

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ОФИСОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, проектный офис, образовательная организация, проектная команда, модель проектного управления.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска инструментов для интеграции технологий проектного менеджмента в деятельность проектных подразделений образовательных организаций.

**Цель исследования** – разработать двухуровневую модель управления проектным офисом образовательной организации на основе анализа существующих моделей проектного управления и определения особенностей формирования таких моделей в условиях работы образовательной организации.

**Материалы и методы.** Основными материалами для проведения исследования были опубликованные научные труды, посвященные проектному управлению, результаты исследований в области управления образовательными организациями, иллюстративные материалы из деловых интернет-ресурсов. В работе были использованы методы анализа и сравнения.

**Результаты исследования.** На основе определения ключевых особенностей формирования моделей проектного управления в условиях работы образовательных организаций и на основе анализа преимуществ и недостатков существующих моделей проектного управления сформирована двухуровневая модель управления проектным офисом образовательной организации. Данная модель состоит из двух уровней: верхнего (структурного) и нижнего (процессного). Верхний уровень модели описывает организационную структуру проектного офиса. Руководитель разделяет проектную команду на отдельные группы, каждая из которых занимается решением конкретной задачи, сопоставленной с ключевыми показателями эффективности реализации проекта. Нижний уровень модели направлен на описание организации работ в рамках отдельной группы. В основе организации работ нижнего уровня лежит модель управления методологии Scrum, адаптированная под условия работы проектных офисов образовательных организаций.

**Выводы.** Разработанная в рамках исследования двухуровневая модель управления проектным офисом образовательной организации является эффективным инструментом для внедрения технологий проектного менеджмента в деятельность современных школ, а также для дальнейшего эффективного управления проектными офисами, отвечающими за реализацию региональных проектов профильного образования. Модель описывает необходимую организационную структуру проектного офиса, а также способ организации работ проектных команд для решения ключевых задач. Необходимо также отметить, что разработка подобных инструментов формирует необходимую методическую и научную базу для дальнейших исследований о применении проектного управления в организациях сферы образования.

**Введение.** Технологии проектного менеджмента с каждым годом все чаще внедряются в деятельность отечественных образовательных организаций. Возникающие перед руководителями образовательных организаций вызовы, связанные с необходимостью реализации федеральных и региональных проектов, пересмотрами размеров финансирования из-за различных социально-

экономических проблем, изменениями организационной структуры, необходимостью внедрения инновационных образовательных решений, заставляют их искать более современные, гибкие, универсальные и эффективные инструменты управления. Проектный подход и инструменты проектного управления являются наиболее подходящими для работы в подобных условиях. Например, по мнению Ю.Б. Винслава, одним из главных составляющих стратегического потенциала проектного подхода к управлению в условиях значительных ограничений в ресурсах является концентрация всех видов этих ресурсов в организации на приоритетных направлениях повышения качества экономического роста, что применимо и к деятельности организаций социальной сферы с некоторым пересмотром этих приоритетов в сторону социальной составляющей [2. С. 121]. Эффективность проектного управления для решения задач в условиях постоянных изменений была неоднократно доказана на основе опыта использования в работе предприятий разных отраслей экономики. Наиболее эффективно технологии проектного управления применяют компании, работающие в сфере информационных технологий, инженерии и высокотехнологичного производства [4]. Образовательные организации также могут эффективно применять инструменты проектного менеджмента в своей деятельности. Однако существует ряд барьеров, которые способны помешать сотрудникам образовательных организаций эффективно применять проектные технологии. И особенно эти барьеры способны помешать внедрению проектного управления в деятельность государственных образовательных организаций. Большинство рядовых сотрудников отечественных школ не обладают образованием в области экономики и управления, а также не имеют опыта работы с инструментами проектного менеджмента. А в некоторых случаях это относится и к руководству образовательной организации (ОО). К тому же традиционная организационная структура школы или вуза не предусмотрена для реализации проектных инициатив, а невысокая адаптивность персонала к изменениям в организационной структуре также может быть большой проблемой [8]. Вследствие этого необходимо найти инструмент, способный упростить процедуру внедрения и дальнейшего использования технологий проектного менеджмента в деятельность образовательных организаций. Такой инструмент должен помогать руководителю ОО создавать внутри организации проектное подразделение, направленное на достижение определенных целей, а также описывать технологию эффективного выполнения задач в рамках достижения общей цели. Таким инструментом является модель управления проектным офисом образовательной организации.

**Цель исследования** – разработать двухуровневую модель управления проектным офисом образовательной организации на основе анализа существующих моделей проектного управления и определения особенностей формирования таких моделей в условиях работы образовательной организации.

Научная новизна исследования заключается в расширении действующего инструментария технологий проектного управления посредством разработки двухуровневой модели, а также в расширении методической и научной базы

для дальнейших исследований в области применения проектного менеджмента в организациях сферы образования.

**Материалы и методы.** Основными материалами для проведения исследования были опубликованные научные труды, посвященные проектному управлению, результаты исследований в области управления образовательными организациями, иллюстративные материалы из деловых интернет-ресурсов. В работе были использованы методы анализа и сравнения.

**Результаты исследования.** Для успешного построения модели управления проектным офисом образовательной организации необходимо определить ключевые особенности ее составления согласно всем условиям работы проектных объединений ОО. Необходимо провести сравнительный анализ существующих моделей проектного управления, определить преимущества и недостатки каждой из моделей, на основе синтеза собранной информации разработать модель управления проектным офисом образовательной организации.

Для того чтобы определить, на какие ключевые особенности необходимо обратить внимание при формировании модели управления проектным офисом образовательной организации, следует обратить внимание на структуру управления в ОО, основные и дополнительные задачи, реализуемые данной организацией, мотивацию и условия работы сотрудников, а также на их опыт и компетенции. Удобнее всего будет рассмотреть вышеперечисленные параметры на примере городской школы.

Традиционная система управления школой строго иерархична. Директор школы назначается приказом вышестоящих региональных органов власти и является основным руководителем. Следующий уровень управления представлен заместителями директора по функциональным направлениям. На третьем уровне находятся учителя, методисты и иные сотрудники. В школах и ранее существовали небольшие подразделения сотрудников, такие как методические объединения, но в управлении ими не было системности [10]. Проектные офисы и иные проектные подразделения появились в школах некоторых городов Российской Федерации относительно недавно. Текущая организационная структура школы хорошо подходит для выполнения задач по обеспечению образовательного процесса, но слабо адаптирована для внедрения инноваций и решения нестандартных для школ управленческих задач [5]. Кроме организации образовательного процесса, к основным задачам школы можно отнести воспитательный процесс, борьбу с детскими правонарушениями, задачи психологической поддержки и социализации учеников.

Дополнительные задачи школы реализуются в значительной степени вне традиционной структуры. Традиционная структура выступает одним из компонентов, но зачастую не самым главным. Примером дополнительной задачи может быть реализация городского проекта предпрофессионального образования. К таким проектам относятся «Инженерный класс», «IT класс», «Медиакласс», «Педагогический класс» и т.д. Для реализации подобных задач в школе создаются проектные офисы, которые должны обеспечить высокую эффективность профильного и предпрофессионального образования в классе, который является

участником проекта. Работа в таких условиях требует от сотрудников образовательной организации совершенно иного подхода. Директору необходимо назначить на должность руководителя проектного офиса сотрудника, который будет способен правильно организовать работу подразделения и обеспечить выполнение ключевых показателей эффективности городского проекта. Состав проектного офиса может включать от одного до трех десятков сотрудников.

Сотрудники образовательных организаций, являющиеся членами проектного офиса, – это учителя, педагоги дополнительного образования и методисты. Чаще всего данные сотрудники не обладают проектными компетенциями. Важно также заметить, что работа в рамках проектного офиса не является для них основной и они не способны тратить все свое рабочее время на решение задач проекта. Уровень мотивации сотрудников проектного офиса в среднем невысок, так как работа в рамках проектного офиса требует дополнительного времени. Руководитель проектного офиса назначается директором из списка преподавателей. В редких случаях обязанности руководителя проектного офиса может выполнять заместитель директора. Из этого следует то, что руководитель проектного офиса часто тоже не имеет управленческого образования и опыта организации проектной деятельности [6]. Вероятнее всего, значительная часть таких руководителей также будет не знакома и с основными видами организационной структуры проектных объединений, и с традиционными методиками организации работ по решению задач проекта. Кроме того, чтобы пройти качественное обучение для приобретения и развития необходимых компетенций у руководителей проектных офисов ОО, необходимо достаточное количество времени. Следовательно, формируемая модель управления проектным офисом должна дать возможность даже непрофильному специалисту в области проектного управления за небольшой промежуток времени качественно организовать работу сотрудников своего подразделения, учесть особенности функционирования образовательных организаций, построить подходящую организационную структуру подразделения.

Резюмируя вышеперечисленные факторы, можно выделить следующие особенности формирования модели управления проектным офисом школы:

- модель должна описывать организационную структуру проектного подразделения;
- организационная структура должна быть универсальной и предусматривать возможности изменения состава сотрудников проектного офиса [14];
- модель должна быть простой, чтобы ее могли использовать сотрудники, не имеющие опыта в использовании технологий проектного менеджмента;
- модель должна описывать особенности организации работ по решению проектных задач и при этом использовать гибкий алгоритм;
- модель должна оставлять руководителю возможность регулярно проверять ход работы над задачами.

Модель, сформированная с учетом этих особенностей, способна быть эффективным и универсальным инструментом для управления проектным офисом сотрудников ОО с учетом специфики ее работы. Важно при этом заметить,

что, согласно выявленным особенностям, рационально будет разделить модель минимум на два основных уровня: первый (уровень организационной структуры) и второй (уровень, описывающий процесс выполнения проектной задачи).

Для того чтобы правильно организовать процесс управления работой команды сотрудников ОО по выполнению проектных задач, необходимо проанализировать существующие модели проектного управления, определить их преимущества и недостатки, выявить, какая из них наиболее близка с концептуальной точки зрения для реализации технологий проектного управления в ОО.

Каскадная модель, имеющая название «Водопадная модель», является одной из самых популярных и простых моделей. Структура каскадной модели представлена на рис. 1. В рамках данной модели проект разделяется на череду этапов. Каждый следующий этап начинается только после полного завершения предыдущего. Это позволяет сохранять жесткий контроль над последовательностью действий, однако не оставляет возможности вносить изменения в стратегию деятельности. Данная модель не является достаточно гибкой для использования в образовательной организации.



Рис. 1. Каскадная модель управления проектами [13]

V-образная модель, представленная на рис. 2, также известна как «Верификационная модель». V-образная модель является расширением каскадной модели и фокусируется на тестировании и обеспечении качества реализации каждого этапа жизненного цикла проекта. Модель имеет форму буквы «V», где левая сторона представляет собой последовательность этапов разработки, а правая сторона – соответствующие им этапы тестирования, включая модульное, интеграционное, системное и приемочное тестирование [12].

Каждый этап разработки имеет соответствующий этап тестирования, что подчеркивает важность верификации и валидации на каждом уровне. Верификация деятельности на каждом этапе – это хорошая практика. Однако она требует значительных ресурсов и нужна в тех случаях, когда цена ошибки несоизмерима с потраченными временными и материальными ресурсами. В условиях работы ОО применение данной модели также имеет сомнительную эффективность.

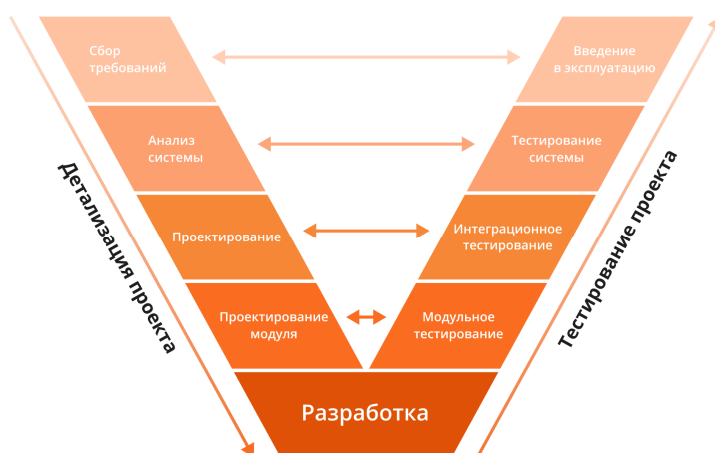


Рис. 2. V-образная модель управления проектами [3]

Следующая модель, которую необходимо проанализировать, – это итеративная модель. Данная модель представляет собой структуру, в которой проектная задача разбивается на несколько итераций цикла по совершенствованию проектного результата (рис. 3).

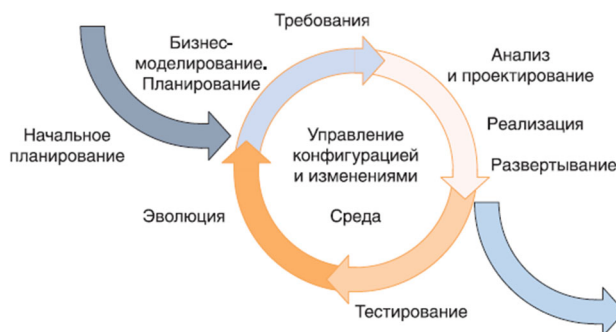


Рис. 3. Итеративная модель управления проектами [9]

Каждая итерация общего цикла включает в себя все основные фазы жизненного цикла проекта: планирование, анализ, проектирование, реализацию и тестирование. Основной особенностью этой модели является повторяемость. Первая итерация приводит к готовому продукту, а следующие – к новым версиям продукта с улучшениями. Итеративная модель является более гибкой, чем прошлые модели, но трудозатратной в использовании.

Спиральная модель управления проектами, представленная на рис. 4, объединяет в себе принципы всех перечисленных ранее моделей, а также добавляет анализ рисков. Спиральная структура позволяет прямо в рамках итерации верифицировать результат. Гибкость и адаптивность спиральной модели позволяют легко вносить в проект изменения. Это делает ее идеальной для проектов, где требования могут изменяться или не полностью определены на начальном



этапе. Модель является очень мощным и универсальным инструментом, однако все преимущества данной модели нивелируют два ее серьезных недостатка: высокую сложность и очень большие затраты ресурсов.

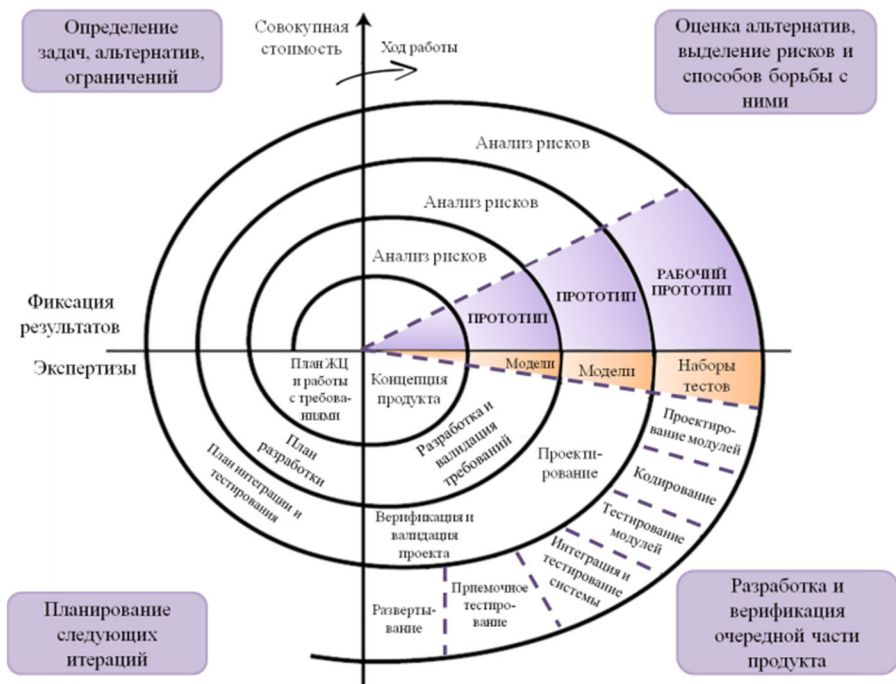


Рис. 4. Спиральная модель управления проектами [1]

Модель методологии Scrum, представленная на рис. 5, является наиболее подходящей моделью для использования в рамках проектного офиса ОО. Проектная задача разбивается на короткие итерации, называемые спринтами, которые обычно длятся от одной до четырех недель. В отличие от итеративной и спиральной моделей, в модели Scrum итерации можно проводить не по всей структуре проекта, а по ее составной части, улучшая некоторые характеристики в необходимой области, не тратя ресурсы на остальные составляющие процесса. Именно данная модель должна быть взята за основу части нижнего уровня модели управления проектным подразделением образовательной организации. Однако в своем общем виде данная модель не может быть применена для использования в ОО, так как подразумевает ежедневные совещания команды и постоянный, пусть и не жесткий, контроль за ходом работ команды от Scrum мастера. Scrum мастер – это человек, следящий за правильностью реализации Scrum подхода командой сотрудников, а также в мягкой форме контролирующей все рабочие процессы в рамках спринта. В образовательной организации Scrum мастером выступает руководитель проектного офиса. Он, как и сотрудники его проектной команды, не располагает временем для ежедневных встреч, обсуждений и проверок. Поэтому структура модели Scrum для использования в школьных условиях должна быть пересмотрена и скорректирована.

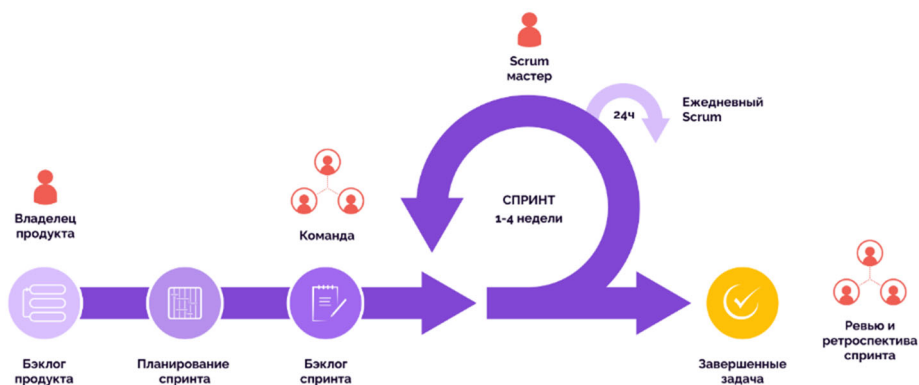


Рис. 5. Модель методологии Scrum [6]

Согласно выявленным особенностям и проведенному анализу, разрабатываемая модель управления проектным офисом образовательной организации должна состоять из двух уровней. Полная структура модели представлена на рис. 6. Как уже было отмечено ранее, данная модель в подавляющем большинстве случаев будет использоваться непрофильным специалистом без опыта управления и без навыков построения структуры проектных команд. При этом модель должна соответствовать всем выявленным ранее особенностям формирования с учетом условий работы ОО. Двухуровневая структура позволит охватить две наиболее важные задачи для руководителя проектной команды: формирование организационной структуры проектного офиса и организацию процесса выполнения работ по решению проектных задач.

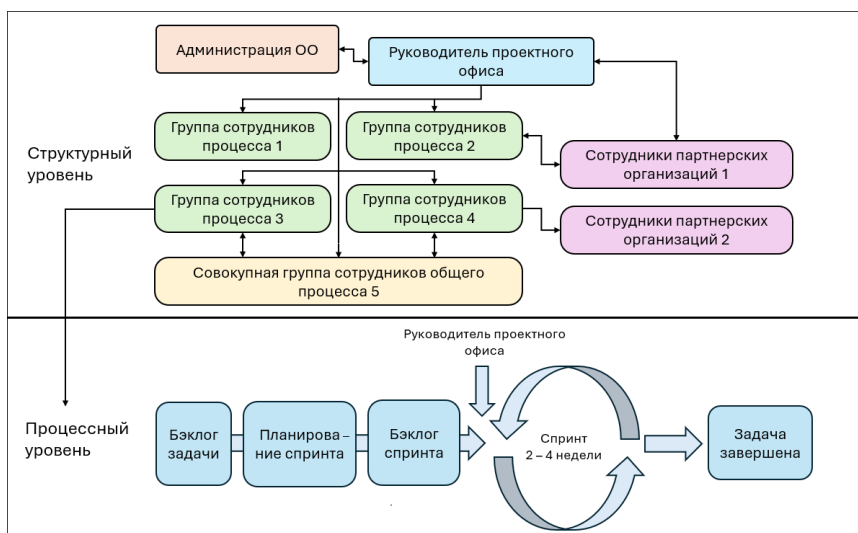


Рис. 6. Модель управления проектным офисом ОО

Необходимость подобного деления модели на два уровня можно доказать, детально рассмотрев работу руководителя проектного офиса с момента его



назначения на должность. В первую очередь ему необходимо правильно распределить между сотрудниками проектной команды их функционал, принимая во внимание их компетенции, базовую трудовую нагрузку, сильные и слабые стороны каждого специалиста. Кроме этого, руководитель проектного офиса должен понимать, каким образом ему необходимо организовать взаимодействие между собой, своими сотрудниками, администрацией школы, представителями партнерских организаций. Структура верхнего уровня модели демонстрирует руководителю проектного офиса подходящий вид организационной структуры команды, в рамках которого учтены все важные для работы проектного подразделения факторы. Ключевой особенностью предлагаемой организационной структуры является деление сотрудников на процессные группы.

Следующая задача руководителя проектного подразделения – организация работ команды по достижению цели проекта. Руководителю необходимо решить, каким образом он будет управлять работой сотрудников по решению проектных задач. И в данном случае логичным продолжением верхнего уровня модели является нижний уровень, описывающий ход работы отдельной процессной группы из общей организационной структуры, а также особенности взаимодействия сотрудников с руководителем. Связь между уровнями помогает руководителю проектного офиса сформировать целостный план организации своей деятельности и деятельности своих сотрудников. Использование данной модели позволяет руководителю получить рабочее проектное подразделение, способное выполнять необходимые задачи. В дальнейшем руководителю проектного офиса будет необходимо только контролировать ход работы и вносить небольшие изменения в состав процессных групп, а иногда формировать новые процессные группы. Рассмотрев общий вид сформированной модели, следует более подробно изучить особенности каждого уровня: верхнего (структурного) и нижнего (процессного).

Верхний уровень модели описывает организационную структуру проектного офиса. Успешность работы подобного проектного подразделения оценивается в баллах по целевым индикаторам, которые описаны в соответствующих нормативных стандартах. Например, в стандарте проекта «Инженерный класс» эффективность реализации проекта в образовательной организации измеряется по следующим целевым индикаторам:

- процент учеников от общего количества в классе, выбравших предметы, изучаемые на углубленном уровне, для сдачи ЕГЭ выпускниками проекта в текущем учебном году;

- результативность сдачи ЕГЭ учениками класса по учебным предметам, изучаемым на углубленном уровне;

- процент учеников от общего количества в классе, освоивших программы профессиональной подготовки в колледже;

- результативность участия выпускников за период обучения в рамках проекта в интеллектуальных мероприятиях и конкурсах из следующего перечня: открытая городская научно-практическая конференция «Инженеры будущего», Московская предпрофессиональная олимпиада, Национальная технологическая олимпиада, чемпионаты профессионального мастерства, Всероссийский конкурс научно-технологических проектов «Большие вызовы», олимпиады I и II уровней вузов-партнеров проекта;

– результативность участия выпускников проекта в Московском конкурсе межпредметных навыков и знаний «Интеллектуальный мегаполис. Потенциал» (предпрофессиональный экзамен) [11].

В связи с этим необходимо выделить получение организацией высоких баллов по определенному целевому индикатору в отдельную задачу. Работы по решению данной задачи образуют процесс. А далее руководитель разделяет сотрудников по группам процессов согласно их желанию, специализации, знаниям и навыкам. Время всех сотрудников проектного офиса ограничено. Кроме того, нельзя забывать об их основном профессиональном функционале [7]. Следовательно, каждый сотрудник должен входить не более чем в две или три группы. Сотрудники, реализующие процесс сложной, трудоемкой и важной задачи, должны быть сконцентрированы именно на ней и не входить в другие группы. В модели также представлена схема взаимодействия с партнерскими организациями. В некоторых случаях коммуникацией с партнерами должен заниматься руководитель. Это касается, например, организации обучения учеников профильного класса на курсах в колледже-партнере. В иных случаях связь с организациями-партнерами должны наладить сотрудники процессной группы. Подходящим примером будет подготовка учеников и поход с ними на профильную конференцию. Администрация школы также способна при необходимости участвовать в работе проектного подразделения, делая это через контакты с руководителем.

Нижний уровень модели описывает процедуру решения конкретной задачи для получения достаточного количества баллов по выбранному целевому индикатору. За основу данного компонента взята модель методологии Scrum. Под спринтом в данном случае следует понимать временной период, в течение которого проектная группа работает над одной составляющей общей проектной задачи. В свою очередь, бэклог задачи или спринта – это техническое задание, которое необходимо выполнить в рамках всей задачи или ее отдельной составляющей. Однако, в отличие от оригинальной версии модели, руководитель проектного офиса участвует в работе групп на стадиях согласования спринта и подведения итогов. Как уже было описано ранее, оригинальная версия модели Scrum требовала ежедневных совещаний проектной команды, что в условиях работы школы практически невозможно с сохранением необходимой эффективности трудовой деятельности сотрудников. При этом процессных групп в проектном офисе всегда несколько и ежедневно контролировать деятельность каждой слишком трудозатратно. Следовательно, количество коммуникации руководителя с сотрудниками процессных групп необходимо сократить. По этой же причине необходимо увеличить минимальное время спринта с одной до двух недель. На основе анализа целевых индикаторов успешности реализации городских проектов можно сделать вывод о том, что каждая процессная задача будет реализовываться подразделением за один учебный год, что вполне позволяет делать спринты более долгими. Это позволит руководителю успевать контролировать реализацию всех процессов, а также не перегружать сотрудников отчетностью. Все участники проектного офиса смогут выполнять работу качественно. Работа процессной команды,

согласно структуре модели Scrum, адаптированной под деятельность проектных команд образовательной организации, строится следующим образом:

1. Руководитель формирует техническое задание для процессной команды (бэклог задачи). После чего задание разделяется на составные части, каждая из которых может быть реализована за один или несколько спринтов.

2. Команда планирует спринт и формирует бэклог спринта, который далее утверждается руководителем. Время спринта определяется индивидуально, но в рамках от двух до четырех недель.

3. Команда работает над нужной составляющей частью общей задачи в течение спринта, после чего происходит подведение итогов вместе с руководителем.

4. Если выяснилось, что определенная составляющая задачи не завершена и требует дополнительного времени и ресурсов, запускается новый спринт для ее завершения. В противном случае согласуется спринт для работы над следующей составляющей.

5. Спринты организуются до тех пор, пока задача полностью не завершена. После этого руководитель может принять решение о переводе сотрудников в другие процессные группы, если в этом есть необходимость.

Структура сформированной модели проста и понятна, поэтому любой сотрудник, даже не имеющий опыта проектного управления, способен грамотно организовать работу своего проектного подразделения. Алгоритм работы процессных команд гибок и удобен для использования в образовательных учреждениях, что способствует результативности работы проектного офиса.

**Выводы.** Технологии проектного менеджмента, доказавшие свою эффективность в разных отраслях экономики, могут успешно применяться в ОО для решения вспомогательных, нестандартных, сложных в реализации задач. Проектный менеджмент способен помочь школе, вузу или колледжу эффективно реализовывать федеральные и региональные проекты. Для эффективной реализации многих подобных проектов директорам ОО необходимо расширить организационную структуру своего учреждения. Для реализации проектов создаются проектные офисы. Но чтобы правильно организовать работу подобного объединения в условиях отсутствия опыта управления проектной деятельностью у руководителя, необходимо использовать надежные вспомогательные инструменты. Поиск особенностей формирования подобных моделей в условиях работы образовательной организации, а также анализ существующих моделей проектного управления позволили сформировать двухуровневую модель управления проектным офисом школы. Разработанная модель описывает подходящую для ОО структуру проектного офиса, описывает процесс реализации задач согласно целевым индикаторам, является простой в применении, понятной и адаптивной. Данная модель позволяет руководителям проектных офисов школ эффективно справляться с поставленными перед ними задачами. Создание подобных инструментов расширяет возможности применения технологий проектного управления, увеличивает эффективность управления проектными подразделениями, формирует необходимую методическую и научную базу для дальнейших исследований.

## Литература

1. Берсенева В.С. Основные модели формирования жизненного цикла проекта // Молодой ученый. 2021. № 28(370). С. 176–179. URL: <https://moluch.ru/archive/370/83171/> (дата обращения: 15.01.2025).
2. Винслав Ю.Б. Особенности проектного менеджмента в интегрированных корпоративных структурах // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2014. № 4. С. 120–129.
3. Какую методологию разработки выбрать для вашего проекта? [Электронный ресурс]. URL: <https://steepoint.ru/Practices-Methodologies/> (дата обращения: 15.01.2025).
4. Калязина Е.Г., Плешакова Е.Ю., Цветков А.Н. Проектный менеджмент: трактовки, особенности и векторы развития // Теория и практика общественного развития. 2020. № 8(150). С. 49–57.
5. Колобкова И.Е., Янченко А.Ю. Типы и характеристика организационных структур, возникающих при проектном способе управления // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. № 2. С. 122–125.
6. Кто такой Scrum-мастер и как он поможет команде? [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.ru/q/kaiten/12809115650/> (дата обращения: 15.01.2025).
7. Лазарев В.С. Метод проектов в образовании: новое понимание // Народное образование. 2012. № 8(1421). С. 203–211.
8. Масленников В.В., Горячева К.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие организаций и предпринимательских проектов // Экономика строительства. 2021. № 3(69). С. 55–61.
9. Методологии разработки программного обеспечения [Электронный ресурс]. URL: [https://dzen.ru/a/W46nJIEC3QCq7Y\\_L](https://dzen.ru/a/W46nJIEC3QCq7Y_L) (дата обращения: 15.01.2025).
10. Мусеев А.М. Стратегическое управление школой // Народное образование. 2011. № 7(1410). С. 93–99.
11. Об утверждении стандартов проектов предпрофессионального образования в государственных образовательных организациях, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы: Приказ Департамента образования и науки города Москвы от 02.09.2024 № 01–12-873/24 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=245792&dst=100001#BCwSzcUj515zx6oV> (дата обращения: 16.01.2025).
12. Романенко М.А. Концепция комплексности подходов к управлению проектами на предприятиях // Вестник Омского регионального института. 2017. № 2. С. 111–117.
13. Сравнение методологий разработок Waterfall и Agile [Электронный ресурс]. URL: <https://migra.ru/blog/agile-vs-waterfall/> (дата обращения: 15.01.2025).
14. ШклярOVA О.А., Тиунова В.В. Проектный менеджмент как ресурс развития образовательной организации: практико-ориентированная монография. М.: 5 за знания, 2018. 286 с.

---

**БАЛАКИН ИВАН НИКОЛАЕВИЧ** – аспирант института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Россия, Москва (balakinin@mgpu.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5898-8303>).

---

Ivan N. BALAKIN

**FEATURES OF MODEL FORMATION OF PROJECT OFFICE MANAGEMENT  
IN EDUCATIONAL ORGANIZATION**

**Key words:** *project management, project office, educational organization, project team, project management model.*

*The relevance of the research is determined by the need to find tools for integrating project management technologies into the activities of project departments of educational organizations.*

**The purpose of the study** *is to develop a two-level management model for the project office of an educational organization based on the analysis of existing project management models and determining the specifics of the formation of such models in the working environment of an educational organization.*

**Materials and methods.** The main materials for the research were scientific papers on project management, research results in the field of management of educational organizations and illustrative materials from business Internet resources. The methods of analysis and comparison were used in the work.

**The results of the study.** Based on the identification of key features of the formation of project management models in the educational organizations operating environment and based on the analysis of the advantages and disadvantages of existing project management models, a two-level management model of the project office of an educational organization is formed. This model consists of two levels: the upper (structural) level and the lower (process) one. The top level of the model describes the organizational structure of the project office. The manager divides the project team into separate groups, each of which is engaged in solving a specific task, compared with the key performance indicators of the project being implemented. The lower level of the model is aimed at describing the organization of work within a separate group. The organization of lower-level work is based on the Scrum methodology management model, adapted to the working conditions of the project offices of educational organizations.

**Conclusions.** The two-level management model of the project office of an educational organization developed in the framework of the study is an effective tool for the implementation of project management technologies in the activities of modern schools, as well as for the further effective management of project offices responsible for the implementation of regional specialized education projects. The model describes the necessary organizational structure of the project office, as well as the way the project teams organize their work to solve key tasks. It should also be noted that the development of such tools forms the necessary methodological and scientific basis for further research on the application of project management in educational organizations.

## References

1. Bersenev V.S. *Osnovnye modeli formirovaniya zhiznennogo tsikla proekta* [Basic models for the formation of the project life cycle]. *Molodoi uchenyi*, 2021, no. 28(370), pp. 176–179. Available at: <https://moluch.ru/archive/370/83171/> (Access Date: 2025, Jan. 15).
2. Vinslav Yu.B. *Osobennosti proektnogo menedzhmenta v integrirovannykh korporativnykh strukturakh* [Features of Design Management in the Integrated Corporate Structures]. *Menedzhment i biznes-administrirovanie*, 2014, no. 4, pp. 120–129.
3. *Kakuyu metodologiyu razrabotki vybrat' dlya vashego proekta?* [Which development methodology to choose for your project?]. Available at: <https://stepoint.ru/Practices-Methodologies/> (Access Date: 2025, Jan. 15).
4. Kalyazina E.G., Pleshakova E.Yu., Tsvetkov A.N. *Proektnyi menedzhment: traktovki, osobennosti i vektory razvitiya* [Project management: interpretations, features and vectors of development]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 2020, no. 8(150), pp. 49–57.
5. Kolobkova I.E., Yanchenko A.Yu. *Tipy i kharakteristika organizatsionnykh struktur, voznikayushchikh pri proektnom sposobe upravleniya* [Types and characteristics of organizational structures resulting from the project approach in management]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie*, 2016, no. 2, pp. 122–125.
6. *Kto takoi Scrum-master i kak on pomozhet komande?* [Who is a Scrum Master and how will he help the team?]. Available at: <https://yandex.ru/q/kaiten/12809115650/> (Access Date: 2025, Jan. 15).
7. Lazarev V.S. *Metod proektov v obrazovanii: novoe ponimanie* [The Method of Projects in Education: New Understanding]. *Narodnoe obrazovanie*, 2012, no. 8(1421), pp. 203–211.
8. Maslennikov V.V., Goryacheva K.A. *Faktory, vliyayushchie na ustoichivoe razvitie organizatsii i predprinimatel'skikh proektov* [Factors affecting the sustainable development of organizations and business projects]. *Ekonomika stroitel'stva*, 2021, no. 3(69), pp. 55–61.
9. *Metodologii razrabotki programmogo obespecheniya* [Software Development Methodologies]. Available at: [https://dzen.ru/a/W46nJIEC3QCq7Y\\_L](https://dzen.ru/a/W46nJIEC3QCq7Y_L) (Access Date: 2025, Jan. 15).
10. Moiseev A.M. *Strategicheskoe upravlenie shkoloj* [Strategic School Management]. *Narodnoe obrazovanie*, 2011, no. 7(1410), pp. 93–99.

11. On approval of standards for pre-professional education projects in state educational organizations subordinate to the Department of Education and Science of the City of Moscow: Order of the Department of Education and Science of the City of Moscow dated 09/02/2024 No. 01-12-873/24. Available at: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=245-792&dst=100001#BCwSzcUj515zx6oV> (Access Date: 2025, Jan. 16).

12. Romanenko M.A. *Kontseptsiya kompleksnosti podkhodov k upravleniyu projektami na pred-priyatiyakh* [The concept of complex approaches to project management at enterprises]. *Vestnik Omskogo regional'nogo instituta*, 2017, no. 2, pp. 111–117.

13. *Sravnenie metodologii razrabotok Waterfall i Agile* [Comparison of Waterfall and Agile development methodologies]. Available at: <https://migra.ru/blog/agile-vs-waterfall/> (Access Date: 2025, Jan. 15).

14. Shklyarova O.A., Tiunova V.V. *Proektnyi menedzhment kak resurs razvitiya obrazovatel'noi organizatsii: praktiko-orientirovannaya monografiya* [Project Management as a Resource for the Development of an Educational Organization: A Practice-Oriented Monograph]. Moscow, 2018, 286 p.

---

**IVAN N. BALAKIN** – Post-Graduate Student, Institute of Economics, Management and Law, Moscow City Pedagogical University, Russia, Moscow (balakinin@mgpu.ru; ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5898-8303>).

---

**Формат цитирования:** Балакин И.Н. Особенности формирования модели управления проектным офисом образовательной организации [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2025. № 1. С. 28–41. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2025/1/3>. DOI: 10.47026/2499-9636-2025-1-28-41.