта работы образовательной организации, позволил показать специфику включения проектного менеджмента в систему управления проектами в образовательной сфере и раскрыть его потенциал для развития образовательных систем в целом.

Результаты и обсуждение. Сравнительный анализ системных моделей управления образовательной организацией показал значительное преимущество гибких управленческих систем в силу их «приспосабливаемости» к изменениям внешнего окружения и более эффективного управления внутренней средой. Оптимальной является матричная структура управления. Она ориентирована на развитие взаимодействия между разными службами. Выраженные горизонтальные линии в управленческой модели при сохранении вертикальной интеграции позволяют своевременно и органично регулировать процессы на разных уровнях. В данном исследовании опыт включения проектного менеджмента в линейно-функциональную модель управления школой проанализирован на примере проектов этнокультурной направленности МБОУ Прогимназия «Кристина» г. Томска.

Заключение. Предложенная модель управления проектами в образовательной организации может быть применена в любой образовательной организации. Достоверность научных результатов и обоснованность выводов исследования обеспечиваются опорой на современные достижения научного знания, а также позитивный практический опыт внедрения элементов гибкой системы управления в деятельность конкретной образовательной организации.

Ключевые слова: *управление образовательной организацией, методология проектного менеджмента, проекты этнокультурной направленности*

Для цитирования: Круглова Л. В., Бабакина Т. Н., Когут С. В. Интеграция проектной методологии в систему управления образовательной организацией // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2022. Вып. 5 (223). С. 107–115. <https://doi.org/10.23951/1609-624X-2022-5-107-115>

INTEGRATION OF PROJECT METHODOLOGY INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF AN EDUCATIONAL ORGANISATION

Luydmila V. Kruglova^{1,2}, Tat'yana N. Babakina³, Svetlana V. Kogut⁴

^{1,3,4} *Tomsk State Pedagogical University, Tomsk, Russian Federation*

² *Pre-gymnasium "Kristina", Tomsk, Russian Federation*

¹ *kruglik@tspu.edu.ru*

³ *ta_nik@tspu.edu.ru*

⁴ *kogut.sv@mail.ru*

© Л. В. Круглова, Т. Н. Бабакина, С. В. Когут, 2022

Abstract

Introduction. Achieving qualitatively new results in the system of general education requires introducing more effective approaches to the management of the entire educational process and the specific educational organization. As a tool for the development of an educational institution, this paper considers the methodology of project management which allows, in a vertically built management system of an educational organization, expansion of its horizontal branches to achieve more active involvement of teachers in co-management.

Aim and objectives. The aim of the article is to describe a model for project methodology integration into the school administration system based on the technology of management of ethnocultural projects in an educational organization.

Materials and methods. The authors rely on scientific works in the field of project management and project management in education and several regulatory documents relevant to this area. The synthesis of data obtained by the documentary analysis of scientific literature and the experience of the educational organization enabled the authors to show the specifics of including project management in the project management system in the educational sphere and reveal its potential for the development of educational systems in general.

Results and discussion. A comparative analysis of system models for managing an educational organization has shown the significant advantage of flexible management systems due to their “adaptability” to changes in the external environment and more efficient management of the internal environment. The optimal management has a matrix structure. It is focused on the development of interaction between different services. Pronounced horizontal lines in the management model, while maintaining vertical integration, allow timely and organic regulation of processes at various levels. In this study, the experience of inclusion of project management in the linear-functional model of school management is analyzed, using as an example, ethnocultural projects of the MBEI (municipal budget educational institution) pre-gymnasium “Kristina” in the city of Tomsk.

Conclusion. The proposed model of project management in an educational organization can be applied in any educational organization. The reliability of scientific results and the validity of the conclusions of this study are informed by modern achievements of research knowledge, as well as positive practical experience of introducing the elements of a flexible management system into the activities of the specific educational organization.

Keywords: *educational organization management, project management methodology, ethnocultural projects*

For citation: Kruglova L. V., Babakina T. N., Kogut S. V. Integratsiya proyektnoy metodologii v sistemy upravleniya obrazovatel'noy organizatsiyey [Integration of Project Methodology Into the Management System of an Educational Organisation]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta – Tomsk State Pedagogical University Bulletin*, 2022, vol. 5 (223), pp. 107–115 (In Russ.). <https://doi.org/10.23951/1609-624X-2022-5-107-115>

Введение

Деятельность образовательной организации осуществляется в двух основных направлениях: функционирования и развития. В задачи функционирования школы входит организация и планомерное осуществление учебного процесса в соответствии с основной образовательной программой. Вектор развития школы определяется как внешними факторами: запросами государства, общества, семьи и личности обучающегося, которые в силу изменчивости и нестабильности внешнего окружения быстро обновляются, так и внутренними, требующими быстрой адаптации к требованиям времени. Школа должна оставаться островком стабильности – с одной стороны (линия функционирования) и проводником новых идей, инструментом инновационных преобразований – с другой стороны (линия развития).

Основные направления государственной образовательной политики обозначены в целом ряде инициатив (государственная программа «Развитие образования» [1], национальный проект «Образование» [2], в рамках которого реализуются подпроекты «Современная цифровая образовательная среда», «Современная школа», «Учитель будущего» и др.), призванных по сути завершить весьма

болезненный переход от традиционной системы образования к инновационной, которая бы способствовала формированию у обучающихся необходимых для реальной жизни базовых компетентностей и могла обеспечить каждому ребенку возможность самореализации и развития своих склонностей, способностей и талантов. Сегодня в школах внедряется практико-ориентированная модель обучения, активно развивается проектная и исследовательская деятельность обучающихся, основными характеристиками которой выступают разноразличность, многозадачность и вовлеченность всех субъектов образовательного процесса в разработку и реализацию проектов. Педагогу в этом процессе отведена роль активного помощника, проводника, соратника, обладающего не только узкими профессиональными навыками, но и универсальными социально-психологическими качествами [3].

Несмотря в целом на позитивные изменения, российская школа как управляющая система остается достаточно инертной: она представляет собой замкнутую систему с вертикально выстроенной иерархической структурой, где у каждого элемента

своя роль и свое место. В условиях негибкой модели управления учитель выступает, скорее, не творцом, а исполнителем, винтиком хорошо отлаженного бюрократического механизма. Консервативный характер управленческой системы зачастую приводит к конфликтным ситуациям между управленческим аппаратом, педагогами и другими участниками образовательных отношений.

Реализация идей проектного менеджмента в условиях образовательной организации в силу перспективности, с одной стороны, и объективно существующих сложностей, с другой стороны, требует к себе более пристального внимания. Для снятия внутренних и внешних противоречий или их минимизации следует в вертикально выстроенной системе управления образовательной организацией расширить горизонтальные ветви для более активного привлечения педагогов к участию в управлении и соуправлению. Развитие проектов в образовательной организации требует координации и согласованности действий всех субъектов образовательной деятельности, что предполагает создание единой системы управления проектной работой в организации.

Материал и методы

В данном исследовании авторы опираются на научные работы в области проектного менеджмента и управления проектами в образовании, а также на ряд соответствующих проблематике нормативных документов. Синтез и обобщение данных, полученных в ходе анализа научной литературы и опыта работы образовательной организации, на основе документационного и статистического анализа позволили показать специфику включения проектного менеджмента в систему управления проектами в образовательной сфере и раскрыть его потенциал для развития образовательных систем в целом.

Понятие «управление проектом» в образовании пришло из сферы менеджмента. Согласно определению, представленному в словаре бизнес-терминов, под управлением проектом понимается управление деятельностью по проекту, осуществляемое посредством планирования и выполнения работ, координации действий специалистов и организаций, участвующих в проекте [4]. Управление проектом включает ряд действий: 1) определение среды проекта; 2) формулирование; 3) планирование; 4) техническое исполнение; 5) контроль над выполнением [5, 6].

Несмотря на имеющийся ряд особенностей в силу специфичности образовательной отрасли (жесткая регламентированность деятельности нормативно-методическими документами, широкий круг благоприобретателей в ближайшей и отсро-

ченной перспективе), в школе может быть реализована и частично реализуется методология классического проектного подхода [7; 8, с. 6–7].

Вся работа образовательной организации, однако, не может быть построена на проектном подходе. Существуют определенные направления деятельности, которые требуют цикличности, систематичности, непрерывности и регулярности. В этом случае функциональный подход является наиболее оптимальным как надежный инструмент достижения стабильного функционирования системы [9, с. 14–15].

Однако «стабильность», являясь синонимом «статичности», выступает антиподом к таким понятиям, как «динамика», «развитие». Только проектный подход способен создать условия для развития системы, ориентируя деятельность на достижение изменений, выраженных в конечной цели и уникальности продукта, и ограничивая процесс по времени и привлеченным ресурсам.

Включение механизмов проектного менеджмента в построение системы образования сегодня имеет ряд существенных оснований:

- 1) это принципиально новый способ создания результативных изменений в образовании;
 - 2) способ интегрирования разных видов деятельности в проектную;
 - 3) формирование нового типа «мыслящего» педагога;
 - 4) создание полифункциональных команд инноваторов/исполнителей;
 - 5) укрепление профессиональных связей как внутри организации, так и с внешними партнерами.
- Проектное управление в образовательной организации, с точки зрения С. Н. Москвина, имеет ряд преимуществ:
- более быстрая адаптация образовательной организации к динамично меняющимся условиям;
 - конкретное и понятное целеполагание, позволяющее более оптимально и эффективно выстраивать образовательную деятельность;
 - рациональное использование человеческих и иных ресурсов в соответствии с приоритетными задачами;
 - возможность установления измеримых параметров и показателей педагогической деятельности и управления ими;
 - организация системы мотивации и стимулирования в соответствии с индивидуальным (командным) вкладом;
 - расширение набора профессиональных качеств работников в результате участия в разных проектах;
 - возможность проявлять инициативу, активность и раскрывать свой творческий (педагогический, лидерский и др.) потенциал [7].

Рассмотрим положительные и отрицательные черты существующих моделей управления образовательными организациями.

Модель сегментной организации

Центральным звеном данной управленческой модели являются учителя-предметники, связь между которыми практически не просматривается. Если речь идет о крупном образовательном учреждении, то создаются методические объединения учителей-предметников (или учителей гуманитарного/естественно-научного и др. циклов). Координация их деятельности осуществляется на уровне внешнего взаимодействия: инструктивных документов, методических рекомендаций, обсуждения графика проведения входного, промежуточного и итогового контроля и т. д. Каждый педагог автономен в определении содержания, форм, методов обучения. Оценка деятельности педагога осуществляется на основе результатов обучения (объективный фактор) и отзывов обучающихся, их законных представителей (субъективный фактор). Существенным минусом данной модели является практическое отсутствие коммуникации между учителями-предметниками (воспитателями, работающими в разных группах), методическими объединениями педагогов с целью принятия общих тактических действий, обмена опытом, профессионального роста [10].

Модель линейно-функциональной организации с горизонтальной консультативной структурой

В данной модели существует иерархия трех уровней менеджмента: менеджер высшего звена (директор), менеджер среднего звена (заместители директора), линейный менеджер (руководители методических объединений, консультанты). Явно ощутимы иерархические связи между разными уровнями менеджмента. Менеджеры планируют деятельность, определяют сроки, назначают ответственных и управляют персоналом, разрабатывают рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляют контроль. Роль обычного педагога сводится к исполнительской функции [10].

Существует ряд и других не менее консервативных систем управления образовательной организацией, сильная сторона которых заключается в четком регламентировании процессов функционирования и контроля объектов управления со стороны администрации: система прямого подчинения, четкое распределение персонифицированной ответственности и должностного функционала, оптимальный способ решения простых задач.

Однако в условиях необходимости создания адаптивной образовательной среды [11–13] особое значение приобретают более гибкие системы управления: матричные, программно-целевые и т. п. [14, с. 81–88; 15].

Востребованность в системе образования гибких моделей управления обусловлена следующими факторами:

1) скорость изменений внешней среды предопределяет осуществление большего количества проектов за единицу времени и требует более грамотного распределения имеющихся и привлекаемых ресурсов;

2) технологическая сложность исполнения многих проектов, обусловленных научно-техническим прогрессом;

3) оперативность разработки и внедрения проектных продуктов в борьбе за «клиента», а также в силу непродолжительности их цикла жизни;

4) двусторонний характер адаптивной системы обучения: приспособление образовательной организации к индивидуальным особенностям обучающихся и наоборот [7].

Матричная структура представляет собой более сложное образование, при схематическом изображении напоминающее матрицу (решетку). Эта организационная модель объединяет в себе две: линейно-функциональную и программно-целевую. Исполнитель оказывается в двойном подчинении, что выгодно отличает эту модель и является ее преимуществом. Существенным преимуществом в рамках данного исследования является тот факт, что матричная структура управления ориентирована на развитие взаимодействия между разными службами/структурами. Выраженные горизонтальные линии в управленческой модели при сохранении вертикальной интеграции позволяют своевременно и органично регулировать процессы на разных стадиях жизненного цикла проекта. Такая структура создает «эффект включенности» коллектива в решение стратегических и тактических задач, стоящих перед образовательной организацией, что в конечном счете может дать синергетический эффект. Матричная структура, по сути, встраивается в линейно-функциональную модель, сохраняя при этом свою автономность, которая выражается не только в необходимости разрешения конкретно поставленной задачи (проблемы), но и в наделении проектных команд/групп широкими полномочиями (в планировании, организации контроля, использовании технологий, (пере)распределении ресурсов). Наряду с правами проектная команда несет ответственность за процесс и результат. Контроль за реализацией деятельности проектных команд осуществляется как менеджером проекта, так и руководителями функциональных служб. Двойное подчинение (вертикальное и горизонтальное) только усиливает данную управленческую систему. Линии подчинения все вместе образуют решетку, потому и появилось название «решетчатая организация» [14, с. 83–88].

Интеграция матричной системы управления в линейно-функциональную модель образовательной организации требует соблюдения концептуальных принципов:

- 1) необходимого разнообразия (объектов управления и управляющей системы);
- 2) дуального управления (управление объектом через управляющее воздействие и одновременно анализ управленческих воздействий);
- 3) обратной связи (измерение характеристик управляемого объекта).

Интеграция матричной структуры управления может распространяться на отдельные сферы деятельности образовательной организации, внедряться по мере необходимости и готовности управленческой системы в целом.

Результаты и обсуждение

Интеграция проектной методологии в систему управления образовательной организацией реализуется в муниципальном бюджетном образовательном учреждении прогимназии «Кристина» города Томска [16]. Деятельность данного образовательного учреждения, объединяющего дошкольное и младшее школьное звено, строится на основе поликультурной модели воспитания и обучения в контексте диалогового подхода. Обучающиеся уже в дошкольном возрасте знакомятся с русской и немецкой культурами, историей и культурой российских немцев [17]. Формирование основ поликультурной личности осуществляется через усиление этнокультурного аспекта в содержании основной и дополнительных образовательных программ, а также через организацию проектов этнокультурной направленности. С 2009 г. прогимназия «Кристина» является членом Ассоциации общественных объединений «Международный союз немецкой культуры» (МСНК), деятельность которой направлена на сохранение и развитие этнокультуры российских немцев. МСНК определил основные стратегические линии поддержки российских немцев. Так, на сегодняшний день утверждены и введены в действие «Концепция языковой работы в рамках этнокультурной деятельности Самоорганизации российских немцев» (2010–2012), «Концепт-программа овладения немецким языком в дошкольном возрасте на основе внедрения этнокультурного компонента» (2012–2013), «Концепция поддержки школ, реализующих этнокультурный компонент в рамках развития языковой работы Самоорганизации российских немцев», «Концепция языковой работы в рамках этнокультурных языковых встреч российских немцев».

В прогимназии достаточно успешно осуществляется проектная деятельность в рамках приоритетного вектора развития по следующим направлениям: языковое (лингвистические проекты), лин-

гвокультурное (обряды, история, литературное творчество российских немцев), творческое (фестивали, конкурсы для детей и родителей), профессионально ориентированное (для педагогов). Несмотря на их разноплановость, в целом они укладываются в общую типологию проектов, различающихся по продолжительности, масштабности, территориальному признаку, предметно-содержательной области, доминирующему виду деятельности, составу, целевой аудитории.

В рамках отдельного направления деятельности иницируются проекты, из числа педагогического состава привлекаются исполнители, из которых формируются проектно-творческие группы. Группа вправе выбрать руководителя проекта (менеджера) самостоятельно или утвердить (отклонить) предлагаемую кандидатуру от администрации. Проектные группы могут формироваться по принципу однородного состава (только учителя немецкого языка, исключительно учителя начальных классов и т. д.) или смешанного состава (учителя начальных классов, учителя-предметники, педагоги дополнительного образования и воспитатели, учителя немецкого языка и воспитатели). Наиболее эффективными с точки зрения креативности являются смешанные группы, более согласованные в своих действиях – моногруппы.

Проектная деятельность этнокультурной направленности успешно интегрируется в систему управления МБОУ прогимназии «Кристина». На рис. 1 представлена модель включения проектной деятельности в управленческую структуру образовательного учреждения. Благодаря интеграции проектов расширяются горизонтальные линии в управлении, что способствует более эффективному управлению, повышению профессиональной компетентности педагогов, росту их активности и достижению качества образовательных результатов.

Интеграция проектов в систему гибкого управления включает:

1. Организационное планирование:

- определение направлений деятельности, планирование целей и задач, а также прогнозирование результатов;
- определение содержания проектной деятельности в рамках выбранных направлений (языковое, лингвокультурное, творческое, профессионально ориентированное и пр.).

Планирование проектной деятельности на учебный год осуществляется на июньском педагогическом совете, на котором подводятся итоги работы и обозначаются основные линии дальнейшего функционирования и развития учреждения. На рис. 2 представлены проекты этнокультурной направленности на 2021/2022 учебный год в соответствии с диаграммой Ганта.



Рис. 1. Интеграция проектной деятельности в систему управления МБОУ прогимназии «Кристина» на примере лингвокультурного направления

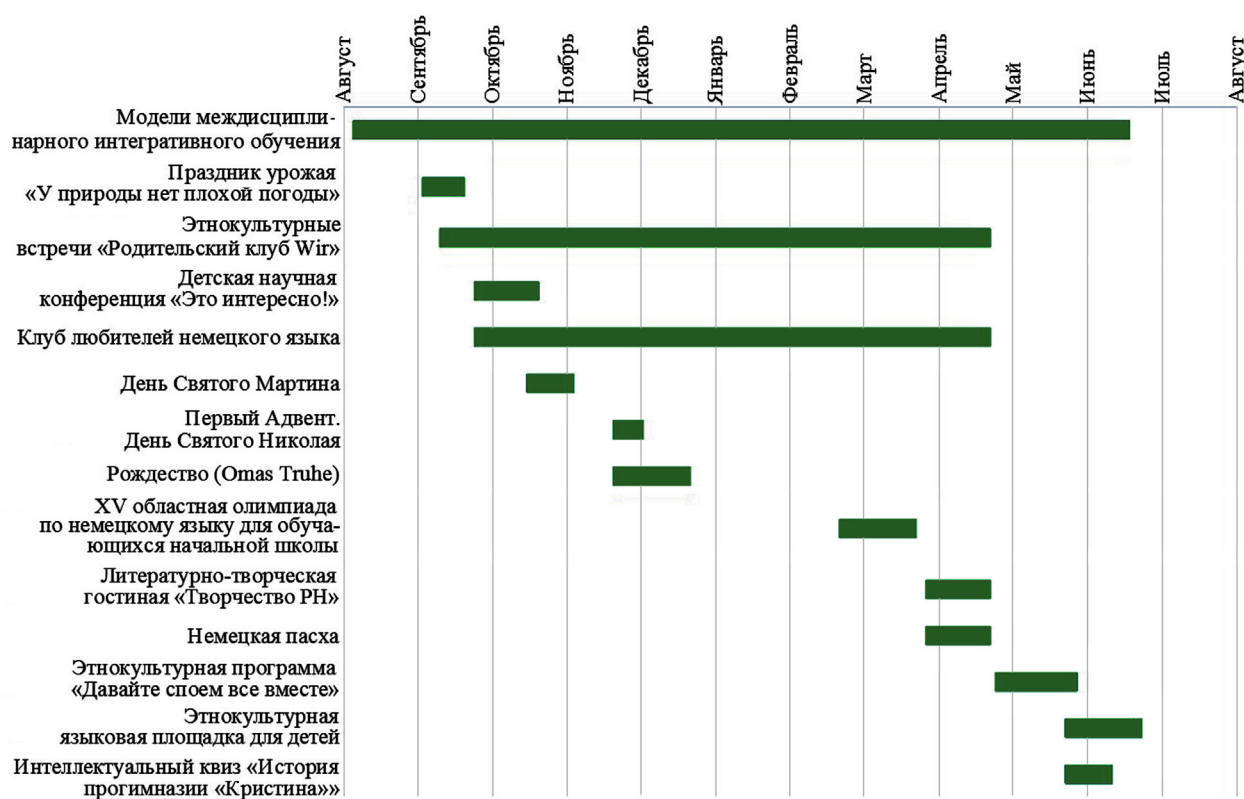


Рис. 2. Запланированные проекты этнокультурной направленности (2021–2022 учебный год)

2. Кадровое обеспечение проектов и управление проектными группами (командой проекта).

На итоговом июньском педагогическом совете педагогический коллектив обсуждает проекты на следующий учебный год, и педагоги определяются с теми проектами, в которых готовы принять активное участие. Формирование итоговых проектных групп с распределением функциональных ролей каждого педагога осуществляется на августовском педсовете и утверждается приказом директора прогимназии.

Из числа администрации (функциональных руководителей) назначаются кураторы проектов, деятельность которых заключается в формировании и развитии команды, оказании помощи в организации деятельности команды, в решении сложных (экстренных) задач, разрешении при необходимости конфликтных ситуаций и противоречий, минимизации рисков. Работа с проектной группой может осуществляться с определенной периодичностью и в удобном для всех режиме. Закрепление кураторов за проектами осуществляется до начала учебного года.

3. Контроль и мотивация проектных групп для эффективного хода работ и завершения проекта:

– разработка администрацией (функциональными руководителями – кураторами) карты ответственности групп, ее обсуждение и принятие на педсовете для эффективной организации работы проектно-творческих групп;

– разработка системы мотивации и стимулирования, ее обсуждение и принятие на августовском педсовете для эффективной организации работы групп.

4. Осуществление обратной связи.

Это простой и быстрый инструмент получить непредвзятую оценку деятельности группы (или руководителя), возможность скорректировать дальнейшую деятельность. Обратная связь является важным элементом в выстраивании коммуникативных процессов. Способы осуществления обратной связи: опрос, анкетирование, беседа, групповая дискуссия, наблюдение, экспертное заключение,

отзывы на сайте и др. Под каждый проект выбирается наиболее подходящий инструмент либо комплекс инструментов. Разрабатывая модель обратной связи, следует придерживаться основных принципов: объективность, целенаправленность, своевременность.

Заключение

Система общего образования на современном этапе переживает ряд серьезных трансформаций. Достижение качественно новых результатов требует внедрения более эффективных подходов к управлению образовательным процессом в целом и образовательной организацией в частности. В качестве инструмента развития образовательного учреждения была рассмотрена система проектного менеджмента, которая позволяет создать адаптируемую, рационально функционирующую, разумно построенную, мотивирующую к творческому поиску систему управления, способную намного быстрее и эффективнее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде (окружении), а также положительно влиять на внутреннюю.

Постепенное наращивание педагогами (группами педагогов) опыта ведения проектов позволит ослабить вертикальную линию управления за счет усиления горизонтальных линий, которые будут выражаться в большей степени свободы от кураторов и подчинении проектных команд непосредственно заказчику в лице руководителя образовательной организации либо общественного органа управления. Предложенная модель управления проектами в образовательной организации может быть применена в любой образовательной организации. Достоверность научных результатов и обоснованность выводов исследования обеспечиваются опорой на современные достижения научного знания, а также позитивный практический опыт внедрения элементов гибкой системы управления в деятельность конкретной образовательной организации – муниципального бюджетного образовательного учреждения прогимназии «Кристина» г. Томска.

Список источников

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3a928e13b4d292f8f71513a2c02086a3/download/1337> (дата обращения: 06.03.2022).
2. Национальный проект «Образование» (2019–2024). URL: <https://edu.gov.ru/national-project> (дата обращения: 10.03.2022).
3. Яркова Т. А., Черкасова И. И. Формирование гибких навыков у студентов в условиях реализации профессионального стандарта педагога // Вестник Тюменского гос. ун-та. Гуманитарные исследования. Humanitates. 2016. Т. 2, № 4. С. 222–234. DOI: 10.21684/2411-197X-2016-2-4-222–234
4. Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001. URL: <https://rus-business-terms.slovaronline.com> (дата обращения: 06.03.2022).
5. Национальный стандарт Российской Федерации: руководство по проектному менеджменту ГОСТ Р ИСО 21500-2014: Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 06.03.2022).

6. Савенкова Е. В., Шклярова О. А. Проектный менеджмент в образовательной организации: учебно-метод. пособие. М.: МПГУ, 2019. 204 с.
7. Москвин С. Н. Управление проектами в сфере образования: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2019. 139 с.
8. Вершинин С. И. Управление проектами в образовании. М.: Центр новых технологий, 2017. 39 с.
9. Долганова О. И., Виноградова Е. В., Лобанова А. М. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. О. И. Долгановой. М.: Юрайт, 2019. 289 с.
10. Сартанова Е. Е., Окушова Г. А. Управление образовательными системами: учебное пособие. Томск: Томский межвузовский центр дистанционного образования, 2002. 175 с.
11. Заруба Н. А. Управление образованием: адаптивный подход // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2012. № 2 (6). С. 75–79. URL: [http://www.prof-obr42.ru/Archives/2\(6\)2012.pdf](http://www.prof-obr42.ru/Archives/2(6)2012.pdf) (дата обращения: 11.03.2022).
12. Максимова Н. А. Формирование адаптивной образовательной среды учебного заведения: анализ проблемы // Научно-метод. электронный журнал «Концепт». 2018. № 10 (октябрь). С. 888–898. URL: <http://e-koncept.ru/2018/181074.htm> (дата обращения: 11.03.2022).
13. Швабауэр О. А. Социально-педагогическое проектирование адаптивной образовательной среды университета // Мир науки, культуры, образования. 2019. № 2(75). С. 180–184.
14. Основы менеджмента / под ред. А. И. Афоничкина. СПб.: Питер, 2007. 528 с.
15. Шаврова О. Г. Эффективное управление проектами: классический подход и гибкие методологии // Философия и ценности современной культуры: материалы XIV Респуб. междисциплинар. науч.-теорет. семинара студентов, аспирантов и молодых ученых «Инновационные стратегии в современной социальной философии», Республика Беларусь, Минск, 26 марта 2020 г. Минск: БГУ, 2020. С. 220–224.
16. Официальный сайт Муниципального бюджетного образовательного учреждения Прогимназия «Кристина» г. Томска. URL: <http://rdkristina.tomsk.ru> (дата обращения: 06.03.2022).
17. Круглова Л. В., Сахарова И. Е. Особенности обучения немецкому языку в начальной школе (по результатам апробации УМК «Mosaic» на базе прогимназии «Кристина») // Вестник Томского гос. пед. ун-та. 2006. Вып. 9 (60). С. 94–97.

References

1. *Postanovleniye Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 26 dekabrya 2017 g. № 1642 "Ob utverzhdenii gosudarstvennoy programmy Rossiyskoy Federatsii "Razvitiye obrazovaniya"* [Decree of the Government of the Russian Federation of 26 December 2017 No. 1642 On Approval of the State Programme of the Russian Federation "Development of Education"] (in Russian). URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3a928e13b4d292f8f71513a2c02086a3/download/1337> (accessed 6 March 2022).
2. *Natsional'nyy projekt "Obrazovaniye" (2019–2024)* [National project "Education" (2019–2024)] (in Russian). URL: <https://edu.gov.ru/national-project> (accessed 10 March 2022).
3. Yarkova T. A., Cherkasova I. I. Formirovaniye gibkikh navykov u studentov v usloviyakh realizatsii professional'nogo standarta pedagoga [Forming Soft Skills of Students in the Implementation of Professional Standard of a Teacher]. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnye issledovaniya. Humanities – Tyumen State University Herald. Humanities Research. Humanities*, 2016, vol. 2, no 4, pp. 222–234 (in Russian). DOI: 10.21684/2411-197X-2016-2-4-222–234
4. *Slovar' biznes-terminov* [Business Term Dictionary]. Akademik.ru. 2001 (in Russian). URL: <https://rus-business-terms.slovaronline.com> (accessed 6 March 2022).
5. *Natsional'nyy standart Rossiyskoy Federatsii: rukovodstvo po proektnomu menedzhmentu GOST R ISO 21500-2014: elektronnyy fond pravovykh i normativno-tekhnicheskikh dokumentov* [National Standard of the Russian Federation: Guidelines for Project Management GOST R ISO 21500-2014: Electronic Collection of Legal, Regulatory and Technical Documents] (in Russian). URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (accessed 6 March 2022).
6. Savenkova E. V., Shklyarova O. A. *Proektnyy menedzhment v obrazovatel'noy organizatsii: uchebno-metodicheskoye posobiye* [Project management in an educational organisation: a training and methodological handbook]. Moscow, MPGU Publ., 2019. 204 p. (in Russian).
7. Moskvin S. N. *Upravleniye projektami v sfere obrazovaniya: uchebnoye posobiye dlya vuzov* [Project Management in Education: A Textbook for Higher Education Institutions]. Moscow, Jurayt Publ., 2019. 139 p. (in Russian).
8. Vershinin S. I. *Upravleniye projektami v obrazovanii* [Project management in education]. Moscow, Tsentr novykh tekhnologiy Publ., 2017. 39 p. (in Russian).
9. Dolganova O. I., Vinogradova E. V., Lobanova A. M. *Modelirovaniye biznes-protsessov: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Business Process Modelling: Textbook and Workbook for Academic Bachelor's Degree]. Moscow, Yurayt Publ., 2019. 289 p. (in Russian).
10. Sartaikova E. E., Okushova G. A. *Upravleniye obrazovatel'nymi sistemami: uchebnoye posobiye* [Management of educational systems: textbook]. Tomsk, Tomskiy mezhvuzovskiy tsentr distantsionnogo obrazovaniya Publ., 2002. 175 p. (in Russian).
11. Zaruba N. A. *Upravleniye obrazovaniyem: adaptivnyy podkhod* [Adaptive Approach to Educational Management: Principles of Management]. *Professional'noye obrazovaniye v Rossii i za rubezhom – Professional Education in Russia and abroad*, 2012, no. 2 (6), pp. 75–79 (in Russian). URL: [http://www.prof-obr42.ru/Archives/2\(6\)2012.pdf](http://www.prof-obr42.ru/Archives/2(6)2012.pdf) (accessed 11 March 2022).

12. Maksimova N. A. Formirovaniye adaptivnoy obrazovatel'noy sredy uchebnogo zavedeniya: analiz problemy [Formation of an adaptive educational environment of an educational institution: problem analysis]. *Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal "Kontsept"*, 2018, no. 10 (October), pp. 888–898 (in Russian). URL: <http://e-koncept.ru/2018/181074.htm> (accessed 11 March 2022).
13. Shvabauer O. A. Sotsial'no-pedagogicheskoye proektirovaniye adaptivnoy obrazovatel'noy sredy universiteta [Social and Pedagogical Designing of the Adaptive Educational Environment of a University]. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya – The world of science, culture and education*, 2019, no. 2(75), pp. 180–184 (in Russian).
14. Afonichkin A. I. (ed.). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2007. 528 p. (in Russian).
15. Shavrova O. G. Effektivnoye upravleniye proektami: klassicheskiy podkhod i gibkiye metodologii [Effective project management: a classic approach and flexible methodologies]. *Filosofiya i tsennosti sovremennoy kul'tury: materialy XIV Respublikanskogo mezhdistsiplinarnogo nauchno-teoreticheskogo seminarov studentov, aspirantov i molodykh uchennykh "Innovatsionnye strategii v sovremennoy sotsial'noy filosofii"*, Respublika Belarus', Minsk, 26 marta 2020 g. [Philosophy and Values of Contemporary Culture: Proceedings of the 14th National Interdisciplinary Scientific and Theoretical Seminar of Students, Postgraduate Students and Young Scientists "Innovative Strategies in Contemporary Social Philosophy", Republic of Belarus, Minsk, March 26, 2020]. Minsk, BGU Publ., 2020. Pp. 220–224 (in Russian).
16. *Ofitsial'nyy sayt Munitsipal'nogo byudzhethnogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya Progimnaziya "Kristina" g. Tomsk* [Official website of the Municipal Budgetary Educational Institution Progymnasium "Kristina" in Tomsk] (in Russian). URL: <http://rdkristina.tomsk.ru> (accessed 06 March 2022).
17. Kruglova L. V., Sakharova I. E. Osobennosti obucheniya nemetskomu yazyku v nachal'noy shkole (po rezul'tatam aprobatsii UMK "Mosaik" na baze progimnazii "Kristina") [The Specificities of Teaching German at Primary School (Based on the Results of the Piloting of the Teaching Complex "Mosaik" at the Pre-gymnasium "Kristina")]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta – Tomsk State Pedagogical University Bulletin*, 2006, vol. 9 (60), pp. 94–97 (in Russian).

Информация об авторах

Круглова Л. В., кандидат филологических наук, доцент, Томский государственный педагогический университет (ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061); заместитель директора по научно-методической работе МБОУ Прогимназия «Кристина» г. Томска (ул. Косарева, 27, Томск, Россия, 634034).

Бабакина Т. Н., кандидат филологических наук, доцент, Томский государственный педагогический университет (ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061).

Когут С. В., кандидат филологических наук, доцент, Томский государственный педагогический университет (ул. Киевская, 60, Томск, Россия, 634061).

Information about the authors

Kruglova L. V., Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Tomsk State Pedagogical University (ul. Kiyevskaya, 60, Tomsk, Russian Federation, 634061); Deputy Director of the Pre-gymnasium "Kristina", Tomsk (ul. Kosareva, 27, Tomsk, Russian Federation, 634034).

Babakina T. N., Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Tomsk State Pedagogical University (ul. Kiyevskaya, 60, Tomsk, Russian Federation, 634061).

Kogut S. V., Candidate of Philological Sciences, Tomsk State Pedagogical University (ul. Kiyevskaya, 60, Tomsk, Russian Federation, 634061).

Статья поступила в редакцию 17.03.2022; принята к публикации 01.08.2022

The article was submitted 17.03.2022; accepted for publication 01.08.2022