

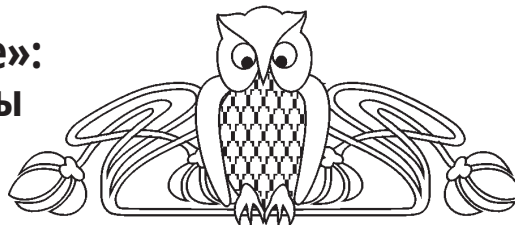


Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2026. Т. 26, вып. 2. С. 133–142  
*Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*, 2026, vol. 26, iss. 2, pp. 133–142  
<https://soziopolit.sgu.ru>

<https://doi.org/10.18500/1818-9601-2026-26-2-133-142>, EDN: ESZCYG

Научная статья  
УДК 316.422

## Национальный проект «Образование»: условия и управленческие механизмы достижения результатов в контексте проектного управления



В. Л. Ланцев ✉, В. В. Огнева

Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте РФ, Россия, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12

Ланцев Виктор Леонидович, кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и социальных технологий, vic\_lan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8869-5174>

Огнева Валентина Васильевна, доктор политических наук, профессор кафедры истории политологии и государственной политики, ognevavv@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0002-4867-1199>

**Аннотация.** Статья посвящена обсуждению условий и результатов реализации национального проекта «Образование» на основе принципов проектного управления. Содержание паспорта проекта стало одним из условий достижения планируемых результатов и определило содержание методологических подходов к их достижению. Результат успешности национального проекта «Образование» во многом обеспечивался совокупностью различных управленческих механизмов. Их комплексное использование способствовало снижению рисков реализации нацпроекта и повысило эффективность управленческой деятельности. На основе анализа условий и факторов, содержания и специфики ключевых аспектов федеральных проектов, дополняющих национальный проект «Образование», авторами выделены адаптивные, организационные, кадровые, событийные, мотивационные, финансовые и существенные механизмы управления проектами. Определены негативные эффекты, возникающие в процессе реализации нацпроекта. Аргументирован вывод о том, что эффективность результатов национального образовательного проекта обеспечивалась гибкостью в принятии решений, их вариативностью, комплексностью решения проблем, адресностью, расширением социальной субъектности и повышением заинтересованности всех задействованных акторов.

**Ключевые слова:** национальный проект «Образование», проектное управление, управленческие механизмы, результаты национального проекта, субъект-объектные отношения

**Для цитирования:** Ланцев В. Л., Огнева В. В. Национальный проект «Образование»: условия и управленческие механизмы достижения результатов в контексте проектного управления // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2026. Т. 26, вып. 2. С. 133–142. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2026-26-2-133-142>, EDN: ESZCYG

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Article

**National project "Education": Conditions and management mechanisms for achieving results in the context of project management**

V. L. Lantsev ✉ · V. V. Ogneva

Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPa, 12 Oktyabrskaya St., Orel 302028, Russia

Viktor L. Lantsev, vic\_lan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8869-5174>

Valentina V. Ogneva, ognevavv@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0002-4867-1199>

**Abstract.** The article is devoted to the discussion of the conditions and results of the implementation of the national project "Education" based on the principles of project management. The content of the project passport became one of the conditions for achieving the planned results and determined the content of methodological approaches to achieving them. The success of the national Education project was largely achieved by the combination of various management mechanisms. Their integrated use helped to reduce the risks of implementing the national project and increased the efficiency of management activities. On the basis on the analysis of the conditions and factors, the content and specifics of key aspects of federal projects that complement the national project "Education", the authors identify adaptive, organizational, personnel, event, motivational, financial and essential project management mechanisms. The negative effects that arise during the implementation of the national project were identified. It is concluded that the effectiveness of the results of the national educational project was ensured by flexibility in decision-making, their variability, complexity of problem solving, targeting, expansion of social subjectivity and increased interest of all involved actors.

**Keywords:** national project "Education", project management, managerial mechanisms, results of national project, subject-object relations



**For citation:** Lantsev V. L., Ogneva V. V. National project "Education": Conditions and management mechanisms for achieving results in the context of project management. *Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*, 2026, vol. 26, iss. 2, pp. 133–142 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2026-26-2-133-142>, EDN: ESZCYG

This is an open access distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Национальные проекты – важный результат проектно ориентированного управления, которое достаточно прочно вошло в профессиональную деятельность и сферу государственного управления как ответ на потребности практики достигать заданных целей в условиях ресурсных и временных ограничений. Оно предполагает непосредственное управление проектом и управление развитием той или иной сферы. Управление проектом связано с деятельностью субъекта управления, специально созданной для этого организационной структуры, наделенной необходимыми компетенциями, а также специализированными инструментами и технологиями достижения цели (методами планирования, организации, мониторинга, контроля за процессом реализации проекта и др.). Управление развитием рассматривается как деятельность, направленная на изменение объекта проектного управления посредством конкретизации целей и стратегии его развития с учетом выделенных средств, разработки и реализации мер достижения намеченных ожиданий.

Управление проектами – это методология, прикладная технологическая парадигма получения результативного копирэффекта в ходе реализации национальных проектов в современной России. В отличие от традиционного, проектное управление ставит целью получение результата (продукта), обладающего инновационными характеристиками. Опыт внедрения проекта в организационных средах широко представлен в зарубежных и отечественных публикациях Г. Гантта, Г. Дитхэлма, Л. Гэддиса, Г. Керцнера, П. Лоурэнса, С. Эльмахраби, М. Аньшина, В. Буркова, В. Воропаева, И. Мазура, Г. Ципеса, В. Шапиро и др. [1, с. 216]. Ученые исследуют содержание и особенности проектного управления, обобщают результаты практик реализации проектов, разрабатывают методики мониторинга и уточняют критерии оценки эффективности использования проектного управления в организациях. Процедурно регламентированные процессы управления реализацией проектов позволяют предусматривать возможные риски, гибко реагировать

на изменение условий среды, своевременно корректировать межведомственное взаимодействие [2, с. 124]. Таким образом, целью нашей работы стало выявление условий и механизмов достижения результатов национального проекта «Образование».

Методологической основой исследования послужили нормативные документы федерального, регионального и муниципального уровней, включая документы стратегического планирования, государственной политики в сфере образования и развития системы образования.

Будучи особой формой проектного управления, национальные проекты функционируют на четко сформулированных принципах действия – скользящего планирования, синхронизированного с бюджетом, дебюрократизации, мониторинга, управления изменениями, мотивации исполнителей<sup>1</sup>.

Начиная с 2000-х гг. в системе образования было внедрено несколько инструментов, оказавших существенное влияние на эффективность деятельности образовательных организаций различного уровня. Среди них можно назвать федеральные целевые программы, государственные программы, систему «майских» указов Президента РФ, приоритетный национальный проект «Образование» 2006 г. и национальный проект «Образование» 2019 г. [3, с. 71]. Последний инструмент вобрал в себя эффективный опыт управления развитием системы образования в рамках проектных подходов. Это позволило не только достичь большинства из запланированных показателей, но и внедрить в систему образования новые инструменты, способные обеспечить развитие социальной сферы и экономики как отдельных регионов, так и страны в целом. В этой связи целью настоящей работы стало выявление условий и механизмов, определивших эффективность реализации мероприятий национального проекта «Образование».

<sup>1</sup> Основные принципы реализации национальных проектов. URL: [https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2018/06/main/9.\\_Osnovnye\\_printsipy\\_realizatsii\\_natsionalnykh\\_proektov\\_i\\_kontseptsiya\\_metodiki\\_otsenki\\_effektivnosti\\_regionalnykh\\_nalogovykh\\_lgot.pdf](https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2018/06/main/9._Osnovnye_printsipy_realizatsii_natsionalnykh_proektov_i_kontseptsiya_metodiki_otsenki_effektivnosti_regionalnykh_nalogovykh_lgot.pdf) (дата обращения: 18.06.2025).



Условия реализации национального проекта «Образование». Основным документом, определившим ключевые аспекты реализации национального проекта, стал паспорт, утвержденный в конце 2018 г.<sup>2</sup> Специфика этого документа во многом обусловлена внедрением принципов проектного управления. Среди наиболее важных содержательных особенностей паспорта проекта следует отметить следующие:

1) сроки реализации национального проекта определены на начальном этапе, что позволило не допустить срыва достижения показателей;

2) наличие перечня ответственных за реализацию нацпроекта лиц из числа руководителей федеральных органов исполнительной власти закрепило персональную ответственность в соответствии с принципами проектного управления;

3) цель, целевые и дополнительные показатели национального проекта приведены в разбивке по годам, включая объемные показатели системы образования РФ, существующие на момент начала реализации проекта. Это дало возможность оценить динамику достижения планируемых результатов, а также степень воздействия на систему образования;

4) достаточно подробное описание структуры национального проекта (перечень федеральных проектов и программ, реализация которых в соответствии с принципом декомпозиции цели повысила эффективность управления достижением результатов общего проекта);

5) задачи и результаты национального проекта выделены в разбивке по отдельным федеральным проектам и программам. Достижение целевых показателей по каждой задаче приводится нарастающим итогом в разбивке по годам. Данное обстоятельство повысило эффективность организации контроля за исполнением ключевых мероприятий нацпроекта;

6) важным аспектом стало определение уровня финансового обеспечения реализации национального проекта и отдельных федеральных проектов и программ, включая выделение доли бюджетного и внебюджетного финансирования, в том числе консолидированных бюджетов субъектов РФ;

<sup>2</sup> Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

7) в паспорте нацпроекта «Образование» был выделен раздел «Дополнительная информация», который содержал описание целей и задач самого национального проекта и федеральных проектов. Этот раздел формировал общее представление о результатах, достижение которых запланировано в рамках мероприятий, предусмотренных паспортом проекта. Данная информация доступна для широкого круга пользователей, включая непосредственных исполнителей проекта.

В паспорте национального проекта «Образование» содержались достаточно общие сведения о его реализации, практически не раскрывающие, как в реальности будут достигаться планируемые результаты. Большинство результатов были представлены в виде объемных задач, требующих комплексного подхода к модернизации системы образования, включая совершенствование нормативно-правовой документации, кадровое обеспечение, обновление материально-технической базы, создание новых субсидиарных сущностей, обновление содержания и методов обучения, оценку качества и мониторинг эффективности деятельности систем образования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Результаты национального проекта «Образование» были достигнуты посредством ряда федеральных проектов. Для каждого из них был разработан свой собственный паспорт, структура и содержание которого близки к паспорту нацпроекта, однако имеют собственную специфику. Выделим их ключевые особенности на примере паспорта федерального проекта «Современная школа»<sup>3</sup>.

В паспорте проекта обозначены сроки реализации и перечислены ответственные лица (куратор, руководитель и администратор), целевые показатели, задачи и результаты, а также размеры финансирования по годам. Назовем наиболее важные отличия от паспорта нацпроекта.

Приводится не только перечень задач, достижение которых запланировано в рамках проекта, но и дается достаточная характеристика результата, раскрывающая его ка-

<sup>3</sup> Паспорт федерального проекта «Современная школа национального проекта «Образование»». URL: <https://pre.admoblkaluga.ru/upload/minobr/2019/05/24/SovrSchoolFed.pdf> (дата обращения: 28.05.2025).



чественные особенности. Данный результат описывается как набор ключевых изменений, которые должны быть имплементированы в систему образования.

В паспорте перечислены основные участники проекта с указанием их должностей и занятости в проекте. В этом разделе обозначен и непосредственный руководитель участника проекта, что обеспечивает повышение эффективности управления реализуемыми мероприятиями.

Раздел «Дополнительная информация» представлен двумя подразделами, которые не выделены самостоятельно, однако достаточно хорошо прослеживаются. В первом приведен глоссарий терминов, использованных в паспорте. Назначение второй части раздела состоит в разъяснении отдельных задач проекта.

В отдельный раздел вынесены показатели реализации проекта по каждому субъекту РФ (на начало проекта и далее по годам). Анализируя данные этого раздела, можно отметить, что в некоторых регионах Российской Федерации отдельные мероприятия проекта планировалось реализовать сразу в 2019 г. (Орловская, Тюменская области), а в других – нарастающим итогом достигать планового значения до конца 2024 г.

Большой интерес с точки зрения изучения практик проектного управления представляет раздел «Дополнительные и обосновывающие материалы федерального проекта». Этот раздел содержит информацию о модели функционирования результатов и достижения целевых показателей проекта, а также методику расчета показателей и индикаторов с опорой на математический аппарат и статистические данные.

Данные по финансированию проекта приводятся не только в целом по стране, но и по каждому субъекту Федерации в отдельности.

Таким образом, паспорт федерального проекта уточнял содержание паспорта нацпроекта и расширял представление о целях, задачах и содержании ключевых мероприятий, что обеспечивало более полное понимание сущности внедряемых инструментов у непосредственных исполнителей проекта и формировало позитивный имидж инициативы. Кроме того, паспорта федеральных проектов позволили облегчить понимание механизмов достижения планируемых результатов.

В каждом отдельном субъекте были разработаны документы, обеспечивающие реали-

зацию региональных проектов, разработанных на основе паспортов национального и федеральных проектов. Это позволило обеспечить учет региональной специфики и достижение необходимых показателей в системе образования с учетом возможностей и потребностей субъекта. При этом региональные проекты создавались исходя из положительного решения по заявкам, прошедшим конкурсный отбор на выделение средств из федерального бюджета, от каждого субъекта.

В качестве примера можно привести региональные проекты Красноярского края. Так, на сайте проектного управления субъекта размещены паспорта региональных проектов, названия которых дублируют названия федеральных проектов и отражают специфику участия региона в нацпроекте «Образование»<sup>4</sup>.

Региональные проекты также создаются для реализации отдельных мероприятий федеральных проектов, нуждающихся в особом внимании со стороны региональных проектных команд. Так, в Орловской области в 2024 г. был презентован проект «Вертикаль», направленный на содействие профориентационному определению школьников, решение вопросов занятости населения и привлечение предприятий реального сектора экономики к профессиональному образованию специалистов в рамках региональной системы образования<sup>5</sup>.

Таким образом, нормативно-правовое обеспечение национального проекта «Образование» обладает рядом особенностей. Разработанные документы либо регламентируют организацию деятельности по управлению проектами, либо разработаны строго для решения конкретных задач проекта. При этом подходы к разработке паспортов нацпроектов учитывают международный опыт, однако не содержат описания комплекса мероприятий, позволяющих оценить пути достижения планируемых результатов.

Имеются замечания к организации и проведению мониторинга эффективности дости-

<sup>4</sup> Проектное управление Администрации Красноярского края : [сайт]. URL: <http://project.krskstate.ru/nacprojects/obrazovanie/regproject> (дата обращения: 28.05.2025).

<sup>5</sup> В Орле презентовали проект решения проблем кадрового обеспечения // Московский комсомолец. URL: <https://www.mk-orel.ru/social/2024/02/08/v-orle-prezentovali-proekt-resheniya-problem-kadrovogo-obespecheniya.html> (дата обращения: 01.06.2025).



жения показателей нацпроекта «Образование». Существующая система мониторинга должна отслеживать сбор информации, формирующейся в разных источниках. Однако она отвечает в основном за сбор информации о кассовом исполнении проектов и некоторых показателях, предоставляемых органами исполнительной власти. Такой подход создает угрозу для снижения контроля за исполнением задач проектов, что противоречит принципам проектного управления. Кроме того, большое разнообразие показателей, разработанных для оценки эффективности реализации национального проекта «Образование», не позволило оперативно предоставлять результаты мониторинга для принятия управленческих решений. В методических рекомендациях по расчету уровня достижения национальных целей развития страны и национальных проектов (программ) описана система оценки вклада от реализации каждого отдельного национального проекта, но не представлена комплексная оценка всех национальных проектов. Механизм мониторинга остается также не ясным.

Можно отметить отсутствие положения или методических рекомендаций по осуществлению контроля за реализацией федеральных проектов, за соблюдением требований по достижению ключевых показателей и индикаторов. Это указывает на недостаточную проработанность подходов к управлению проектами в социальной сфере, в том числе при проведении мониторинга качественных показателей, внедряемых в систему национальных проектов в соответствии с принципами проектного управления.

Анализируя планируемые результаты национального проекта «Образование», мы приходим к выводу, что основой эффективной реализации его основных мероприятий становится опора на принципы проектного управления. Среди них управление сроками проекта, его стоимостью, качеством результата, проектной командой, внутренними и внешними коммуникациями, а также различного рода рисками и угрозами. Большое значение имеет и управление изменениями, что актуально и для нацпроекта «Образование», в паспорт которого неоднократно вносились правки. К наиболее крупным изменениям следует отнести исключение ряда федеральных проектов и разработку новых непосредственно в момент реализации

проекта. При этом среди общих принципов проектного управления, реализуемых в рамках нацпроекта, можно выделить специфические подходы, определяющие эффективность проводимых мероприятий в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Важную роль в достижении целей нацпроекта играет разнообразие механизмов, имплементация которых в структуру федеральных проектов позволяет снизить вероятность возникновения ряда рисков. Среди них можно отметить как внутренние риски, связанные с качеством проектной документации, работой команды, своевременностью выделения бюджетных средств, так и внешние риски, возникающие в том числе на фоне нестабильности геополитической ситуации и санкционной политики недружественных стран.

По мнению О. Г. Александрова, под механизмом государственного управления следует понимать «взаимосвязь общественных отношений, где происходит организующее, регулирующее согласование интересов, потребностей, волеизъявления индивида, общества и государства, учет их интересов, целей развития, разработка и принятие управленческих решений на основе права» [4, с. 14]. Н. В. Акинфиева отмечает, что именно механизмы обеспечивают взаимодействия субъектов, участвующих в управлении в системе образования [5, с. 14]. Достижение целей развития сферы образования зависит от ресурсного обеспечения и от действия внешних и внутренних факторов, определяющих также качество полученного результата. Разумеется, необходим учет факторов, действующих как в настоящее время, так и тех, воздействие которых может проявиться в перспективе.

Как полагают Н. С. Данакин и Н. Н. Деева, в структуру механизма управления входят социальные технологии, ресурсы, стратегии, которые функционируют в тесном единстве, обеспечиваемом организационной системой управления [6, с. 49]. В контексте исследования механизмов проектного управления реализации нацпроекта «Образование» мы полагаем, что управленческий механизм представляет собой комплекс управленческих решений, которые формируются из реальных потребностей системы образования и подкреплены стратегией реализации нацпроекта и выделяемыми для этого ресурсами. При этом существенное влияние на



эффективность действия механизма оказывают планируемые результаты, выражающиеся в конкретных целевых показателях.

Проводимые в системе образования мониторинги качества образования позволяют дать оценку эффективности применения того или иного механизма и проводить корректировку реализуемых программ [7, с. 262]. При этом управляющая подсистема реализует свои полномочия через создание и применение механизмов. Именно такой подход мы наблюдаем в процессе реализации национального проекта «Образование». Например, при реализации федерального проекта «Учитель будущего» были запланированы несколько взаимосвязанных мероприятий. Ключевые направления, такие как достижение требований профессионального стандарта и выполнение комплекса мер, объединенных в национальную систему роста педагогических работников, сохраняются на протяжении всего срока действия нацпроекта, однако изменяются финансирование, инфраструктура и содержание применяемых механизмов. Можно отметить гибкость управленческих решений, что повышает эффективность деятельности по достижению ключевых результатов. Более мелкие задачи на этом фоне подвергались корректировке.

Среди наиболее значимых критериев для выделения групп механизмов следует отметить управленческую цель, планируемые результаты, содержание управленческих решений, особенности ресурсного обеспечения механизмов, масштаб воздействия на систему образования, особенности финансирования и активность позиции основных акторов, выступающих субъектами и объектами реализации проекта. В этом случае можно говорить о сущностном подходе к классификации социально-управленческих механизмов [8, с. 22]. Опираясь на изложенные подходы, мы выделяем адаптивные, организационные, кадровые, событийные, мотивационные, финансовые и сущностные механизмы управления результатами нового национального проекта «Образование».

Важной составляющей нацпроекта «Образование» стала направленность на внедрение инновационных инструментов, поддержку и совершенствование уже работающих элементов. Для этого в проект были внедрены *адаптивные* механизмы, ориентированные на создание условий для модернизации дей-

ствующих элементов системы и процессов, обеспечивающих образовательную деятельность, среди них – инициативы по обновлению содержания учебных предметов, новые подходы к оценке образовательных результатов, оснащение школ новым оборудованием, в том числе за счет создания центров «Точка роста», и др. Создание этих центров подразумевало проведение брендирования отдельных помещений школ, приобретение оборудования, обучение персонала, создание условий для творческой самореализации в рамках общего и дополнительного образования. За период реализации проекта на территории РФ создано и функционирует ныне почти 20 тыс. таких центров. «Точки роста» созданы в сельских школах, что позволило сократить разрыв в образовательных условиях вне зависимости от территории проживания граждан. Для образовательных организаций, расположенных в крупных городах, реализован проект по созданию школьных технопарков «Кванториум», усиливший преподавание общеобразовательных предметов. Таким образом, адаптивные механизмы «вдохнули жизнь» в уже существующие процессы, повысили их эффективность и внедрили подходы для включения существующей инфраструктуры в достижение планируемых результатов нацпроекта.

Достижение целей нацпроекта не представлялось возможным без решения вопроса обеспеченности организаций квалифицированными специалистами. *Кадровые* механизмы были включены в реализацию всех федеральных проектов, среди них – мероприятия по совершенствованию системы дополнительного профессионального образования, развитию компетенций работников, усилению роли профессиональных сообществ, внедрению профессиональных стандартов и др. Данные механизмы во многом определяют достижение большого числа показателей федеральных проектов. Они являются не только управленческими, но и социальными, поскольку направлены на изменение условий труда всех категорий работников. В условиях высокой консервативности института образования действие каждого механизма подкрепляется административным и стимулирующим воздействием. Важной особенностью проектного управления при реализации нацпроекта «Образования» стало вовлечение педагогов в управленческую



деятельность, повышение уровня их субъектности, а также изучение системы ценностей и установок работников [9, с. 72].

Достаточно тесно с кадровыми связаны *мотивационные* механизмы. Они ориентированы на повышение активности ключевых акторов в имплементации инноваций. Мотивационные механизмы проектного управления реализованы в рамках мероприятий по вовлечению работников в систему профессиональных конкурсов, в построение собственной горизонтальной и вертикальной карьеры. Не случайно количество конкурсных процедур в системе образования повысилось и в 2024 г. составило 54 единицы с охватом свыше 832 тыс. чел.

В соответствии с теорией мотивации Ф. Херцберга, внедрение мотивационных факторов неэффективно без достижения соответствующего уровня гигиенических [10, с. 124]. Часть федеральных проектов предполагала внедрение мотивационных механизмов управления для достижения результатов (например, в проекте «Новые возможности для каждого»), однако не включала меры по увеличению финансирования системы образования в части заработной платы. Нагрузка на сотрудников образовательных организаций возросла, а уровень финансового обеспечения практически не изменился. Данное обстоятельство способствует возрастанию социальной напряженности, ведет к профессиональному выгоранию и влияет на стабильность интеракций в проектных командах [11, с. 133]. В этой связи реализация мотивационных механизмов проектного управления невозможна без привлечения финансовых механизмов.

Выделение нами *финансовых* механизмов в отдельную группу оправдано по ряду причин, несмотря на то что реализация нацпроекта подразумевает финансирование всех федеральных проектов. Например, мероприятие по обеспечению образовательных организаций высокоскоростным доступом в сеть «Интернет» реализуется еще со времен приоритетного национального проекта «Образование» 2006 г. Эффективность этой работы на протяжении многих лет оставалась невысокой, что обуславливало отставание отечественной системы образования от зарубежных стран, в том числе в части формирования цифровых навыков педагогов и обучающихся [12, с. 143]. Заложенные в федеральном проекте «Цифровая образовательная среда» дополнительные средства из

федерального бюджета позволили усилить процесс цифровизации, ускорить подключение организаций к сети «Интернет» и повысить скорость передачи данных [13, с. 12].

*Событийные* механизмы реализованы в формате проведения различных мероприятий, которые можно разделить на несколько типов. По кратности – разовые (например, крупные федеральные форумы и конференции) и периодические. Последние проводились в основном в период с 2019 по 2024 г. или приобрели статус постоянных. К ним можно отнести федеральные проекты «Классная тема», уроки «Проектория» и «Билет в будущее», в рамках которого школьники в формате профессиональных проб знакомились с перспективными профессиями [14, с. 261]. Данный проект реализуется и в 2025 г., приобретая характер постоянного процесса, что указывает на переход от проектного к процессному управлению. При этом внедренный механизм органично вписывается в современную систему образования.

По масштабности реализации все события, обозначенные в проектах, можно разделить на федеральные, региональные, муниципальные, а также проводимые на уровне отдельных образовательных организаций. В реалиях цифровой трансформации системы образования, наряду с очными мероприятиями, возросло количество проектов, реализуемых в дистанционном формате с применением цифровых сервисов и платформ.

К *организационным* механизмам мы отнесли совокупность процедур, обеспечивающих взаимодействие управляемой и управляющих подсистем. Данные механизмы обеспечили повышение управляемости образования за счет имплементации новых систем мониторинга и оценки, форм обратной связи, оптимизации деятельности органов власти, региональных управленческих команд, руководителей образовательных организаций. Одним из таких механизмов стало создание управляющих советов школ и вовлечение работников в их деятельность, что привело к повышению субъектности основных акторов.

*Сущностные* механизмы являются наиболее дорогостоящими, сложными в имплементации, однако, как оказывается, весьма эффективными. Они включают в себя все перечисленные выше механизмы ввиду масштабности поставленных задач. Достижение планируемых



результатов проекта с их использованием происходило путем создания принципиально новых субсидиарных сущностей. К данной группе механизмов можно отнести мероприятия по созданию детских и мобильных технопарков «Кванториум», Домов научной коллаборации, Центров цифрового образования «IT-куб» и др. Бюджет, выделенный на создание этих площадок дополнительного технического образования велик, поскольку данный механизм включает мероприятия по приобретению оборудования, созданию принципиально новых образовательных кластеров, обновление подходов к подготовке кадров, вовлечение обучающихся в технологическое творчество и мероприятий по профориентации. Ключевой технологией в перечисленных площадках стала технология проектной деятельности, позволяющей выстраивать индивидуальные образовательные маршруты обучающихся, формировать необходимые профессиональные и личностные компетенции обучающихся и педагогов. До конца 2024 г. в Российской Федерации было создано 135 стационарных и 85 мобильных технопарков «Кванториум» и 261 центр «IT-куб». Это позволило охватывать новейшими программами дополнительного образования свыше 1 млн детей ежегодно.

Кроме названных площадок, можно выделить и сущности субъектного типа. К ним следует отнести центры непрерывного повышения профессионального мастерства, опережающей профессиональной подготовки, аккредитации и добровольной сертификации, региональный модельный центр дополнительного образования, созданные в рамках федеральных проектов. Они стали новыми субъектами в управленческих системах регионов, основная задача которых – организационное сопровождение деятельности образовательных организаций и органов власти по достижению планируемых результатов.

По состоянию на декабрь 2024 г. сущности субъектного типа созданы во всех субъектах. Часть из них дублируют функции ранее созданных центров и организаций (региональных институтов развития образования, центров оценки качества, ресурсных центров дополнительного образования), что увеличило бюрократическую нагрузку на исполнителей нацпроекта и привело к несовпадению статистических данных, полученных из разных источников с применением различных методик расчета [15, с. 66].

Важным фактором достижения результатов национального проекта «Образование» стало внедрение мероприятий, направленных на повышение субъектности ключевых акторов. Это позволило снизить негативные эффекты, возникающие вследствие попыток управления ключевыми процессами с помощью периферийных, т. е. не направленных на достижение качества образования, второстепенных процессов, возникающих в процессе «менеджеризации» системы образования [16, с. 100]. Так называемые менеджеры, не являясь хозяевами ключевых процессов, пытаются влиять на них извне, не обладая при этом достаточным уровнем подготовки, знаний и авторитета. Определяющие процесс развития организации решения принимаются исключительно с помощью формальных регламентов, сужая тем самым субъектную базу организации и исключая основных исполнителей проектов из управления [17, с. 31]. На этом фоне возрастает уровень социальной напряженности, повышается частота возникновения конфликтов, происходит распад социальных связей. Преодолеть сопротивление педагогов инновациям можно только включением их в процесс принятия управленческих решений. Важное значение приобретают в этой связи сильные проектные команды, создаваемые в организации и способные решать задачи модернизации ключевых элементов образовательного процесса.

Каждый специалист, вовлеченный в проект, реализует свою субъектность через вверенные ему функции. Это и позволяет повысить уровень управленческого участия педагогов, а следовательно, их вовлеченности в процесс обновления образовательной организации. Более крупные проекты должны в этом случае дробиться на более мелкие, а глобальные цели – декомпозироваться на конкретные задачи в соответствии с принципами проектного управления. Фактически целью существования организации является обслуживание интересов ее участников при одновременном удовлетворении потребностей внешней среды. Эффективность организации зависит не столько от управления действиями ее членов, сколько от управления их взаимодействиями.

Расширение социального поля управления проектом стало его имманентной особенностью. Технологически это объект-субъектный процесс, в котором реализована сама



идея социального управления. Субъектом управления здесь может выступать одно лицо и соответствующий коллективный орган, подсистема или система с той же функцией. Будучи производным от объективных социальных структур (Т. Парсонс), социальный субъект предстает как субъект осмысленного социального действия, разделяющий коллективную мотивацию (М. Вебер). При этом объект управления находится в пределах полномочий конкретного субъекта. Носителями субъективной мотивации в управлении национальным проектом «Образование» предстают организаторы его реализации и непосредственные исполнители, в том числе администрация, преподавательская, детская и родительская общественность. Поэтому очевидно, что управленческие технологии требуют искусного соблюдения требований административного ригоризма – твердости, непреклонности в принципах с максимальной возможной гибкостью, обеспечивающей стабильность социально-политических отношений и связей. Для выявления всех субъектов и оценки их роли в реализации национального проекта «Образование» можно использовать метод установления, детально описанный А. В. Тихоновым [18, с. 423].

Таким образом, к ключевым условиям достижения целей национального проекта «Образование» следует отнести многообразие механизмов проектного управления, заложенных в программу как самого нацпроекта, так и отдельных федеральных проектов. Очевидно, что успешность реализации данного национального проекта определяется комплексным подходом к его формированию и воплощению в реальную практику с учетом возникающих проблем и оперативного на них реагирования. Практика показала, что концепция национального проекта 2019 г. носила более продуманный характер, чем приоритетный национальный проект «Образование» 2006 г., что обеспечило создание оптимальных условий для имплементации перспективных инноваций в образовательную среду и способствовало повышению качественного уровня современного образования. Следует отметить, что выделяемые нами виды механизмов достаточно сильно переплетаются между собой. Однако разработанная нами классификация управленческих механизмов может позволить оптимизировать

дорожные карты других проектов, в том числе реализуемых после 2024 г. При этом вопрос выбора конкретных механизмов достижения планируемых результатов государственных проектов и программ должен опираться на существующие научные теории и учитывать социокультурные факторы, в которых развивается современное российское общество.

### Список литературы

1. Петров М. Н. Эволюция и направления развития парадигмы управления проектами // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7, № 2 А. С. 210–221. EDN: YSZHTB
2. Огнева В. В., Шачнев С. А. Государственные национальные проекты: политическое целеполагание и проблемные аспекты эффективности реализации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. 2019. Т. 9, № 3. С. 120–131. EDN: WZDWAP
3. Кузнецова А. А. Национальные проекты как инструмент реализации стратегических целей страны // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 7. С. 70–72. <https://doi.org/10.23672/t6908-4586-5548-t>, EDN: ZYXVFS
4. Александров О. Г. Современная парадигма и социальный механизм государственного управления // Региональное развитие: стратегии и человеческий капитал : материалы Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. (Екатеринбург, 10–11 апреля 2014 г.) / науч. ред. А. П. Багирова. Екатеринбург : УрФУ, 2014. Т. 1. С. 8–18. EDN: UJKTLZ
5. Акинфиева Н. В. Социальные механизмы управления устойчивым развитием российской образовательной системы : автореф. дис. ... д-ра социол. наук. М., 2007. 39 с. EDN: NJKMKZ
6. Данакин Н. С., Деева Н. Н. Механизм социального управления: концептуальный анализ // Социально-гуманитарные знания. 2012. № 8. С. 48–54. EDN: PWDJKZ
7. Финько М. В. Обеспечение качества российского образования в условиях международной интеграции // Гуманитарные и социальные науки. 2021. № 4. С. 250–264. <https://doi.org/10.18522/2070-1403-2021-87-4-250-264>, EDN: LVEVTN
8. Розова С. С. Классификационная проблема в современной науке. Новосибирск : Наука, Сиб. отделение, 1986. 223 с.
9. Пуденко Т. И., Скурихина Ю. А. Индивидуализация профессионального развития учителей в контексте новых задач, проблем и возможностей национальной системы учительского роста // Инновационные проекты и программы в образовании. 2018. № 2. С. 70–75. EDN: UOGKZE



10. Зверева Г. Н. Мотивационные теории в системе менеджмента организаций // Теоретическая экономика. 2018. № 3 (45). С. 121–126. EDN: YPTVDF
11. Пазухина С. В. Психолого-социальные причины профессионально-личностного выгорания современного школьного педагога // Южно-российский журнал социальных наук. 2022. Т. 23, № 2. С. 129–145. <https://doi.org/10.31429/26190567-23-2-129-145>, EDN: LCLRYW
12. Вейдт В. П. Цифровая грамотность учителя: трудности и перспективы вынужденной иммиграции в цифровую среду // Нижегородское образование. 2020. № 3. С. 141–152. EDN: YSELSM
13. Сысоева Е. А. Цифровые технологии в российской системе образования: новые вызовы // Образование и общество. 2020. № 5 (124). С. 3–15. EDN: OUASZT
14. Прохоров А. В. Профессиональная проба как инструмент профориентационной работы // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2023. Т. 28, № 2. С. 258–266. <https://doi.org/10.20310/1810-0201-2023-28-2-258-266>, EDN: OAZVNF
15. Смолин О. Н. Национальный проект «Образование»: системные проблемы и возможные решения // Научные труды Вольного экономического общества России. 2019. Т. 217, № 3. С. 50–71. EDN: RLWZGG
16. Казанцев О. А. «Менеджеризация» общего образования: к постановке проблемы // Caucasian Science Bridge. 2023. Т. 6, № 1 (19). С. 96–103. <https://doi.org/10.18522/2658-5820.2023.1.9>, EDN: RUILOI
17. Кожевникова Э. П. Анализ предпосылок возникновения профессионального отчуждения в педагогической деятельности в условиях инновационного образования // Современное педагогическое образование. 2019. № 2. С. 31–35. EDN: PPYOUL
18. Тихонов А. В. Социология управления. Теоретические основы. Изд. 2-е, доп. и перераб. М. : «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2009. 472 с. EDN: TVIOWP

Поступила в редакцию 22.06.2025, одобрена после рецензирования 19.09.2025, принята к публикации 12.02.2026

The article was submitted 22.06.2025, approved after reviewing 19.09.2025, accepted for publication 12.02.2026