

А. П. Махов, Н. С. Татарникова

ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Учебно-методическое пособие

Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
Кафедра теории и практики управления образованием

А. П. Махов, Н. С. Татарникова

ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Учебно-методическое пособие

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2018

УДК 371.113
ББК 74.204.1
М36

*Рекомендовано к изданию
научно-методическим экспертным советом
ГБОУ ДПО НИРО*

Махов, А. П.
М36 Проектная культура руководителя образовательной организации : учебно-методическое пособие / А. П. Махов, Н. С. Татарникова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — 82 с.

ISBN 978-5-7565-0778-2

Учебно-методическое пособие описывает структуру и содержание деятельности слушателей курсов в проектном модуле дополнительной профессиональной образовательной программы «Менеджмент в образовании (в условиях реализации ФГОС)» в контексте решения задачи по формированию проектной культуры руководителя школы.

Пособие содержит комплекс практических заданий для формирования проектных компетентностей. Контроль качества проектировочных действий и его коррекция осуществляются слушателями самостоятельно при выполнении специализированных заданий в форме чек-листа.

**УДК 371.113
ББК 74.204.1**

ISBN 978-5-7565-0778-2

© А. П. Махов, Н. С. Татарникова, 2018
© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2018

ВВЕДЕНИЕ

Образовательная организация представляет собой сложнейшую социальную систему, требующую глубоко осознанного управления ее функционированием и целенаправленного развития. Управление процессом изменений предполагает наличие соответствующего методического арсенала и высокопрофессионального кадрового обеспечения.

Повсеместное признание, которое завоевывает управление проектами в контексте решения проблемы инструментального обеспечения управления изменениями в организации, является показателем культурного оформления этой отрасли менеджмента и ориентиром, определяющим направления подготовки руководителей для вхождения в современные культурные практики управления.

Нормативное оформление складывающейся культурной традиции проектного менеджмента сегодня представлено следующими документами:

✧ Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) (Project Management Institute, 2013);

✧ Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3/0) (2010) (является основой профессиональных знаний, национальных требований к компетентности специалистов по управлению проектами и системы оценки их компетентности, а также нормативным документом российской национальной сертификационной программы по управлению проектами);

✧ Руководство по оценке менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия: Национальный стандарт Российской Федерации, 2011.

Отечественная регламентная база в области управления проектами только формируется и представлена следующими документами:

✧ Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ;

✧ Приложение к распоряжению Минэкономразвития России № 26Р-АУ: методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти;

✧ ГОСТ Р 54869—2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом; другие ГОСТы.

Анализ документов приводит к выводу о том, что способность руководителя к проектной деятельности, то есть продуктивному воображению, свободному преобразованию реальности на основе «модели потребностей будущего», встраивается в общую деятельность по управлению образовательной организацией как одна из основополагающих. Контекстно эта способность задается самой сущностью инновационной культуры развития общества, которая есть прежде всего совокупность «проектных» (идеальных, духовных) способов и результатов освоения и преобразования мира — природы, общества, самого человека.

Исследование осуществляемых на практике процессов проектного управления организационными изменениями показывает наличие разрыва в потребности достижения требуемых результатов управления организационными изменениями и самой культурой проектной деятельности как *уровневой* характеристики субъекта этой деятельности в ее профессионально-компетентностном выражении. Это противоречие можно интерпретировать как недостаточный уровень владения руководителем образовательной организации культурой управления организационными изменениями на основе разработки и реализации проекта для обеспечения требуемых результатов этих изменений.

С 2016 года в ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования» кафедрой теории и практики управления образованием разработан и осуществляется на практике проектный подход к реализации программы повышения

квалификации руководителей образовательных организаций с созданием и презентацией авторских продуктов (проектов организационных изменений) слушателями курсов в качестве защиты итоговой работы. На основе богатого эмпирического материала и экспертизы авторских работ сформулированы следующие наблюдения, свидетельствующие о наличии культурного разрыва.

Наблюдение 1. *Инициация проекта на основе анализа ситуации как культурная норма управления проектами.*

Проектировщику трудно выделить ситуацию управления, которая может быть рассмотрена как актуальная и требующая разрешения на основе разработки проекта управляемых изменений. Формирование проблемного поля образовательной организации не связывается слушателями с наличием противоречия и не анализируется. Низкая готовность работать над реально существующими в организации проблемами показывает информационную закрытость и наличие дефектов общей культуры управления.

Наблюдение 2. *Субъектная позиция «творца», создателя нового как культурная норма проектного управления.*

Нет внутренней готовности и потребности принять ситуацию как проблемную, то есть признать наличие проблемы и желания разрешить ее, принять на себя ответственность за новые результаты, которые будут достигнуты по итогам реализации проекта организационных изменений, если окажется верным изначально предложенный проектировщиком прогноз (гипотеза подтвердится).

Наблюдение 3. *Высокая познавательная активность как культурная норма проектного управления.*

Прежде чем предсказывать и создавать будущее, проектировщику нужно хорошо познать настоящее. Отсутствует навык исследования причин выявленных затруднений. Слушатели подбирают «удобные» объяснения выявленных негативных фактов.

Наблюдение 4. *Быть «в теме», «ведать».*

Проектировщики не обладают необходимой деловой информацией по теме исследования. Наличие проблемы требует для ее разрешения обратиться во внешнюю среду для

получения дополнительных ресурсов, позволяющих определить причины возникновения проблемной ситуации, и ответа на вопрос: «Почему это стало возможным?» У проектировщика возникает информационный ресурс, необходимый для формирования гипотезы проекта.

Наблюдение 5. *Формирование альтернативных способов «снятия» проблемы, их анализ и отбор.*

Наблюдается поверхностный подход к поиску «сильной идеи» в выборе способа преобразования существующей реальности и степени его согласованности с выбранной проблемой и целью преобразований.

Гипотетическая конструкция отсутствует, а следовательно, концептуализация не выстраивается и нет доказательной части проектной идеи на основе моделирования. Отсутствие авторского замысла в проекте и доказательной части этого замысла снижает ценностные характеристики проекта. (В комплекте проектной документации в качестве проектного продукта редко содержится такой компонент, как рекомендации по эксплуатации / эксплуатационные характеристики / инструкции по применению создаваемого продукта.) Моделирование требуется для проверки гипотезы (*как это будет работать, если...*).

Наблюдение 6. *Проект — «система управляемых действий для получения проектного продукта с заданными / требуемыми качественными характеристиками».*

Проектировщиками игнорируется само понятие проекта как системы управляемых действий для получения проектного продукта с заданными / требуемыми качественными характеристиками. При планировании работ по созданию проектного продукта ограничиваются перечнем направлений работы, что снижает качество такого критерия, как реализуемость проекта и его целеориентированность. Игнорируются апробированные инструменты управления выполнением проектных работ.

Наблюдение 7. *Новаторство как культурная норма проектного управления.*

Если в ходе разработки проекта не порождаются новые знания, следовательно, нет предмета для диссеминации

инновационного продукта. Ценность проектного продукта, локализованного под решение проблемы в рамках единственной образовательной организации и не пригодного для использования полученного опыта другими школами, существенно падает.

Наблюдение 8. *Планирование управляемого перехода в новое (желаемое) состояние.*

Рациональный подход к описанию будущего состояния проектируемой системы и моделирования организованного, управляемого ее перехода в желаемое состояние подменяется проектировщиками интуитивными находками. Отметим, что интуиция, известная более как индивидуальный опыт управления, работает только в части обеспечения функционирования образовательной организации и мало пригодна для решения проблем, где все известное уже испробовано и показало свою непригодность.

Учитывая изложенные наблюдения, в учебно-методическом пособии решены следующие задачи:

✧ уточнено понятие «проектная культура руководителя», определены уровневые характеристики развития проектной культуры, а также предложены способы их самодиагностики;

✧ обоснован метод формирования проектной культуры руководителя образовательной организации в условиях реализации программы повышения квалификации с проектным модулем;

✧ разработаны теоретические и практические задания, образующие методологический комплекс организации деятельности слушателей курсов повышения квалификации по созданию проекта организационных изменений. Задания сопровождаются эталонными решениями их выполнения в исполнении авторов данного пособия.

Специфика данного пособия определяется тем, что его содержание разворачивается в алгоритме проектной деятельности, носит проблемный характер, а рефлексия является самостоятельной ценностной практикой и строится на материале практического опыта («прошлого»), действий, разворачиваемых в современной образовательной организации

(«настоящее»), и моделируемых пространств («будущее»). Данная особенность определяется как метод «автодидактизма» (О. С. Газман [2]) и выступает в качестве основополагающего метода построения пособия.

Учебно-методическое пособие «Проектная культура руководителя образовательной организации» необходимо преподавателю в планировании проектного модуля при реализации дополнительной программы повышения квалификации руководителей образовательных организаций «Менеджмент в образовании (в условиях реализации ФГОС)» и организации их учебной деятельности по созданию проектных организационных изменений. Слушателю курсов повышения квалификации пособие будет хорошим помощником при выполнении проектных действий, как в учебном процессе, так и в режиме самостоятельной работы. Использование учебно-методического пособия также обеспечивает проведение мониторинга становления проектной культуры руководителя для эффективности управления этим процессом в условиях других курсов повышения квалификации с проектным модулем.

Реализация задач пособия в рамках дополнительной профессиональной образовательной программы «Менеджмент в образовании (в условиях реализации ФГОС)» построена с учетом публикаций преподавателей кафедры С. А. Максимовой и О. В. Плетеневой по вопросу проектных компетенций руководителя школы [11, с. 4].

ПРОЕКТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

О проектировании, в его специфическом понимании, можно говорить, если педагогическая действительность преобразуется на рациональной основе, обусловленной изменением состояния образовательной организации, при наличии постоянной пошаговой обратной связи, имеющей рефлексивную природу, предполагает выполнение определенных мыслительных и практических процедур.

Во всем мире управление проектами давно признано как самостоятельная область менеджмента организации, а применение его как инструмента управления развитием организации дает ощутимые результаты. Профессионально подготовленные специалисты по управлению проектами высоко ценятся в разных отраслях общественного производства, а сама методология управления проектами стала фактически стандартом управления [4; 6; 9].

Овладение методологией проектной деятельности и проектной культурой означает обладание весомым конкурентным преимуществом организационной эффективности. «Проектные технологии становятся обязательным элементом управления инновационным развитием современного образовательного учреждения. Цель проектных технологий как методологии — превратить процесс управления инновациями из спонтанной, часто непредсказуемой и случайной деятельности в деятельность профессионала, в ремесло в хорошем смысле этого слова, сформулировать требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология управления проектами

ми «обрекает» проект на успех, позволяет выстроить технологический алгоритм его разработки и реализации, а значит, и снизить риски ошибок управления» [16, с. 38].

Происхождение понятия «проект» М. Л. Разу [27, с. 21—22] объясняет традициями английской речевой культуры, поскольку основной массив знаний по данному вопросу изложен в текстах на английском языке. Термин «проект» признан универсальным для всей европейской цивилизации, присутствует во всех европейских языках и этимологически восходит к латинскому языку. Слово *projectum* в латинском языке является существительным, образованным от формы глагола *projicere* — «бросать вперед, бросаться, ссылать». Есть основания полагать, что слово «проект» имеет индоевропейские лингвистические корни. Так, на санскрите корень *ja* означает «рождение, порождение, создание, возникновение», а глагол *grajan* — «появляться, возникать, рождаться». Таким образом, древнейшие корни слова «проект» связывают его с процессом создания чего-то нового, возникновения, проявления чего-либо в видимом, материальном мире.

Чтобы лучше разобраться в природе проектной деятельности, следует обратиться к идеям, лежащим в основе проектирования как особого способа познания и преобразования действительности. К ним принято относить:

✧ *идею опережения*, перспективы, заложенную в самом слове «проект» (бросок в будущее);

✧ *идею «разности потенциалов»* между актуальным состоянием предмета проектирования (каково оно есть — настоящее) и желаемым (каким оно должно быть — будущее);

✧ *идею пошаговости* (постепенного, поэтапного приближения «потребного будущего»); оно осуществляется на управляемой основе в форме сначала промышливания, затем создания проектного продукта и завершается интеграцией проектного продукта в практическую деятельность для ее совершенствования и получения новых выгод, то есть того, что невозможно было получить ранее, но весьма хотелось);

✧ *идею совместности*, кооперации, объединения ресурсов и усилий для решения конкретной актуальной проблемы;

✧ *идею самосовершенствования* — участие в проектировании неизбежно приводит к *изменению людей, осуществляющих проект.*

Проектная деятельность — это всегда стремление изменить несовершенную действительность (настоящее) и тем самым приблизить более совершенное, с точки зрения авторов проектирования (проектировщиков), будущее.

Изю всех существующих определений проектирования, на наш взгляд, наиболее точным является определение, данное Н. Г. Алексеевым: «проектирование есть идеальное промысливание и практическое воплощение того, что должно быть» [4, с. 209]. Из этого определения следует ряд весьма существенных характеристик проектирования.

Во-первых, проектирование — это деятельность, направленная на создание должного нового, то есть того, чего нет, но что должно быть.

Во-вторых, проектная деятельность с необходимостью включает в себя две фазы: фазу мысленного представления (продумывания, «прорисовывания») должного нового и фазу воплощения (реализации) этого представления (проектного замысла) в жизни. Без второй фазы — реализационной — мы не можем в полной мере утверждать, что имеем дело с проектированием. В этом смысле обычно различают понятия «прожект», как замысел, не предназначенный для реализации, и «проект», как то, что имеет (или будет иметь) реальное воплощение. Верно и обратное: практическое воплощение чего-либо нового без фазы продумывания, «прорисовки» этого должного нового во всех возможных деталях также не является проектированием, а выступает либо актом стихийного творчества, либо исполнением чужого замысла (часто чужого проектного замысла), либо непродуманным нововведением, граничащим с авантюрой.

В-третьих, мысленное «удерживание» проектировщиком необходимости второй реализационной фазы с неизбежностью влияет на фазу идеального промысливания: проектировать (промысливать «в идеале») можно и нужно только то, что реализуемо. Иными словами, не всякая идея, как бы красива она ни была, может и должна становиться проектной

идеям, то есть идеям, требующей воплощения. Из этого следует, что первая фаза — идеальное промысливание — включает в себя как «прорисовку» того, что должно быть, так и продумывание того, как это сделать.

В монографии Т. Л. Стениной [21, с. 23] приводится разработанный В. И. Курбатовым комплекс условий, определяющих потребность в создании проекта организационных изменений, к которым относятся:

- ✧ наличие и осознание сложной проблемы, создающей ограничения в достижении образовательных результатов на должном качественном уровне;

- ✧ необходимость моделирования способа (способов) решения этой проблемы;

- ✧ наличие только части необходимых ресурсов для решения проблемной ситуации, что и определяет проектирование как продуктоориентированную технологию, в которой недостающие ресурсы предстоит создать (выдать продукт).

Отличительные особенности проектной деятельности:

- ✧ наличие проблемы (потребности), для решения которой предпринимается проект;

- ✧ четкие сроки начала и окончания работ;

- ✧ специально выделенные для осуществления проекта ресурсы;

- ✧ предсказуемые, определяемые до начала работ количественные и качественные результаты;

- ✧ целостность проекта, состоящая в том, что все запланированные и осуществляемые действия приближают к воплощению запланированного результата;

- ✧ уникальность и конкретность.

Проектная деятельность относится к разряду инновационной, творческой деятельности, ибо она предполагает преобразование реальности, строится на базе соответствующей технологии, которую можно унифицировать, освоить и усовершенствовать. Масштаб и эффективность инноваций в общем образовании можно представить на основе данных социологических исследований: более 90 % российских школ ориентированы на поиск новых средств, методов и форм образовательной деятельности. При этом качественный анализ

показывает, что «часто инновационные процессы разрознены, мало управляемы, плохо продуманы и не подготовлены, то есть массовость нововведений не только не обеспечивает повышения качества образования, но нередко приводит к обратному результату. Порой руководители школ, по указанию органов управления образованием или же следуя моде, инициируют разработку и внедрение разнообразных педагогических новшеств, которые зачастую оказываются неорганичными в плане реальных тенденций развития школы» [17, с. 10—11].

Рассмотрение управления изменениями в организации на основе проектной технологии позволяет выделить разные состояния этого процесса, которые принято именовать фазами, или этапами проекта. Содержание каждой фазы определяется функциональными задачами, методами организации деятельности и фиксируемыми конечными состояниями каждой фазы — вехами / вешками, фиксирующими момент окончания фазы, подтверждающими факт достижения запланированного результата и определяющими старт реализации следующей фазы. Полученный результат поступает на следующую фазу в качестве необходимого ресурса с требуемыми качественными характеристиками для успешного развития проектного процесса.

На основе анализа нормативных документов (стандартов в области управления проектами) и существующих исследований выделяются следующие фазы: предпроектная фаза, фаза инициации проекта, проектирование организационных изменений (их продумывание и документирование), фаза практического воплощения задуманного и фаза завершения проекта и передачи проектного продукта в эксплуатацию (см. таблицу 1 на с. 14—17).

Данное учебно-методическое пособие не в состоянии охватить в деятельностном плане все этапы управления организационными изменениями на основе проектной технологии и акцентирует внимание на этапе проектирования*

* *Проектирование* — деятельность, направленная на разработку замысла и описания проекта (А. А. Дульзон [8]).

Таблица 1

Этапы процесса управления изменениями в образовательной организации

Фаза проекта	Задача	Планируемый результат (вехи)	Методы проектирования	Метод обучения проектированию в проектном модуле
Предпроектная фаза	<p>Выявление проектного основания;</p> <p>✓ выявление противоречий / несоответствий между тем, что есть в реальности, и тем, что требуется;</p> <p>✓ выявление установок вышестоящих органов на проектные работы;</p> <p>✓ возможность получения новых выгод за счет новшеств, которые стали известны, но ранее в образовании не применялись;</p> <p>✓ другое</p>	<p>✓ Сформировано проблемное поле организации;</p> <p>✓ определены проектные единицы — единичные проблемы, требующие своего разрешения;</p> <p>✓ сформулированы проблемы.</p> <p>Веха: заявка проекта (подлежит утверждению в соответствующей инстанции)*</p>	<p>✓ Проблемный анализ;</p> <p>✓ «дерево проблем»;</p> <p>✓ изучение и анализ программно-нормативных документов федерального и регионального уровней управления образованием;</p> <p>✓ изучение научно-педагогической литературы;</p> <p>✓ позиционное са-моопределение</p>	<p>✓ Решение кейса;</p> <p>✓ работа с текстом;</p> <p>✓ дискуссия;</p> <p>✓ анализ ситуации</p>

* П. 7 ст. 28 ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации».

Инициация проекта	Старт проекта	Создана проектная группа (команда). Ве х а: сформировано проектное задание (техническое задание)	Распределение ролей в проектной группе (команде)	Заполнение шаблона
Проектирование	Формирование концепции и программы проекта, их документальное оформление	Ве х а: проект (комплект документов): ✓ утверждена концепция; ✓ утвержден план-график управления проектными работ; ✓ принят приказ о выделении ресурсов для реализации проекта в соответствии со сметной документацией; ✓ приказом утвержден план-график реализации проекта	✓ «Дерево целей»; ✓ «зеркало преобразований»; ✓ «мозговой штурм»; ✓ анализ альтернатив; ✓ сетевой график (график Гантта); ✓ метод критического пути	✓ Моделирование; ✓ прогнозирование; ✓ программирование; ✓ планирование
Практический этап	Управление реализацией проектного замысла, претворение в жизнь концепции	Ве х а: получен проектный продукт	✓ Сетевой график; ✓ смета; ✓ контроль	В учебных условиях не выполняется

Фаза проекта	Задача	Планируемый результат (вехи)	Методы проектирования	Метод обучения проектированию в проектном модуле
Завершение проекта	<p>проекта организационных изменений в жизнь</p> <p>Запуск проектного продукта в «эксплуатацию» для получения необходимых «выгод» — эффектов его использования</p>	<p>✓ Произведены приемка и оценка проектного продукта заказчиком;</p> <p>✓ разработана инструкция по эксплуатации (методические рекомендации, локальный акт и др.);</p> <p>✓ принят приказ о диссеминации проектного продукта по разработанному плану.</p> <p>Результат проекта: преобразованные системы в</p>	<p>✓ Метод презентации;</p> <p>✓ аналитические методы;</p> <p>✓ методы планирования;</p> <p>✓ мониторинг</p>	<p>В учебных условиях не выполняется</p>

			соответствии с видением и ожи- даемыми резуль- татами проекта и обеспечение ее требуемого поведе- ния (то есть снятие противоречия и разрешение проб- лемной ситуации)		
--	--	--	---	--	--

организационных изменений, то есть выявления проектных оснований в организации, разработки концепции организационных изменений и плана их реализации для достижения задуманного. На практике важно учитывать, что алгоритм разработки проблемной ситуации не является линейным. Прохождение очередного шага алгоритма может потребовать возврата к предыдущему для уточнения его содержательного наполнения с учетом нового понимания ситуации, достигнутого на последующих шагах.

ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ: СОДЕРЖАТЕЛЬНО-СМЫСЛОВОЕ НАПОЛНЕНИЕ ПОНЯТИЯ

В настоящее время лингвистика трактует слово «культура» как объем генетически не наследуемой информации, передаваемой в обществе от поколения к поколению, из чего следует необходимость инкультурации* человека в специально создаваемых условиях обучения под задачу.

На основе исследований проектной культуры личности в контексте философии, педагогики, психологии, менеджмента нами сформировано рабочее определение, в котором *проектная культура руководителя* определяется как качественное, интегративное и изменяющееся во времени качество личности руководителя, характеризующееся определенным уровнем знаний о происходящих в образовательных системах процессах, сформированными ценностными ориентациями, социальной активностью, интегрированными в профессионально значимой проектной деятельности (О. И. Генисаретский [4], Н. А. Запесоцкая [21], И. А. Колесникова [9], Т. Л. Стенина [21], Н. М. Борытко [24]).

Способность к проектной деятельности — продуктивному воображению, творческому и свободному преобразованию реальности на основе «модели потребного будущего» — рассматривается исследователями в качестве одной из основополагающих характеристик «человека культурного». Она задается самой сущностью культуры, которая прежде всего

* *Инкультурация* подразумевает обучение человека традициям и нормам поведения в конкретной культуре.

выступает как совокупность «проектных» (идеальных) способов и результатов освоения и преобразования мира. Смысл культурной деятельности заключается в ее «улучшающем» характере, в «культивировании» всех составляющих человеческого бытия, в способности выводить человека за пределы реального в форме целеполагания, конструирования идеального образа человека и мира.

Проектную культуру мы рассматриваем исходя из понимания культуры как целостного явления, как части совокупной культурной системы руководителя, не обособляя ее и опираясь на то общее, что есть в различных видах профессионально-управленческой деятельности. Н. М. Борытко отмечает, что «успех управления образовательным учреждением во многом обусловлен личностными, индивидуальными и субъектными качествами его руководителя, что выражается в понятии “управленческая культура руководителя”» [24, с. 29].

С этих позиций можно утверждать, что проектировщик действует культурно, если:

- ✧ находится в субъектной позиции «творца», обладает «замыслом» и потребностью реализовать его в форме проектного продукта;

- ✧ совместно с проектной командой действует в общем понятийном поле; они совместно и всесторонне обсуждают ситуации и тем самым формируют общее поле проблем;

- ✧ использует специфические инструменты проектного менеджмента для совершенствования образовательных результатов организации, то есть находит и решает проблемы;

- ✧ демонстрирует исследовательское, конструктивное поведение, нацеленное на получение совершенно определенного, практически значимого для совершенствования деятельности образовательной организации (или ее части) результата;

- ✧ обладает представлением о культурных аналогах проектируемого проектного продукта;

- ✧ ориентирован в деятельности на изменения, которые должны произойти в нем самом и в действительности (реальности), на изменение которой и направлен проект;

✧ принимает возможность развития своих профессионально-личностных характеристик в процессе работы над проектом;

✧ проявляет личностную позицию*, возникающую и развивающуюся в ходе преодоления проблемной ситуации на основе проектной технологии управления изменениями;

✧ выступает в роли инноватора и находит нестандартные решения острых проблем.

Для выявления динамики становления проектной культуры руководителя образовательной организации мы будем опираться на сформулированные Т. Л. Стениной [21] функциональные состояния проектировщика (см. таблицу 2 на с. 22—32), определенные ею как *интуитивно-репродуктивное состояние* (или начальный уровень проектности), *реконструктивное состояние* (или второй уровень сформированности проектной культуры личности) и *креативный уровень* (или уровень проектно-творческой идентичности руководителя).

На современном этапе развития науки еще не сложилось целостного и непротиворечивого представления о структуре проектной культуры личности. На основе ряда исследований различных моделей проектной культуры (Т. Л. Стенина, Д. Н. Узнадзе, Ю. А. Соловьева, Н. А. Запесоцкая и др.) нами в структуре проектной культуры в качестве составляющих ее компонентов были выделены следующие: аксиологический, когнитивный, мотивационный, аффективный, деятельностный, рефлексивный.

Представленные компоненты определяют линии развития диагностируемых качеств личности, характеризующих уровни становления проектной культуры.

В качестве линий развития мы определили ранее выделенные компоненты проектной культуры.

* *Позиция* — обнаруживаемый в ходе коллективной работы в проблемной ситуации индивидуальный способ понимания происходящего, задаваемый имеющимся у человека набором средств, необходимым для реализации его ценности, и определяющий его последующую деятельность.

Функциональная модель проектно-творческой идентичности руководителя образовательной организации, выраженная в содержательных характеристиках компонентов проектной культуры

Уровни проектно-творческой идентичности (уровни развития проектной культуры)	
Компоненты проектной культуры	<p><i>интуитивно-репродуктивное</i> (или начальный уровень проектности) (поведенческие признаки / индикаторы формирующихся качеств)</p> <p><i>несоответствующее поведению</i> проективщика (с данными признаками, как правило, начинается работа слушателей повышения квалификации в проектном модуле)</p> <p><i>Аксиологический</i> компонент проектной культуры: позволяет</p>
	<p><i>реконструктивное</i> (или второй уровень сформированности проектной культуры личности) (поведенческие признаки / индикаторы формирующихся качеств)</p> <p><i>адекватное поведению</i> проективщика (формируется в ситуации учебного проектирования в проектном модуле)</p> <p><i>эффективное поведение</i> проективщика (формируется в условиях наработки индивидуального опыта разработки и реализации проектов организационных изменений)</p> <p>Технологически верно построенная деятельность, профессионально</p>
	<p><i>креативный уровень</i> (или уровень проектности творческой личности руководителя) (поведенческие признаки / индикаторы формирующихся качеств)</p> <p>Деятельность, значимая как в профессиональном, так и в</p>

оценивать эволюцию в сознании проектировщика		значимая для разрешения организационных проблем	личностном плане, дающая пространство для самовыражения и самоощущения личности руководителя
Источник проектирования — учебная ситуация и требования преподавателя		Источник проектирования — рассогласованность достигнутых результатов и внешних требований к ним; выбор способа действия для преодоления проблемной ситуации по аналогии, по прототипу (образец, на который ориентируется проектировщик); планируемый результат — улучшенный / оптимизированный вариант того, что было	Источник проектирования — наличие авторского «замысла» проектировщика; источником проектной идеи служат ценностная система проектировщика, его творческая деятельность и личностная позиция
<i>Когнитивный</i> компонент проектной культуры: выражается в проявлении познавательной активности проектировщика и его	Знания о технологии проектного управления поверхностны, бессистемны и мало пригодны для управления изменениями в организации	✓ Сознательно усваивает знания по всем аспектам проектной технологии управления изменениями в образовательной организации;	✓ Обладает необходимой полнотой информации по исследуемой проблеме; ✓ имеет представление о культурных аналогах

Уровни проектно-творческой идентичности (уровни развития проектной культуры)	
Компоненты проектной культуры	<p>самостоятельности в изучении и понимании основ проектного управления изменениями в образовательной организации и закономерностей этого процесса</p>
Деятельностный компонент проектной культуры: критерий — способность к практическому применению специальных знаний (функциональная связь	<p>✓ Ожидает распоряжений; ✓ выполняет установки; ✓ не выходит за рамки общепринятого; ✓ теряется в определении результата проек-</p>
самостоятельности в изучении и понимании основ проектного управления изменениями в образовательной организации и закономерностей этого процесса	<p>✓ актуализирует и адекватно применяет полученные знания в проектировании; ✓ правильно использует терминологию проектной технологии управления организационными изменениями; ✓ не воспринимает сложившуюся проблемную ситуацию как неизменяемую данность — анализирует, постоянно ищет и находит возможные пути решения</p>
Деятельностный компонент проектной культуры: критерий — способность к практическому применению специальных знаний (функциональная связь	<p>✓ Самостоятельно конструирует механизмы превращения любой профессионально значимой деятельности в технологический процесс;</p>
самостоятельности в изучении и понимании основ проектного управления изменениями в образовательной организации и закономерностей этого процесса	<p>создаваемого проектного продукта; ✓ владеет способами формирования новых знаний о существующей реальности и ее преобразования</p>

<p>с когнитивным компонентом)</p>	<p>та, критериев показателей его эффективности; ✓ не может технологично спланировать управляемое преодоление разрыва при переводе организации в желаемое состояние; ✓ наблюдается расогласованность между декларируемыми целями проектирования и планируемыми результатами деятельности; ✓ очевиден неоправданный перерасход ресурсов организации</p>	<p>полняет необходимые действия для достижения результата; ✓ видит перспективу и новые возможности, старается использовать их; ✓ следуя алгоритму, конструирует механизм разрешения актуальной проблемы в организации; ✓ проблемы актуальны; ✓ цели проектирования профессионально значимы; ✓ методы и средства правочны и соответствуют существующему законодательству; ✓ план преобразований оптимален и управляем; ✓ результат критерияльно выражен и инструментально измерим</p>	<p>✓ обеспечивает своими действиями высокий уровень пригодности проекта в решении актуальной проблемы образовательной организации; ✓ рассматривает проектирование как управление равновесием деятельности (Г. П. Щедровицкий, Н. Г. Алексеев), которая является ответом на проблемную ситуацию, возникшую в результате разрыва между нормой и сознанием субъекта; ✓ увлечен поиском деловой информации по сути выявленной проблемы, анализирует разнообразные источники, выдвигает гипотезы, анализирует альтернативы;</p>
-----------------------------------	---	--	--

Компоненты проектной культуры	Уровни проектно-творческой идентичности (уровни развития проектной культуры)	
	<p>Не компетентен в вопросе проектного управления организационными изменениями</p>	<p>Компетентен в вопросе проектного управления организационными изменениями</p>
<p><i>Коммуникативный</i> компонент проектной культуры: критерий-способ взаимодействия</p>	<p>✓ Информационная закрытость; ✓ слабое взаимодействие с другими участниками проектной группы; ✓ намеренное сокрытие информации; ✓ дискуссии в группе не приветствуются; ✓ альтернативные способы разрешения проблемы не принимаются к рассмотрению и обсуждению</p>	<p>✓ Информационная открытость; ✓ все члены проектной группы являются активными участниками коммуникативного процесса; ✓ внимательно слушает, уважительно относится к точке зрения других, объективен; ✓ общается участникам команды проекта причины принятия решений; ✓ объясняет;</p>
	<p>✓ Отслеживает возникающие трудности по ходу проектирования и реагирует на них быстро</p>	<p>Компетентен в вопросе проектного управления организационными изменениями</p>
	<p>✓ Проявляет лидерские качества; ✓ способен вселять в собеседника уверенность в правильности собственной точки зрения путем обоснованной полемики и аргументированного доказательства; ✓ побуждает собеседника или партнера выбрать ход действий, направленных на достижение интересов проекта, убеждает, вни-</p>	<p>✓ Отслеживает возникающие трудности по ходу проектирования и реагирует на них быстро</p>

	<p>✓ делится идеями</p>	<p>мательно слушает, уважительно относится к точке зрения других, объективен, открыт и позитивен; ✓ сообщает участникам команды проекта причины принятия решений; ✓ объясняет; ✓ убеждает других в правильности принятого решения</p>
<p>✓ В докладе о результатах деятельности группы содержится актуальная информация по содержанию проекта, которая иллюстрирована слайдами электронной презентации, дополняющими и раскрывающими содержание доклада; ✓ доклад учитывает особенности восприятия</p>	<p>Докладу о результатах проектной деятельности группы присуще воспроизведение содержимого слайдов электронной презентации, импровизация и контакт с заинтересованными лицами слабые, а вопросы заинтересованных участников или вызывают возмущение, или остаются без ответа</p>	<p>✓ Свободно владеет темой — не «привязан» к тексту доклада и электронной презентации; ✓ логичен, легко импровизирует и находится в постоянном контакте с целевой аудиторией; ✓ умело расставляет акценты для раскрытия замысла проекта, объясняет выбор</p>

Компоненты проектной культуры	Уровни проектно-творческой идентичности (уровни развития проектной культуры)	средств преобразования действительности личностной позицией, защищает свою точку зрения;
<p><i>Аффективный</i> компонент проектной культуры: проявляется в упорстве, настойчивости, пристрастности, заинтересованности субъекта в реализации своих ценностей, ощущаемых им как ответственность за воплощение собственного проекта</p>	<p>✓ Присуще ситуативное самоопределение (цель привнесена извне); ✓ эмоционально неустойчив, в нестандартной ситуации поступает зачастую нерационально, мыслит сбивчиво, принимает необдуманные решения; ✓ реакция на конструктивную критику неста-</p>	<p>заинтересованных лиц; ✓ на протяжении доклада присутствует контакт с аудиторией, дополнительные вопросы позитивно воспринимаются докладчиком, и ответы на вопросы содержат новую и уточняющую информацию по проекту</p> <p>✓ Присуще культурное самоопределение (наличие собственных культурно ориентированных замыслов, направленных на совершенствование норм профессионально-педагогической деятельности); ✓ присуще акцентированное самоопределение (поднимает жиз-</p>

<p><i>Мотивационный</i></p> <p>компонент проектной культуры: понимается как совокупность потребностей личности, стимулирующих развитие и совершенствование проектировщика как профессионала и творческой личности</p>	<p>бильная;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ субъективен в оценках, действия эмоционально окрашены; ✓ увлекается, теряет приоритеты, меняет позицию под воздействием обстоятельств 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ соблюдает приоритеты; ✓ контролирует свои эмоции, спокоен и уравновешен; ✓ проявляет способность к самостоятельному и объективному осознанию собственных действий и эффективному управлению своим поведением в условиях противоречивого влияния окружающей среды и собственных побуждений 	<p>ненную активность на принципиально иной уровень — уровень «пути» творца, создающего новые ценности);</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ стабилен, поступает в соответствии со своими убеждениями, а не с текущей ситуацией
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Позиция субъекта — «исполнитель», деятельность навязана извне; ✓ не готов сотрудничать; ✓ уклоняется от ответственности и не стремится преодолеть снижение мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Позиция субъекта — «технолог», «новатор»; ✓ деятельность статусно детерминирована (обязан по должности обеспечить эффективные преобразования); ✓ находит индивидуальный подход к каждому члену проектной 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Позиция субъекта — «творец», это выражение его личностной позиции и отношения к действительности и активной защита своей позиции; ✓ обеспечивает активные и эффективные действия участников

Компоненты проектной культуры	Уровни проектно-творческой идентичности (уровни развития проектной культуры)
	<p>группы, чем обеспечивает продуктивную атмосферу всей группы и рост производительности каждого в отдельности;</p> <p>✓ успешно проектирует разработку новшеств для изменения условий деятельности организации;</p> <p>✓ открыт новому, проявляет высокую познавательную активность</p> <p>проектной группы, вовлекая их в проектную деятельность приемлемыми способами;</p> <p>✓ высокий уровень личного участия в проекте;</p> <p>✓ объединяет людей в проектную команду на достижение общей цели;</p> <p>✓ привлекает участников проектной команды к анализу проблем, вовлекает заинтересованные стороны в дискуссию, процесс рассмотрения альтернатив;</p> <p>✓ создает условия для проявления инициативы и нахождения новых нестандартных решений;</p>

<p><i>Рефлексивный</i> компонент проектной культуры: критическая активность человека, направленная на понимание себя и анализ своих действий</p>	<p>✓ Отсутствует позитивно оцениваемый проектivismом личный опыт проектной деятельности;</p> <p>✓ проявляет неосознанную некомпетентность</p>		<p>✓ поощряет активность участников проектной команды, явно и зна- чимо оценивает вклад каждого в проект;</p> <p>✓ создает атмосферу взаимовыручки, приветствует взаимодействие и сотрудничество в проектной группе;</p> <p>✓ разделяет ответственность с участниками проектной группы за результаты проектной деятельности;</p> <p>✓ самосовершенствуется, развивается как личность</p>
		<p>✓ Позитивно оценивает себя в роли проектировщика и опыт проектной деятельности;</p> <p>✓ осознает недостатки собственной компетентности в вопросе про-</p>	<p>✓ Сложные проблемы рассматриваются как вызовы для адекватного ответа в форме проекта организационных изменений, отражающие позицию проекти-</p>

Уровни проектно-творческой идентичности (уровни развития проектной культуры)		
<p>Компоненты проектной культуры</p> <p>и поступков; критерий — желание достичь более высокого уровня в проектной деятельности</p>	<p>в вопросе проектного управления организационными изменениями</p>	<p>ровщика, возможность его творческого самовыражения; ✓ проявляет осознанную компетентность в вопросе проектного управления организационными изменениями</p>

✧ *Аксиологический компонент* проектной культуры содержит круг ценностей, необходимых для того, чтобы сложилось личностное отношение к реализации проектного процесса, который рассматривается методологами как процесс культурно-ценностного самоопределения личности в четырех смысловых пространствах: ситуативное самоопределение (цель привнесена извне, позиция субъекта — исполнительская); социальное самоопределение (активность имеет дискретный характер: цель — средство — результат); культурное самоопределение (наличие собственных культурно ориентированных замыслов, направленных на совершенствование норм определенного культурного сообщества); экзистенциальное самоопределение (по мнению В. П. Бедерхановой, поднимает жизненную активность на принципиально иной уровень — уровень «пути» творца, созидающего новые ценности) [2; 3].

✧ *Когнитивный компонент* проектной культуры включает такие интеллектуальные качества личности, как понимание (позволяет производить определенные интеллектуальные действия над собственными знаниями, вырабатывать отношение к ним), критическое мышление (комплекс метакогнитивных умений: поиск логических ошибок; исследование оснований знания и его применения; формирование альтернативных путей решения проблем и т. п.); рефлексия (направленность мышления на выявление смысловых и ценностных оснований деятельности, оформление личностной позиции).

✧ *Мотивационный компонент* — содержание мотива обнаруживается через наличие той ценности или системы ценностей, на которую личность опирается. Содержание мотивационного компонента отражается на целях деятельности.

✧ Выделение *деятельностного компонента* проектной культуры связано с пониманием проектирования как управления развивающейся деятельностью (Г. П. Щедровицкий, Н. Г. Алексеев), которая является ответом на проблемную ситуацию, возникшую в результате разрыва между нормой и сознанием субъекта. Переход из идеального пространства проектирования в деятельностное требует создания поли-

функциональной команды, способной к реализации замысла; разработки программы и плана; организации системы деятельности; управления реализацией; оформления полученных результатов; трансляции новой культурной нормы в практику.

Деятельностный компонент включает процесс и результат профессионально значимой проектной деятельности. Критериями содержания деятельностного компонента выступают:

- способность к практическому применению специальных знаний;
- развитие проектных умений и навыков (компетентностей);
- развитие способности генерирования новых идей (креативность);
- поиск альтернативных решений;
- способность выбирать правильное (оптимальное) решение из спектра возможных.

✧ *Рефлексивный компонент* проектной культуры отражает стремление проектировщика к самоанализу собственной проектной деятельности, к самоисследованию и самопознанию. Рефлексия (по мнению психологов) является способом самоосуществления творческой активности человека, в которой он выделяет собственное усилие и свою жизненную позицию. Содержательное наполнение рефлексивного компонента будет отражать стремление проектировщика к личностно-профессиональному самосовершенствованию в условиях разработки и реализации организационного проекта. Функционально рефлексивный компонент проявляет себя в способности будущего специалиста к адекватной самооценке личных и профессиональных возможностей, готовности к саморазвитию и самосовершенствованию путем проявления творческой активности и рефлексивной саморегуляции.

✧ *Коммуникативный компонент* проектной культуры тесно связан с вышеописанными компонентами: коммуникация — это деятельность по установлению и поддержанию контактов с другими людьми на основе внутренних ресурсов; уровень и эффективность коммуникации зависят от ценност-

ных установок и самоопределения субъекта, рефлексивного осмысления им проблемной ситуации.

Становление проектной культуры личности руководителя рассматривается авторами данного пособия как процесс его активного отношения к преобразованию образовательной системы образовательной организации, который осуществляется через приобретение личного смысла, развитие интереса к повышению качества результатов образовательной деятельности, мотивации к саморазвитию субъекта управления, создания условий для развития потребностей на основе разработки и реализации проектов организационного развития.

В пособии в качестве драйверов * становления проектной культуры руководителя образовательной организации в специально созданных условиях организованного процесса обучения, перехода с интуитивно-репродуктивного уровня на уровень реконструктивного состояния определены:

✧ *Деятельностный драйвер* — развитие преобразующей деятельности на основе формирования индивидуального опыта проектирования развития образовательной системы. Преодоление разрыва между теорией предполагаемых действий (знаниями) и практикой их применения (деятельностью) — это структурированный процесс изучения собственного опыта решения реальной задачи / проблемы.

✧ Понимание (индивидуальный способ понимания происходящего) — *дидактический драйвер* личностного развития руководителя. Проектное мышление как компонент проектной культуры нацелено на преобразование ситуации, поэтому оно вычленяет ситуацию в качестве предмета мыслительной работы, считает Н. М. Борытко [24]. Специфика

* *Драйвер* (англ. driver) — компьютерное программное обеспечение, с помощью которого другое программное обеспечение (операционная система) получает доступ к аппаратному обеспечению некоторого устройства. В настоящем пособии этот профессиональный IT-термин используется для обозначения инструментов, запускающих процессы развития личности проектировщика в контексте решения вопроса о становлении проектной культуры руководителя образовательной организации.

понимания — в «схватывании» того, чего в опыте личности до этого не было. Понимание отличает проектную культуру от простого познания тем, что оно сопровождается заметным переструктурированием картины реальности. В этом плане понимание знаменует прогресс личностного развития. Прогресс в понимании реальности признается в качестве единственной уникальной формы, в которой мы субъективно воспринимаем то, что при взгляде со стороны предстает как наше личностное развитие. Если оно изначально проявляется как активное подражание образцу, даже без понимания смысла, то в идеале человек может достигнуть понятия о собственном способе понимания, что позволит ему устойчиво порождать новые смыслы и уверенно транслировать их в практику собственной профессионально-управленческой деятельности.

✧ *Методологический драйвер* развития личности проектировщика, включенного в деятельность: основополагающий метод развития проектной культуры руководителя, реализуемый путем его включения в организованную проектную деятельность на принципах *автодидактизма**. По мнению О. С. Газмана, одной из отличительных особенностей проектной деятельности является ее способность параллельно с непосредственным результатом (созданием проекта) обеспечивать усвоение новых знаний, формирование новых представлений, появление новых смыслов, динамику ценностей. Это свойство связано с «неизбежностью» получения по ходу участия в проекте новой информации, освоения новых видов активности, в том числе совместной с другими, с переживанием позиции творца, позиции «управляющего обстоятельствами человека» [3, с. 35]. За счет этого включение в проектную деятельность меняет позицию человека любого возраста, превращая ее в субъектную форму участия в преобразовании окружающего мира и социальном само-

* *Автодидактизм* — способность параллельно с непосредственным результатом (созданием проекта) обеспечивать усвоение новых знаний, формирование новых представлений, появление новых смыслов, динамику ценностей.

управлении. Личностно-деятельностное начало проектирования содержит в себе глубокий стимул к самосовершенствованию. Проектная деятельность становится средством развития и саморазвития как специфических проектных способностей, так и личности в целом. Она способна развивать практически все личностные структуры человека. «Те, кто много участвовал в проектировании, безусловно, отметили, что на каждом этапе проектной деятельности помимо запланированного продукта формируются определенные личностные “приращения”. Становится заметна динамика ценностей, норм, установок» [24, с. 37].

Можно утверждать, что при определенных условиях существует зависимость между участием человека в проектной деятельности и саморазвитием ее участников (их самоопределением, самореализацией, развитием творческих способностей и т. д.).

Ситуация проектирования, или ситуация, требующая проектирования, возникает в тот момент, когда субъект сталкивается с проблемой, разрешить которую он обязан, а привычные, ранее освоенные им способы разрешения проблем не «работают». Собственно, проблема — это и есть задача, у которой нет известного в принципе (или нет известного в данном случае) алгоритма решения. В такой ситуации возникает необходимость анализа проблемы и причин ее возникновения, поиска путей решения проблемы, выбора того или иного пути и средств решения и, в конце концов, собственно разрешения проблемы.

Схематично ситуация, требующая проектирования, выглядит как ситуация остановки деятельности субъекта перед непреодолимым препятствием. Точку остановки обычно называют *точкой проблемы*, или *точкой кризиса*. Для того чтобы двинуться дальше, субъект-проектировщик должен мысленно воспроизвести всю ситуацию, приведшую его в точку проблемы, представить свое движение в будущем, то есть после преодоления препятствия, а затем мысленно же построить переход из точки проблемы в точку желаемого будущего. При этом мысленное построение перехода должно быть спланировано по времени (по этапам), включать в себя расчет необходимых ресурсов и предусматривать оценку эффективности реализованного проекта, то есть осуществленного перехода. На этом первая фаза проектирования — идеальное промысливание — будет завершена.

Если схему проектирования представить пошагово, то можно выделить семь основных шагов идеального промыс-

ливания, которые в учебных целях мы представим в данном пособии по трем блокам.

Первый блок — *концептуализация*.

1. Анализ проблемной ситуации: определение проектного основания.

2. Мысленное построение идеального состояния анализируемой ситуации (видение).

3. Описание проектной идеи, включающее в себя определение целей, задач и ожидаемых результатов.

Второй блок — *планирование исполнения проектных работ*.

4. План реализации, включающий в себя перечень мероприятий и проектных действий с определением их взаимосвязи и взаимозависимости, сроков и ответственных исполнителей.

5. Расчет ресурсов, необходимых для реализации проекта, включая расчет финансовых ресурсов, представленный в виде бюджета проекта с комментариями.

6. Оценка проекта: критерии и параметры, по которым можно будет судить об эффективности проекта в целом и его отдельных мероприятий.

Третий блок — *презентационный* (подготовка результатов проектирования к публичной презентации — защита проекта).

7. Презентация результатов проектирования: решения актуальной проблемы путем организованного перевода организации в новое желаемое состояние.

Далее переход к желаемому будущему должен быть осуществлен в реальности.

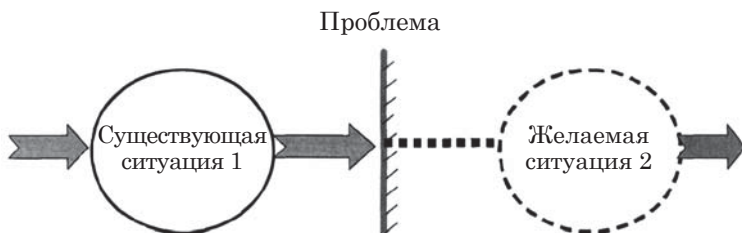
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТНОГО ОСНОВАНИЯ

Определение и корректная формулировка проектного основания в исследованиях по технологии проектного управления организационными изменениями рассматриваются как наиболее сложная и ответственная часть работы.

Проектное воздействие (технология проектного управле-

ния изменениями в организации) является формой управляемого перехода / перевода организации из неудовлетворительной реальности (ситуация 1) в желаемое будущее с заданными его качественными характеристиками (ситуация 2) (см. рис.).

Проектная ситуация



Понятие «проектное основание» (см. таблицу 3) позволяет выстроить системный взгляд на элементы описания проекта, критерии «проектности», основные подходы к разработке сложившейся ситуации в образовательной организации.

Таблица 3

Проектное основание

№ п/п	Проектные основания	Проектная ситуация — некоторое реальное стечение обстоятельств, положение вещей, которым кто-то недоволен, не удовлетворен и хотел бы изменить. В соответствии с этим проблему можно определить как субъективное отрицательное отношение субъекта к реальности (А. А. Дульзон)
1	Факты о настоящем	Проект основывается на анализе реальных фактов, сопоставление которых приводит к осознанию <i>наличия противоречия / проблемы</i>
2	Прогноз естественного хода событий на основе известных тенденций и закономерностей развития	Прогноз естественного проблемного будущего позволяет проектировщику и заинтересованным лицам понять, почему этим следует заниматься уже сегодня (актуальность, острота вопроса). Корректный прогноз убеждает в том,

№ п/п	Проектные основания	Проектная ситуация
		что возникшая ситуация есть вызов, требующий адекватного ответа. <i>Наличие угрозы / опасности усугубления обстановки в случае бездействия по ее преодолению</i>
3	Образ желаемого будущего (видение)	<i>Субъективное отношение проектировщика к будущему состоянию анализируемого объекта.</i> Наличие умозрительного видения общих характеристик объекта в будущем. Образ желаемого будущего — это реальная возможность правильного целеполагания и формирования проектной команды из числа сотрудников, которые разделяют этот образ (единомышленников)

Итак, мы видим настоящее; понимаем, к какому нежелательному будущему это может привести, если ничего не делать; осознаем, какой образ будущего мы хотим реализовать. Предполагаемое воздействие, которое позволит переломить естественный ход событий, направив его в нужное нам русло, и называется проектным воздействием. Оно переводит вектор развития ситуации от естественного проблемного будущего к желаемому будущему. Следовательно, проект — это управляемая форма преодоления возникшего разрыва между прошлым и будущим, которое сначала продумывается и документируется, а затем реализуется на практике. Прогноз естественного проблемного будущего позволяет понять, почему мы начали заниматься этим именно сейчас и почему хотим заниматься этим, опираясь на проектную технологию управления изменениями.

Возможны две ситуации, которые не предполагают возникновения проекта.

Ситуация 1. Возникшая ситуация требует немедленно решения, и руководитель понимает, как это можно сделать. Здесь необходимы оперативное реагирование и реа-

лизация мероприятий по устранению проблемы, а не ресурсозатратное проектирование.

Ситуация 2. Она существует уже давно, и изменений не предполагается. Здесь проект возможен. Но если выясняется, что для всех участников (заинтересованных сторон) ситуации это нормальное положение вещей, сохранение текущего состояния никого не пугает, а его ухудшение не предвидится, то не следует создавать проект — это не актуально.

Отработанным методом согласования всех трех проектных оснований выступает проблемно-ориентированный анализ. Использование проверенных методик для соединения определяется сложностью самого процесса согласования, в котором факты настоящего носят объективный характер и отражают существующую реальность; прогноз естественного будущего любознательный руководитель-проектант будет строить на знании объективных законов, закономерностей и понимании выявленных тенденций развития (статистических данных); образ же желаемого будущего сугубо объективен (идеальный образ), он реально может отличаться у двух человек, решающих одну и ту же проблему.

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аксиома: проекта не может быть без стоящей за ним проблемы, то есть дидактическим основанием проектирования выступает выделенная единичная проблема (одна проблема — один проект).

Согласно устоявшемуся общему пониманию проблема — это осознание субъектом невозможности разрешить сложившееся противоречие, возникающее в той или иной ситуации, средствами наличного знания или опыта.

Значение понятия по словарю под редакцией С. И. Ожегова: *проблема* — сложный вопрос, задача, требующие разрешения, исследования.

Значение слова в энциклопедическом словаре: *проблема* — сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения.

В методологической традиции проблема определяется как цель, не имеющая средств достижения.

Другими словами, проблема может быть определена как некое некомфортное положение дел в образовательной организации, которое требуется исправить.

Следовательно, организационная проблема выступает явлением, двойственным по своей природе: его внешняя, объективная сторона порождается действительностью, а внутренняя — отражает то состояние напряжения человека, которое возникает (или не возникает) в момент столкновения с теми или иными противоречиями. Таким образом, в любой проблеме присутствует объективный момент — исходные данные, создающие проблему и позволяющие решить ее, — и субъективный — готовность проектанта принять эту проблему на уровне его развития. Вопрос, ответ на который известен заранее, проблемой не является. Не является проблемой и излишне сложный вопрос, по поводу которого в данный момент времени нет средств решения.

Проблемная ситуация — это некоторое реальное стечение обстоятельств, положение вещей, которым кто-то недоволен, не удовлетворен и хотел бы изменить. В соответствии с этим проблему можно определить как субъективное отрицательное отношение субъекта к реальности (А. А. Дульзон [8]).

Главная трудность заключается в распознавании проблем, так как истинное состояние дел в организации не очевидно или же имеет место ситуация, когда для одних существующее состояние дел представляет собой большую проблему, а для других оно вполне приемлемо и даже желательно. Желаемое состояние всегда является субъективным представлением, привязанным к определенной личности. Поэтому отклонение между истинным и желаемым состояниями дел далеко не всегда может быть надежно и объективно определено. Кроме того, отклонение должно быть достаточно существенным, чтобы возник большой интерес в его устранении. Однако неосознанные проблемы могут принести существенный ущерб. Поэтому их следует вовремя выявлять.

Трудности в распознавание проблемных ситуаций добав-

ляет то обстоятельство, что мы часто не понимаем — какой конкретно результат мы хотим получить, то есть нет идеального видения ситуации (того, что должно быть).

Проблематизация — специально организованная процедура выявления ценности противоречий в сознании проектировщика с целью оформления проблемной ситуации. Культурно-ценностное самоопределение проектировщика преобразовывает противоречие в проблему и означает принятие им ответственности на себя за достижение цели.

Проблема, как и задача, берет свое начало в проблемной ситуации. Однако последняя, будучи категорией психологической, обуславливает лишь начальную стадию мыслительного взаимодействия субъекта с объектом, связанную с порождением познавательного мотива и выдвиганием предварительных гипотез относительно способов разрешения проблемной ситуации. Проверка этих гипотез приводит к тому, что проблемная ситуация преобразуется либо в проблему, либо в задачу. Задача возникает в том случае, когда в познаваемом объекте намечается искомое, которое нужно найти путем преобразования определенных условий. Задача выступает знаковой моделью проблемной ситуации, то есть как такое объективное, которое может быть передано другому человеку, стать частью содержания обучения. Преобразование проблемной ситуации в задачу или серию задач является актом продуктивного мышления. В отличие от задачи, проблема осознается как такая противоречивая ситуация, в которой имеют место противоположные позиции при объяснении одних и тех же объектов, явлений и отношений между ними. Это не формально-логическое, а диалектическое противоречие внутри единого предмета, явления или процесса, как бы раздваивающее их на противоположности и требующее построения теории, с помощью которой может быть осуществлено разрешение этого противоречия.

Правильный выбор проектного основания состоит, в определении А. Е. Овчинникова, в том, чтобы породить проектное основание из своих ощущений мира. «Иначе говоря, проектировщика должно “парить” и нервировать естественное проблемное будущее, а желаемое будущее должно быть

привязано к его критериям счастья и успешности в жизни» [14, с. 47].

Чтобы выбрать верную тему проекта и вывести из этого проектное основание, нужно честно ответить себе на два вопроса:

- Что беспокоит меня в настоящем?
- Какого будущего я хочу?

Какой-то момент или мысль о будущем зацепит проектировщика достаточно сильно, чтобы начать думать о формировании желаемого образа будущего. А как только появится образ будущего, он сможет понять, насколько естественное разворачивание событий ведет к тому, чего он хочет. Если же вектор развития направлен в другую сторону, то это и есть ваше естественное проблемное будущее. Останется сделать более глубокий анализ ситуации. Для этого:

- ✧ собрать все значимые факты, характеризующие ситуацию, имеющие к ней отношение;
- ✧ выделить симптомы проблемы — те факты, которые открывают ситуацию с негативной стороны; симптом проблемы — это наблюдаемый факт, содержащий информацию, оцениваемую в сознании проектировщика как негативный;
- ✧ определить, к результатам каких процессов в организации выявленные симптомы имеют отношение;
- ✧ какие недостатки выявленных процессов привели к неудовлетворительным результатам (симптомам проблемы);
- ✧ выявить, что требуется улучшить в условиях исследуемого процесса для получения требуемых результатов;
- ✧ сформулировать, почему это невозможно сделать немедленно.

Если у вас есть все необходимые ресурсы для того, чтобы изменить ситуацию к лучшему немедленно, то вам нужен не проект, а правильно поставленная организационно-распорядительная работа с педагогическим коллективом в форме оперативного реагирования.

Описание актуальности проекта можно рассматривать как расширенное определение проблемы через представление в нем всех трех проектных оснований по следующей схеме:

1. в настоящий момент мы вынуждены констатировать ...
2. что в перспективе приведет (может привести), если ничего не предпринять, к ...
3. это противоречит нашему видению будущего, в котором ...

Если честно и добросовестно проектанты были собраны и представлены все значимые факты для характеристики реальности, правильно (с опорой на статистику, объективные законы / закономерности развития) представлены прогнозы естественного развития этой реальности, а идеальное описание желаемого состояния будущего интересно и достижимо, то ваш проект актуален.

Дидактический практикум № 1 **«Хочу изменить ситуацию!»**

Анализ ситуации управления

Задание: прочитайте текст и выполните анализ ситуации (см. вопросы и задания после текста)*.

Текст построен в форме монолога директора школы. Это женщина средних лет. Руководит обычной школой (около тысячи детей) в небольшом индустриальном городе (около 100 тысяч жителей) шестой год. Приглашая специалистов для проведения консалтинга, она дала примерно следующее описание ситуации.

Мне нужна помощь. И дело не в том, что у меня плохая школа или я не справляюсь. У меня отличный стабильный коллектив, в котором в основном работают добросовестные учителя. И живем мы дружно, не ссоримся. Хотя мне и было очень непросто утвердиться в их глазах: я была весьма молода в момент назначения директором, многого не знала и не умела, большинство учителей относились ко мне как к молодому коллеге, но я сумела преодолеть этот барьер.

Каким образом? Честным трудом: они видели, что я в школе с утра до вечера, что пытаюсь сделать все возможное для создания условий для их работы. В это трудное время умудрялась решать самые горящие материальные проблемы, школа не разваливается, крыша не течет. Мы участвуем в нескольких городских программах.

* При разработке кейса использованы материалы «Библиотеки журнала «Директор школы», № 7 за 2001 год (с. 92—96).

Сумела привлечь к сотрудничеству ряд учреждений, ввела два-три новых учебных курса (за счет регионального компонента), открыла экспериментальные классы в начальной школе, регулярно учу педагогов, приглашая специалистов в школу и посылая учителей на курсы.

Так что «сверху вниз» коллеги на меня не смотрят уже давно. Более того, некоторые, быть может, побаиваются, потому что я требую работы, хочу, чтобы они трудились по-новому. А вот это и не получается, по этой причине я к вам и пришла.

Да, по меркам нашего города школа на вполне приличном уровне. Есть победители городских олимпиад, конкурсов, соревнований. Когда городской отдел образования дает контрольные работы, наши дети справляются не хуже других. Но в целом у меня есть ощущение, что кардинальных изменений мне добиться не удалось. Да, я залатала дыры в материально-техническом состоянии школы, навела элементарный порядок в образовательном процессе, дети с большим, чем раньше, удовольствием приходят в школу.

Но мне, видимо, не удалось исправить главный недостаток: изменить психологию учителей. Да, что-то в их работе меняется, но так медленно! Причем я чувствую, что, еще больше повысив требовательность, я могу оказаться в состоянии конфронтации с ними. Уже и сейчас отношения стали менее доверительными, начал возникать некоторый барьер. Обидно, что большинство коллектива — самые опытные учителя — начинают побаиваться меня!

Ну а что, не говорить им о том, что они работают так же, как работали десять-пятнадцать лет назад? Тогда вообще ничего не изменишь. Почему я все время учусь, пробую, за эти годы перечитала кучу книг, побывала на десяти разных курсах? По-разному составляла план работы (даже ссорилась иногда с инспекторами горono: они у нас требуют, чтобы документы были составлены по определенной форме), анализировала и пыталась изменить свой стиль руководства. Почему при этом у них, у учителей, так мало меняется в их работе?!

Разве я отказываюсь послать их на курсы? Как раз наоборот, выталкиваю! Разве я запрещаю им использовать новые методики и технологии? Наоборот, мы над этой проблемой работаем. Ну дадут они открытый урок, а дальше что? Принципиальных изменений нет! Можно из года в год фиксировать одни и те же недостатки в работе, тысячу раз объяснять... а воз и ныне там. Как работали, так и работают.

Нет, конечно, не совсем так. Но, знаете, обидно: изменения совсем не адекватны моим усилиям.

Сейчас все говорят о том, что надо переходить в режим развития. Не удастся мне в него перейти. Потому что учителя сопротивляются. Вслух они ничего не говорят, но все делают по-старому. Иногда думаю, что проще было бы с совсем молодыми девчонками, которые еще ничего не умеют; хотя с ними свои проблемы: всему надо учить. Отношения с заместителями? В целом нормальные. Но первым завучем я, естественно, недовольна: она из «стариков», ничего нового понимать не хочет, хотя в открытую не возражает. Молодые завуч по начальной школе и организатор внеклассной работы еще мало что умеют, хотя и стараются. Учу на руководителя достаточно молодого способного педагога — когда-нибудь будет у меня хороший помощник.

Помогите, коллеги! Поймите, я пришла к вам не потому, что у меня плохо с точки зрения моего городского начальства. Повторю еще раз: нет. Может быть, я хочу чего-то такого, что просто недостижимо? Ведь можно было бы просто спокойно жить (мои учителя в своем большинстве к этому и стремятся). Но я так не хочу!

Вопросы к тексту для анализа ситуации управления изменениями в образовательной организации:

1. Выделите из текста симптомы, свидетельствующие о наличии проблем в организации.

2. В результатах какого процесса они (симптомы) проявились: базовый (или в одном из подпроцессов?), сервисный (какой именно?), процесс управления (или в одном из подпроцессов)?

3. Найдите в тексте формулировку противоречия.

4. Сформулируйте проблему с учетом выявленных симптомов и выделенного в тексте противоречия.

5. Опишите видение желаемого состояния исследуемой ситуации.

6. Сформулируйте цель.

7. Предложите способ ее достижения (идею).

8. В соответствии с принятыми требованиями к управленческим решениям разработайте решение по устранению проблем(ы) и достижению цели. Сформулируйте и запишите его (их).

Комментарий к анализу ситуации. Корректный анализ требует добросовестного сбора и изучения всех фактов и обстоятельств исследуемой ситуации. Типичная ошибка,

которую допускают при работе с текстом, состоит в игнорировании заслуг директора школы в управлении функционированием и акценте только на трудностях управления развитием школы. На этом основании приходят к выводу о слабой компетентности руководителя в вопросах целеполагания, планирования, стимулирования и др. Но это не так. Призываю вас поступать правильно! Возможно, вы что-то не знаете об управлении развитием?

ПРАВИЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ ПРОЕКТА

Мечта останется мечтой, пока ты не выразишь ее конкретными словами. Тогда она становится твоей целью!

Цель проекта описывает / раскрывает основной способ действия, которое будет осуществлять проектная команда по переводу вектора развития ситуации от естественного проблемного будущего к желаемому. А поскольку способов решения проблемы всегда существует некоторое множество, задача проектировщика — изучить все доступные ему способы и выбрать один по выработанным критериям.

1. Цели проекта должны быть функциональны и операциональны.

Функциональность целей означает, что они реалистичны и реализуемы. Это относится не только к ожидаемым результатам, но и к возможности достичь их с помощью выделенных средств и в рамках отведенного времени.

Операциональность целей означает, что они сформулированы так, что на их основе могут быть выведены конкретные мероприятия. Описание цели должно быть настолько однозначным, чтобы служить критерием для контроля и оценки результатов. С другой стороны, цели не должны излишне ограничивать поле возможных будущих решений.

2. Цели должны иметь ясный смысл. Результаты, получаемые при достижении цели, должны быть измеримы, а заданные ограничения и требования должны быть выполнимы, то есть цели должны находиться в области допустимых решений проекта [8, с. 64].

3. Цель должна быть сформулирована нейтрально по отношению к решению, то есть возможное решение не должно быть включено в описание цели и не должны быть зафиксированы определенные идеи по решению задач. В противном случае возможные полезные альтернативы могут оказаться априорно исключенными.

4. Цель объективно достижима, если есть показатель и критерий, по которым любой внешний наблюдатель сможет определить, достигнута цель или нет.

5. Типичной ошибкой является помещение в цель желаемого образа будущего.

Задание по выполняемому проекту: примените чек-лист и на его основе оцените качество сформулированной вами цели проекта.

ЧЕК-ЛИСТ оценки качества цели проекта

(галочка в колонке «да» ставится только в том случае, если оцениваемый параметр уверенно присутствует.

Если хотя бы одна строка в чек-листе остается незаполненной, то работу по оттачиванию формулировки цели проекта следует продолжить)

Исследуемый компонент проекта	Параметр оценки качества целеполагания	Вопрос	<input checked="" type="checkbox"/> если «да»
Цель	Конкретность	Позволяет ли формулировка цели определить, что и как изменится в ситуации, если будет получен запланированный результат (реализована цель)?	<input type="checkbox"/>
	Измеримость	Поддается ли измерению «образный» результат, изложенный в форме цели? Известны ли вам инструменты и способы оценки количественных характеристик целевого результата?	<input type="checkbox"/>

Исследуемый компонент проекта	Параметр оценки качества целеполагания	Вопрос	☑ если «да»
	Реалистичность	Можно ли обеспечить необходимыми ресурсами в полном объеме реализацию цели?	<input type="checkbox"/>
	Достижимость	Может ли цель быть реализована с учетом условий, особенностей и ограничений внутренней и внешней среды организации (в том числе желания проектировщиков)?	<input type="checkbox"/>
	Ориентированность на результат	Дает ли формулировка однозначное понимание достигаемого результата без дополнительных трактовок?	<input type="checkbox"/>
	Обладает ценностью	Отражает ли цель вашу личностную позицию (ради достижения поставленной цели вы готовы приложить максимум усилий)?	<input type="checkbox"/>

Если цели проекта — ожидаемое и достижимое улучшение ситуации в свете поставленной проблемы, то задачи — конкретные и поддающиеся измерению результаты работы вашего проекта.

Задача есть особая категория управления, подразумевающая получение конкретного результата в будущем, без которого достижение общего результата (цели) невозможно. В формулировке задачи должна содержаться конкретика достижения результата: определены количественные данные, позволяющие измерить полученный результат, хотя бы в понимании «достигнуто — не достигнуто»; указано, кому адресована задача; отражены сроки выполнения; установлен способ выполнения задачи.

Задачи управления вытекают из цели и определяют технологию ее достижения, предписывая выполнение конкретных дел заранее оговоренным способом в заранее установленные сроки.

Дидактический практикум № 2 «Школьная служба медиации»

Критический анализ задачных формулировок

Задание: из представленного примера проектных задач «Школьная служба медиации» с позиции конкретики достижения задачного результата определите:

- ✧ задачи, которые сформулированы правильно;
- ✧ правильные формулировки тех задач, которые вами определены как неудачные, то есть требующие доработки;
- ✧ обеспечит ли в сумме выполнение установленных задач возникновение службы медиации в образовательной организации и правильную организацию ее деятельности для снижения уровня конфликтности и обеспечения желаемого состояния — низкоконфликтной образовательной среды в школе?

Тема проекта: «Школьная служба медиации»

Цель проекта: формирование низкоконфликтного пространства в образовательной организации путем создания школьной службы медиации в структуре управления образовательной организацией.

Задачи проекта:

- ✧ повышение качества информированности участников проекта на основе оперативного обмена информацией между ними;
- ✧ повышение уровня знаний участников проекта по основам конфликтологии, разрешения конфликтов и технологий примирения на базе комплекса просветительских действий;
- ✧ приобретение участниками проекта, вовлеченными в его исполнение, практического опыта в ходе специально организованного обучения;
- ✧ разработка программы деятельности и циклограммы работы службы медиации;
- ✧ нормативное оформление статуса, форм и процедур осуществления деятельности по разрешению конфликтов;
- ✧ создание модели организационной структуры службы медиации в системе управления образовательной организацией;

✧ разработка мониторинга уровня конфликтности в образовательной организации и закрепление его в системе школьного делопроизводства локальным актом.

Как формулируются результаты реализации проекта организационных изменений?

В пособии А. Е. Овчинникова [14] содержится интересный пример определения и формулирования проектного результата на материале изучения школьного предмета физики. Там результат проведенного опыта есть переписанная цель опыта с небольшими изменениями.

Пример

Цель опыта — измерить напряжение на проводнике; результат — напряжение на проводнике измерено и составило 5 В. Но если задать учителю вопрос о значении полученного результата измерений, то мы услышим, что это надо, чтобы школьник освоил требуемые программой приемы работы с вольтметром и научился корректно измерять напряжение. Педагогом было изложено видение идеального будущего: учащийся, используя вольтметр, правильно измеряет напряжение, не создавая рисков и угроз себе и другим, осуществляя работы с сетью, находящейся под напряжением.

Таким образом, результат (в анализируемом примере) — школьником освоен метод измерения напряжения в сети с помощью вольтметра. В обобщенной форме можно определить проектный результат как фиксацию степени решения проблемы, описанной в проектном основании.

Результат — это показатели, по которым можно определить, что вектор развития ситуации переместился от естественного проблемного будущего к желаемому. А. Е. Овчинников предлагает учитывать в описании результатов проекта три момента:

✧ Результат увязывается с проектным основанием, а не с целью проекта, так как весь проект — это инструмент достижения проектного результата, а цель определяет только выбор способа его достижения!

✧ Результат отражает степень решения проблемы с учетом условий, ограничений и ресурсов, выделенных на реализацию проекта.

✧ Результаты фиксируют изменения, а значит, должна быть точка первого определения некоторых параметров (анализ текущей ситуации). Это важно, иначе сравнивать будет не с чем.

Следовательно, мы можем утверждать, что *итог* проекта — это реализованная цель, выраженная в полученном проектном продукте, плане его диссеминации и инструкции по применению / методических рекомендациях.

Результат проекта — решенная проблема и эффекты (выгоды), которые образовательная организация получает от правильного использования проектного продукта. То, что мы определяем как эффекты / выгоды, планируется изначально в рамках проектирования и имеет прямое отношение к проектному основанию. Возможны и другие эффекты проектной деятельности, достижение которых предполагается, но в план не включается, так как они находятся в стороне от проектного основания. Эффекты могут усиливать результат.

Важнейшая управленческая задача, решаемая руководителем проекта, состоит в понимании необходимости удерживать / фиксировать проектную деятельность группы на *результатах* управляемого перехода от проблемного будущего к желаемому и стремлении удерживать это понимание на протяжении всей разработки и реализации проекта.

Если под результатом проекта мы подразумеваем итог, то понятие эффективности проекта пропадает. Вместо него возникает эффективность достижения цели, но это показатель качества работы проектной команды, а не самого проекта.

Дидактический практикум № 3 «Зеркало прогрессивных преобразований»

Пример использования методик

Одной из наиболее простых и эффективных методик, позволяющих построить дерево целей и определить действия по его реализации, является методика «Зеркало прогрессивных преобразований» [20]. Она включает следующие шаги.

1-й шаг: сформулируйте одну конкретную проблему и запишите ее.

2-й шаг: выявите и запишите основные причины возник-

новения проблемы (формулировки причин начинаются со слов «не» и «нет»).

1-й и 2-й шаги представляют ситуацию «минус». Далее ее надо перевести в ситуацию «плюс» методом отзеркаливания.

3-й шаг: проблема переформулируется в цель.

4-й шаг: причины становятся задачами.

5-й шаг: для каждой задачи определяется комплекс мероприятий — шагов по ее решению; для каждого шага назначаются ответственные, которые подбирают команду для реализации мероприятий.

6-й шаг: ответственные определяют необходимые материальные ресурсы и время для выполнения мероприятий.

7-й шаг: для каждого блока задач с мероприятиями определяются конкретный продукт и критерии эффективности решения задачи.

Пример

1-й шаг: *постановка проблемы*

Падение успеваемости на 30 % у выпускников начальной школы при переходе на основную ступень обучения (проявляется в ходе промежуточной аттестации учащихся в 5-м классе в отметках за первое полугодие).

Комментарий к ситуации. По программе основной школы в начале обучения (в первом полугодии) учащиеся повторяют пройденный материал, результаты освоения которого уже оценил учитель начальной школы. Некоторые колебания в отметках возможны, но когда наблюдается серьезный разрыв, следует искать корни этого явления, определяя ситуацию как проблемную и требующую разрешения.

2-й шаг: *причины проблемы (формулировки с «не» и «нет»):*

Причина 1	Причина 2	Причина 3
Нет преемственности в оценке образовательных достижений учителями, работающими в 4-м и 5-м классах	Нет преемственности в методах преподавания учителей начальной и основной школы	Выпускники начальной школы не адаптированы к образовательной системе основной школы

3-й шаг: *цель (переформулированная проблема)*

Сохранение успеваемости при переходе выпускников начальной школы на основную ступень обучения (в первом полугодии 5-го класса). Постановка цели «повышение успеваемости» неактуальна — не в этом проблема. Проблема в том, что успеваемость не удастся удержать на том этапе обучения, когда она (успеваемость) и так не должна падать.

4-й шаг: *задачи (переформулированные причины):*

Причина	Нет преемственности в оценке образовательных достижений учителями, работающими в 4-м и 5-м классах	Нет преемственности в методах преподавания учителей начальной и основной школы	Выпускники начальной школы не адаптированы к образовательной системе основной школы
Задача	Задача 1: обеспечить преемственность в оценке образовательных достижений учителями, работающими в 4-м и 5-м классах	Задача 2: обеспечить преемственность в методах преподавания учителей начальной и основной школы	Задача 3: адаптировать выпускников начальной школы к образовательной системе основной школы

Комментарий к выполнению пункта. После того как проблемы переформатированы в задачи, необходимо определить проектный продукт, который будет получен по каждой из трех задач (в методике это п. 6):

♦ продукт по задаче 1 — локальный акт «Требования к оценке образовательных достижений учащихся 4-х и 5-х классов»;

♦ продукт по задаче 2 — план работы интегрированного методического объединения учителей 4-го и 5-го классов по проблеме преемственности в методах преподавания в начальной и основной школе;

♦ продукт по задаче 3 — программа адаптации выпускников начальной школы к системе обучения в основной школе.

Важно обратить внимание на тактику действий, которые акцентированы на том, чтобы хронически неразрешимую проблему перевести в плоскость решаемых задач с хорошим уровнем управляемости. Любой, кто читает эти строки, дол-

жен утвердительно ответить на вопросы: «В вашей управленческой практике есть опыт создания локальных актов?», «Вам приходилось составлять планы?», «Вы разрабатывали какие-либо программы?» Правильный ответ: «Да». Это означает, что вы имеете опыт планирования и управления решением подобной задачи, то есть этим процессом вы сможете управлять.

Определить продукт по каждой задаче важно и потому, что от этого будет зависеть набор мероприятий, выполнение которых и приведет к появлению не какого-либо, а определенного вами продукта.

5-й шаг: *мероприятия*:

Задача 1	Задача 2	Задача 3
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

6-й шаг: *ресурсы*: _____

7-й шаг: *продукт (по каждой задаче)*: _____

8-й шаг: *критерии эффективности решения задачи*

В качестве критерия будем рассматривать общий результат реализации проекта. На основе заявленного критерия строится суждение о том, насколько успешным был проект.

Для того чтобы определить критерий, вспомним, что симптомы проблемы проявились в результатах обученности учащихся 5-го класса. Следовательно, успеваемость — это показатель. Рассуждаем далее, что мы хотим от ситуации, если падение на 30 % нас не устраивает. В цели проекта мы заявили критерий по показателю успеваемости — сохранение успеваемости при переходе на основную ступень обучения: с какими отметками учащиеся пришли из начальной школы, с такими и закончили первое полугодие в 5-м классе. В качестве инструмента измерения результата мы используем отметку.

Если разработанные в проекте продукты применяются в практической деятельности школы при переходе выпускников начальной школы на основную ступень обучения и не обнаруживается серьезных колебаний в успеваемости, значит, мы все сделали правильно.

В заключение анализа применения методики «Зеркало прогрессивных преобразований» требуется уточнить важный момент: какова идея проекта? Снова обратимся к формулировке проблемы, которую мы записали на первом шаге методики: «Падение успеваемости на 30 % у выпускников начальной школы *при переходе на основную ступень обучения* (проявляется в ходе промежуточной аттестации учащихся в 5-м классе в отметках за первое полугодие)».

Удачный вариант формулировки проблемы — если в ней скрыта подсказка идеи или намек на то, куда необходимо направить управленческое воздействие для разрешения возникшей негативной ситуации. Из формулировки мы видим, что главная проблема — в необустроенном переходе учащихся из начальной в основную школу. Идея — в обустройстве этого перехода.

Дидактический практикум № 4 **«Сильная идея»**

Проектная идея есть понятное описание того, каким образом реализация проекта поможет решить заявленную проблему.

Ключевое звено концептуальной модели — главная идея проекта.

Идея и является первой, самой важной оставляющей любого дела. Нет идеи — нет проекта — нет и решения проблемы. Любой проект начинается с идеи. Она может появиться у отдельного человека, у группы людей, которые видят, что существует определенная проблема и что есть необходимость решить эту проблему.

Идея — это способ решить проблему, пока еще без расчетов, прояснений и четких формулировок. В идее заложена энергия проекта. С нее все начинается! Каждый проект — это эксперимент. Мы такого еще не делали!

Упражнение: ищем сильную идею

Задание: прочитайте текст Масааки Имаи, основателя системы менеджмента Кайдзен, и выполните задания после текста.

Американский и японский бизнесмены отправились на сафари в Африку. Они приехали в саванну и стали фотографировать местные виды. Увлеченные этим, они далеко ушли от своей машины. Когда же бизнесмены собирались идти обратно, из-за кустов вдали выскочил огромный лев. Японец, не обращая на льва никакого внимания, достал кроссовки и начал переобуваться.

— Что вы делаете?! — удивленно спросил американец.

— Разве вы не видите — переобуваюсь! — спокойно ответил японец.

Американец в недоумении:

— Вы посмотрите, как далеко наша машина! Чтобы лев не догнал нас, надо не переобуваться, а бежать!

На что японец отвечает:

— Чтобы спастись, мне надо обогнать вас всего на один шаг!

Вопросы и задания к тексту (с ответами)

Задание 1

В чем главная проблема описываемой ситуации?

Если ваш ответ: «Угроза жизни незадачливых охотников!» — это правильно.

Задание 2

В сюжете описываются действия двух персонажей: японца и американца. Выделите из текста заявленный каждым из персонажей ожидаемый результат:

✧ американец: «Чтобы лев не догнал нас...»;

✧ японец: спастись.

Задание 3

Оцените способ (идею) каждого из персонажей по достижению результата и снятию проблемы «угроза жизни». Обоснуйте свое решение.

✧ Идея (способ) № 1 — бежать (американец);

✧ идея (способ) № 2 — надеть более легкую обувь, чтобы обогнать американца «всего на один шаг» (японец).

Для оценки силы идеи мы должны обратиться к проблеме. Если предложенная идея наилучшим образом снимает проблему «угрозы жизни», то это сильная идея.

С этой методологической позиции идея американца оценивается как слабая. Убежать от зверя, который всю жизнь только и догоняет добычу, человеку невозможно. Силы будут потрачены впустую. Идея японца сильная. Обогнав в легкой

обуви американца всего на один шаг, он сможет обеспечить себе достаточно времени, чтобы успеть добраться до машины (пока лев обедает незадачливым американцем).

Вывод 1. Чем лучше выбранный способ (идея) позволяет разрешить возникшую проблему, тем он (она) сильнее.

Вывод 2. Сильная идея дает возможность минимизировать расход ресурсов и получать эффективный результат проектной деятельности.

Вывод 3. Чем больше будет представлено способов (идей) решения проблемы, тем больше возможности выбора наилучшего варианта.

Задание по выполняемому проекту: примените чек-лист и на его основе оцените качество концепции проекта.

ЧЕК-ЛИСТ
для самооценки результатов проектирования
изменений в образовательной организации
(этап концептуализации)

(галочка в колонке «да» ставится только в том случае, если оцениваемый параметр уверенно присутствует.

Если хотя бы одна строка в чек-листе остается незаполненной, то работу по концептуализации проекта следует продолжить)

№ п/п	Исследуемый компонент	Вопрос	<input checked="" type="checkbox"/> если «да»*	Комментарий при отсутствии положительного ответа на вопрос
1	Концепция проекта	Удалось ли определить проектное основание?	<input type="checkbox"/>	
2		Определена ли актуальность проекта?	<input type="checkbox"/>	

* «Да» ставится в том случае, если имеется полная уверенность по поводу анализируемого параметра. Если имеются сомнения, то вместо «да» заносим их в графу «Комментарий...».

№ п/п	Исследуемый компонент проектирования	Вопрос	☑ если «да»	Комментарий при отсутствии положительного ответа на вопрос
3		Сформулирована ли проблема проекта на основе объективно существующего противоречия?	<input type="checkbox"/>	
4		Достижима ли цель проекта?	<input type="checkbox"/>	
5		Согласован ли фиксируемый результат проекта с проектным основанием?	<input type="checkbox"/>	
6		Определен ли проектный продукт?	<input type="checkbox"/>	
7		Известны ли вам культурные аналоги создаваемого проектного продукта?	<input type="checkbox"/>	
8		Рассматривались ли альтернативы при определении идеи формирования способа преобразования проблемной ситуации?	<input type="checkbox"/>	
9		Определена ли и документально зафиксирована ли точка завершения проекта?	<input type="checkbox"/>	
10		Использован ли метод моделирования при определении механизма достижения результатов проекта?	<input type="checkbox"/>	
11		Находятся ли все запланированные	<input type="checkbox"/>	

№ п/п	Исследуемый компонент проектирования	Вопрос	☑ если «да»	Комментарий при отсутствии положительного ответа на вопрос
		проектные действия / дела в зоне вашей компетенции?	<input type="checkbox"/>	
12		Имеется ли ваша личная заинтересованность в разрешении возникшей объективной трудности (проблемы)?	<input type="checkbox"/>	
13		Уверены ли вы в необходимости получения именно того результата, который определен в проекте?	<input type="checkbox"/>	
14		Все ли члены проектной группы разделяют видение желаемого будущего, то есть являются единомышленниками?	<input type="checkbox"/>	

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ НА ОСНОВЕ СЕТЕВОГО ГРАФИКА

Сетевой график — основной метод управления проектом. Благодаря правильно составленному сетевому графику проектировщик обеспечивает важное условие — управляемость проекта, способность достигнуть планируемый результат с заданными качественными характеристиками.

По определению «сетевой график» — это графическое изображение различных работ и взаимосвязей между ними.

Чтобы составить сетевой график, проектировщикам необходимо принять комплекс решений:

✧ о том, какие именно работы требуются для выполнения проекта и получения проектного результата (структурная декомпозиция работ по реализации каждой задачи проекта);

✧ какие ресурсы используются при выполнении каждой работы;

✧ сколько времени должно занимать выполнение каждой работы;

✧ когда должна выполняться каждая из работ, то есть необходимо знать очередность их осуществления.

В условиях реализации сложных проектов сетевые графики составляются отдельно по каждой задаче. Но в этом случае должен появиться еще один график, который составляется в последнюю очередь, — график выполнения задач проекта. Он интегрирует на ленте времени все ранее созданные графики по задачам проекта.

Дидактический практикум № 5 «Приготовим чай»

Упражнение: составление сетевого графика выполнения работ проекта (в модели жесткого планирования) (см. таблицу).

Сетевой график выполнения работ проекта

Задача изменений	Состав действий	Время, необходимое для выполнения работы (мин.)	Взаимосвязь работ							
			D							
A	B	C	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
Приготовить чай	1. Налить воды в чайник	1	+							
	2. Насыпать чай в заварной чайник	1		+						
	3. Положить сахар в чашки	2		+						
	4. Вскипятить воду	10		+						

Задача изменений	Состав действий	Время, необходимое для выполнения работы (мин.)	Взаимосвязь работ										
			А	В	С	D							
						D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8
	5. Налить кипяток в заварной чайник	1				+							
	6. Размешать сахар в чашке	1								+			
	7. Выждать время, пока настаивается чай в заварном чайнике	10					+						
	8. Налить кипяток в чашки	2					+						
	9. Проверить качество приготовленного напитка: цвет, вкус, запах												
	10. Обеспечить фиксацию на фото и видео всего процесса приготовления чая												
	11. Надеть специальную поварскую форму												
	12. Налить заварку в чашки	3					+						

Задание 1

Составить перечень логически взаимосвязанных процедур (дел / действий / операций), необходимых и достаточных для реализации управленческого проекта. Для этого следует принять комплекс управленческих решений по составу действий, по срокам их выполнения и последовательности (определить взаимосвязи и зависимости в планируемых делах / действиях / операциях).

1. В колонке А формулируем задачу: приготовить чай.
2. В колонке В выполняем декомпозицию* задачи по действиям / операциям, которые необходимы для ее выполнения. В нашем примере состав действий лучше представить на уровне конкретных операций.

3. Лишнее убираем из списка действий. В нашем случае это п. 9, 10, 11, так как они относятся к другим задачам. П. 9 — мониторинг качества; п. 10 — задача информационной подготовки блога о чайных церемониях (например); п. 11 — задача выполнения требований СанПиН в заведениях общепита.

4. Проверяем состав операций и добавляем недостающие дела (если они обнаружались) в список необходимых и достаточных для выполнения задачи. В нашем примере это п. 5, так как нельзя приготовить чай без заварки.

5. Определяем количество времени, необходимое для выполнения каждой работы (дела / действия), в колонке С (время расписываем в минутах). В определении количества времени нам поможет личный опыт многократного выполнения подобных операций.

4. Определяем последовательность / очередность выполнения действий / операций (колонка D), где D1 — работы, которые начинают проект, а D8 — работы, которыми вы планируете завершить задачу приготовления чая. В одну колонку от D1 до D8 вы можете ставить действия / операции, которые можно осуществлять параллельно (при наличии достаточного количества кадрового ресурса).

Важно 1: при определении последовательности выполнения действий / операций необходимо учитывать, что результат выполнения одной операции поступает в качестве ресурса для выполнения следующей операции. Например, чтобы налить кипяток в заварочный чайник, воду сначала необходимо вскипятить. Вода, нагретая до определенной температуры, — это результат процесса кипячения воды. Здесь зависимость очевидная. Если такой зависимости не обнару-

* *Декомпозиция* — деление на поддающиеся управлению элементы.

живается, то часть работ может выполняться параллельно. В нашем случае это операции п. 2, 3 и 4 в колонке D2 и п. 7 и 8 в колонке D4. При простом сложении времени, определенного на выполнение всех операций, мы получаем сумму в 31 минуту (см. колонку С). При выявлении зависимостей между операциями и их правильным согласованием за счет того, что некоторые операции планируется выполнить параллельно другим операциям, мы получаем некоторую экономию времени (нет необходимости выделять в графике специально время на выполнение работ п. 2, 3 и 8). Это даст экономию времени в 5 минут. Следовательно, вся процедура приготовления чая займет 26 минут. В графическом выражении это будет называться *критическим путем проекта*, то есть наименьшим количеством времени, которое необходимо определить на реализацию задачи / проекта.

Важно 2: временной интервал на ленте времени при формировании графика Гантта будет определяться вами с учетом задачи / проекта по сути. В нашем случае интервал в часах, днях, неделях совершенно не подходит, так как вся работа — приготовить чай — не займет более 1 часа. Следовательно, в колонке С мы прописываем время в минутах. В реальности осуществление проектной деятельности в условиях дефицита всех видов ресурсов потребует подобных расчетов.

Задание 2

Построить сетевой график (график Гантта) управления проектными работами.

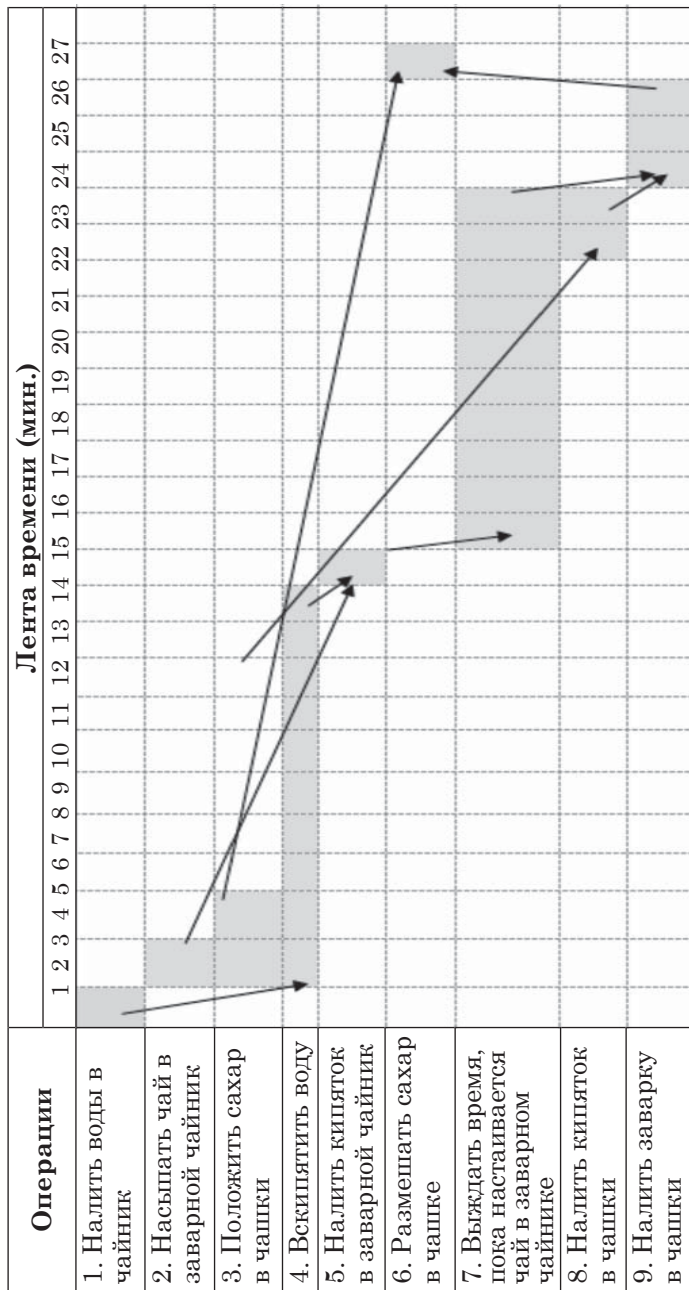
1. В таблице (см. с. 67) расставляем действия / операции п. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 12 в колонке А.

2. В строке С определяем и фиксируем интервалы (дни, недели, месяцы) выполнения проектных дел / действий — лента времени.

Важно 3: лента времени не детализирует время начала и окончания действия / операции в конкретном астрономическом пространстве. Это будет последующей задачей проектировщика.

Примечание: лента времени будет условной, где цифра 1 — первый день реализации проекта, цифра 2 — второй

Сетевой график управления проектными работами



и т. д. В учебных целях даты, дни недели и выходные дни в графике не детализируем. *Важно выявить, сколько дней займет весь проект!*

3. Время, необходимое для выполнения каждого дела / действия (колонка В), отложите на ленте времени напротив каждого дела / действия заливкой ячеек цветом (для каждого дела можно подобрать свой цвет заливки ячейки). Это обеспечит графику наглядность.

4. Взаимозависимость в осуществлении дел / действий фиксируется стрелкой (односторонней или двухсторонней, в зависимости от направленности влияния).

5. Последовательность (очередность) выполнения проектных работ на графике выражена границами цвета развернутой ленты времени напротив каждого дела.

Задание 3

Сформировать таблицу контроля за ходом выполнения проектных работ (см. таблицу на с. 69) (выполняется на основе графика Гантта (см. задание 2)).

Подведем итоги проделанной работы.

В вопросе обеспечения уверенного достижения результата проекта с заданными его качественными характеристиками мы решили ряд задач.

1. Определили состав необходимых и достаточных действий / операций для достижения результата. Это дает нам понимание требуемых ресурсов для выполнения задачи: время, кадры, материально-технические ресурсы — и возникающих в связи с планированием рисков. На графика Гантта наглядно видно, в какой графе возникает наибольшее напряжение кадрового ресурса, а значит, увеличивается риск. В нашем случае это колонка 2 на ленте времени, где параллельно требуется выполнить три операции. Отсутствие дополнительного кадрового ресурса (помощника) приведет к срыву графика в самом начале проекта и его дальнейшей корректировке.

2. В управлении выполнением проектных работ мы получаем наглядную картинку для работы с участниками проекта, демонстрируя им перечень работ / действий / операций, закрепленных за каждым из них; сроки выполнения каж-

Контроль за ходом выполнения проектных работ

Действия / операции	Сроки	Ожидаемый результат	Индикаторы достижения	Партнеры	Ответственные	Ресурсы
A	B	C	D	I	F	G
1. Налить воды в чайник		Результат 1			Проектант	
2. Насыпать чай в заварной чайник		Результат 2			Проектант	
3. Положить сахар в чашки		Результат 3			Проектант	
4. Вскипятить воду		Результат 4			Проектант	
5. Налить кипяток в заварной чайник		Результат 5			Проектант	
6. Размешать сахар в чашке		Результат 6			Проектант	
7. Выждать время, пока настаивается чай в заварном чайнике		Результат 7			Проектант	
8. Налить кипяток в чашки		Результат 8			Проектант	
9. Налить заварку в чашки		Результат 9			Проектант	

дого действия; что и от кого участник проектной группы получает в качестве ресурса для успешного выполнения своей операции; кому передает полученный результат в качестве ресурса для продолжения работы над проектом.

3. Контроль выполнения проектных работ осуществляется руководителем проекта по тем точкам, в которых происходит передача готового результата выполненной операции другому участнику проекта в качестве необходимого ресурса. Руководитель избавлен от необходимости контролировать процесс выполнения дел в проекте, но в то же время всегда в курсе того, насколько успешно проектная группа продвигается в проекте.

Задание по выполняемому проекту: примените чек-лист и на его основе оцените качество планирования выполнения работ проекта.

ЧЕК-ЛИСТ

для самооценки качества результатов планирования выполнения работ проекта

(галочка в колонке «да» ставится только в том случае, если оцениваемый параметр уверенно присутствует.

Если хотя бы одна строка в чек-листе остается незаполненной, то работу по планированию проекта следует продолжить)

№ п/п	Исследуемый компонент проектирования	Вопрос	☑ если «да»*	Комментарий при отсутствии положительного ответа на вопрос
1	Уровень управляемости выполнением проектных работ и достижения запланирован-	Выполнена ли структурная композиция работ проекта?	☐	

* «Да» ставится в том случае, если имеется полная уверенность по поводу анализируемого параметра. Если имеются сомнения, то вместо «да» заносим их в графу «Комментарий...».

№ п/п	Исследуемый компонент проектирования	Вопрос	☑ если «да»	Комментарий при отсутствии положительного ответа на вопрос
2	ных проектных результатов	Предусмотрен ли достаточный и необходимый перечень дел / действий для преобразования ситуации из негативно оцениваемой в желаемую (для снятия объективно существующего противоречия)?	<input type="checkbox"/>	
3		Определены ли точки контроля выполнения работ проекта?	<input type="checkbox"/>	
4		Выявлены ли риски проекта?	<input type="checkbox"/>	
5		Удалось ли выявить все взаимосвязи выполняемых работ проекта?	<input type="checkbox"/>	
6		Установлено ли необходимое количество времени для выполнения проектных работ?	<input type="checkbox"/>	
7		Все ли работы закреплены за конкретными исполнителями?	<input type="checkbox"/>	

ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА К ЗАЩИТЕ

Презентация (лат. praesentatio) — публичное представление чего-либо нового, недавно появившегося, опубликованного, созданного (книги, фильма, организации и др.).

Эффективная презентация — это запоминающееся информационное шоу, способное воздействовать на аудиторию и мотивировать ее на определенные действия, отвечающие интересам проектировщика.

Задание по выполняемому проекту: примените чек-лист и на его основе оцените качество подготовки презентации проекта.

ЧЕК-ЛИСТ

**для самооценки готовности проекта
к публичному представлению* целевой группе**
*(галочка в колонке «да» ставится только в том случае,
если оцениваемый параметр уверенно присутствует.*

*Если хотя бы одна строка в чек-листе остается
незаполненной, то работу по подготовке проекта
к публичной презентации следует продолжить)*

№ п/п	Исследуемый компонент проектирования	Вопрос	<input checked="" type="checkbox"/> если «да»**	Комментарий при отсутствии положительного ответа на вопрос
1	Качество подготовки к публичной презентации проекта целевой группе	Учтены ли особенности восприятия целевой группы в презентации проекта?	<input type="checkbox"/>	

* Проекты, как правило, носят заявительный характер и требуют хорошего уровня подготовленности проектировщика к его презентации.

** «Да» ставится в том случае, если имеется полная уверенность по поводу анализируемого параметра. Если имеются сомнения, то вместо «да» заносим их в графу «Комментарий...».

№ п/п	Исследуемый компонент проектирования	Вопрос	☑ если «да»	Комментарий при отсутствии положительного ответа на вопрос
2		Удалось ли в электронной презентации и докладе ясно выразить замысел проекта?	<input type="checkbox"/>	
3		Дано ли аналитическое обоснование выбора способа решения проблемы?	<input type="checkbox"/>	
4		Дает ли возможность электронная презентация лучше понять замысел проекта и содержание вашего доклада?	<input type="checkbox"/>	
5		Передает ли выступление вашу личностную позицию как проектировщика?	<input type="checkbox"/>	
6		Согласовано ли композиционно содержание презентации и устного доклада выступающего?	<input type="checkbox"/>	
7		Свободно ли вы ориентируетесь в теме проекта?	<input type="checkbox"/>	
8		Готовы ли вы к импровизации при ответах на вопросы целевой группы?	<input type="checkbox"/>	
9		Готовы ли вы использовать вопро-	<input type="checkbox"/>	

Окончание табл.

№ п/п	Исследуемый компонент проектирования	Вопрос	☑ если «да»	Комментарий при отсутствии положительного ответа на вопрос
		сы целевой группы и экспертов для более глубокого, содержательного раскрытия всех сторон проекта организационных изменений?	☐	

Как успешный принято рассматривать проект, в котором:

- ✧ удалось уложиться в смету;
- ✧ соблюден график проектных работ — он выполнен в полном объеме в установленные сроки;
- ✧ проектный продукт удовлетворяет заказчика (или соответствует установленным требованиям к подобного рода продуктам). Например, разработанный локальный акт должен соответствовать всем требованиям, которые предъявляются к таким документам.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Словарь содержит термины и их определения, которые востребованы в учебном процессе для раскрытия всех тематических блоков проектирования организационных изменений (когнитивный аспект), и поддерживает эффективную работу слушателей при использовании данного учебно-методического пособия, как в процессе совместной деятельности по проектированию, так и в условиях самостоятельной работы в межсессионный период.

Бюджет — директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта.

Диаграмма Гантта — частная разновидность линейного графика, отображающая план работ во времени. График Гантта является поэтапным изображением продолжительности работ во времени.

Задача — желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный (заданный) интервал времени и характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата.

Заказчик (держатель ресурсов) — лицо или организация, которые будут платить за продукт / услугу или результат проекта. Заказчики могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к исполняющей организации.

Замысел проекта — аргументированное объяснение того, как и почему действия в рамках проекта приведут к достижению цели проекта.

Идеальный образ, или видение (от англ. vision — видение, картина) — сложившийся в сознании идеальный образ желаемого будущего, достижение которого возможно только при самых благоприятных внутренних и внешних условиях; образ наилучшего, наиболее совершенного состояния школы.

Идея — сущностное выражение замысла будущей деятельности.

Инициация проекта — процесс управления проектом, результатом которого является принятие решения о начале проекта или очередной фазы его жизненного цикла.

Команда проекта — специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.

Критический путь — последовательность операций, представляющая собой самый длительный путь в расписании проекта, который определяет самую короткую возможную длительность проекта.

Метод критического пути — метод, используемый для оценки минимальной длительности проекта и определения степени гибкости расписания на логических путях в сети модели расписания.

Механизм реализации проекта — комплекс «идея + концепция + программа», формирующий систему действий органов управления.

Мониторинг и контроль работ проекта — процесс отслеживания, проверки и ведения отчетности о ходе исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом.

Операция — отдельная, запланированная часть работы, выполняемая в ходе проекта.

Определение зависимостей — метод, применяемый для определения типа зависимости, используемого для создания логических связей между предшествующими и последующими операциями.

Организационная структура проекта — наиболее соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного достижения целей проекта.

План — зафиксированная последовательность действий, приводящая к определенному результату.

Проблема — сложный вопрос, задача, требующие решения, исследования.

Проблемная ситуация — некоторое реальное стечение обстоятельств, положение вещей, которое вызывает чье-либо недовольство, неудовлетворение и намерение изменить его.

Программа — общее описание комплекса действий, приводящих к определенному результату.

Проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями.

Проектирование — деятельность, направленная на разработку замысла и описания проекта.

Проектная культура руководителя — качественное, интегративное и изменяющееся во времени качество личности руководителя, характеризующееся определенным уровнем знаний о происходящих в образовательных системах процессах, сформированными ценностными ориентациями, социальной активностью, интегрированными в профессионально значимой проектной деятельности.

Проектное управление — тип управления образовательной организацией в режиме развития, при котором осваиваются новшества, наращивается образовательный потенциал организации и, как следствие, улучшается качество ее работы.

Противоречие — отношения между двумя явлениями, признаками, оценками, сведениями и др., когда одно из них полностью исключает другое.

Процедура — установленный метод достижения последовательного исполнения или результата. Процедуру, как правило, можно описать как последовательность шагов, которые будут использоваться для выполнения процесса.

Результат проекта — любой измеримый, материальный, определенный «выход» или результат, который должен быть получен для завершения проекта или его части. Обычно используется в более узком значении по отношению к

внешним результатам, которые являются объектом утверждения заказчиком проекта.

Риск — возможность воздействия на проект и его элементы непредвиденных событий, которые могут нанести определенный ущерб и препятствовать достижению целей проекта; степень опасности подвергнуться воздействию негативных событий и их возможных последствий.

Руководитель проекта — лицо, назначенное исполняющей организацией руководить командой и отвечающее за достижение целей проекта.

Сетевой график — графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей. В планировании и управлении проектами под термином «сеть» понимается полный комплекс работ и вех проекта с установленными между ними зависимостями. Сетевой график — любое схематическое представление логических взаимосвязей между работами проекта. Всегда изображается слева направо для передачи хронологического порядка работ в проекте.

Смета проекта — список затрат проекта, разбитых по статьям.

Управление проектом — управление целенаправленными изменениями для успешного выполнения запланированных работ в соответствии с изначально установленными целями и требованиями по срокам, стоимости, характеристикам ожидаемых результатов (качеству).

Формирование альтернатив — метод, используемый для разработки как можно большего количества возможных вариантов для определения различных подходов к выполнению работ проекта.

Цели проекта — желаемый результат деятельности, достигаемый в результате успешного осуществления проекта в заданных условиях его реализации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Агранович, В. Б.* Проектный менеджмент в социальной сфере : учебное пособие / В. Б. Агранович, А. П. Моисеева. — Томск : Изд-во ТПУ, 2008. — 160 с.

2. *Бедерханова, В. П.* Педагогическое проектирование в инновационной деятельности : учебное пособие / Краснодарский краевой институт дополнительного профессионального педагогического образования ; В. П. Бедерханова, П. Б. Бондарев. — Краснодар, 2000. — 54 с.

3. *Бедерханова, В. П.* Становление личностно ориентированной позиции педагога / В. П. Бедерханова. — Краснодар, 2001. — 171 с.

4. Введение в социально-гуманитарное проектирование : хрестоматия. — Красноярск : РИО СФУ, 2007. — 258 с.

5. *Выходцева, Е. А.* Особенности проектной культуры в контексте жизненного цикла проекта / Е. А. Выходцева, Н. Г. Малышкин // Экономика и современный менеджмент: теория и практика : сб. ст. по матер. XXXI междунар. науч.-практ. конф. № 11 (31). — Новосибирск : СибАК, 2013. — С. 142—149.

6. *Выходцева, Е. А.* Проектирование организационной культуры компании / Е. А. Выходцева, Л. Л. Болдырева // Компетентность. — 2005. — № 9. — С. 40—49.

7. *Дитхелм, Г.* Управление проектами : в 2 т. Т. 1 / Г. Дитхелм. — СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. — 400 с.

8. *Дульзон, А. А.* Управление проектами : учебное пособие / А. А. Дульзон. — Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. — 334 с.

9. *Колесникова, И. А.* Педагогическое проектирование : учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская ; под ред. И. А. Колесниковой. — М. : Издательский центр «Академия», 2005. — 288 с.

10. *Мазур, И. И.* Управление проектами : учеб. пособие

для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стереот. — М. : Омега Л, 2010. — 960 с.

11. *Максимова, С. А.* Проектная деятельность руководителей ООО — слушателей дополнительной профессиональной программы «Менеджмент в образовании (в условиях реализации ФГОС)» : учебно-методическое пособие / С. А. Максимова, О. В. Плетенева. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2017. — 39 с.

12. *Наумов, Н. Д.* Современные технологии управления на проектной основе : учебное пособие / Н. Д. Наумов, О. Г. Прикот, А. С. Родиков. — Нижневартовск : Нижневарт. гуманитар. ун-т, 2009. — 126 с.

13. *Новиков, Д. А.* Управление проектами: организационные механизмы / Д. А. Новиков. — М. : ПМСОФТ, 2007. — 140 с.

14. *Овчинников, А. Е.* Инструментальное пособие «Основы проектирования для жаждущих изменений» + Схема разработки проектных описаний «До проекта за 70 вопросов» / А. Е. Овчинников, Д. В. Мисливченко. — Красноярск : Агентство образовательных решений «Новые стратегии», 2012. — 64 с.

15. *Павлов, А. Н.* Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 271 с.

16. *Прикот, О. Г.* Проектное управление развитием образовательной организации / О. Г. Прикот, В. Н. Виноградов. — М. : Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015. — 160 с.

17. *Прикот, О. Г.* Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента : учебно-методическое пособие / О. Г. Прикот, В. Н. Виноградов. — СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2011. — 148 с.

18. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). — 5-е изд. — [Б. м.], 2013. — 614 с.

19. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия. Национальный стандарт российской федерации : официальное издание. — М. : Стандартинформ, 2011. — 19 с.

20. *Светенко, Т. В.* Стратегический менеджмент в образовании : учебно-методический комплекс материалов для подготовки тьюторов / Т. В. Светенко, И. В. Галковская, Е. Н. Яковлева. — М. : АПК и ППРО, 2007. — 760 с.

21. *Стенина, Т. Л.* Становление проектной культуры студентов / Т. Л. Стенина. — Ульяновск : УлГТУ, 2011. — 243 с.

22. *Титов, С. А.* Организационное обучение и адаптация в контексте управления проектами / С. А. Титов // Вестник университета (Государственный университет управления). — 2011. — № 7. — С. 95—98.

23. *Товб, А. С.* Проекты и управление проектами в современной компании : учебное пособие / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. — 463 с.

24. Управление образовательными системами : учебник для студентов педагогических вузов / под ред. Н. М. Борытко. — Волгоград : ВГИПК РО, 2006. — 48 с.

24. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования компетентности специалистов (NCB — SOVNET National Competence Baseline Version 3.0). — М. : ЗАО «Проектная практика», 2010. — 256 с.

25. Управление проектами. Фундаментальный курс / под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — М. : Издательский дом ВШЭ, 2013. — 619 с.

26. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / под ред. проф. М. Л. Разу. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2010. — 760 с.

27. *Чиркина, Р. В.* Оценка проектной культуры студентов в процессе освоения технологий социального проектирования / Р. В. Чиркина // Психология и право. — 2016. — Т. 6. — № 4. — С. 209—223.

28. *Ясвин, В. А.* Экспертно-проектное управление развитием школы / В. А. Ясвин. — М. : Сентябрь, 2011. — 176 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i>	3
Проектирование в управлении организационными изменениями.....	9
Проектная культура руководителя: содержательно-смысловое наполнение понятия	19
Методология проектной деятельности	38
<i>Терминологический словарь</i>	75
<i>Литература</i>	79

А. П. Махов, Н. С. Татарникова

**ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**



Учебно-методическое пособие

Редактор	<i>Н. Ю. Андреева</i>
Корректор	<i>В. А. Буренкова</i>
Компьютерная верстка	<i>О. В. Кондрашиной</i>

Оригинал-макет подписан в печать 04.12.2018 г.
Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура CenturySchoolbook.
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 4,88. Тираж 100 экз. Заказ 2505.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО

А. П. Махов, Н. С. Татарникова

ПРОЕКТНАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

