

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Башкатов И.П., Верглинский А.Ю., Савченко И.А.,
Штурбина Н.А., Яхонтова Е.С.**

**Современная практика управления проектами в
российских образовательных системах**

Москва 2018

Аннотация. Сложные условия развития современных образовательных систем предопределили актуальность перехода к принципиально новым системам организационного управления. Ключевым отличием таких систем от традиционных систем управления является то, что в них учитываются культурные и ценностные особенности организаций, что требует интеграции формальных и неформальных механизмов управления. В этой связи, проектное управление рассматривается как способ системного использования инструментария формальных механизмов управления организацией и интеграции их с неформальными механизмами.

Стратегические цели развития сферы образования требуют эффективных инструментов их реализации. Особую роль в этом процессе играет проектная деятельность. Однако зачастую она носит формальный, хаотичный характер. Назрела необходимость создания систем управления проектами в образовании. Объективно сложилось противоречие между потребностью обеспечения устойчивого развития системы образования и ограниченными возможностями существующего инструментария проектного управления. На разрешение этого противоречия направлена данная работа, в рамках которой разработаны практические рекомендации по эффективному внедрению систем управления проектами в образовании.

Abstract. The sophisticated environment in which modern educational systems are developing has determined the necessity of transition to fundamentally new systems of organizational management. The key difference between such systems and traditional management systems is that they take into account cultural and value characteristics of organizations, which requires integration of formal and informal management mechanisms. In this regard, project management is considered as a way of systematic use of formal mechanisms of organization management and their integration with informal mechanisms.

Strategic goals of education development require effective tools for their implementation. Project activities play a special role in this process. However, it is often formal and chaotic. Time has come for creating project management systems in education. Objectively, there is a contradiction between the need to ensure sustainable development of the education system and the limited capabilities of the existing tools of project management. This research is aimed at resolving this contradiction; within the framework of this work we include practical recommendations for the effective implementation of project management systems in education have been developed.

Башкатов И.П. научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории экономики и управления бизнесом ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Верглинский А.Ю. научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории экономики и управления бизнесом ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Савченко И.А. научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории экономики и управления бизнесом ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Штурбина Н.А. научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории экономики и управления бизнесом ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Яхонтова Е.С. профессор кафедры корпоративного управления ВШКУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2018 год

СОДЕРЖАНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	6
ВВЕДЕНИЕ.....	10
1 Теоретические основы проектного управления в образовании	12
1.1 Анализ перспективных систем организационного управления проектами в образовании: сущность и проблемы внедрения.....	12
1.2 Развитие подходов к организации структур управления проектной деятельностью: международный опыт.....	16
1.3 Современные теоретические подходы к системному управлению человеческими ресурсами в контексте управления проектами в образовательных системах	22
1.4. Анализ подходов к оценке проектной деятельности в образовании	19
2 Современный этап построения систем управления проектной деятельностью в образовании	21
2.1 Анализ практики внедрения проектного управления в деятельность образовательных систем	21
2.2 Отечественный опыт создания структур управления проектной деятельностью в образовании	40
2.3 Практика управления человеческими ресурсами в образовательных системах	50
2.4. Современные подходы в российском образовании к оценке проектного управления.....	65
2.5 Анализ практики подготовки кадров для управления проектами в образовании	74
3 Рекомендации по совершенствованию проектного управления в образовательных системах.....	80
3.1 Методические рекомендации по внедрению перспективных систем организационного управления, основанных на проектном подходе.....	80
3.2 Рекомендации по повышению эффективности организации структур управления проектной деятельностью в образовательных системах.....	84
3.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами образовательных организаций в контексте управления проектами.....	88
3.4 Рекомендации к созданию системы оценки проектного управления в образовательных системах.....	92
3.5 Рекомендации к подготовке кадров для реализации проектного управления в образовании.....	97

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящей работе применяются следующие термины с соответствующими определениями.

КРІ	Ключевые показатели эффективности
Инновационная деятельность	вид деятельности, связанный с трансформацией идей (обычно результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений) в технологически новые или усовершенствованные продукты или услуги, внедренные на рынке, в новые или усовершенствованные технологические процессы или способы производства (передачи) услуг, использованные в практической деятельности.
ИСО	Международная организация по стандартизации
Качество	Степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям
Контрольные точки	Значимые моменты проекта, связанные, с достижением промежуточных или итоговых результатов проекта.
Коуч	человек, который помогает обучающемуся достичь желаемой жизненной или профессиональной цели.
КПЭ	ключевой показатель эффективности.
Мониторинг	Система постоянного наблюдения за явлениями и процессами, проходящими в окружающей среде и обществе, результаты которого служат для обоснования управленческих решений по обеспечению безопасности людей и объектов экономики. В рамках системы наблюдения происходит оценка, контроль объекта, управление состоянием объекта в зависимости от воздействия определенных факторов.
Образование	Единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта

	деятельности и компетенции
Образовательная система	Совокупность связанных между собой образовательных и инновационных процессов (происходящих как внутри объекта, так и вне его), и деятельности по управлению этими процессами, направленными на удовлетворение учащихся, населения образовательными потребностями.
Образовательная организация	Организация, осуществляющая образовательный процесс, то есть реализующая одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивающая содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.
Оценка	Способ установления значимости чего-либо для действующего и познающего субъекта.
Показатели	Обобщённая характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств, обычно, выраженная в числовой форме
Портфель проектов	Набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации.
Проект	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений.
Проектная деятельность	Деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов, программ.
Проектный комитет (в органах исполнительной власти)	Коллегиальный орган органа исполнительной власти, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, контроль реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей органа исполнительной власти.
Проектный офис (в	Подразделение, организующее планирование и контроль

органах исполнительной власти)	проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие проектно- ориентированной системы управления в органе исполнительной власти.
Рейтинг	Числовой или порядковый показатель, отображающий уровень, важность, значимость, компетентность или популярность определенного объекта или явления}, рассчитанный или определяемый по определённой специальной методике.
Результаты	Последствие цепочки действий или событий, выраженных качественно или количественно. Возможные результаты включают преимущество, неудобство, выгоду, потерю, ценность и победу.
Стейкхолдеры	заинтересованные лица и структуры, например, заказчики, поставщики, государственные структуры, общественные организации
Схемы Гантта	Метод планирования проекта, которые используется для календарного планирования работ
Ценностные ориентации	отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров
PRINCE2	(Projects in Controlled Environments) - структурированная методология управления проектами, которая фокусируется на процессах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков).
Scrum	(англ. scrum «схватка»), методология гибкой разработки программного обеспечения, которая делает акцент на качественном контроле процесса разработки, скорости и вовлечении клиента в процесс. Набор принципов, на которых строится процесс разработки, позволяющий в

	жёстко фиксированные и небольшие по времени итерации, называемые спринтами (sprints), предоставлять заказчику результат – программный продукт с новыми возможностями, для которого определён наибольший приоритет.
Эффективность	Достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов.

ВВЕДЕНИЕ

В Экономике Знаний возрастает роль образования для сохранения и развития преимуществ нации и отдельных организаций. Одновременно в сфере образования происходят значительные изменения. Все это детерминирует потребность в непрерывных организационных изменениях и проектах. В этой связи компетенции руководителей образовательных организаций в управлении проектами становится ключевым фактором успеха.

Стратегические цели развития сферы образования требуют эффективных инструментов их реализации. Особую роль в этом процессе играет проектная деятельность. Однако зачастую она носит формальный, хаотичный характер. Назрела необходимость создания систем управления проектами в образовании. Объективно сложилось противоречие между потребностью обеспечения устойчивого развития системы образования и ограниченными возможностями существующего в нем инструментария проектного управления.

1. Теоретические основы проектного управления в образовании

1.1. Анализ перспективных систем организационного управления проектами в образовании

В нашем исследовании анализируются возможные подходы к реализации концепции корпоративной социальной ответственности (КСО) в сфере образования.

В своем непрерывном развитии любая социальная система стремится к совершенству. Мировое сообщество выработало модель совершенной организации EFQM (European Foundation for Quality Management). В основе модели находится корпоративная социальная ответственность, которую принимает на себя организация в своем развитии. По мере изменения представления о социальной ответственности, изменяется и содержание этой дефиниции. Так, если модель EFQM 2003 оперировала непосредственно понятием корпоративной социальной ответственности, то модель EFQM 2013 уже рассматривает КСО в контексте формирования ответственности за устойчивое будущее. В модели EFQM 2013 содержание КСО в большей степени ориентировано на создание устойчивого будущего. При изменяющемся содержании модели совершенства неизменным остается ее основной принцип, приведенный выше, что подчеркивает целостность самой модели.

Развитие КСО, как феномена обусловило появление в России стандарта ГОСТ Р ИСО 26000-2012. «Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по социальной

ответственности» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 N 1611-ст.) [7].

Одно из ключевых положений этого документа обусловило объективную потребность изменения системы управления в организациях, для того, чтобы она могла брать на себя ответственность в полном объеме.

В этой работе четко определено, что существующая система управления, основанная только на жестких структурах и процессах, использующая формальные механизмы управления не позволяет организации обеспечить социальную ответственность должного уровня. В этой связи вводится понятие «организационное управление», раскрытию которого в контексте социальной ответственности посвящен целый параграф стандарта.

Традиционное «управление» выстраивается на жестких структурах и процессах. Для обеспечения функционирования управления в таких структурах используются формальные механизмы. Оценка качества управления осуществляется, преимущественно посредством количественных показателей. Ключевой задачей руководителя организации в этом случае является координация деятельности всех структурных подразделений в направлении достижения стратегических целей развития, руководствуясь количественными показателями качества деятельности.

«Организационное управление» ориентируется на совместное использование как формальных механизмов управления, основанных на жестких структурах и процессах, так и неформальных механизмов, вытекающих из культуры и ценностей организации. Реализация неформальных механизмов на сегодняшний день остается проблематичной. Причина такого положения дел обусловлено сложностью качественной оценки особенностей, определяемых культурными и ценностными многообразиями организаций. Кроме того, в организационном управлении очень сильно влияние человеческого фактора, а качество такого управления напрямую определяется лицами или группой лиц, обладающих властью и несущими ответственность за достижение стоящих перед организацией целей. [3], [4], [5]

В этой парадигме в жесткую структуру распределения полномочий интегрируется мягкая матричная структура (проектная, задачная и т. п.). Как известно, за изменением структур следует изменение функций [4].

Поэтому управление проектами уместно рассматривать как способ системного использования инструментария формальных механизмов управления организацией и интеграции их с неформальными механизмами.

В самом общем случае развитие КСО направлено на обеспечение устойчивого социально-экономического развития государства. В этом смысле, КСО и устойчивость – это

две стороны одной медали. Разнообразий устойчивости много и в настоящее время сформирована ее типология. Например, по признакам «характер внешних факторов», или «признаки среды» и «уровни развития компенсационных механизмов» различают следующие группы устойчивости [15].

Видимая устойчивость. Проявляется в том случае, если часть признаков среды неизменна и система не имеет соответствующих компенсационных механизмов.

Отложенная устойчивость. Данная группа подразумевает наличие у системы возможности вовсе уйти от действия возмущающегося фактора и даже не иметь соответствующих компенсаторных механизмов.

Адаптивная устойчивость 1-го рода. Предполагает наличие в системе ограниченного (заведомо неполного) набора механизмов, которые, однако, способны компенсировать внешнее возмущение путем создания «поглощающих» адаптивных цепочек из комбинаций имеющихся элементов. Носителями компенсационных механизмов являются сотрудники организации, поэтому в данном случае уместно говорить о непосредственной реакции сотрудников организации на действие возмущений.

Адаптивная устойчивость 2-го рода. Имеет сходный механизм компенсации. Однако в этом случае цепочка не линейная, а замкнутая в цикл, в результате чего появляется возможность за несколько «проходов» компенсировать возмущение, по мощности превосходящее возможности отдельной цепочки. По сути, это механизм обратной связи. Применительно к социальным системам такая устойчивость обеспечивается включенностью сотрудников организации в систематическую проектную деятельность по достижению стратегических целей развития организации.

Групповая устойчивость. Это случай истинной устойчивости, когда система располагает полной группой компенсационных механизмов ко всем в принципе возможным типам изменений (в том числе и «порче» самих механизмов).

Использование такой типологии позволяет выявить и наглядно представить особенности проектного управления социальной сферой в контексте КСО.

В традиционном проектном управлении (все сферы за исключением социальной) доминирует видимая устойчивость с элементами отсроченной и адаптивной устойчивости 1 рода.

При этом, видимая устойчивость обеспечивается количественными показателями, характерными для традиционной модели управления. Сама устойчивость характеризуется положительной динамикой этих показателей. Иными словами, если обеспечивается положительная динамика показателей по годам реализации проекта, то проект считается

успешным.

Видимая устойчивость выражается такой предметной областью проектного управления как «допущения и ограничения проекта», где по существу происходит уход от возмущающих факторов. Адаптивная устойчивость 1 рода выражается такой предметной областью, как «риски и возможности» проекта.

Проектное управление в социальной сфере уже в большей степени ориентирована на обеспечение адаптивной устойчивости 1 и 2 рода, поскольку существенно возросла динамика изменения факторов внешнего окружения и усиливается их возмущающее воздействие. Обеспечить устойчивость развития в таких условиях можно только тогда, когда будет обеспечен баланс интересов всех сторон, заинтересованных в устойчивом социально – экономическом развитии, учтены культурные и ценностные особенности организаций, снижена социальная напряженность, улучшено качество жизни, обеспечено оздоровление природной среды и достижение личностной включенности каждого в преодоление социальных проблем и т. д.

Отмеченные сложности предопределили особое понимание устойчивости применительно именно к социальной сфере: *устойчивость организации определяется положительной динамикой целевых показателей развития, обусловленных инициативностью, проектной активностью, личной заинтересованностью и персональной ответственностью каждого сотрудника за достижение стратегических показателей развития образовательных систем.*

Так понимаемая устойчивость дает особое восприятие совершенных организаций, которые включают в свою культуру этическое мышление, ценности и высочайшие стандарты организационного поведения, что позволяет им стремиться к экономической, социальной и экологической устойчивости.

1.2. Развитие подходов к организации структур управления проектной деятельностью: международный опыт

Зарубежные эксперты отмечают, что расширение проектной деятельности в организациях, распространение ее в самые разные сферы – от строительства до консалтинговых услуг, от разработки сложных компьютерных систем до реструктуризации больниц и др., - приводит к необходимости совершенствования управления ею.

Привычные методы управления стали заметно менее эффективными, когда возникла потребность управлять проектами значительного масштаба, высокой сложности, со значительным количеством исполнителей, жесткими ограничениями по срокам выполнения,

повышенными требованиями к качеству результатов, к эффективности использования ресурсов. В связи с этим были разработаны более современные и формализованные подходы к управлению, в совокупности названные «управление проектами».

Клиффорд Ф-Грей и Эрик У.Ларсон приводят описание трехфазной модели становления систем управления проектами в организациях [9].

Первая фаза: случайное использование. Это ситуация, когда один из работников организации или одно из структурных подразделений предлагают использовать для выполнения какой-либо конкретной работы один или несколько основных приемов управления проектом. Например, сетевого графика. При этом, высшее руководство организации решений о применении предлагаемых приемов не принимает и может даже быть не в курсе, что какое-то подразделение решило их «протестировать». Опыт может оказаться успешным или неудачным. В первом случае, удачные приемы работы начинают использоваться чаще, их репертуар расширяется. Появляются первые полноценные проекты. Во втором – от этих приемов на некоторое время отказываются, а потом возвращаются вновь.

Вторая фаза: формальное применение. По наблюдениям авторов, она начинается примерно через 2-5 лет после начала первой фазы. На этом этапе у сотрудников компании и ее руководителей появляется понимание необходимости овладения компетенциями, связанными с управлением проектами. Администрация поощряет соответствующее повышение квалификации у сотрудников. Выполняемых в организации проектов становится больше, постоянное внимание руководители обращают на текущие, а не только итоговые результаты работы, важным условием успеха становится контроль качества. В компании возникает матричная структура управления. Все больше внимания и сил руководство и персонал направляют на проектную деятельность и руководство проектами. Высший менеджмент организации в этой фазе еще не участвует активно в решении вопросов выбора проектов и определения их приоритетов. Далеко не все иницируемые проекты согласуются со стратегическими планами организации.

Третья фаза: организация, ориентированная на проекты. В этой фазе проекты, выполняемые в организации, начинают группироваться в портфели проектов. Высший менеджмент активно определяет стратегические цели и пути развития организации, участвует в формировании и балансировке портфелей, назначении приоритетности планируемых и выполняемых проектов. Проекты, которым назначен высший приоритет, включаются в стратегический план организации. Также в соответствии с приоритетами распределяются между проектами и имеющиеся в организации ресурсы. Участие каждого

сотрудника в проектной деятельности учитывается, влияет на оценку его работы и стимулируется. Порядок такого учета отражается в нормативных документах, принятых в организации. Внедряется единая методология управления проектами, ставится цель максимального совершенствования системы управления проектами. Одновременно происходит усложнение всех внутренних процессов деятельности организации.

В одной и той же организации, а, тем более, в одной и той же корпорации может одновременно разрабатываться и реализовываться целый ряд проектов. Перед каждым проектом стоят свои цель и задачи, каждому требуются определенные ресурсы, каждый имеет свой бюджет, свои сроки исполнения и др. Кроме того, в каждом проекте есть свой руководитель и участники, имеющие разный опыт, разный уровень профессиональной подготовки, разные профессиональные предпочтения. Возникает необходимость организационной поддержки проектной деятельности в компании.

Первоначально организационная поддержка проектной деятельности в кампаниях, реализующих крупные и сложные проекты или много относительно мелких проектов, происходила через выделение специальной должности - директор проектов. Ему в помощь выделялся один или более администраторов проектов. Иногда эти должности объединяли в отдельный департамент управления проектами. К настоящему времени эти департаменты в большинстве организаций превратились в проектные офисы или офисы управления проектами (ОУП). Впрочем, жестких требований к названию структуры организационной поддержки проектного управления нет, поэтому в широком смысле офисом управления проектами можно считать то подразделение в организации, которое занимается координацией проектов, независимо от того, как оно называется.

Майк Ньюэл [11] указывает, что проектный офис не является частью какого-то проекта, а предоставляет услуги всем проектам в организации. Чем больше однотипных услуг необходимо проектным командам, тем выше оказывается экономия затрат, достигаемая с помощью проектного офиса. Автор считает, что проектный офис мог бы быть эффективен при календарном планировании проектов организации, при управлении ресурсами и при выполнении некоторых других функций. Однако он предостерегает от ошибки передачи проектного офису всех функций управления проектами, поскольку в этом случае потеряется весь смысл матричной системы управления и она превратится в обычную функциональную структуру с вертикальной иерархией.

Таким образом, «офис управления проектами (ОУП) — организационная структура, стандартизирующая процессы руководства проектами и способствующая обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами. Сфера ответственности ОУП может

варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления одним или более проектами». [14].

Эксперты в области проектного управления Джеральд И. Кендалл и Стивен К. Роллинз считают, что офис управления проектами должен отвечать за быстрое, без проблем (на сколько это возможно) продвижение проектов в согласованном направлении, своевременное предотвращение возникающих рисков, разрешение возможных конфликтов между проектами за ресурсы и благополучное завершение с получением запланированных результатов [8]. А еще помогать высшему менеджменту организации решать стратегические задачи, обеспечивать получение прибыли, накапливать интеллектуальный ресурс, который может быть направлен на управление проектами.

Авторы отмечают, что офис управления проектами должен:

1. Содействовать проектным командам в сокращении сроков выполнения проектов.

Для этого ОУП может предпринять, например, следующие шаги:

- содействовать разработке продуманных и обоснованных планов проектов,
- осуществлять регулярный анализ и оценку рисков и возможностей проектов,
- обеспечивать прозрачность и открытость выполнения проектов через постоянное информирование всех заинтересованных лиц об их ходе, ожидаемых результатах, возникающих проблемах и их решении;

- контролировать изменения, предлагаемые для внесения в ход реализации и результаты проектов исполнителями, через внедрение строгих методик контроля,

- осуществлять контроль и анализ качества выполнения работ по проектам для предупреждения последующих переделок.

2. Содействовать руководству организации в правильном выборе состава одновременно выполняемых проектов.

3. Регулярно информировать руководство организации о состоянии основных выполняемых проектов и портфелей. Представлять соответствующие отчеты.

4. Отслеживать ход выполнения проектов.

5. Привлекать к работе в составе ОУП наиболее опытных в проектной деятельности и управлении проектами специалистов организации.

6. Внедрять и использовать для управления проектной деятельностью в организации эффективное программное обеспечение.

7. Оперативно и квалифицированно отвечать на любые вопросы, возникающие у всех участников проектной деятельности.

8. Проводить экспертизу применяемых в организации методов проектной деятельности, анализировать лучшие практики, способствовать внедрению наиболее эффективных методов без принуждения, используя их пропаганду и поощрение исполнителей.

9. Обеспечивать административную поддержку работы Совета по управлению проектами организации:

- регулярно созывать собрания Совета,
- официально оформлять и доводить до сведения сотрудников решения Совета,
- помогать сотрудникам в исполнении этих решений,
- разработать и регулярно совершенствовать методику установления приоритетов проектов в организации, которую утвердит и примет к использованию Совет,
- следить за соблюдением установленных Советом приоритетов проектов при их реализации.

10. Принимать меры к предотвращению срывов в реализации проектов:

- Оказывать помощь исполнителям проблемных проектов,
- Проводить анализ и выявлять глубинные причины проблем,
- Повышать квалификацию исполнителей проектов, если это явилось причиной проблем реализации проектов,
- Разрабатывать предложения Совету по управлению проектами по совершенствованию оценок и изменению политики, если они стали причиной проблем в реализации проектов.

11. Разработать систему профессионального развития руководителей и исполнителей проектов.

12. Заботиться о положительной репутации ОУП, демонстрировать и пропагандировать его полезность для организации.

Для отслеживания динамики и прогресса в продвижении организации к намеченным стратегическим целям создается Совет по управлению проектами. ОУП предоставляет Совету необходимую информацию о планировании и реализации проектов с соответствующим ее анализом и разработанными на его основе рекомендациями.

В состав Совета входят высшие руководители организации, имеющие право принимать решения, касающиеся вопросов выделения ресурсов (финансовых, кадровых, материальных). Обычно это генеральный директор или СІО (Chief Information Officer, ИТ-директор), руководители функциональных подразделений или их представители, которым делегировано право принимать соответствующие решения.

Основными задачами Совета по управления проектами является анализ и руководство определением приоритетов проектов, реализуемых в организации в рамках созданных портфелей, принятие решений по запуску, приостановке и закрытию проектов, по перераспределению ресурсов между запущенными проектами в соответствии с установленными приоритетами.

Совет собирается на свои совещания, как правило, один раз в месяц.

ОУП обеспечивает административную поддержку и помощь Совету и предоставляет необходимые данные.

В организациях, в которых реализуется одновременно множество проектов, ОУП следит не только за ходом их выполнения, но и за нагрузкой основного стратегического ресурса организации – кадров, занятых в реализации нескольких проектов. В такой «многозадачной» среде есть высокий риск перегрузки персонала, а значит, увеличения сроков и снижения качества выполнения проектов. Этот риск и должен предотвращать проектный офис, устанавливая правильный режим задействования трудовых ресурсов.

Д.Бриджес и К. Кроуфорд рекомендуют четырехступенчатый подход создания в организации проектного офиса [6]:

- I стадия: Закладка фундамента
- II стадия: Запуск краткосрочных мероприятий
- III стадия: Развертывание долговременных решений
- IV стадия: Поддержка и совершенствование

Стадия I - закладка фундамента – определение целей, задач, границ ОУП в организации, выявление возможностей и трудностей. Создание обзорного отчета о текущем состоянии и видении будущего, включающего план усовершенствований. Набор кадров.

Стадия II - Запуск краткосрочных процессов – ОУП начинает свою работу, информирует заинтересованных лиц о начале своей работы, запускает краткосрочные мероприятия (решение актуальных вопросов и задач участников проектной деятельности) и поддержку реализуемых в организации проектов.

Стадия III - Развертывание долговременных решений – ОУП обеспечивает улучшение и ускорение процессов, обучение персонала и организацию стабильной системы поддержки, необходимой для успешного управления проектами. Разворачивается полноценная работа ОУП.

Шаг IV - Поддержка и совершенствование – ОУП стабильно выполняет текущие задачи, обеспечивает постоянное совершенствование управления проектами, повышается его роль в управлении организацией в целом.

Таким образом, как показывает обзор зарубежных источников, развитие структур управления проектной деятельностью происходит от совершенствования управления отдельным проектом до создания структур организационной поддержки проектной деятельности в целом – офисов управления проектами, советов по управлению проектами - в компаниях, реализующих несколько проектов. Отработаны методы оценки «уровня зрелости» организаций для внедрения проектного управления, а также модели организационных структур управления проектной деятельностью (прежде всего, офисов управления проектами), адекватные соответствующему «уровню зрелости» организаций. Также отработаны, основные задачи, технологии и содержание деятельности этих структур, а также возможный штат персонала и его функционал.

Офисы управления проектами создаются в зарубежных государственных организациях, бизнес структурах и органах власти как ответ на усложнение проектной деятельности и расширение ее масштабов. Задача инициирования проектов перед структурами управления проектами не ставится вовсе либо является второстепенной по отношению к выполнению других функций.

В зарубежных источниках практически нет информации об управлении проектной деятельностью в сфере образования. По имеющимся в сети Интернет отрывочным и косвенным данным можно заключить, что некоторые образовательные организации на свой страх и риск осуществляют проектную деятельность в образовательных целях и, значительно, реже в целях развития организаций, однако упоминаний о системной организации такой работы или о создании структур организационной поддержки проектной деятельности получить не удалось.

1.3 Современные теоретические подходы к системному управлению человеческими ресурсами в контексте управления проектами в образовательных системах

В настоящее время отечественные образовательные организации включены в процесс реформирования отрасли, их деятельность оценивается, по результатам оценки составляются рейтинги. В этой связи перед образовательными организациями стоит задача как минимум упрочить свое положение в рейтинге, хотя многие стремятся улучшить свои показатели и занять лидирующие позиции в рейтинге. Собственно, многие проекты и преследуют данную цель. Для достижения этой амбициозной цели образовательная организация должна обрести конкурентное преимущество. В этой связи возрастает значение изучения и практического применения теорий стратегического управления, которые широко используются передовыми

компаниями во всем мире.

С точки зрения эффективного управления проектами представляет особый интерес ресурсный подход, в частности модель Гранта к анализу ресурсов и способностей в контексте стратегии организации и развития ее конкурентных преимуществ [13]: Согласно данному подходу организационная стратегия формируется в основном на основе анализа внутренних ресурсов и способностей, поскольку именно они являются залогом положительного результата.

Итак, система управления человеческими ресурсами нацелена на привлечение и удержание людей, способных выполнять предписанную им работу по заданным стандартам, а также создание условий для неуклонного роста потенциала человеческих ресурсов для успеха текущих и будущих проектов. Стратегическая цель вывода на новый уровень управление проектами в образовательных организациях предъявляет особые требования к системе УЧР и критериям ее эффективности.

С точки зрения современной теории, наиболее эффективной является та система управления, которая основана на управление по компетенциям. Управление по компетенциям дает организации ответы на такие ключевые с точки зрения стратегических приоритетов вопросы: какое поведение человеческих ресурсов необходимо для достижения целей организации и как посредством действия системы управления человеческими ресурсами гарантированно обеспечить ожидаемое поведение персонал. Основными элементами системы управления по компетенциям являются разработка требований к компетенциям всех ключевых категорий человеческих ресурсов и требований к системе управления; планирование человеческих ресурсов, направленное на обеспечение требуемых организацией компетенций; оценка деятельности и потенциала человеческих ресурсов; привязка вознаграждения к результатам оценки с ориентацией на достижении поставленных задач и профессиональное развитие; непрерывное обучение на основе моделей компетенций и профессиональных стандартов; планирование карьеры, увязывающее перспективы продвижения с результатами оценки и обучения.

Итак, анализ теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами в контексте проектного управления позволяет заключить, что научное сообщество единодушно в том, что необходим системный подход к управлению человеческими ресурсами. Сильная и эффективная система УЧР предполагает сильную идеологию, интегрированную с политикой управления человеческими ресурсами и нацеленную на долгосрочный успех организации, которая создает мотивационный настрой сотрудников на успех проектов. Сильная система УЧР также предполагает согласованность всех

составляющих ее элементов и широкий набор применяемых технологий управления.

1.4. Анализ подходов к оценке проектной деятельности в образовании

Анализ подходов в практике отечественного и зарубежного опыта оценки проектной деятельности в образовании показывает, что таковое практически отсутствует, либо недостаточно развито. Развиваются различные оценочные процедуры, происходит переход на проектное управление не только в органах власти, но и в образовательных системах и организациях, но при этом практически нигде нет оценки проектной деятельности, которая приводила бы к целеположенному результату. Оценивают что угодно, но не проектную деятельность. Это хорошо видно на примере существования и развития различных систем оценивания в образовании и в бизнесе.

Достаточно серьезно последние годы развивается образовательное оценивание.

Изменение экономической ситуации в мире в целом, развитие национальных экономик постепенно приводят мировое сообщество к смещению акцентов в образовательном оценивании с проблем доступности и количественных параметров образования (количество охваченных тем или иным видом образования, его ступеней, бесплатность образования) на его результативность и качество. Причем данные процессы характерны для всех стран и развивающихся и развитых. Во «Всемирной декларации образования для всех» отражена забота о том, превратятся ли расширенные образовательные возможности в осмысленное развитие индивида и общества в целом и подтверждается, что зависит это прежде всего от того, «действительно ли в результате возникновения этих возможностей люди учатся, т. е. Инкорпорируют полезные знания, способность к рассуждению, навыки и ценности». [2] Таким образом в образовании основное внимание смещается в сторону обучения, а следовательно, оценки того, чему и как научились люди, достигли ли поставленных целей и задач.

Более того, возникновение серьезного внимания к качеству образования изменило и требования к системе оценки. Как инструменту, который позволяет не только получить некую количественную информацию, но и влиять на качество образования, иногда просто через повышение внимания к определенным показателям и желательным результатам, которые в этом случае включаются в систему оценки. Яркий пример PISA, когда критерии исследования, а соответственно национального ранжирования, стали предметом пристального внимания национальных систем образования, а следовательно, начали влиять на качественную работу в обозначенных направлениях оценивания. Открытая информация о

совершенствовании исследования способствует тому, что следующие критерии, которые будут включаться в исследование уже находятся в поле зрения национальных систем образования и по ним начата работа и в целом, и в отдельных образовательных организациях.

«Традиционное требование к системе оценивания заключается в том, что она должна обеспечивать эффективное ранжирование и отбор индивидов. Оценивание в целях отбора не только не исчезло, но и обретает все большую важность. Цели мониторинга и усвоения знаний существуют параллельно с ним, но ни в коем случае не заменяют его. [10]

Основными функциями образовательного оценивания всегда являлись процедуры отбора, сертификации, повышение качества обучения через систематическую диагностику и обобщение результатов оценивания.

Серьезно отработана система оценки проектов в бизнесе.

Оценивается проектная деятельность в бизнесе и производстве. Наиболее интересные, сбалансированные и современные системы такой оценки представлены системой сбалансированных показателей и системой ключевых показателей эффективности (KPI).

Развитие менеджмента как науки, применимой на практике, сформировало новый подход к оценке эффективности бизнеса – сбалансированную систему показателей эффективности.

Оцениваются и анализируются сами проекты. Это и метод критического пути, и оценка эффективности проекта.

Оцениваются образовательные результаты и условия.

- различной системой рейтингов и мониторингов
- международными исследованиями PISA, TIMMS и т.д.
- национальными системами оценивания: ЕГЭ, a-level

Но разработанные системы оценки в бизнесе либо не применимы, либо плохо работают в социальных системах за счет их специфики (удешевление или убыстрение процессов в социальных системах не всегда приводят к эффективности и достижению нужного результата). Если в бизнесе сокращение работника, не влияющего на конечный результат, приводит к повышению эффективности или введение конвейерного производства повышает качество и производительность, то, например, в образовании увольнение психолога, который не дает рейтинговых баллов, может привести не к эффективному использованию средств на оплату труда, а к потерям в конечном результате учащегося, которому вовремя не была оказана психологическая поддержка, что приведет не к повышению эффективности, а к ее снижению.

Нельзя ускорить ход психического и физиологического процессов развития, а уж тем более изменить их. Нельзя выровнять учащихся по этим показателям, каждая личность, каждый организм уникален и единичен и не учитывать этого в планировании проектного управления в образовании невозможно. Точно такими же уникальными характеристиками обладают и социальные системы: школы, вузы, системы образования.

Все вышесказанное позволяет сделать выводы о том, что использование методик оценивания из бизнеса, которые себя хорошо зарекомендовали, в социальной сфере возможно только с учетом специфики самих социальных систем.

Оценка результатов и условий в образовании чаще приводит к закреплению существующего положения вещей и не дает понимания «лучших практик» (управления, проектных решений), что могло бы кардинально изменить ситуацию в проектном управлении социальными системами.

2. Современный этап построения систем управления проектной деятельностью в образовании

2.1 Анализ практики внедрения проектного управления в деятельность образовательных систем

Целевой группой исследования являлись руководители систем образования регионального и муниципального уровней высшего и среднего звена.

Обобщенный анализ ответов позволил выявить сильные и слабые стороны практики внедрения проектного управления.

Состав участников анкетирования представлен на рисунке 2.1.1.



Рисунок 2.1.1 – Состав участников анкетирования

В анкетировании приняли участие 15% руководителей республиканского уровня и 85% руководители муниципального уровня. При этом, доля руководителей высшего такая же

как и доли руководителей среднего звена.

Распределение стажа работы на занимаемых должностях представлено на рисунках 2.1.2 и 2.1.3.

Анализ представленных материалов позволяет сделать важные выводы:

во-первых, среди руководителей среднего звена 64% составляют сотрудники со стажем работы до 5 лет, причем, 47% от общего количества сотрудников имеют стаж работы до 3-х лет. Это обстоятельство может свидетельствовать о том, что в образовательные системы приходят новые люди. Похожая картина наблюдается и у руководителей высшего звена, здесь доля сотрудников со стажем работы до 5 лет составляет 48%, а до трех лет – 33%. Именно новые кадры оживляют деятельность образовательных систем и являются, как правило, носителями нового и источниками развития.



Рисунок 2.1.2 – Стаж работы на занимаемой должности руководителей высшего звена



Рисунок 2.1.3 – Стаж работы на занимаемой должности руководителей среднего звена

Во-вторых, остается достаточная доля сотрудников, которые являются носителями культурных и ценностных особенностей, сложившихся в образовательных системах. Это сотрудники со стажем работы от 5 и более 10 лет. Причем, доля таких сотрудников среди руководителей высшего звена составляет 52%, а среднего звена – 36%.

В – третьих, сложившиеся соотношения между новыми сотрудниками со стажем до пяти лет и сотрудниками, имеющими стаж от 5 и более 10 лет, составляет 64% и 36%, соответственно, у руководителей среднего звена, а у руководителей высшего это соотношения составляет 48% и 52%, соответственно. Известно, что между пропорциями и функциями, которая может выполнять система, существует непосредственная зависимость, определяющая гармоничное состояние системы. В частности, при полученных соотношениях стажа работы, гармоничное состояние системы будет определяться для руководителей среднего звена - функцией «развитие новых отношений», а для руководителей высшего звена – функцией «развитие новых элементов».

Здесь важно отметить, что в условиях перехода на системы организационного управления, такие функции руководителей высшего и среднего звена способствуют устойчивому развитию образовательных систем.

Результаты, представленные на рисунках 2.1.4, 2.1.5 позволяют оценить современные роли руководящего состава высшего и среднего звена в решении задач проектного управления.



Рисунок 2.1.4 – Ответы руководителей высшего звена



Рисунок 2.1.5 – Ответы руководителей среднего звена

Анализ ответов позволяет заключить, что среди руководителей высшего звена доля тех, кто ответил отрицательно или не уверенны в своем ответе составило 19%, а среди руководителей среднего звена – 26%. Иными словами, каждый пятый руководитель высшего звена и каждый четвертый руководитель среднего звена либо не участвуют, либо не понимают до конца своего участия в разработке стратегий развития своих образовательных систем. Кроме того, по мере снижения уровня руководства доля сомневающихся, либо не участвующих в разработке стратегий увеличивается. Можно предположить, что на уровне исполнителей этот показатель будет еще выше. Такое положение дел может свидетельствовать о том, что еще очень сильно влияние традиционной модели управления, основанной на принципе «приказ – отклик», и еще не созданы условия для повышения инициативности и профессиональной активности работников образовательных систем.

Справедливость такого предположения усиливается тем, что среди руководителей высшего звена 81% ответили уверенно на данный вопрос, а среди руководителей среднего звена таких ответов было 74%. Здесь подтверждается, что значительную долю активности в разработке стратегических направлений руководители высшего звена концентрируют на себе. Это свидетельствует о том, что руководители пока не имеют политической воли к делегированию таких полномочий более низким уровням управления.

Как ни парадоксально это звучит, но руководители, которые либо не участвуют в разработке стратегии, либо до конца не могут оценить степень своего участия, обладают большим потенциалом к внедрению перспективной системы организационного управления посредством проектов. Поскольку известна педагогическая аксиома «легче научить, нежели переучивать». Кроме того, культура власти у таких руководителей еще до конца не сформирована, и ее легче изменить.

Прояснить сложившуюся ситуацию позволит анализ ответов на вопрос: «Проявляете

ли Вы личную инициативу при формировании проектных предложений своей организации?».

Результаты ответов представлены на рисунке 2.1.6, и рисунке 2.1.7.

Из представленных диаграмм видно, что среди руководителей высшего уровня личную инициативу проявляет 78% опрошенных, а среди руководителей среднего звена – лишь 52%.

При этом, уверенно «нет» ответили уже 9% руководителей среднего звена, а вместе с сомневающимися безынициативных работников среднего звена составила 48%.



Рисунок 2.1.6 – Ответы руководителей высшего звена



Рисунок 2.1.7 – Ответы руководителей среднего звена

Представленные результаты показывают на то, что сегодня активность на более низких уровнях управления подавляется активностью руководителей более высокого уровня. Это обстоятельство не стимулирует личной заинтересованности и персональной

ответственности каждого сотрудника организации за конечный результат деятельности, поскольку эта активность ему навязана. Такая ситуация усиливает стереотип недоверия и настороженного отношения к активности руководителей более высокого уровня.

В данном случае, повышенный потенциал к развитию имеют руководители, которые ответили: «скорее НЕТ, чем ДА» и «скорее ДА, чем НЕТ», поскольку они проявляют ограниченную инициативу - инициативу, не подавляющую активность других. Отсюда и возникло, на наш взгляд у таких руководителей сомнение. Иными словами, эти руководители обладают необходимыми для проектного управления компетенциями и носителями новых отношений, о которых говорилось выше.

Каков же уровень участия руководителей в проектной деятельности в таких условиях?



Рисунок 2.1.8 – Ответы руководителей высшего звена



Рисунок 2.1.9 – Ответы руководителей среднего звена

Из представленных диаграмм видно, что если только 52% руководителей среднего звена проявляли инициативу в проектной деятельности, то участие в ней принимают 76 % от общего количества респондентов. То есть 24% руководителей среднего звена являются выразителями и реализаторами инициатив руководства высшего звена.

Но именно те руководители, которые принимают участие в проектной деятельности, обладают большим потенциалом для внедрения проектного управления, поскольку сами обладают опытом проектной деятельности. Вместе с тем, от таких руководителей исходит угроза того, что инициативность и профессиональная активность других сотрудников организации будет подавлена окончательно. В контексте перспективной системы организационного управления руководители высшего звена должны быть организаторами проектной деятельности и гарантом признания и поддержки ее результатов, полученных сотрудниками образовательных систем. Такая функция зафиксирована в Постановлении Правительства РФ №1050. На этой основе данная функция определена как одна из основных функций такого постоянного органа проектного управления как Проектный офис и временного органа - Проектный комитет. В состав последнего могут входить руководители высшего и среднего звена. А сам проектный комитет формируется для реализации проектов на время их осуществления. Исходя из этого, выявленная проектная активность руководителей плохо согласуется с нормативами организации проектной деятельности Правительства РФ. Подмена этих функций личным участием в проектной деятельности может привести к уменьшению ее результативности, поскольку активность сотрудников будет снижена, а у самих руководителей физически не хватит времени на полноценное участие в разработке проектов.

В целом, декларируемая в ответах респондентов результативность проектной деятельности представлена на рисунке 2.1.10 и рисунке 2.1.11.

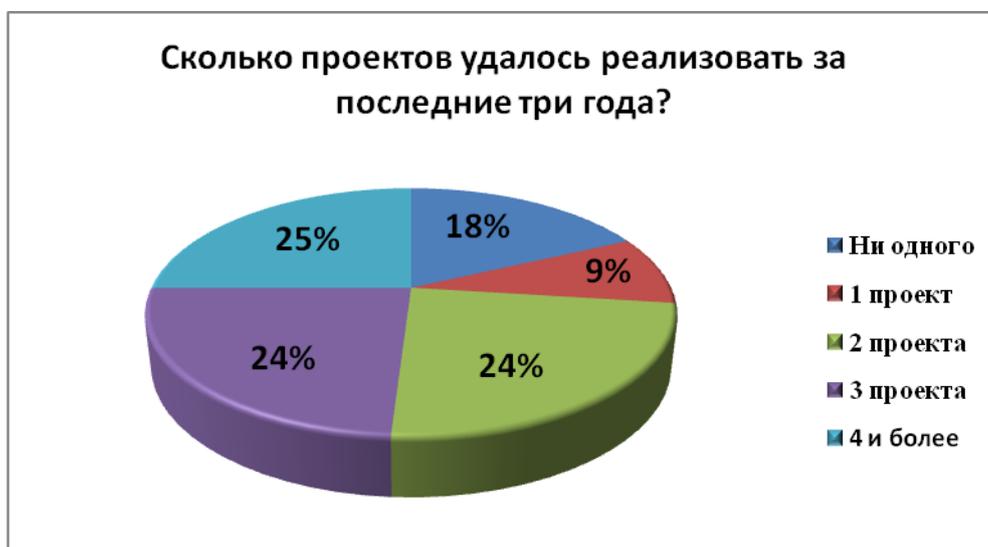


Рисунок 2.1.10 – Ответы руководителей высшего звена



Рисунок 2.1.11 – Ответы руководителей среднего звена

Данные диаграмм наглядно демонстрируют и подтверждают низкий уровень результативности продвижения идей по вертикали «сверху – вниз». В этом случае, в условиях навязанной активности усиливается действие стереотипа недоверия и настороженного отношения к активности руководителей более высокого уровня. В частности, при активном участии 76% руководителей среднего звена за последние три года 46% из них удалось реализовать не более одного проекта. Причем, практически половина от этого числа руководителей не реализовала ни одного проекта.

У руководителей высшего звена ситуация несколько лучше. Практически при той же активности участия в проектной деятельности лишь 27 % не совсем удачных проектов.

А вот ситуация с успешными проектами несколько иная. Так, при проектной активности руководителей высшего звена 73% им удалось реализовать за последние три года 3,4 и более проектов в 49% случаев, а у руководителей среднего звена при проектной активности в 76% добиться того же удалось только в 27% случаев.

Все это наглядно свидетельствует, насколько эффективна реализация собственных решений, а не решений, навязанных сверху. Последнее обстоятельство актуализирует внедрение перспективных систем организационного управления, которая ориентирована на стимулирование инициативности и профессиональной активности каждого сотрудника организации. При этом разработка проектов является самым доступным и уместным способом реализации потенциала сотрудников в этом направлении.

Об этом наглядно свидетельствуют ожидания руководителей от проектной деятельности, которые отражены на диаграммах рисунков 2.1.12 и 2.1.13.

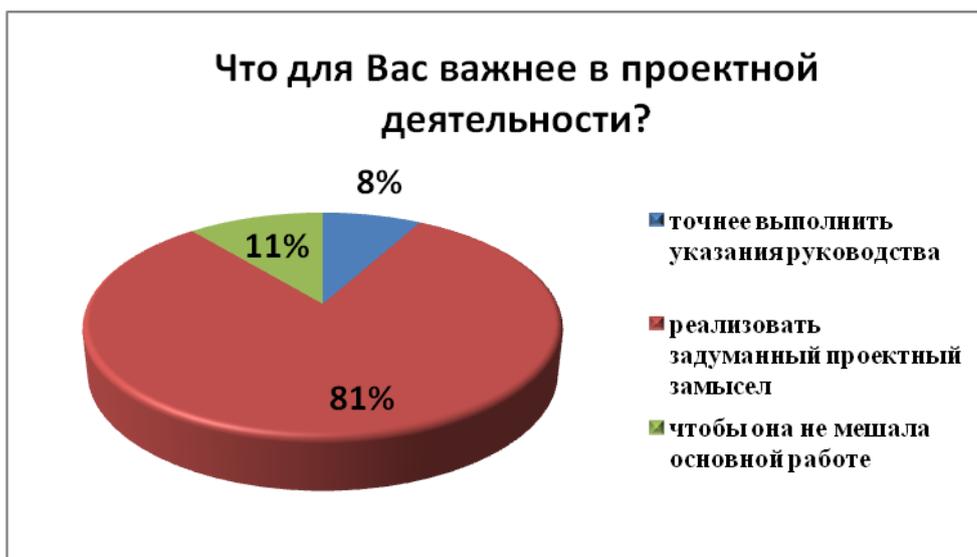


Рисунок 2.1.12 – Ответы руководителей высшего звена

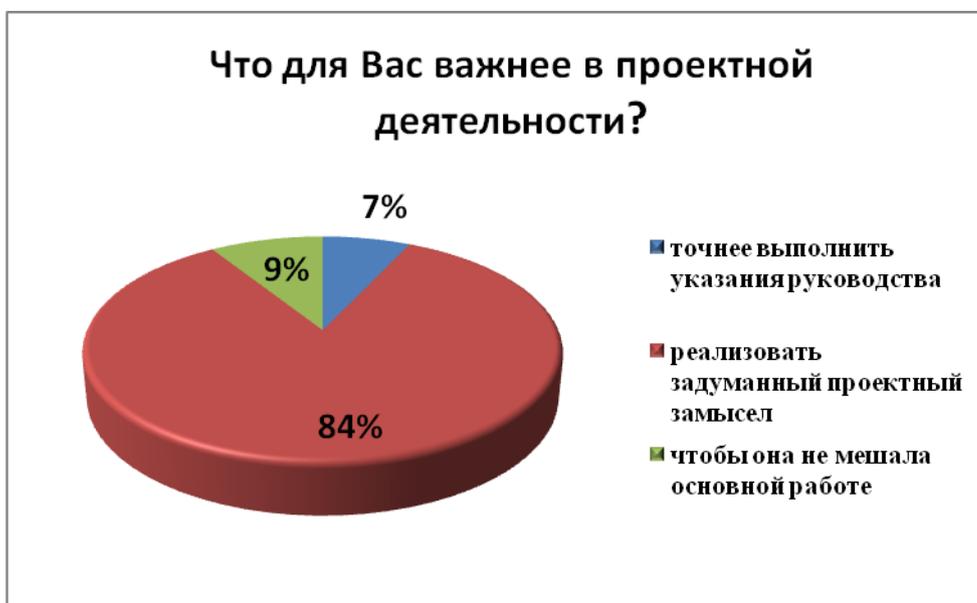


Рисунок 2.1.13 – Ответы руководителей среднего звена

Данные на диаграммах свидетельствуют о том, что в проектной деятельности наиболее важным для руководителей более чем в 80% случаев является возможность реализовать задуманный проектный замысел. Такой взгляд руководителей обнадеживает, поскольку создает серьезные предпосылки для успешного внедрения проектного управления в практику деятельности образовательных систем.

С другой стороны, практически каждый пятый руководитель считает самым важным точное выполнение указаний своего руководства или то, чтобы проектная деятельность не мешала основной работе. Здесь проявляется непонимание потенциала такой деятельности и настороженного отношения и недоверия ко всему новому.

Другим обнадеживающим фактором является то, что у руководителей есть

устойчивое понимание командной работы при создании проекта. Результаты анкетирования представлены на рисунках 2.1.14 и 2.1.15.



Рисунок 2.1.14 – Ответы руководителей высшего звена

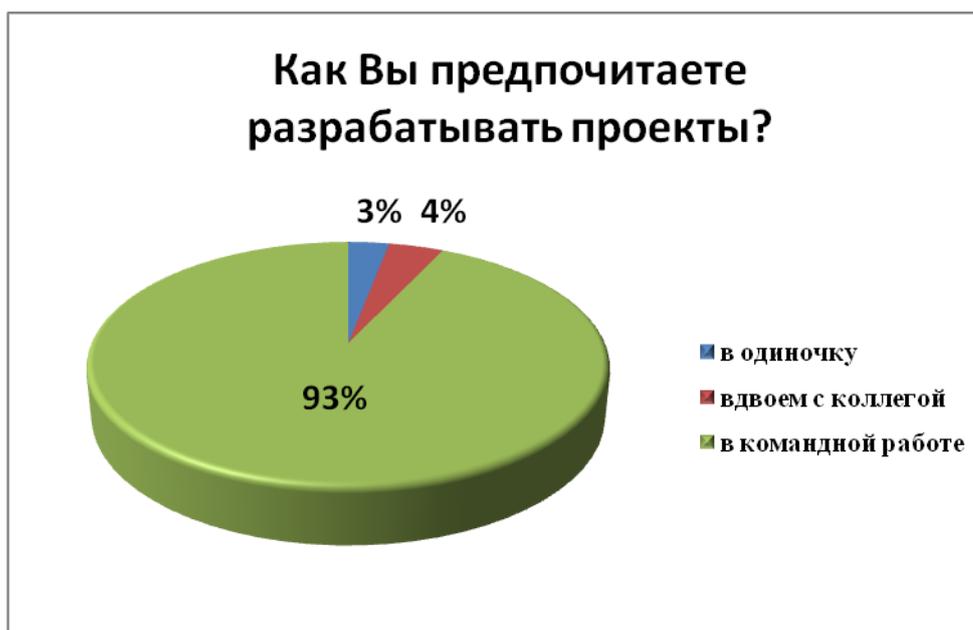


Рисунок 2.1.15 – Ответы руководителей среднего звена

Действительно, более 90% респондентов по достоинству оценивают эффективность командной работы. И лишь ничтожно малая часть предпочитает работать в одиночку или малыми группами.

Интегральным итогом анализа практики внедрения проектного управления является ответ на вопрос: насколько справедлива оценка труда в проектной деятельности? Что называется: какова работа, такова и оценка. Результаты представлены на диаграммах рисунков 2.1.16 и 2.1.17.



Рисунок 2.1.16 – Ответы руководителей высшего звена

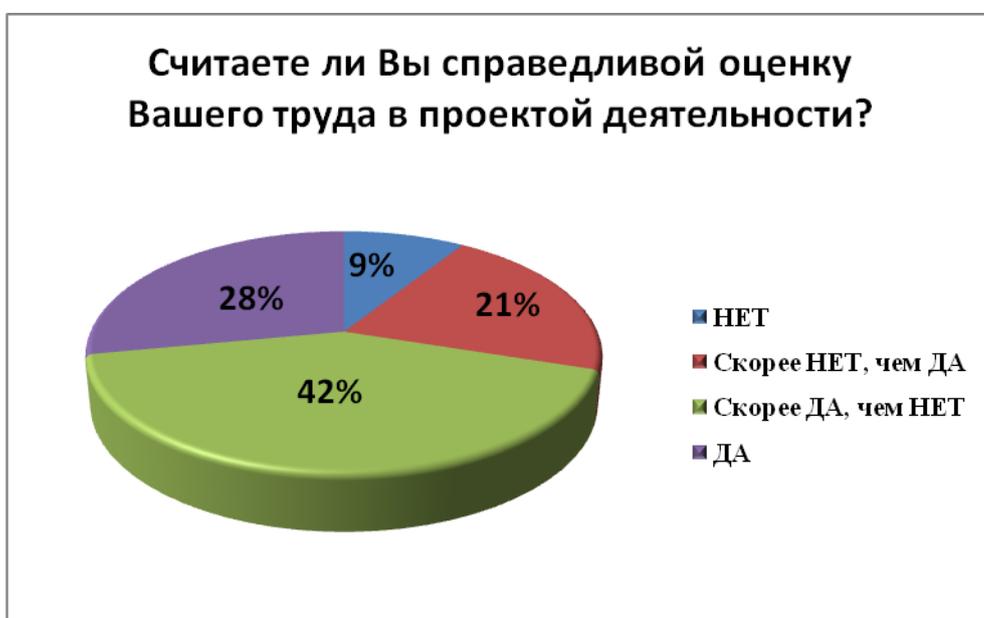


Рисунок 2.1.17 – Ответы руководителей среднего звена

Среди руководителей высшего звена справедливой оценкой считают 73% респондентов против 6% руководителей, неудовлетворенных оценкой. Тогда как среди руководителей среднего звена справедливой оценкой считают лишь 28% респондентов против 72% недовольных оценкой или сомневающих в ее справедливости.

Причина такого состояния дел видится в том, что сегодня очень сильно влияние традиционной модели управления, основанной на оценке качества деятельности по количественным показателям без учета качественной оценки культурных и ценностных особенностей организации. Оценка достойна тогда, когда видны результаты работы. А поскольку результаты работы более наглядны у руководителей высшего звена (см. рисунок 2.1.10) то и оценка их проектной деятельности выше.

Такое положение дел настораживает, поскольку нет достойной оценки проектной деятельности исполнителей проектов, то и нет у них мотива для участия в такой деятельности. Во – первых в этом случае нарушается принцип социальной ответственности по обеспечению баланса интересов всех участников проектной деятельности. А во-вторых, в современных условиях, каким бы гениальным не был бы руководитель, в одиночку адекватно отвечать на вызовы внешнего окружения не представляется возможным.

Выход из этой сложной ситуации может быть обеспечен посредством внедрения перспективных систем организационного управления с реализацией проектного подхода в практику деятельности образовательных систем.

В обобщенном виде можно заключить, что в современных условиях созданы необходимые предпосылки для внедрения проектного управления в практику деятельности образовательных систем. Основанием для такого управления должна стать модель организационного управления в контексте концепции социальной ответственности. В этой связи, успешность внедрения проектного управления будет обеспечиваться уровнем выполнения основного принципа социальной ответственности – баланса интересов всех сторон, заинтересованных в устойчивом социально – экономическом развитии территорий. Обеспечить такой баланс возможно только при наиболее полном учете культурных и ценностных особенностей образовательных систем.

Решаться такая задача должна системно, деликатно и тонко, поскольку относится к сложнейшим задачам изменения корпоративной культуры организаций. Поскольку культура в каждой организации уникальна, то и решение такой задачи должно быть адресной.

2.2. Отечественный опыт создания структур управления проектной деятельностью в образовании

В нашей стране проектная деятельность начала активно развиваться в перестроечные годы. В двухтысячные - инструменты проектной деятельности стали использоваться и в государственной сфере. Так в 2005 году началась реализация национальных проектов, в 2009-2014 отдельные подходы и инструментарий проектного менеджмента были применены при подготовке к проведению зимних Олимпийских игр в Сочи.

Основой для внедрения проектной деятельности в отечественном бизнесе стали международные стандарты серии ISO 21500, разрабатываемые Всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации, к которой присоединилась и Россия. На базе этих стандартов были разработаны отечественные стандарты серии ГОСТ Р,

регламентирующие управление проектами, программами и портфелями проектов.

Развитие проектной деятельности в отечественных компаниях приводит к тому, что они, так же, как и зарубежные, начинают сталкиваться с типовыми организационными и управленческими проблемами: сложности с распределением ресурсов между проектами и координацией их расходования, необходимость введения единой методологии управления проектами, потребность в мониторинге процессов реализуемой проектной деятельности, необходимость обучения и повышения квалификации кадров. Иными словами, организации приходят к необходимости централизации управления проектной деятельностью, совершенствования ее координации и контроля. Для решения этих задач создаются структуры организационной поддержки проектной деятельности, прежде всего, проектные офисы (офисы управления проектами).

Отечественные эксперты перечисляют основные функции, которые должен выполнять офис управления проектами (ОУП):

1. Развитие кадрового ресурса организации
 - Поддержка и совершенствование методологии проектной деятельности
 - Организация обучения кадров, в том числе через выполнение функций наставника
 - Ведение архива выполненных проектов, а также библиотеки типовых проектов
 - Анализ представленных руководителями проектов отчетов по завершении отдельных этапов и проектов в целом.
2. Административная поддержка проектной деятельности
 - Помощь участникам проектов в ведении документации
 - Подготовка сводных отчетов
 - Отслеживание и контроль изменений в проектах
 - Управление приоритетами проектов
 - Контроль используемых в проектах ресурсов
3. Выполнение линейных ролей
 - Руководство проектами
 - Лидерство в продвижении проектной деятельности в организации

Создание ОУП в организации обычно включает три этапа: обоснование необходимости создания ОУП и модели, наиболее подходящей для конкретной организации; проектирование ОУП; внедрение спроектированной модели ОУП в организации [16].

Очевидные преимущества проектной деятельности по сравнению с процессной: более эффективное использование материальных и трудовых ресурсов; более

четкое соблюдение целей, сроков, намеченных показателей, приоритетов; лучшее межведомственное и межфункциональное взаимодействие и др. – послужили причиной для принятия решения о внедрении системы управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации. Правительством РФ было принято Постановление № 1050 от 15.10.2016 г. «Об организации проектной деятельности в правительстве Российской Федерации». Минэкономразвития РФ своим Распоряжением № 26Р-АУ от 14.04.2014 г. утвердило Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти.

Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти РФ определяют подходы, принципы, порядок внедрения проектного управления. В частности, к инструментам организационной поддержки проектной деятельности Методические рекомендации относят Проектный комитет и Проектный офис [13]:

- Проектный комитет – коллегиальный орган органа исполнительной власти, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, контроль реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей органа исполнительной власти.
- Проектный офис – подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в органе исполнительной власти.

В настоящее время проектная деятельность приобрела значительную популярность и в образовательных организациях. Управленцами и педагогами, учениками и их родителями инициируются и реализуются самые разные проекты – от управленческих и образовательных до исследовательских и социальных. Проектная деятельность становится одним из действенных инструментов развития как отдельных образовательных организаций, так и целых образовательных систем.

При этом, как правило, инициирование и реализация проектов происходят спонтанно, без согласования со стратегическими целями образовательных организаций, без координации со вспомогательными службами – кадровой, финансовой и др. Организаторы и участники проектной деятельности не обладают необходимыми для грамотного управления проектами компетенциями.

Таким образом, как на уровне отдельных образовательных организаций, так и на уровне крупных образовательных систем имеется актуальная потребность в организационной поддержке проектной деятельности.

В конце 2017 года было принято решение провести исследование процессов организационной поддержки проектной деятельности в сфере образования.

Гипотезы, предваряющие данное исследование, следующие:

1. Во многих образовательных системах организационная поддержка проектной деятельности не носит системный характер.

2. Внедрение структур управления проектной деятельностью и обеспечение качественного их функционирования не находится в фокусе внимания руководителей образовательных систем.

3. Образовательные системы не обладают высоким уровнем зрелости в управлении проектной деятельностью.

С целью подтверждения или опровержения данных гипотез, выявления особенностей организационной поддержки управления проектной деятельностью в образовательных системах в ноябре - декабре 2017 года нами было проведено дистанционное (по сети Интернет) анкетирование руководителей и сотрудников образовательных систем. Целевой группой нашего исследования являлись сотрудники образовательных систем, включая их руководителей. Опрос проводился на основе добровольности с использованием анкеты (Приложение А).

В анкетировании приняло участие 73 респондента. Выборка случайная, но ее можно определить, как репрезентативную, поскольку респонденты соответствуют целевой группе исследования.

Структура выборки респондентов представлена на рисунке 2.2.1:

- 34 - руководители высшего звена управления (46,6%);
- 35- руководители среднего звена управления (47,9%);
- 4 –специалисты (5,5%).

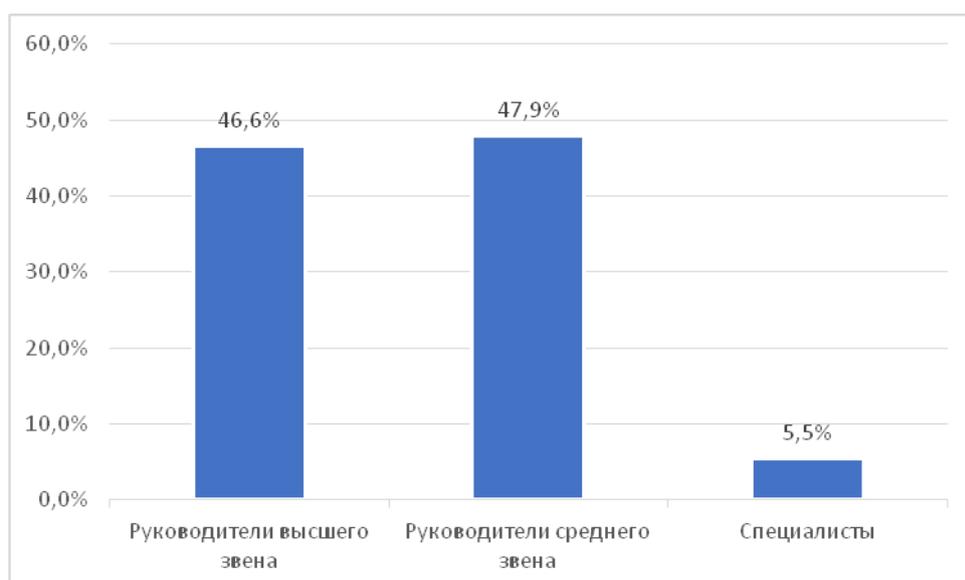


Рис. 2.2.1. Структура выборки респондентов по занимаемым должностям

Структура выборки соответствует цели исследования и позволяет выявить особенности организации проектной деятельности в образовательных системах и особенности структур управления ею.

Все участники анкетирования представляли муниципальные органы управления образованием, что позволяет получить данные об управлении проектной деятельностью в муниципальных системах образования. Участие в анкетировании приняли представители 27 регионов.

Большинство респондентов (86%) указали на наличие опыта участия их образовательной системы в проектной деятельности (рис. 2.2.2)

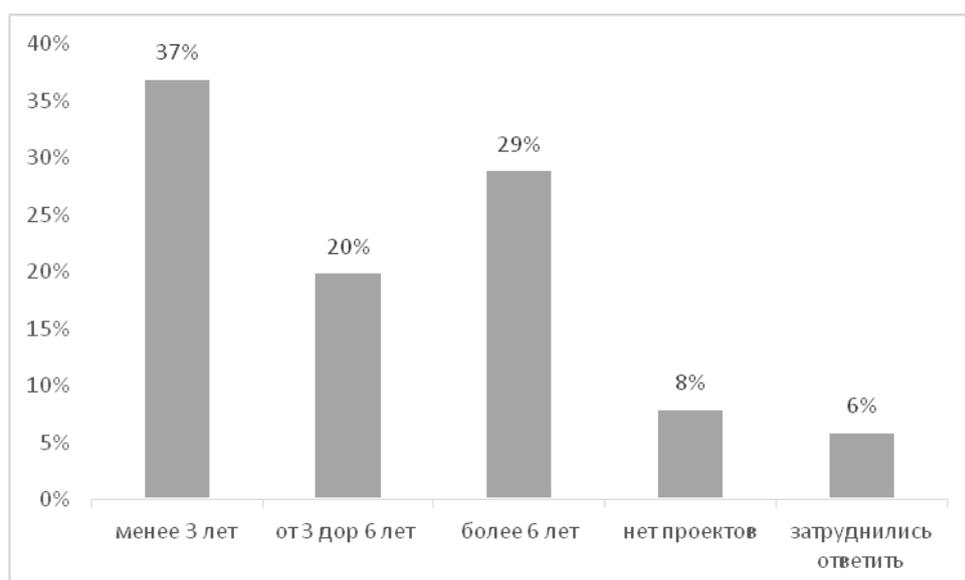


Рис. 2.2.2. Структура выборки респондентов по наличию опыта участия в проектной деятельности представляемых ими образовательных систем

Количество проектов, выполняемых в образовательных организациях респондентов, представлено на рис. 2.2.3.

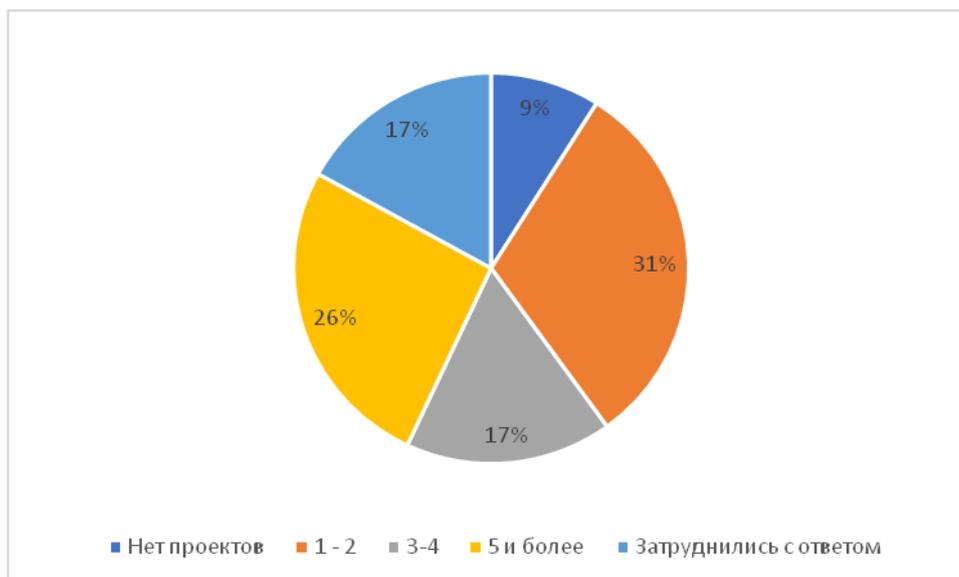


Рис. 2.2.3. Количество проектов, выполняемых в образовательных организациях.

Как видно на диаграмме, проекты реализуются в 74% образовательных организаций. Инициаторы проектов, реализуемых в образовательных системах, указаны на рисунке 2.2.4.

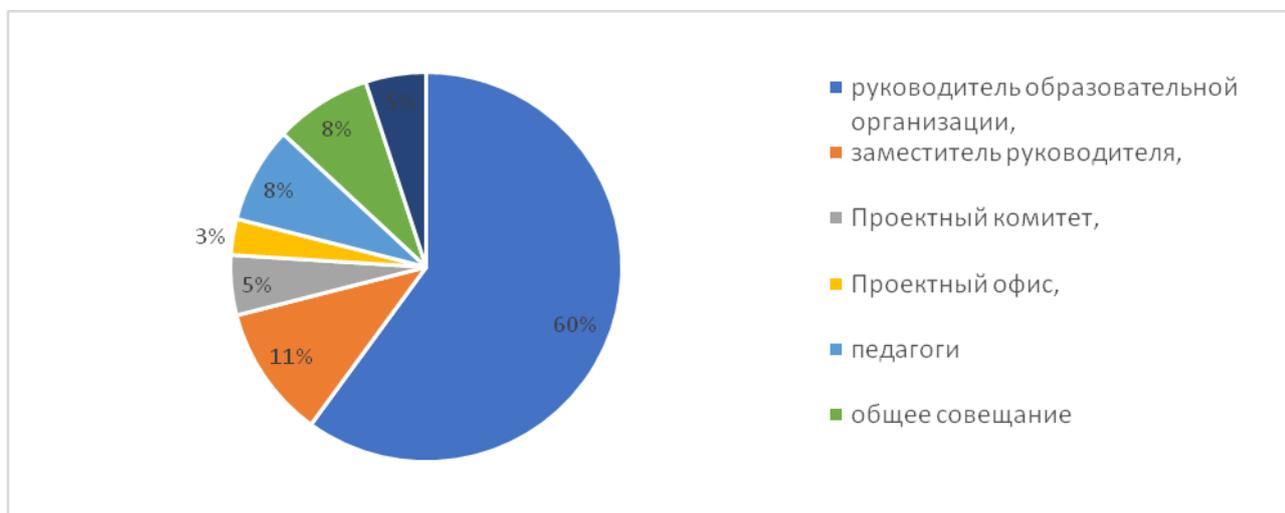


Рис. 2.2.4. Инициаторы проектов

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что в большинстве образовательных систем (76%) проекты иницируются их руководителями или даже руководителями вышестоящего уровня. Такая ситуация может приводить к снижению мотивации основной массы участников образовательной деятельности, поскольку они могут считать проектную деятельность нужной лишь для обслуживания интересов администрации и не принимать на себя ответственность за успешную реализацию выполняемых проектов.

На рис. 2.2.5. представлена информация о том, кто обычно выполняет роль руководителя проекта в образовательных системах.

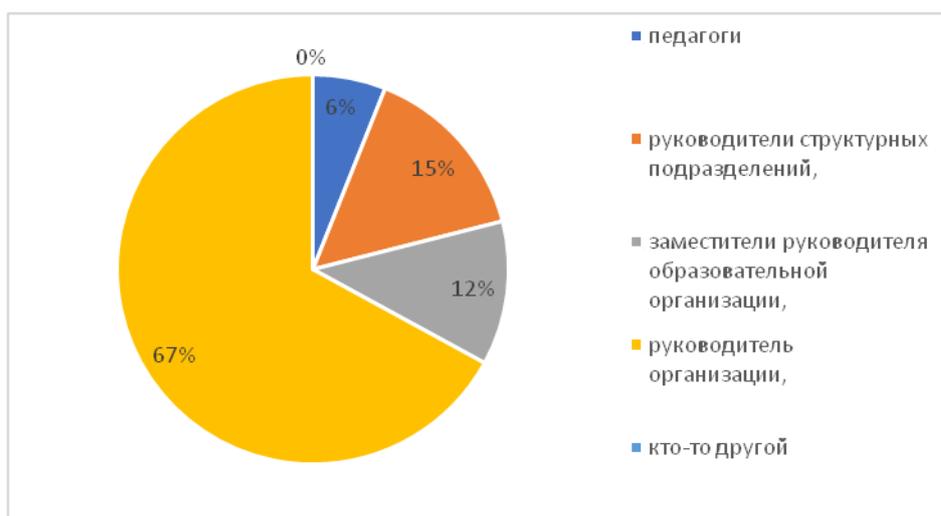


Рис. 2.2.5. Руководители проектов

Как видно на диаграмме, руководство проектами в образовательных системах, представленных опрошенными респондентами, как правило, выполняют первые лица организаций (67%), их заместители (12%) или руководители структурных подразделений (15%). Эффективное руководство проектом требует серьезных затрат времени и сил. Наше исследование показывает, что руководители образовательных систем, будучи загружены основной своей работой, берут на себя дополнительные обязанности по руководству проектами, что не может не сказаться на качестве как одной, так и другой деятельности.

Для упорядочивания проектной деятельности в организациях, совершенствования управления ею отдельные проекты группируют в портфели проектов. Делается ли это в образовательных системах, которые представляют респонденты данного анкетирования, показано на рис. 2.2.6.

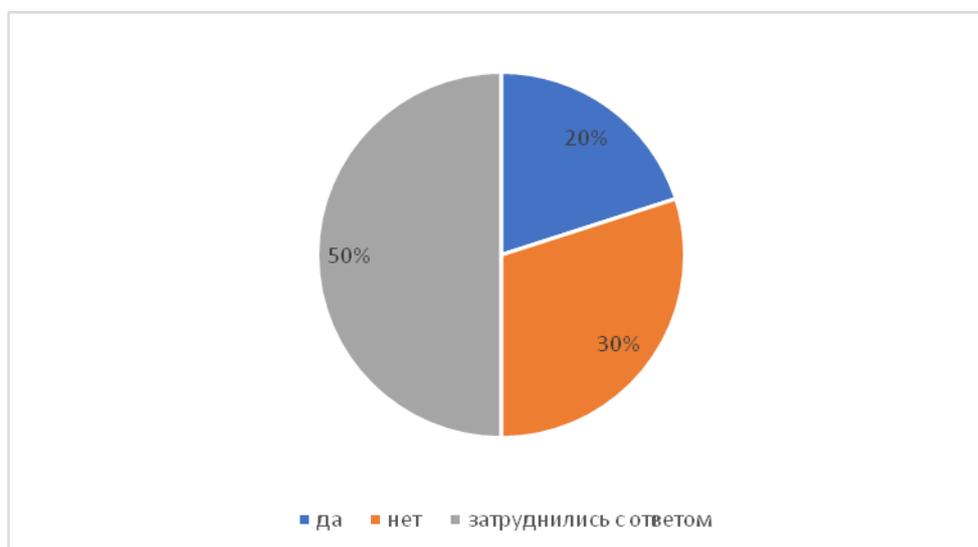


Рис. 2.2.6. Формирование портфелей проектов

Полученные данные свидетельствуют о том, что в большинстве случаев формирование портфелей проектов в образовательных организациях не производится. Значительное количество затруднившихся с ответом свидетельствует о том, что принципы портфельного управления проектами пока не вполне понятны большинству чиновников сферы образования.

Респонденты, в чьих образовательных системах портфели проектов формируются, сообщили, что служит основанием для создания портфеля (рис. 2.2.7).

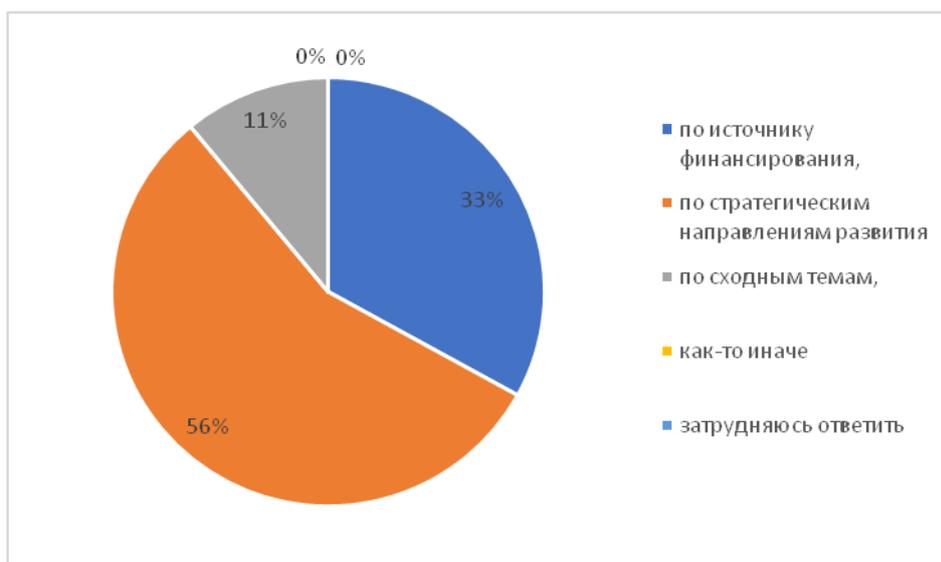


Рис. 2.2.7. Основания для формирования портфелей проектов

Нужно отметить, что, по заключениям экспертов, наиболее удачным основанием для формирования портфелей в бизнес-секторе служит группировка проектов по источнику финансирования, а в государственном секторе – по стратегическим направлениям развития организации. Тем самым можем заключить, что в сфере образования чаще всего выбирается наиболее удачное основание для формирования портфелей проектов.

Данные о наличии в образовательных системах проектных офисов приведены на рис. 2.2.8.

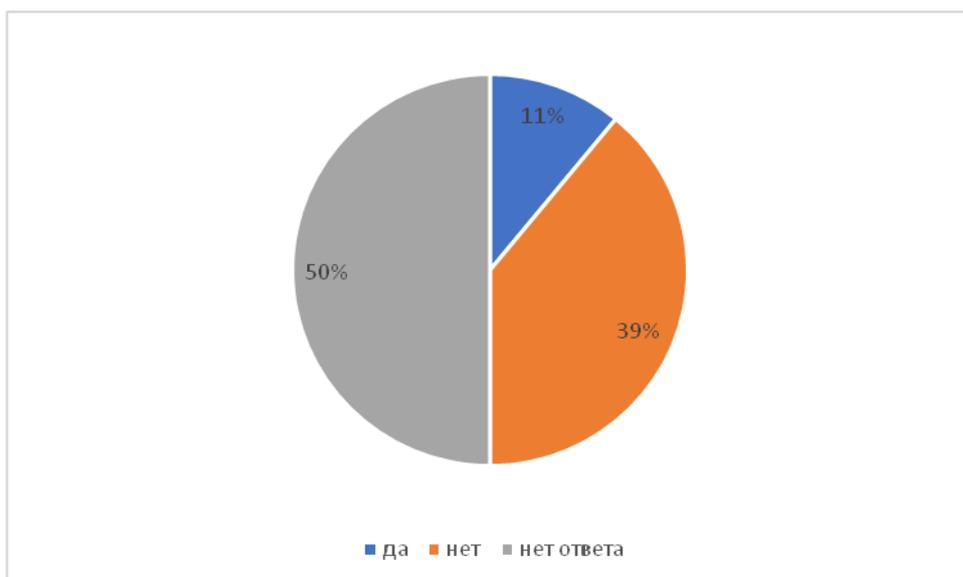


Рис. 2.2.8. Наличие проектного офиса

Проектный офис является основной структурой постоянной организационной поддержки проектной деятельности в организации. Отсутствие ОУП в подавляющем большинстве образовательных систем свидетельствует о том, что они пока не ощутили необходимость создания такой структуры. Следовательно, обязанности по управлению и административно-организационному обеспечению проектной деятельности возложены на руководителей и специалистов образовательных систем, и без этого загруженных выполнением своего основного функционала. Такая ситуация может приводить к перегрузке персонала, снижению качества выполняемых работ, замедлению процессов развития организаций.

Рис.2.2.9 отражает состав офисов управления проектами в тех организациях, где они созданы.

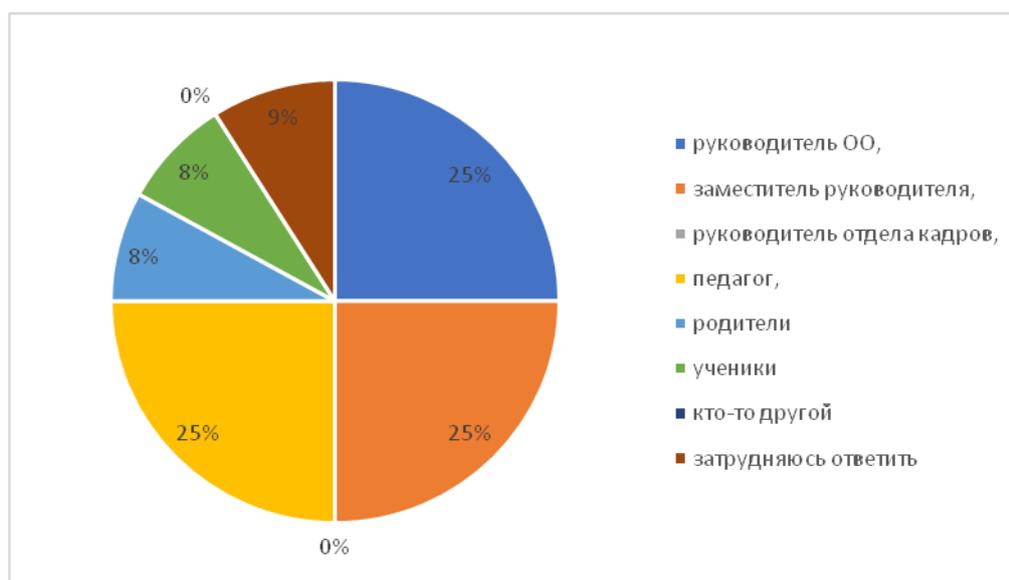


Рис. 2.2.9. Состав проектного офиса

Основная часть функций, выполняемых проектным офисом, административная. Таким образом, ресурсы руководителей организаций, включенных в ОУП расходуются неэффективно. Возможно, это связано с тем, что в муниципалитетах пока недостаточно хорошо понимают назначение и функции ОУП.

На рис. 2.2.10. приведены данные о наличии в образовательных системах проектных комитетов.

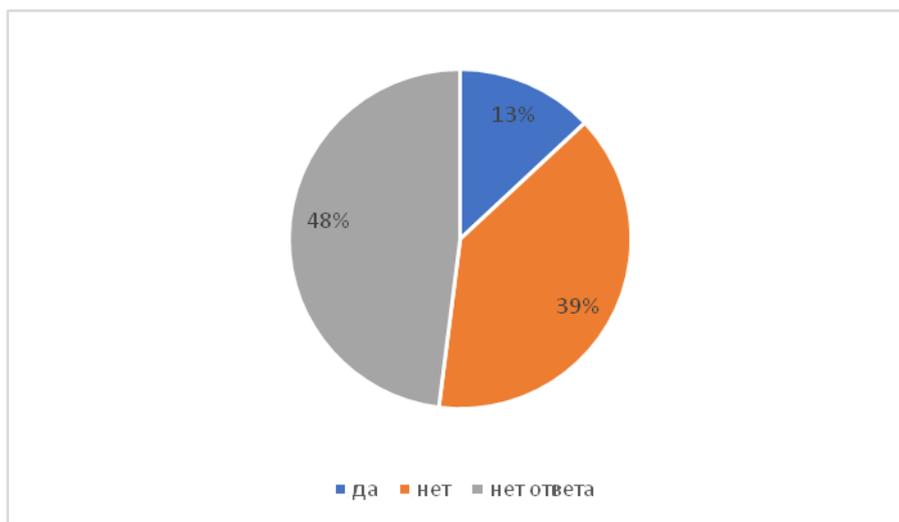


Рис. 2.2.10. Наличие проектного комитета

Проектный комитет является временным органом административной поддержки проектной деятельности в организациях. Однако именно он принимает основные решения о запуске и прекращении выполнения проектов, о выделении проектам необходимых ресурсов. Полученные данные свидетельствуют о недостаточном понимании чиновниками сферы образования назначения и функций проектного комитета.

Информация о составе проектных комитетов там, где они созданы, приведена на рис. 2.2.11.

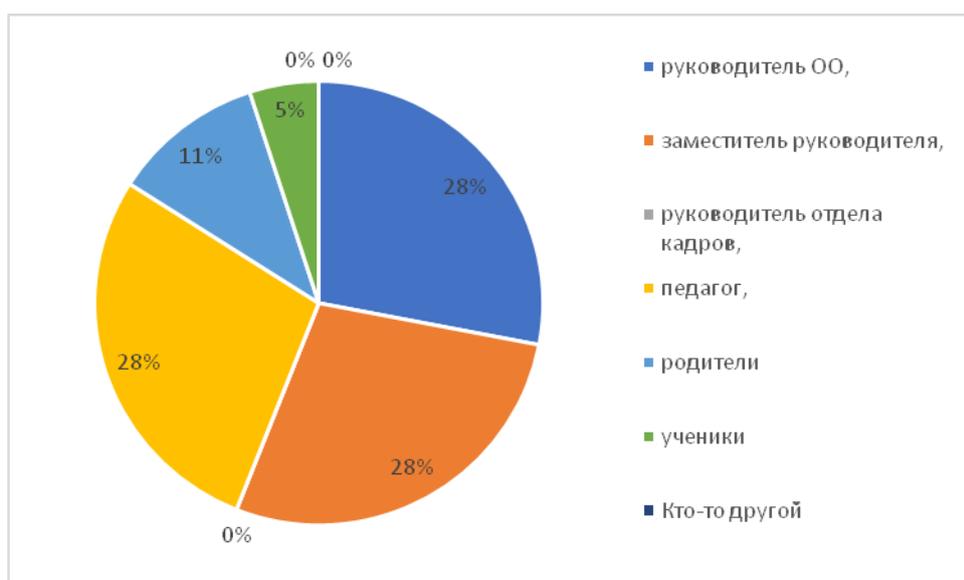


Рис. 2.2.11. Состав проектного комитета

Состав проектных комитетов, который отражен в ответах респондентов, представленных на диаграмме, трудно признать сбалансированным, что, в сочетании с информацией полученной по портфелям проектов и ОУП, заставляет сделать вывод о низком уровне организационной поддержки управления проектной деятельностью в образовательных системах.

Таким образом, проведенное исследование, в целом, подтвердило выдвинутые первоначально гипотезы:

1. Во многих образовательных системах организационная поддержка проектной деятельности не носит системный характер.

2. Внедрение структур управления проектной деятельностью и обеспечение качественного их функционирования не находится в фокусе внимания руководителей образовательных систем.

3. Образовательные системы не обладают высоким уровнем зрелости в управлении проектной деятельностью.

Выполненное исследование позволяет сделать выводы о том, что управление проектной деятельностью в образовательных организациях в настоящее время построено по вертикально-иерархическому принципу. Это противоречит сути проектного управления и сводит на нет его возможности, приводит к перегрузке руководителей, снижению инициативы работников организаций, снижению качества реализуемых проектов. Качественное увеличение результативности проектной деятельности, максимальное использование ее потенциала возможно обеспечить совершенствованием ее организационной поддержки.

2.3 Практика управления человеческими ресурсами в образовательных системах

Амбициозные задачи, стоящие перед отечественными образовательными организациями, предполагают наличие эффективных систем управления человеческими ресурсами как решающего условия успеха. Однако, российские образовательные организации пока не демонстрируют высокую эффективность управления человеческими ресурсами. В конце 2017 года нами было задумано исследование особенностей управления человеческими ресурсами образовательных организаций в контексте управления проектами. Гипотезы, предваряющие данное исследование, следующие:

- Во многих образовательных организациях управление человеческими ресурсами не носит системный характер.
- Руководители не уделяют особого внимания развитию управленческих компетенций своих сотрудников, не внедряют в свою работу передовые технологии управления.
- Управление проектами не в полной мере согласовано с управлением человеческими ресурсами.

С целью подтверждения данных гипотез и выявления особенностей управления человеческими ресурсами образовательных организаций, в ноябре - декабре 2017 года нами было проведено он-лайн анкетирование руководителей и сотрудников образовательных организаций. Целевой группой нашего исследования являлись сотрудники образовательных систем, включая руководителей. Опрос проводился с помощью анкеты на основе добровольности. В анкетировании приняло участия 77 респондентов. Выборка случайная, но ее можно определить, как репрезентативную, поскольку респонденты соответствуют целевой группе исследования.

Структура выборки респондентов такова:

- 34 - руководители высшего звена управления (44,2%);
- 35- руководители среднего звена управления (45,5%);
- 4 –специалисты (5,2%);
- 3 – педагоги (3,8%);
- 1- не дал ответа (1,3%).

В анкетировании участвовали представители организаций высшего образования, СПО, муниципальных систем образования и региональных систем образования. Географическое разнообразие респондентов также способствует получению более достоверных данных об особенностях управления человеческими ресурсами и проектами. География организаций, представленных в данном исследовании, включает, многие регионы

России, а именно: ХМАО – Югра, РСО-Алания, Хабаровск, Красноярск, Кемерово, Липецк, Пермь, Ульяновск, Тверь, Смоленские и Ярославские области, Ростов, Рязань, Волгоград, Нижегородская область, Коми, Карелия, Челябинск, республики Калмыкия и Тыва, Саратовская, Ивановская, Пензенская, Амурская, Владимирская, Свердловская, Омская области.

Опыт управления проектами до 1 года имеют 9,1% респондентов; от 1 до 3 лет – 26%; от 3 до 5 лет -19,5%, более 10 лет – 26%. И 9,1% респондентов затруднились с ответом на данный вопрос.

Таким образом, структура респондентов соответствует цели нашего исследования.

Системный подход к управлению человеческими ресурсами основан на четкой идеологии и политики в отношении сотрудников. Наше исследование показало, что в большинстве образовательных организаций ключевые принципы и направления управления человеческими ресурсами ясно сформулированы (рисунок 2.3.1).

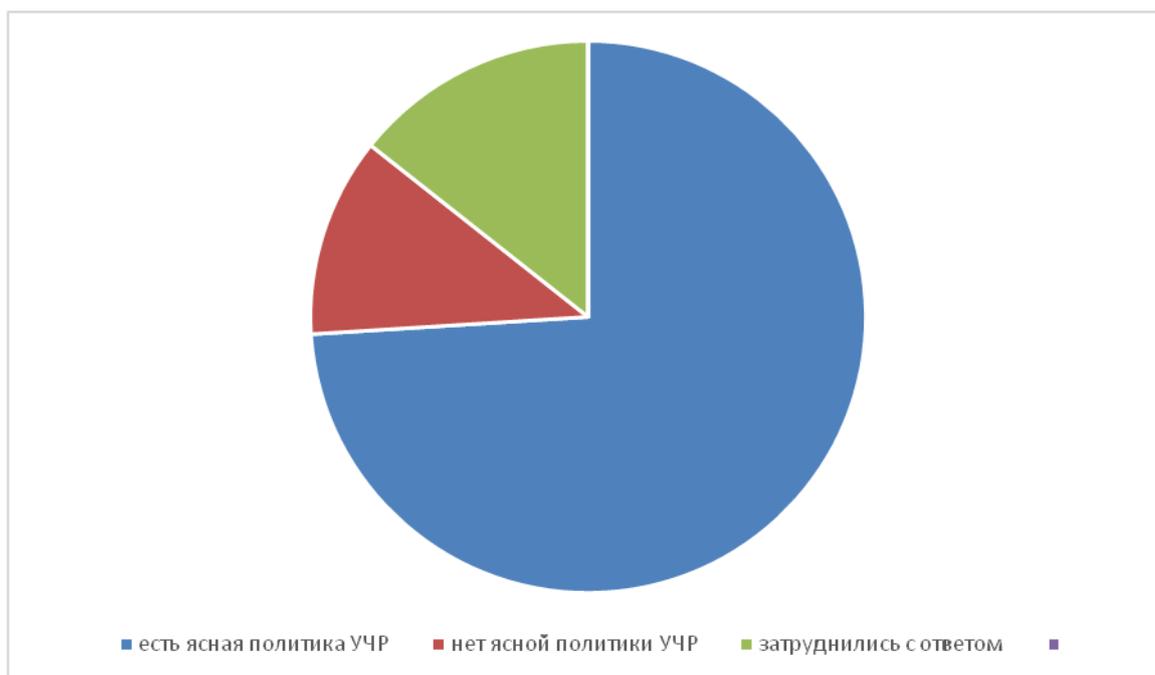


Рисунок 2.3.1. Наличие ясной политики управления человеческими ресурсами

Однако, если учитывать тот факт, что 89,7% респондентов являются руководителями высшего и среднего звеньев управления (44,2 % - топы и 45,5% - менеджеры среднего звена), то результаты воспринимаются уже не так оптимистично. 11,7% респондентов на данный вопрос ответили отрицательно и 14,3% затруднились с ответом.

Основные принципы и подходы к управлению человеческими ресурсами находят отражение не только в политики управления, но и кодексе делового поведения. Зачастую, кодекс делового поведения является единственным документом, который регламентирует

поведение сотрудников. В случае соответствия принципов управления и норм поведения персонала долгосрочным целям организации, ясная политика и кодекс становятся мощными инструментами управления и основой эффективной системы управления человеческими ресурсами. Наше исследование показало, что в большинстве образовательных организаций есть свой кодекс делового поведения (рисунок 2.3.2).

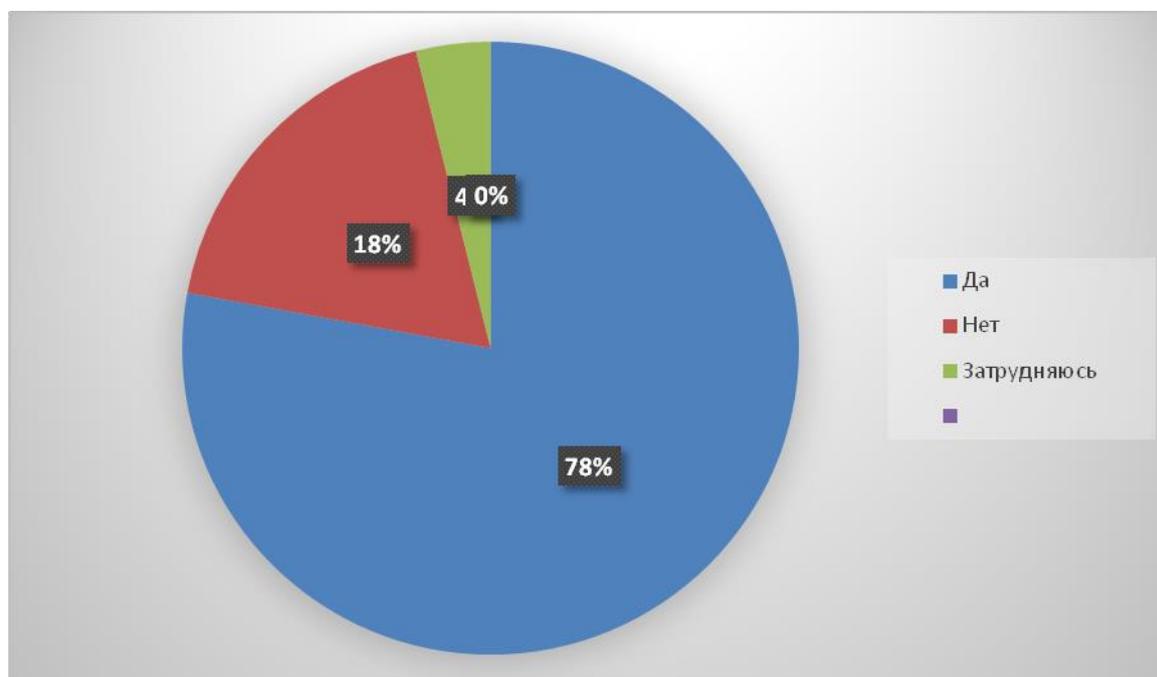


Рисунок 2.3.2. Наличие кодекса делового поведения

В целом, наличие ясной политики управления человеческими ресурсами и организационного кодекса делового поведения являются свидетельством определенной зрелости системы управления. В этой связи естественно ожидать, что практики управления человеческими ресурсами будут соответствовать целям организации и поддерживать цели проектов. Наш опрос показал, что, в целом, действующие в образовательных организациях практики управления человеческими ресурсами способствуют реализации проектов и инновациям (рисунок 2.3.3).

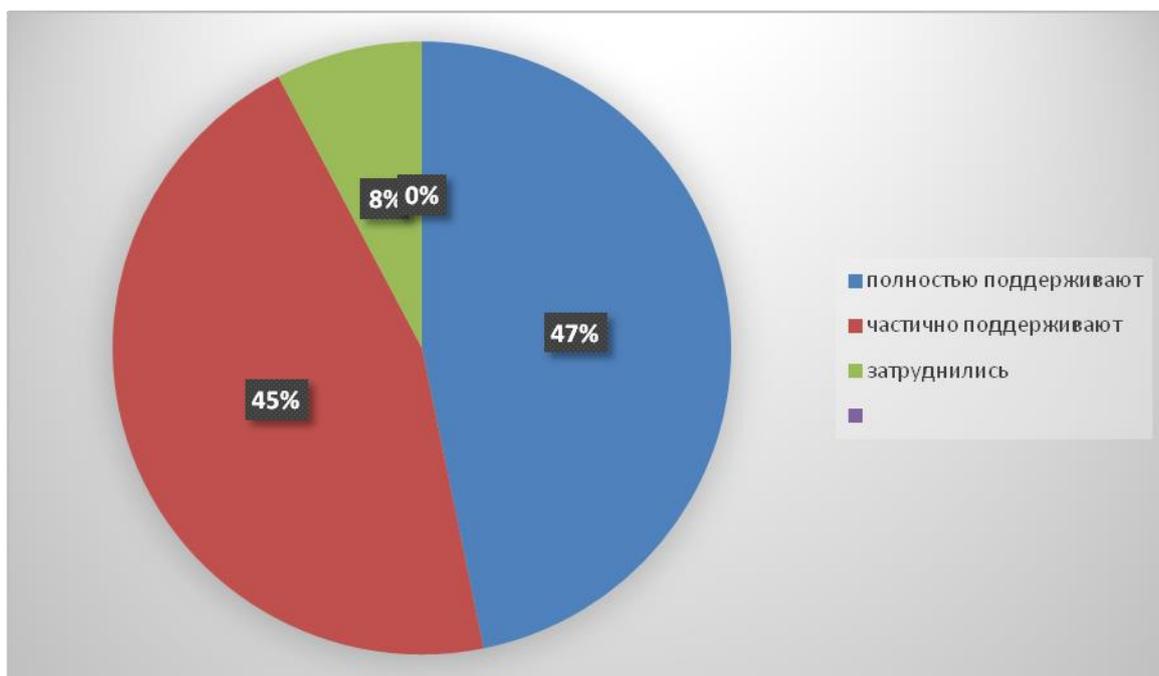


Рисунок 2.3.3. Практика УЧР в поддержку проектам и инновациям

Однако, учитывая тот факт, что 9% респондентов являются служащими и педагогами, то это может свидетельствовать как о слабой информированности последних или нежелании давать оценку практики управления своих руководителей. Последнее более достоверно, поскольку любой сотрудник непосредственно сталкивается с практиками управления, по крайней мере, в отношении самого себя. Сами же руководители высоко оценили присущие им практики управления человеческими ресурсами.

Похожая ситуация сложилась и с ответами на вопрос анкеты «На Ваш взгляд, насколько практика управления обеспечивает мотивацию сотрудников к результативному труду и профессиональному развитию?». (рисунок 2.3.4).

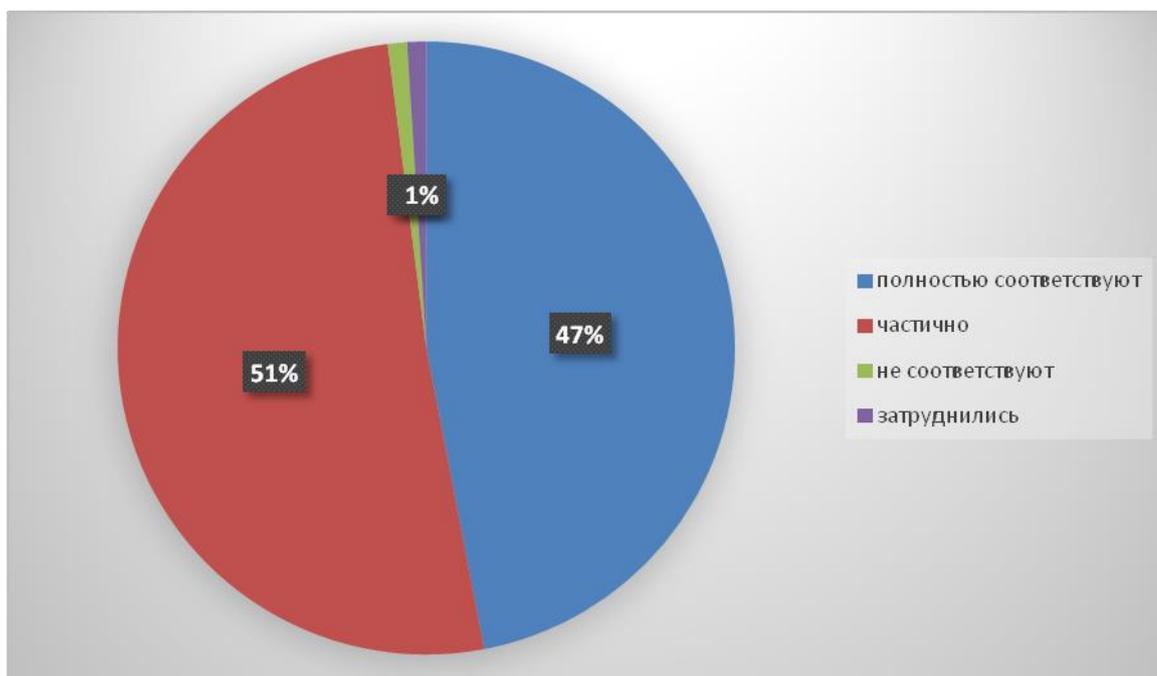


Рисунок 2.3.4 Практика УЧР в поддержку мотивации результативного труда и профессионального развития

Большинство респондентов считают, что действующие практики управления человеческими ресурсами частично способствуют мотивации сотрудников к результативному труду и профессиональному развитию (почти 51%), значительная часть опрошенных считает, что полностью способствует (47%), и примерно по 1% респондентов уверены, что эти практики не способствуют мотивации и затруднились с ответом на поставленный вопрос. Одно из предназначений системы управления человеческими ресурсами – обеспечение мотивации персонала к результативному труду и непрерывному развитию. Для образовательных организаций мотивация к профессиональному развитию сотрудников еще более важна, особенно в контексте фокуса на проектное управление.

Эффективность практики управления человеческими ресурсами и применение адекватных инструментов управления во многом детерминированы управленческой компетентностью руководителей. По управленческой компетентности можно судить об эффективности системы управления, поскольку руководители являются ее производной.

На вопрос анкеты «Насколько руководители организации компетентны в управлении, включая управление проектами?» были получены следующие ответы: владеют основами управления – 85,7% респондентов; высоко компетентны – 6,5%; не обладают компетентностью – 6,5%, и 1,3% затруднились с ответом на этот вопрос.

В целом, наше исследование выявило, что руководители образовательных организаций неплохо оценили свои компетенции в управления персоналом и проектами.

Однако, опрос показал, что респонденты понимают, что владеют исключительно основами управления, многие управленческие технологии им не известны.

Система управления человеческими ресурсами состоит из совокупности взаимосвязанных элементов, каждый из которых должен работать как хорошо налаженный механизм. Сбор в работе и дефекты любой из подсистем управления создают серьезные преграды в достижении целей проектов образовательных организаций. Именно поэтому мы попросили респондентов выделить наиболее эффективно работающие подсистемы управления человеческими ресурсами (рисунок 2.3.5). Респондентам не надо было выбирать лишь одну подсистему, а столько, сколько они считают более эффективными.

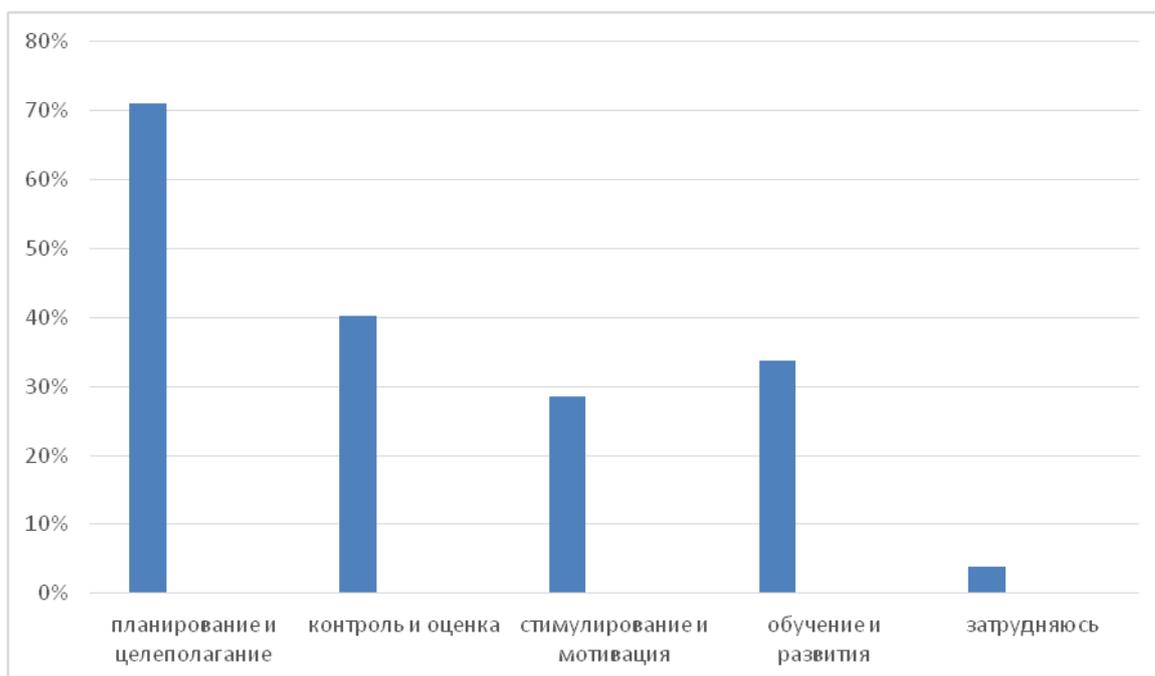


Рисунок 2.3.5. Наиболее эффективно работающие подсистемы УЧР

Более всего респондентов удовлетворяет работа подсистемы планирования и целеполагания, 71% опрошенных оценили ее как более эффективно работающую. 40,3% респондентов отметили эффективность подсистемы контроля и оценки; 28,6% - подсистему стимулирования и мотивации персонала; 33,8% - подсистему обучения и развития персонала. 3,9% респондентов затруднились с ответом на этот вопрос анкеты. При этом часть респондентов, оценивших свою подсистему стимулирования как эффективную, в дальнейшем фиксируют отсутствие стимулов к продуктивной проектной работе.

В целом, данные результаты не должны нас успокаивать и вводить в заблуждение. Давайте сравним полученные ответы: на два вопроса. Только 28,6% респондентов оценивают подсистему стимулирования и мотивации как эффективную, хотя ранее 98% отметили, что она в виде практики управления обеспечивает мотивацию персонала к результативному

труду и профессиональному росту, (47% полностью и 51% частично). Данное противоречие результатов может свидетельствовать о дефиците знаний в области управления человеческими ресурсами, различий в трактовках вопросов. Например, при ответе на вопрос, насколько практики управления способствуют мотивации персонала к результативному труду и профессиональному развитию, респонденты (большинство из них руководители), оценивали свои собственные практики в отношении подчиненных, а во втором случае они оценивали эффективность стимулирования труда не столько подчиненных, сколько своего. В этом случае можно предположить наличие двойных стандартов: одни для подчинённых, другие – для руководителей, что само по себе служит основанием для вывода о слабости системы управления на уровне идеологии. Или то, что под стимулированием респонденты понимают исключительно оплату труда. Что также свидетельствует о слабости знаний в области стимулирования и мотивации труда.

Системное управление человеческими ресурсами предполагает применение различных управленческих инструментов или технологий в рамках каждой из подсистем: планирования, контроля, стимулирования, развития. Респондентам было предложен список технологий, из которых они должны были выбрать те, которые на регулярной основе применяются в их организациях. Респонденты могли также расширить данный список, включив в него другие управленческие технологии. Анализ результатов убедительно продемонстрировал то, что в современных образовательных организациях в управлении человеческими ресурсами применяется ограниченный перечень традиционных методов (рисунок 2.3.6).

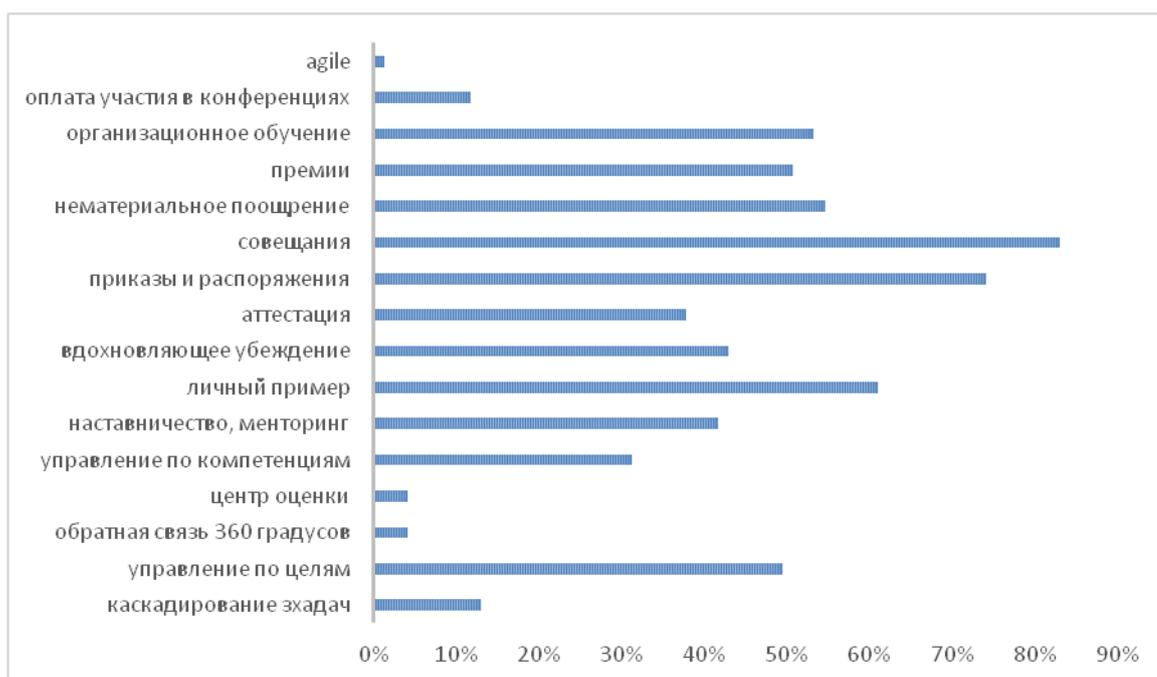


Рисунок 2.3.6 Технологии управления, применяемые в системе УЧР образовательных организаций

Наиболее популярными технологиями управления человеческими ресурсами в образовательных организациях респондентов являются совещания (83%), приказы и распоряжения (74%), личный пример (61%), нематериальное поощрение (54,5%), организационное обучение (53,2%), премии (50,6%), управление по целям (49,4%), вдохновляющее убеждение (42,9%), наставничество и менторинг (41,6%), аттестация (37,7%), управление по компетенциям (31,2%). Скорее исключением, чем правилом, является использование таких современных управленческих технологий, как каскадирование задач (13%), оплата участия в конференциях (11,7%), обратная связь методом 360 градусов (4%), центр оценки (4%), agile (1,3%).

Результаты сравнения ответов на ряд вопросов показывает, что действующие системы управления человеческими ресурсами характеризуются слабостью (таблица 2.3.1).

Таблица 2.3.1 Сравнительный анализ элементов системы УЧР и применяемых в их рамках технологий

Элементы системы УЧР	% респондентов, считающих элемент эффективным	Технологии, применяемые в рамках подсистемы (элемента)	% респондентов, использующих технологию
Планирование и целеполагание	71%	Каскадирование задач	13%
		Управление по целям	49,4%
		Управление по компетенциям	31,2%
		Приказы и распоряжение	74%
		Совещания	83%
Контроль и оценка	40,3%	Управление по целям	49,4%
		Управление по компетенциям	31,2%
		Аттестация	37,7%
		Обратная связь 360 градусов	4%
		Центр оценки	4%
Стимулирование и мотивация	28,6%	Премии	50,6%
		Нематериальное поощрение	54,5%
		Личный пример	61%
		Вдохновляющее убеждение	42,9%
		Обратная связь	4%
Обучение и развитие	33,8%	Наставничество, менторинг	41,6%
		Личный пример	61%
		Организационное обучение	53,2%
		Оплата участия в конференциях	11,7

Так, наиболее эффективная подсистема планирования и целеполагания опирается на совещания, приказы и распоряжения, управление по целям. Фактически, эти же методы используются для контроля персонала, но с более низкой эффективностью. Чуть более 40% опрошенных признали контроль и оценку человеческих ресурсов эффективными. Подсистема обучения и развития также опирается на ограниченный перечень традиционных методов. Подсистема стимулирования и мотивации, работа которой менее всего устраивает

наших респондентов, также опирается на традиционные лидерские инструменты (личный пример и вдохновляющее убеждение) и административные (премия, нематериальное поощрение).

Результаты данного исследования убедительно свидетельствуют о том, что до настоящего времени совершенствование системы управления человеческими ресурсами не является целью руководства образовательными организациями.

В этих условиях сложно ожидать, что действующие в образовательных организациях системы управления будут качественно поддерживать управление проектами.

Другим мощным фактором эффективности управления проектами является организационная культура. В этой связи респондентам был задан вопрос «Насколько организационная культура способствует успеху проектов в Вашей организации?». В целом, организационная культура, по мнению респондентов, способствует управлению проектами. 74% респондентов считают, что организационная культура в образовательных организациях в полной мере способствует успеху проектов. Однако, 26% в этом не уверены, а это четверть респондентов. Из них более 14% считают, что культура не способствует, но и не препятствует проектам, 1,3% - создает преграды и 10,4% опрошенных затруднились с ответом.

Проект – это социальная система, поэтому они очень зависимы от компетентности и мотивации человеческих ресурсов, прежде всего руководителей, и системы управления человеческими ресурсами, которая призвана обеспечить проекты сотрудниками, имеющими и мотивацию к работе в проекте, и компетентность в решении задач проекта. Проекты значительно различаются по масштабности, амбициозности, составу участников и другим условиям. В зависимости от особенностей проектов, становятся актуальными определенные методы управления проектами и ожидается соответствующая поддержка от системы управления человеческими ресурсами. Чтобы прояснить особенности кадрового состава проектов респондентам был задан вопрос «Какие категории сотрудников Вашей организации вовлекаются в проекты?». В проекты образовательных организаций вовлечены специалисты (так отметило 84,4% респондентов), менеджеры среднего звена (22%) и также руководители высшего звена (14,3%). 3,9% респондентов отметили, что в проекты никто не вовлечен и 5,2% респондентов затруднились с ответом на поставленный вопрос. Высокая вовлеченность в проекты рядовых сотрудников (специалистов и педагогов) детерминирует потребность в обучении их навыкам управления проектами и командной работы с применением современных передовых технологий. С другой стороны, руководству образовательных организаций необходимо создать благоприятную среду, стимулирующую командное

взаимодействие проектных групп.

В образовательных организациях реализуются различные проекты в зависимости от временного горизонта и сложности преобразований (рисунок 2.3.7).

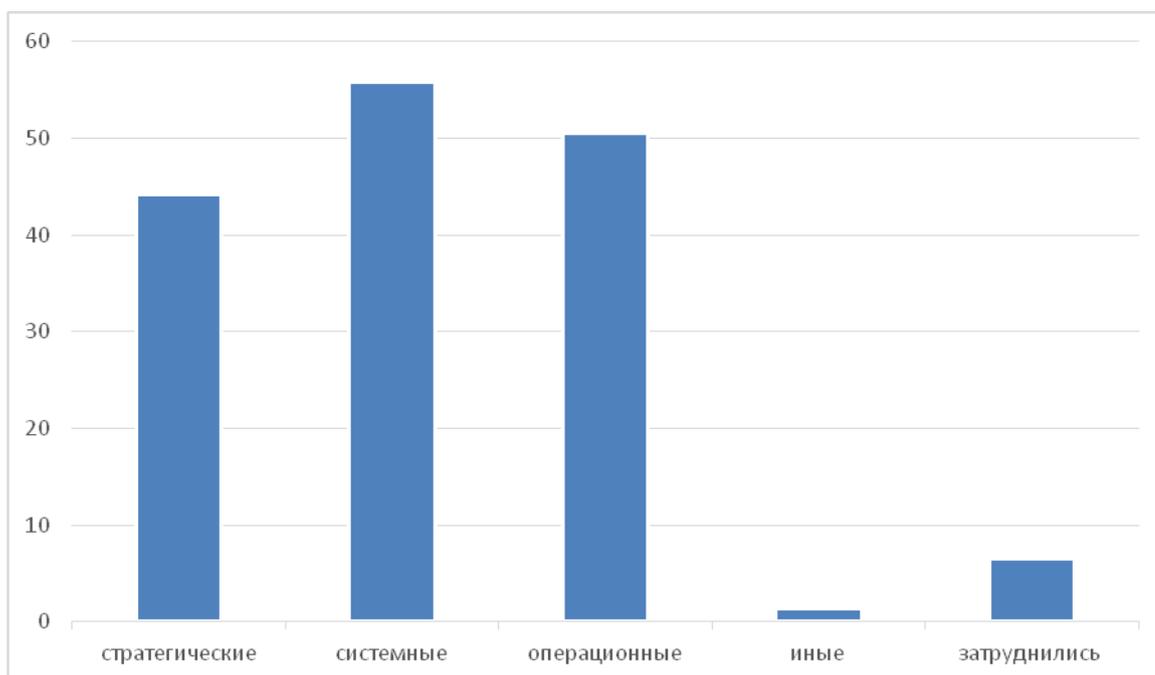
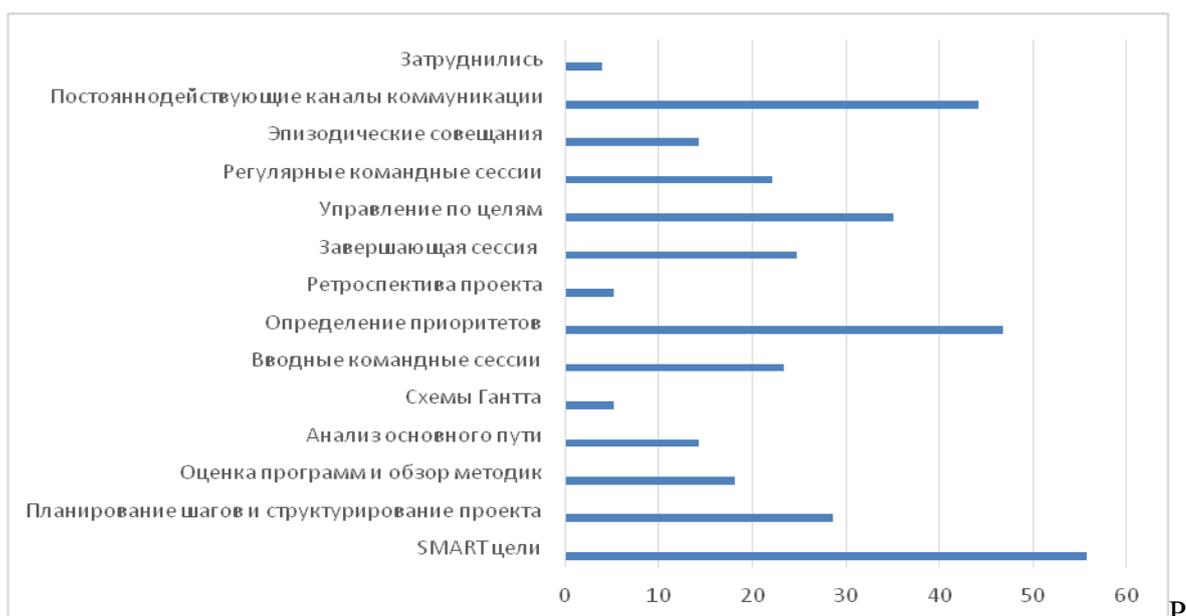


Рисунок 2.3.7. В какие проекты вовлечены респонденты

55,8% респондентов вовлечены в системные проекты с временным горизонтом от 1 до 2 лет; 50,6% респондентов также вовлечены в операционные проекты с временным горизонтом до 1 года; 44,2% респондентов вовлечены в стратегические проекты с временным горизонтом от 2 до 5 лет. 1,3% респондентов вовлечены в проекты на стадии разработки и 6,5% респондентов затруднились с ответом на данный вопрос.

Высокая вовлеченность персонала в разнообразные проекты помимо выполнения своих должностных обязанностей требует применение эффективных методов планирования и организации работы. В противном случае неизбежно происходит профессиональное выгорание сотрудников, а также падение их мотивации к труду и лояльности политики менеджмента.

Совершенствование управления проектами в этой связи непосредственно связано с изучением конкретных практик управления проектами и применяемых технологий (рисунок 2.3.8).



исунок 2.3.8. Используемые в образовательных организациях методы управления проектами

Наше исследование показало, что передовые методы управления проектами не применяются в образовательных организациях на постоянной основе. Наиболее популярными методами управления проектами образовательных организациях являются определение целей и задач по SMART (55,8%), определение приоритетов проекта (46,8%), поддержание постоянно действующих каналов коммуникации со всеми заинтересованными лицами и структурами проекта (44,2%). И то, два последних метода используются в менее, чем в половине организаций.

Примерно четверть респондентов используют в управлении проектами управление по целям (35,1%); WBS -WorkBreakdownStructure – метод планирования шагов и структурирования проекта (28,6%); завершающие сессии по оценке результатов и эффекта проекта (24,7%); вводные командные сессии для определения цели проекта, его осуществимости, эффекта и рисков (23,4%); регулярные командные сессии (22,1%).

Незначительная часть респондентов также применяет на практике такие методы: планирование посредством ОПОМ -Оценки Программ и Обзора Методик (18,2%); планирование посредством АОП -Анализа Основного Пути (14,3%); проведение эпизодических совещаний с членами проектной группы «между делом» (14,3%); планирование с помощью Схем Гантта (5,2%); ретроспективы проекта (5,2%).

Остается загадкой, какие методы управления проектами используют в остальных случаях. Результаты опроса убедительно показало, что передовые методы управления проектами в образовательных организациях не используются, что обуславливает высокие издержки и риски при реализации проектов. В заданных менеджментом обстоятельствах

проекты осуществляются успешно скорее не благодаря, а вопреки последовательным действиям руководителей и действующей системе управления.

Безусловно, те образовательные организации, руководство которых уже сейчас используют передовые технологии управления проектами, имеет преимущества перед теми, которые осуществляют управление архаичным способом.

Руководители образовательных организаций любят повторять, что для успеха нужна командная работа. В отношении проектной деятельности это еще более важно. В этой связи перед системой управления встает задача обеспечения командной работы проектных групп. Для решения данной задачи менеджмент использует соответствующие методы управления (рисунок 2.3.9).

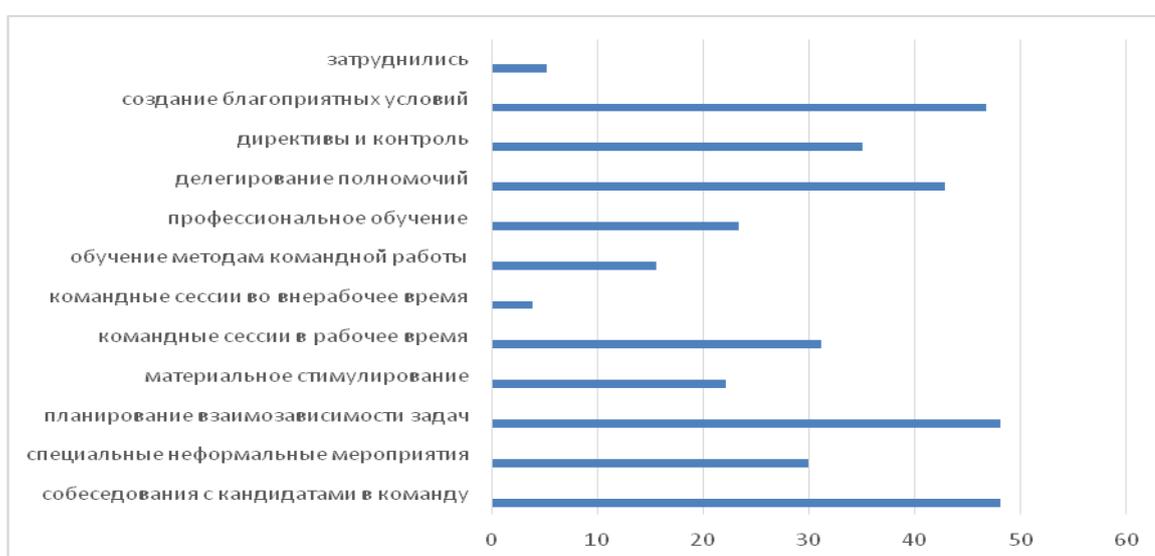


Рисунок 2.3.9. Методы создания команд и поддержания командного духа в проектах

Анализ результатов опроса показывает, что большинство руководителей образовательных организаций не уделяют внимания управлению командами проектов, организации системной работы по созданию команд и поддержанию командного духа в проектах. По степени убывания популярности в применении методов управления командами в организациях респондентов: проведение собеседований с кандидатами в члены команды проекта (48,1%); создание благоприятных условий для работы проектной группы (48,1%); делегирование полномочий (42,9%); директивы и контроль промежуточных результатов (35,1%); командные сессии в рабочее время (31,2%); организация специальных неформальных мероприятий для создания климата и сплоченности членов команды (29,9%); профессиональное обучение членов команды по направлению проекта (23,4%); материальное стимулирование к достижению цели проекта (22,1%); обучение методам командной работы (15,6%); командные сессии во вне рабочее время (3,9%).

Результатом слабости системы управления человеческими ресурсами, архаичности подходов к управлению проектами в образовательных организациях возникают проблемы, которые препятствуют результативной работе проектных групп и демотивируют сотрудников (рисунок 2.3.10).

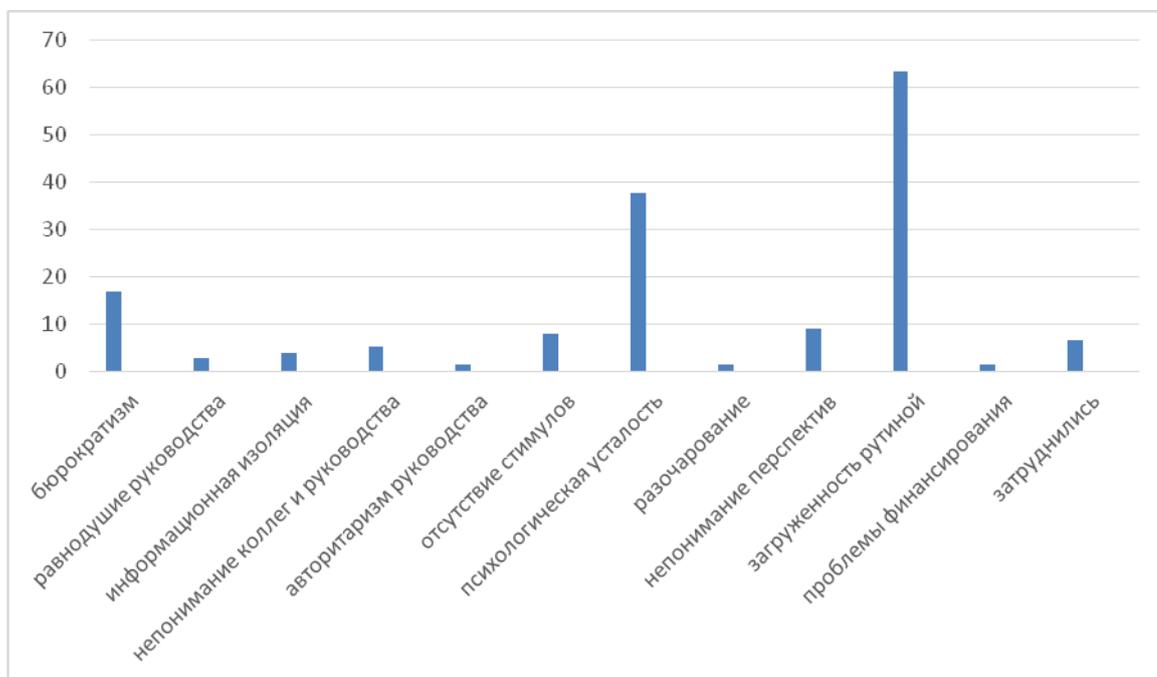


Рисунок 2.3.10. С какими проблемами сталкиваются члены проектных групп

Несмотря на то, что респонденты выделили подсистему планирования и целеполагания как наиболее эффективную в образовательных организациях (71%), современные методы планирования проектной работы в большинстве организаций не применяются, что детерминирует высокие показатели респондентов, которые сталкиваются с загруженностью рутинной (63,6%); психологической усталостью и профессиональным выгоранием (37,8%); бюрократизмом (16,9%).

Недостатки в других подсистемах управления и игнорирование приоритетности задач по внедрению передовых методов управления проектами приводит и к другим проблемам, таким как непонимание перспектив и нежелание думать о будущем (9,1%); отсутствие стимулов к работе (7,8%); непонимание коллег и руководства (5,2%); информационная изоляция (3,9); равнодушие руководства (2,6%); разочарование в целях проекта и руководстве, авторитаризм руководства, проблемы финансирования (1,3%). Эти данные позволяют предположить, что кадровая политика и организационная культура в образовательных организациях не в полной мере поддерживают проектную работу и нуждаются в программах совершенствования.

Итак, наше исследование, в целом, подтвердило первоначальные гипотезы.

1. Системы управления человеческими ресурсами образовательных организаций характеризуются слабостью. Политика управления человеческими ресурсами не в полной мере способствует успеху проектной деятельности, порой создает ей преграды. В большинстве образовательных организаций не применяются передовые технологии управления человеческими ресурсами.

2. Управление проектами не интегрировано в систему управления человеческими ресурсами. Методы управления проектами образовательных организаций характеризуются архаичностью.

3. Руководители образовательных организаций и сотрудники проектных групп имеют слабые компетенции в применении современных инструментов управления проектами и поддержания командной работы проекта.

2.4. Современные подходы в российском образовании к оценке проектного управления

Новые управленческие задачи, стоящие перед отечественными образовательными системами, предполагают наличие ясных, соответствующих стратегическим и тактическим целям систем оценки эффективности управленческой и проектной деятельности как эффективного инструмента управления. Однако, российские образовательные организации пока не имеют подобного инструмента, несмотря на многочисленные попытки внедрения и совершенствования систем рейтингования и мониторингов. В 2017 году нами было запланировано исследование особенностей систем оценивания деятельности, в том числе проектной, в образовательных системах разного уровня. Гипотезы, предваряющие данное исследование, следующие:

- Во многих образовательных системах/организациях система оценки управленческой деятельности не носит системного характера.
- Часто в системы и методики оценивания (рейтингования) вместо оценки управленческих и проектных действий внесены параметры оценки условий и результатов, напрямую не обусловленных системой проектирования или управления.
- Система оценки не в полной мере согласована с целями и задачами, стоящими перед образовательными организациями/системами.
- С целью подтверждения данных гипотез и выявления особенностей систем оценки деятельности образовательных систем/организаций. в ноябре-декабре 2017 года нами было проведено он-лайн анкетирование руководителей и сотрудников образовательных организаций. Целевой группой нашего исследования являлись сотрудники образовательных

систем, включая руководителей. Опрос проводился с помощью анкеты на основе добровольности.

В соответствии с задачами исследования вопросы анкеты сформулированы таким образом, чтобы получить полную информацию об особенностях систем оценки деятельности, параметрах и критериях, гибкости системы оценки деятельности образовательных систем/организаций.

Всего анкета включала 9 закрытых вопросов с множественным выбором ответов. Респондентам предлагалась выбрать один или несколько ответов, которые в полной мере соответствовали их мнению.

Таким образом, анкета, используемая при проведении опроса, включала в себя вопросы, позволяющие сформировать представление о наличии в образовательной системе/организации системы оценки деятельности, соответствия этой системы целям и задачам, стоящим перед системой/организацией, ее гибкость и объективность с точки зрения респондента.

Следует отметить, что анкета, предполагающая получение субъективных мнений сотрудников и руководителей, имеет свои преимущества и ограничения. К числу таких ограничений можно отнести оценку самими респондентами эффективности системы оценки, которую часто они сами разрабатывали или принимали за основу. Однако, анонимность и полная добровольность проведения анкетирования были способом снятия данного ограничения.

На вопрос анкеты «Существует ли у Вас система оценки деятельности образовательных организаций?» 97% респондентов ответили утвердительно. Однако, если учитывать тот факт, что 89,7% респондентов являются руководителями высшего и среднего звеньев управления (44,2 % - топы и 45,5% - менеджеры среднего звена), а наличие системы оценки является обязательным требованием, то результаты воспринимаются как «нормальный» формальный ответ управленца о выполнении обязательного требования. Показательны 3% респондентов, которые на данный вопрос ответили отрицательно, что говорит либо о невыполнении обязательного требования, либо о некомпетентности сотрудника в дано вопросе, либо о чистой формальности в наличии системы оценки в его организации/системе.

Основные принципы и подходы к управлению человеческими ресурсами находят отражение не только в политики управления, но и кодексе делового поведения. Зачастую, кодекс делового поведения является единственным документом, который регламентирует поведение сотрудников. В случае соответствия принципов управления и норм поведения

персонала долгосрочным целям организации, ясная политика и кодекс становятся мощными инструментами управления и основой эффективной системы управления человеческими ресурсами.

Наше исследование показало, что в большинстве образовательных организаций есть критерии оценки проектной деятельности и ее результатов. На вопрос анкеты «Есть ли в системе оценки деятельности образовательных организаций критерии, оценивающие проектную деятельность и ее результаты в организации?» почти 68,3% респондентов дали положительный ответ, 31,7 % - отрицательный. Однако, по опросу респондентов следует, что не все понимают суть проектной деятельности, а соответственно часто не в состоянии соотнести результаты и показатели, которые присутствуют в системе оценки с самой проектной деятельностью. И данная проблема является общей для всей социальной сферы, а не только для системы образования.

Второй вывод, который следует из результатов ответа на данный вопрос – это осознание важности проектной деятельности и ее оценки респондентами, чем и может быть обусловлен положительный ответ. Так как большинство респондентов при положительном ответе на вопрос о наличии критериев оценки проектной деятельности и ее результатов затруднились с конкретным обозначением эти критериев.

Следующий вопрос исследования был связан с желанием выяснить, насколько система оценки деятельности образовательных систем связана со стратегическими и тактическими целями и задачами, которые перед этими системами стоят и обычно находят отражение в программах развития. На вопрос анкеты «Есть ли в системе оценки деятельности образовательных организаций критерии, оценивающие достижение целей и задач, поставленных в программе развития организации?» почти 76% респондентов ответили утвердительно и только 24% отрицательно. Что, с одной стороны, вызывает оптимизм и надежду на то, что целеполагание (заложенное в программах развития) и система оценки образовательных систем совпадают, с другой стороны вызывает тревогу, что цели и задачи развития не находят отражения в системе оценки деятельности. Что может свидетельствовать либо о формальности и программ развития и систем оценок, либо о том, что цели, которые ставит перед собой образовательная система не совпадают с целями и задачами, поставленными перед системой государством, учредителями и иными вышестоящими органами, которые и являются разработчиками систем оценок.

Но наибольшую тревогу вызывает опрос, проведенный по результатам данного ответа. На вопрос «Контролируется ли и оценивается вышестоящими органами выполнение программ развития и соответствие результатов образовательных организаций и систем тем

показателям, целям и задачам, которые отражены в программах развития?» 92% опрошенных ответили отрицательно. Что свидетельствует об осознании формальности данной работы и нижестоящими и вышестоящими образовательными системами, а следовательно, об отсутствии у образовательных систем документа, в котором формулировались бы стратегические и тактические цели и задачи системы.

Выходом из данной ситуации могло бы стать проектное управление системами, которое не может осуществляться формально, а соответственно реальные программы развития и увязка систем оценки организаций и систем с целями и задачами которые стоят перед этой системой или организацией.

На вопрос анкеты «Открыта ли информация по критериям оценки и методикам расчета ее показателей для участников образовательного процесса?» подавляющее большинство респондентов ответило утвердительно – 88%, но показательнее те ответы, которые дали остальные участники анкетирования. О том, что информация является частично открытой для сотрудников и руководителей образовательных организаций дали ответ 8%, а 2% ответили, что информация о критериях и методиках расчета системы оценки является полностью закрытой. Но 2% респондентов сказали, что они не знают насколько открыта система оценки, что говорит либо об инертности или формальном подходе сотрудника к рабочей деятельности, либо о том, что некоторые системы оценки образовательных организаций существуют сами по себе, а сами организации и их сотрудники, осуществляющие деятельность сами по себе, практически не пересекаясь друг с другом.

Возникает резонный вопрос о том, как можно оценивать деятельность организации, если ни направления оценки, ни способы подсчета, ни критерии неизвестны или частично закрыты. Достаточно консервативная среда образовательных систем с большой неохотой и осторожностью переходит к открытости информации, в том числе управленческой, но без этого процесса невозможно движение вперед, целенаправленное развитие по заданным или выбранным направлениям.

Не менее интересны ответы и на следующий вопрос нашей анкеты, который звучал следующим образом: «Отличается ли Ваша система оценки деятельности организаций от вышестоящих систем и методик или повторяет их?» В ответах на этот вопрос интересно было проследить с одной стороны степень свободы и индивидуализации систем оценок образовательных организаций, с другой стороны достаточно хорошо виден формальный и неформальный подход. Ответы распределились следующим образом: подавляющее большинство респондентов ответило, что существующая система оценки деятельности

образовательных организаций скорректирована с учетом специфики и особенностей образовательных систем/организаций – 88 %. Остальные ответы в процентном отношении выглядели следующим образом: 6% ответили, что их система оценки полностью повторяет систему оценки, которую они получили от вышестоящих органов управления. И данный ответ говорит либо о степени несвободы этих 6% от вышестоящих инстанций, либо формальном подходе к оценке образовательной деятельности. 4 % участников анкетирования ответили, что система оценки, которая применяется в их системах или организациях совершенно иная, нежели разработанная вышестоящими органами. Возникает серьезный вопрос, эти организации существуют в разных системах или система оценки, которую спускают вниз настолько плоха, что ей невозможно пользоваться, тогда следует задуматься о том, кто и как из вышестоящих чиновников не справляется со своими обязанностями, разрабатывая и внедряя ту систему оценки, которой невозможно пользоваться нижестоящим организациям. И 2% респондентов ответили, что не знают, насколько существующая система оценки совпадает с системами существующими у вышестоящих организаций.

Следующий вопрос нашей анкеты с одной стороны должен был коррелироваться с вопросом 3 «Есть ли в системе оценки деятельности образовательных организаций критерии, оценивающие достижение целей и задач, поставленных в программе развития организации?» и вопросом 5 «Отличается ли Ваша система оценки деятельности организаций от вышестоящих систем и методик или повторяет их?», с другой стороны должен был показать степень свободы и учета индивидуальных особенностей образовательных систем/организаций, гибкости системы оценки и ее готовности к изменению и учету мнения непосредственных участников процесса. Звучал вопрос следующим образом: Есть ли у подведомственных организаций возможность вносить предложения по критериям и способам оценки деятельности организаций? Подавляющее большинство респондентов – 96% ответили, что у подведомственных организаций есть возможность вносить предложения по совершенствованию системы оценки их деятельности, что приблизительно совпадает с ответами на 3 и 5 вопросы анкеты и свидетельствует о гибкости существующей системы оценки и готовности вышестоящих органов управления образованием, если не внедрять предложения подотчетных организаций, то хотя бы слышать их мнение. Но и на этот вопрос 2% респондентов ответили, что такой возможности нет, а 2% признали, что не владеют данной информацией. Этот небольшой процент ответивших, что возможности хоть как-то влиять на функционирование системы оценки их деятельности свидетельствуют о том, что несмотря на все усилия по открытию системы и развитию обратных связей не во всех системах и организациях это реализуется.

Не меньше чем открытость и гибкость систем оценок деятельности образовательных организаций интересна и устойчивость системы. Возможность ее стратегического и тактического планирования, возможность реализации долгосрочных проектов, понимание, что основные положения стратегического курса учредителя, государства, оценивающих органов не будут меняться быстрее, чем будут реализованы проектные идеи, перекликающиеся с заданными, до этого, направлениями, целями и задачами. Вопрос анкеты звучал следующим образом: «Как часто вносятся изменения в систему оценки деятельности образовательных организаций?». 52% респондентов ответили, что изменения происходят раз в год, 37 % сказали, что раз в несколько лет, 8% сказали, что изменения не вносятся, а 2% признали, что не знают, насколько часто происходят изменения и происходят ли они вообще. Данные ответы свидетельствуют не столько о гибкости системы оценки деятельности образовательных систем, а скорее говорят о том, что глубиной проектного планирования и возможности что-то делать и изменять более половины организаций обладают максимум на год. Учитывая, что те, кто знаком со спецификой образования и образовательной деятельности, знают, что минимальный временной порог реализации проектного подхода, да и любых других изменений составляет не менее продолжительности ступени обучения, а это в старшей школе – 2 года, в начальной – 4, в средней – 5, в СПО – от 2-3 до 4-5, в высшем образовании от 4 до 6. Если изменения в системе оценки происходят неоправданно часто у организаций просто не хватает сил и времени следить за этими изменениями и перестраивать изменившиеся планы. Следствием чего наступает либо саботаж изменений, либо формализм в оценке деятельности и в самой деятельности.

Следующий вопрос анкеты предполагал возможность нескольких вариантов ответов и звучал следующим образом: «Какой результат дает система оценки деятельности для организаций и их руководителей?» Суть данного вопроса заключалась в попытке выяснить, на что влияет система оценки образовательных организаций. Зачем с точки зрения вышестоящих органов существует система оценки, и как руководители и коллективы воспринимают смысл существующей системы. Ответы респондентов распределились следующим образом (см. рисунок 2.4.1): наибольший процент составили ответы о поощрении руководителей. 60% ответили, что по результатам оценивания деятельности образовательных организаций руководители организаций получают материальное поощрение, 58% ответили, что результатом становится нематериальное поощрение руководителей организаций. 50% ответили, что по результатам оценки деятельности организаций коллективы этих организаций получают премиальные выплаты. 30% ответивших обозначили как результат оценки – кадровые решения, которые принимаются на

основании тех показателей системы оценки, которых достигла или нет образовательная организация. И только 19% ответили, что по итогам проведения оценки следуют иные результаты. Выводы, которые можно сделать из результатов анкетирования заключаются в следующем: основной результат существующей системы оценки — это выявление оснований для поощрения (материального и нематериального) руководителей и сотрудников образовательных организаций, иногда, как следствие полученных результатов для принятия тех или иных кадровых решений, в основе своей или освобождения от должности или повышения. И только примерно пятая часть респондентов признает, что в системе заложены другие возможности. Но с точки зрения управления, только для кадровых решений и создания системы поощрений-наказаний — система оценки слишком громоздка и затратна. С точки зрения менеджмента важнее найти болевые точки, точки роста, проследить развитие системы, дать рекомендации и положительные образцы, которыми и могут стать не просто лидеры в показателях, а те, кто показывает постоянный устойчивый рост и развитие, может быть в одной, отдельно взятой области развития образовательной организации или системы.

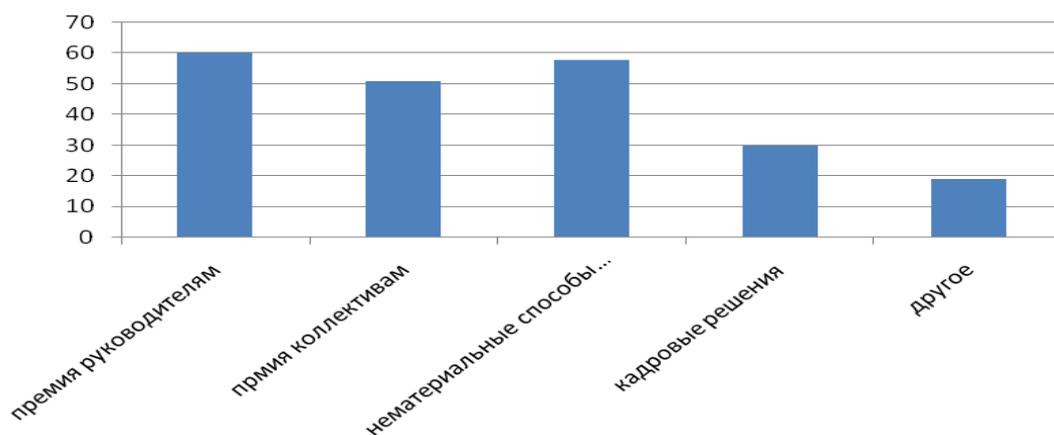


Рисунок 2.4.1 - На что влияет система оценки деятельности образовательных организаций

Заключительным вопросом данной анкеты был вопрос о справедливости и оптимальности существующей системы оценки. Звучал он следующим образом: «Считаете ли Вы существующую систему оценки образовательных организаций справедливой и оптимальной?» 56% респондентов ответили утвердительно, что дает право говорить о том, что примерно половина участников и руководителей образовательного процесса считают, что их оценивают достаточно справедливо, но показательнее иные ответы, которые в общей массе дали 44% - то есть чуть меньше половины, которые либо признали, что существующая система оценки неоптимальна и несправедлива — 20% или затруднились с ответом — 24%, что говорит либо и незнании системы (но при этом стабильно в незнании признавались

примерно 2% респондентов), либо о достаточно серьезных сомнениях в ее оптимальности и справедливости. Именно эта достаточно серьезная цифра дает нам право говорить, что примерно 50% существующих систем оценки деятельности в образовании нуждаются в серьезной корректировке, если не полной переработке. А если попытаться проанализировать, какое количество существующих систем работают на развитие организаций и систем, мы можем подойти к подавляющему большинству, которое придется изменять в соответствии с целями и задачами развития образовательных систем и организаций.

В качестве одного из примеров системы оценки деятельности образовательных организаций и попытки найти там оценку проектной составляющей можно проанализировать рейтинг школ города Москвы (один из самых открытых для доступа и динамично меняющийся и совершенствующийся). «Рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников» существует около пяти лет и за это время в достаточной степени трансформировался.

Если говорить о данной методике, то она ближе к мониторингу, который отражает интересующие показатели, но никак не свидетельствует ни о качестве работы, ни о качестве образовательной организации, ни о любой другой деятельности, которая в этих организациях ведется. Это скорее наблюдение за наличием неких условий и ресурсов, кстати, практически не изменившихся со времен Советского Союза (бывшие лицеи, гимназии и спецшколы как обладали большими ресурсами, так и сейчас демонстрируют наличие серьезных ресурсов в новом рейтинге).

Итак, наше исследование, в целом, подтвердило первоначальные гипотезы.

1. Системы управления человеческими ресурсами образовательных организаций характеризуются слабостью. Политика управления человеческими ресурсами не в полной мере способствует успеху проектной деятельности, порой создает ей преграды. В большинстве образовательных организаций не применяются передовые технологии управления человеческими ресурсами.

2. Управление проектами не интегрировано в систему управления человеческими ресурсами. Методы управления проектами образовательных организаций характеризуются архаичностью.

3. Руководители образовательных организаций и сотрудники проектных групп имеют слабые компетенции в применении современных инструментов управления проектами и поддержания командной работы проекта.

4. Системы оценки деятельности образовательных систем/организаций несовершенны и требуют серьезной доработки и изменений.

5. Критерии, применяемые в существующих системах оценки в большей степени ориентированы на измерение условий (чаще всего уже имеющихся) или образовательный результат, который не всегда связан с деятельностью руководителей и организаций, чаще всего отсутствует измерение динамики развития организаций и соответствие направлений развития существующим целям и задачам.

6. У руководителей и сотрудников образовательных организаций нет четкого представления о связи целей, задач стоящих перед организацией с результатами и показателями, на которые их ориентирует система оценки деятельности. С проектной деятельностью еще хуже, большая часть сотрудников и руководителей либо слабо разбирается в проектном подходе к управлению, либо не разбирается совсем.

2.5 Анализ практики подготовки кадров для управления проектами в образовании

При переходе на новые модели управления, встраивания новых подходов в существующие управленческие системы всегда остро встает вопрос о подготовке кадров для успешного реформирования процессов.

Отсутствие своевременной подготовки руководителей и специалистов в контексте реформирования управленческих подходов может значительно снизить эффективность реформ, вплоть до негативных последствий в случае неверного понимания руководителями и сотрудниками организаций сути новых механизмов.

Проанализируем какие профессиональные стандарты в области управления проектами, в том числе и для социальной сферы есть в Российской Федерации.

По состоянию на май 2018 года утверждены стандарты в области проектного управления только : 1) для области информационных технологий(«Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.11.2014 № 893н); 2) для строительства («Организатор проектного производства в строительстве», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 15.02.2017 № 183н.); 3) для ракетно-космической промышленности(«Специалист по управлению проектами и программами в ракетно-космической промышленности», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «3» декабря 2015 г. № 970н).4) для области атомного флота(«Специалист по управлению проектами и программами в области атомного флота», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 апреля 2014 года N 190н); 5) для РОСАТОМА («Специалист по

управлению проектами и программами» («РОСАТОМ»)).

Как мы видим, все области профстандартов далеки от социальной сферы и не могут стать основой для разработки систем подготовки управленческих кадров и специалистов проектного менеджмента для сферы образования. Данный факт может отрицательно влиять на системный единый подход в системе подготовки кадров для проектного управления в сфере образования РФ. Таким образом, российские организации, осуществляющих обучение сотрудников образования не имеют единой платформы для разработки программ на общей основе, и опираются как правила на различные международные подходы.

Возможностей для построения и контроля единых подходов в системе подготовки кадров для управления проектами в социальной сфере в части Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по направлению «управление проектами», «проектное управление», «менеджмент проектов», «проектный менеджмент» не существует. Обучение управлению проектами в рамках высшего образования осуществляется:

1) в рамках преподавания дисциплины «Управление проектами», входящей в более крупные программы, разработанные на основе ФГОСовВО уровня бакалавриата, специалитета и магистратуры 38.03.02. «Менеджмент», 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление», 51.00.00 «Культуроведение и социокультурные проекты».

2) в рамках образовательных профилей (направленности образовательных программ бакалавриата) «Управление проектами» при реализации ФГОС ВО 38.03.02 «Менеджмент».

Пройти обучение на уровне бакалавриата по профилю "Управление проектами", код специальности 5.38.03.02 Менеджмент, в настоящее время можно в 37 ВУЗах России (по данным портала <https://postupi.online>).

В то же время, освоить специальность «Менеджер проекта» можно, обучаясь по одной из 87 программ бакалавриата и специалитета в 220 вузах России. При этом только в 37 вышеперечисленных вузах программы обучения так и называются: «Управление проектами», тогда как в остальных вузах менеджеров проектов готовят на программах с самыми разными названиями. Например, на программах «Производственный менеджмент» (в 68 вузах), «Управление инновациями (по отраслям и сферам экономики)» (в 15 вузах), «Менеджмент организации» (в 73 вузах), «Инноватика» (в 10 вузах), «Управление малым бизнесом» (в 28 вузах) и др.

Таким образом, основная часть программ, которые каким-либо образом в названии отражают связь с проектным управлением основываются на трех ФГОС 38.03.02.

«Менеджмент», 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление», 51.00.00 «Культуроведение и социокультурные проекты», которые были созданы для модели традиционного управления, до внедрения проектного управления как основного механизма развития систем.

Рассмотрим подробнее вышеуказанные ФГОС (магистратура), выделив части, связанные с проектным управлением.

В ФГОС 38.04.02 Менеджмент (магистратура) среди четырех позиций видов профессиональной деятельности, видим организационно-управленческую (остальные отнесены к аналитики, исследованиям и педагогической составляющей части обучения), которая описана четырьмя задачами, касающимися стратегии, руководством организациями, командами, мы не находим важного аспекта проектного управления, как важной части нового типа управления, осуществляющего переход от стратегии к реальной практике.

Анализ заявленных общекультурных и общепрофессиональных компетенций показывает, что они все имеют акцент на научно-исследовательский характер. И только лишь среди десяти профессиональных компетенций (далее ПК), в первой среди перечислений «способность управлять организациями... командами..., проектами» употребляется термин «проект». И во второй ПК отражена «способность разрабатывать ... программы организационного развития». Такой подход описания требований ФГОС затрудняет понимание важности в управлении развитием основ проектного менеджмента.

ФГОС 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры) имеет более акцентированную часть требований в части проектного управления. Раздел компетенций «проектная деятельность» содержит четыре профессиональные компетенции, которые можно отнести к проектному менеджменту, но они носят некий набор общих посылов, не опираются на национальные стандарты по управлению проектами, следовательно, их сложно перенести в программы обучения в контексте единых государственных подходов. Следовательно, в части подготовки руководителей муниципального и регионального уровня появляется акцент на проектное управление, но он все же носит очень размытый характер, не дает нужного вектора для эффективного обучения в данном направлении.

ФГОС 51.00.00 «Культуроведение и социокультурные проекты» был утвержден в 2017 году и уже среди универсальных компетенций содержит «Разработка и реализация проектов», что является уже неким прорывом среди других стандартов. Однако, для эффективного проектного управления этого недостаточно, так как потеряна наиболее важная часть «Управление проектами», умение переводить стратегию в портфели проектов.

Итак, среди утвержденных федеральных государственных образовательных стандартах в явном виде практически нет части управления проектами, хотя проектный подход вписан через некие компетенции. Для сферы образования нет профстандартов в разрезе проектного управления, как и для социальной сферы в целом. Среди ФГОС мы находим в «Менеджменте» компетенции, относящиеся к проектному подходу, но слабо соотносящиеся с государственными стратегическими документами в области управления проектами. Наиболее ярко выражен проектный подход в управлении во ФГОС Государственное и муниципальное управление, который как правило ложится в основу обучения региональных и муниципальных руководителей. И ближе всех к государственным стандартам по управлению проектом ФГОС Культуроведение и социокультурные проекты, но и он не рассматривает тему управления проектами.

Таким образом, в настоящее время ситуация в части подготовки оснований для разработки программ подготовки кадров в сфере проектного управления для сферы образования не способствует эффективному развитию данного направления.

Для прояснения ситуации далее, рассмотрим, как региональные институты повышения квалификации и развития образования осуществляют подготовку кадров в регионах для внедрения проектного управления на разных уровнях.

Для анализа в каждом федеральном округе было выбрано три региона. В каждом регионе был определен региональный институт, отвечающий за обучение кадров в сфере образования. Выборка случайная, но ее можно определить, как репрезентативную, поскольку были охвачены все 8 федеральных округов Российской Федерации, в которых количестве были выбраны по 3 региона.

Был проведен анализ содержания на сайтах вузов всех имеющихся программ подготовки управленческих кадров в разрезе программ, направленных на менеджмент и в разрезе программ, направленных хотя бы какой-то частью, на проектное управление (управление проектами) по состоянию на 1.06.18.

Было определено, что в данных региональных институтах подготовки кадров для сферы образования отсутствуют магистерские программы как по менеджменту, так и по проектному управлению.

Во всех институтах было выявлено общее количество программ профессиональной подготовки для управленческих кадров в количестве 257 штук.

Из них 9,73 % программы профессиональной переподготовки по направлению общего менеджмента. Ни в одной из этих программ не было раздела по проектному управлению (0%).

Программы повышения квалификации распределились следующим образом: 88,72% (228 штук) по направлению общего менеджмента, и всего лишь 1,56 % (4 штуки) программ по направлению проектного управления. В программах повышения квалификации по общему менеджменту только 5,26 % (12 штук) имели раздел, связанный с проектным управлением.

Таким образом, случайная выборка институтов развития образования из 24 регионов показала, что из 257 программ подготовки руководителей, всего 16 программ имеют некоторую составляющую по теме проектного управления (6,23%)

Параллельно с данным исследованием был проведен опрос руководителей разного уровня из 8 федеральных округов 36 регионов, с целью соотношения полученных данных о программах в региональных институтах повышения квалификации работников образования с мнением обученных.

Определив по содержанию программ подготовки управленческих кадров ключевые темы, был поставлен вопрос, оценить по 10 бальной системе степень важности раздела программы (где 0- совсем не интересно, 10 – очень важный, нужный для практики работы материал). Содержание условно можно разделить на 15 направлений, и каждый из пятнадцати разделов в среднем, получил от 3,2 до 4,1 балла, что говорит о низком уровне качества программ подготовки в целом. Модуль, связанный с управлением проектами так же получил низкий балл -3,5.

На вопрос насколько важны эти разделы для практики управления, баллы в среднем распределились от 6,2 до 7,4 (где модулю по проектному управлению поставлен бал 6,9), что практически в два раза выше от оценки реальных программ. Следовательно, необходимо рассмотреть вопрос повышения эффективности программ подготовки управленческих кадров.

Далее, на вопрос «Разрабатывали ли Вы во время обучения проект?» 96,6 % респондентов ответили «да», это означает, что в программах несмотря на то, что раздела по управлению проектами практически нет, в итоговом продукте программы от слушателей его требуют. Почти 50 % разработывавших на программах проект ответили, что далее его реализовали.

Вторая половина указала основные причины, почему они не внедряли проект: 1) проект был учебным и не предполагал внедрения (около 51%), 2) проект оказался не реальным для практики (около 49%). Всего 12 % опрошенных указали, что после курсов повышения квалификации оказывалось сопровождение внедрения проекта организацией, где они его разработали.

Большой процент респондентов 67,8 дали слушатели поставили высокий балл (более 6 баллов по 10 бальной шкале) в ответах на вопрос «Оцените, насколько у Вас есть понимание, как выстроить систему управления проектами, наполнить содержанием деятельность Проектного офиса, проектного комитета?». Но в то же время, всего лишь 11,5% указали что у них созданы структуры проектного управления, работают модели проектного управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время не созданы системы подготовки кадров для проектного управления в сфере образования, что снижает эффективность его внедрения, вплоть до его формальной подмены.

3. Рекомендации по совершенствованию проектного управления в образовательных системах

3.1 Методические рекомендации по внедрению перспективных систем организационного управления, основанных на проектном подходе

Успех внедрения перспективных систем организационного управления, основанных на проектном подходе, обеспечивается соблюдением триединства принципов:

- «со-трудничества» - организации совместной деятельности;
- «взаимо-действия» - интенсивный обмен ресурсами при осуществлении совместной деятельности;
- «живого дела» - любое мероприятие должно стать событием для его участников, которое они вместе проживают.

В обобщенном виде результатом реализации этих принципов является разделяемое видение всеми сторонами, заинтересованными в устойчивом социально – экономическом развитии организаций социальной сферы. Это крайне важный этап, индикатором успешности которого является безбарьерное продвижение проектных идей в социальной сфере, поскольку все особенности социальной сферы и сложности социального проектирования здесь проявляются наиболее остро.

Для учета этих особенностей и преодоления сложностей необходимо, чтобы все формы работ по инициализации проектных идей проходили в виде развернутой дискуссии по их содержанию. Результаты таких дискуссий должны лечь в основу окончательного синтеза проектных идей. По существу, этот этап проектной деятельности в социальной сфере является элементом государственно - общественного управления социальной сферой.

Синтез идей уместно проводить в ходе стратегической или проектной сессий

работников организаций социальной сферы в формате квази государственно – общественного управления. Приставка «квази» означает - почти (или максимально реалистичное в данных условиях) государственно – общественное управление.

Для моделирования такой реалистичности уместно использовать известную технику аквариума, адаптированную к формату стратегической или проектной сессий.

Техника аквариума представляет собой особый вариант организации коллективного взаимодействия, при котором дискуссия ведется в условиях противоречивых подходов, конфликтов и разногласий относительно предлагаемых проектных идей.

Реализацию техники аквариум уместно проводить на завершающем этапе стратегических и проектных сессий, когда оформляются итоговые материалы стратегии в формате портфелей проектов или наполняются портфели проектов конкретными проектными предложениями. Основным предметом всех сессий является разработка проектных идей. Различаются лишь уровни их разработки и формы представления.

При проведении стратегической сессии группы формируются по направлениям национальных проектов в социальной сфере. При проведении проектных сессий группы формируются по портфелям проектов.

В центре зала за круглым столом собираются представители от каждой группы.

Остальные участники сессий размещаются вокруг участников обсуждения на таком удалении, чтобы не мешать работе представителей за круглым столом, и чтобы отчетливо было слышен ход обсуждения.

Задача группы представителей – согласовать позиции по портфелям проектов (на стратегической сессии) и по содержанию портфеля проектов (на проектных сессий). Основным инструментарием согласования позиций являются техники ведения дискуссий. В этом смысле группа представителей исполняет роль *генераторов идей* по объединению наработок всех групп в единый документ.

Остальные участники групп исполняют роль *критиков решений*, которые вырабатывает группа представителей. Причем, каждая группа критически относится к решениям с позиции интересов отдельных заинтересованных сторон. Например, для системы образования одна группа - с позиции детей, другая - с позиции родителей, третья – с позиции педагогов, четвертая – с позиции государства и т.д.

Руководитель системы социальной сферы, на уровне которой проводятся сессии, исполняет роль *синтезатора проектных идей и гаранта* их реализации. Основная задача руководителя в таком формате работы не оказывать давления на группу представителей, а соотносить их проектные идеи со своим видением проблем развития организации. Если это

видение совпадает или близко по содержанию, то им оно принимается. Если не совпадает, то руководителем используется техники сложных коммуникаций.

Работа по формированию итоговой версии документа, объединяющего проектные идеи, осуществляется в следующей последовательности:

Этап 1. Представители рабочих групп обсуждают предложения каждой группы на включение их в итоговый документ. Предметом обсуждения на данном этапе должно стать соответствие предлагаемых проектных идей целевым направлениям национальных проектов, региональных программ развития и стратегической цели развития системы социальной сферы. Ключевой техникой такого обсуждения также является техника сложных коммуникаций. Кроме представителей групп никто не имеет права высказываться. Остальные участники групп внимательно слушают, молча анализируя происходящее с позиции той заинтересованной стороны, которую они исполняют.

Этап 2. Участники групп задают возникшие вопросы и высказывают свою точку зрения на происходящее, но с позиции той заинтересованной стороны, которую они исполняют. Представители групп отстаивают предложенные в итоговый документ по каждой позиции, по которой возникли вопросы у участников групп. Ключевой техникой такого обсуждения также является техника сложных коммуникаций.

Этап 3. Представители групп обобщают результаты дискуссии и критически разбирают каждое предложение заинтересованных сторон. Руководитель системы социальной сферы высказывает свое мнение относительно проектных идей, вошедших в итоговый документ. Рабочей группе определяется время для оформления итогового документа сессий. При необходимости из состава представителей, как наиболее активной части групп формируется координационный совет по реализации положений итогового документа.

Данный вариант проведения дискуссии интересен тем, что упор делается на самом процессе представления точки зрения, её аргументации. Включенность всех участников достигается участием каждого в начальном групповом обсуждении, после чего группа заинтересовано следит за работой и поддерживает связь со своим представителем. Техника аквариума не только усиливает включенность каждого участника сессии в групповое обсуждение проектных идей, развивает навыки участия в групповой работе, совместном принятии решений, но и даёт возможность проанализировать ход взаимодействия участников на межличностном уровне.

При такой организации процесса обсуждений проектных идей в социальной сфере наиболее полно реализуется принцип баланса интересов, который является ключевой

характеристикой социально – ответственного управления. В этом случае усиливается роль каждого в формировании стратегических направлений развития и обеспечении горизонтальной интеграции усилий всех работников в направлении достижения целей стратегического развития систем социальной сферы. Кроме того, такой подход позволит уменьшить сопротивление изменениям, повысить заинтересованность всех работников и усилить их личную ответственность за конечные результаты деятельности. Предпосылками такого утверждения является то, что в ходе групповой работы и оживленных пленарных дискуссий сами работники определили стратегические направления развития систем социальной сферы, сами сформировали портфели проектов по каждому направлению национальных проектов, сами сбалансировали интересы всех сторон и ощутили свою значимость в развитии систем социальной сферы, что способствует усилению уверенности в своем благополучии.

Таким образом, реализация представленных материалов в практике деятельности систем социальной сферы будет способствовать эффективному внедрению перспективных систем организационного управления. Поскольку здесь реализуется принципиальное положение таких систем – осуществляется управление противоречиями посредством формирования особенной совокупности условий (среды). Каждый этап порождения, анализа и синтеза проектной идеи построен именно по этому принципу.

Реализация принципа позволяет повысить инициативность, профессиональная активность, личная заинтересованность и персональная ответственность сотрудников за достижение стратегических целей развития социальной сферы, что повлечет за собой снижение социальной напряженности, улучшение качества жизни, оздоровление природной среды, достижение личностной включенности каждого в преодоление социальных проблем.

3.2. Рекомендации по повышению эффективности организации структур управления проектной деятельностью в образовательных системах

Структуры управления проектной деятельностью, созданные к настоящему времени в отечественных образовательных системах, не отличаются высокой эффективностью работы, как было показано в п.2.2 настоящего исследования. Попытки копировать модели работы, принятые в бизнесе или в органах власти, не приводят к успеху, поскольку, характерные для системы образования, как и для всей социальной сферы, общая централизация управления, жесткие требования к разделению функционала, поддержанию стабильности, максимальному снижению неопределенности и рисков создают максимально благоприятные

условия для вертикально-иерархической модели управления и препятствуют внедрению проектной модели. Создаваемые в отдельных образовательных организациях или более крупных образовательных системах элементы проектного управления и организационные структуры поддержки проектного управления фактически оказываются встроенными в существующую иерархическую модель управления, становясь очередной ее «веткой». И руководство, и рядовые сотрудники воспринимают новую, проектную деятельность, как еще один вид работ, требующий незапланированных затрат времени и сил, считают ее дополнительным грузом. Мотивация к выполнению такой деятельности низкая, преимущества и возможности проектного подхода сводятся к нулю.

Выход из создавшейся ситуации видится в широком внедрении в сфере образования и в социальной сфере в целом матричной системы управления, позволяющей сочетать традиционное вертикально-иерархическое и горизонтальное - проектное управление. Это позволит полностью раскрыть потенциал проектной деятельности и проектного управления, стимулирующего активность, инициативу и взятие на себя ответственности за выполняемую деятельность в «нижних» звеньях иерархической системы, а также даст возможность выстраивать горизонтальную карьеру рядовым сотрудникам сферы образования.

Внедрение матричной системы управления можно было бы начать с создания в сфере образования организационных структур управления проектной деятельностью – проектных офисов и проектных комитетов – на уровне муниципальных и региональных систем управления образованием.

Проектные офисы должны включать специалистов, прошедших обучение проектному управлению и соответствующую сертификацию, понимающих и разделяющих выгоды от внедрения проектного управления. В состав проектного офиса обычно входят: руководитель, одновременно являющийся заместителем руководителя муниципального управления образованием, ответственным за проектную деятельность; один или два администратора; в дальнейшем – руководители принятых к реализации проектов.

В состав проектных комитетов должны войти руководитель муниципальной системы образования, а также его заместители, наиболее задействованные в проектной деятельности.

Рассмотрим основные шаги, которые потребуются сделать вновь созданному на уровне муниципального управления образования проектному офису.

1. Подготовить совещание руководителя муниципального управления образования с руководителями подведомственных образовательных организаций, на котором будет представлен руководитель проектного офиса и выражена общая поддержка проектной деятельности в муниципальной системе образования. Руководитель проектного офиса, в

свою очередь, сообщит о порядке деятельности офиса, его функционале и схеме взаимодействия с образовательными организациями.

2. Разработать и утвердить нормативно-правовую базу проектной деятельности и проектного управления в муниципальной системе образования: положение об организации проектной деятельности, методические рекомендации по разработке и реализации проектов. Основой для разработки документации могут послужить государственные стандарты серии ГОСТ Р 21500, а также нормативные документы Правительства РФ, касающиеся организации проектной деятельности. Если на региональном уровне приняты соответствующие нормативные акты, то и они должны стать основой для составления муниципальных документов.

3. Определить приоритетные направления развития муниципальной системы образования в соответствии с ее целью и задачами на основе принятой стратегии развития.

4. Сформировать портфели проектов по приоритетным направлениям развития муниципальной системы образования.

5. Запустить процессы генерации идей будущих проектов, в которые вовлечь как представителей всех образовательных организаций, так и представителей родительской общественности, общественных организаций, других заинтересованных лиц. Для этого разработать и представить общественности механизм подачи проектных предложений, а также критерии отбора идей для их последующей реализации.

6. На основе предложенных и отобранных к реализации идей утвердить паспорта и обеспечить запуск пилотных проектов в каждом из созданных портфелей.

7. Обеспечить обучение сотрудников, вовлекаемых в проектную деятельность. Для этого разработать систему внутреннего и внешнего повышения квалификации, наставничества, консультирования. Предусмотреть ведение базы знаний на основе реализованных проектов.

8. Подобрать и внедрить информационную систему, посредством которой будет осуществляться проектная деятельность, учитывающую возможности и ресурсы муниципальной системы образования. Обучить специалистов эффективному использованию этой системы.

9. Разработать и внедрить механизмы стимулирования участников проектной деятельности. В частности, разработать и утвердить положение о стимулировании участников проектной деятельности, рассчитать плановые показатели эффективности участников.

Реализация перечисленных шагов позволит проектному офису успешно запустить

проектную деятельность в муниципальной системе образования. Для поддержания проектной деятельности проектный офис должен уделять постоянное внимание поддержке генерирования проектных идей в муниципальной системе образования через проведение регулярных форсайт-сессий и проектных семинаров, периодически пересматривать критерии отбора проектов к реализации, согласовывая их с руководством системы образования, осуществлять организационную поддержку реализуемых проектов на всех стадиях проекта – инициирования, подготовки, реализации и управления изменениями, завершения.

На стадии инициирования проекта проектный офис регистрирует отобранное в соответствии с принятыми критериями проектное предложение, рекомендует для утверждения кандидатуру руководителя проекта. Затем помогает руководителю будущего проекта подготовить и оформить проектное предложение, а после его одобрения проектным комитетом, подготовить к утверждению паспорт проекта. По подготовленному паспорту проекта проектный офис готовит свое заключение и представляет эти два документа на утверждение в проектный комитет.

На стадии подготовки проекта проектный офис участвует в согласовании сводного плана проекта и подготовке его к утверждению проектным комитетом.

На стадии реализации проекта в задачи проектного офиса входят: контроль качества и сроков реализации мероприятий, запланированных в проекте, согласование с проектным комитетом, если необходимо, изменений в сводном плане, рабочем плане и паспорте проекта, готовит сводную отчетность по портфелям проектов.

На стадии завершения проекта проектный офис проводит оценку его реализации, согласует с проектным комитетом отчет и проект решения о плановом завершении проекта. После того как решение о плановом завершении проекта будет принято проектным комитетом, проектный офис архивирует данные по проекту, обобщает опыт реализации проекта и вносит его в базу знаний.

Поскольку важным этапом проектной деятельности является постпроектное функционирование результатов проекта, проектный офис осуществляет постпроектный мониторинг в соответствии с планом достижений результатов и выгод, намеченным в проекте.

Реализация перечисленных мероприятий позволит проектному офису сравнительно быстро выйти на оптимальный режим работы и последовательно выполнять функции, связанные с организационной поддержкой проектной деятельности и проектного управления в муниципальной системе образования.

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами образовательных организаций в контексте управления проектами

На основе анализа современных теоретических и практических подходов к формированию эффективной системы управления человеческими ресурсами, с одной стороны, и анализа результатов, проведенного опроса, предлагается три направления совершенствования системы управления человеческими ресурсами отечественных образовательных организаций:

1. Разработать комплексную программу, нацеленную на создание сильной системы управления человеческими ресурсами, обеспечивающую образовательные организации компетентными и мотивированными сотрудниками для достижения долгосрочных и краткосрочных целей, включая проекты.

2. Интегрировать управление проектами в систему управления человеческими ресурсами посредством активного и системного применения лучших инструментов управления проектами и командами.

3. Задачу развития компетенции в управлении проектами с использованием передовых технологий в разряд приоритетных. Разработать модульную программу развития соответствующих компетенций руководителей и сотрудников, предусматривающую различные уровни мастерства.

Сила системы управления человеческими ресурсами заключается в создании идеологии организации, которая, с одной стороны, будет способствовать успеху проектной деятельности, и, с другой, разделяемой большинством сотрудников образовательной организации. Ее сила также заключается в интеграции всех необходимых элементов управления, создание тех, которые в настоящее время не существуют. Сила системы УЧР непосредственно связана с теми технологиями, которые применяются в управлении людьми.

Преодоление слабости системы управления человеческими ресурсами образовательных организаций следует начинать с совершенствования или полной трансформации организационной идеологии. И начинать надо с культивирования ценностей, которые обеспечат успех проектов. При условии перехода образовательной организации на управление по компетенциям, организационные ценности интегрируются в модель общих компетенций, последовательно и системно используются в управлении. В частности, они могут быть использованы при подборе членов проектных групп, последующей их оценке, результаты этой оценки могут быть учтены при определении премиального вознаграждения членов проектных групп, и, конечно, при разработке программ обучения и работе с

кадровым резервом.

Действенность идеологии в поддержку успеха проектного управления во многом зависит от принципов управления. Примерами принципов управления, которые ведут к успеху управления проектами, являются командная работа, личный пример руководителя, персональная ответственность за результат, непрерывное развитие, зависимость вознаграждения от результатов проекта, дифференциация, открытость и наглядность и др. Принципы управления, которые препятствуют успеху управления проектами: уравниловки, двойные стандарты, клановость, формализм, дублирование, управление по подчинению и пр.

Преодоление слабости системы УЧР образовательных организаций также предполагает достижение большей согласованности между отдельными ее элементами и их настройке на успех проектной работы. Следует также внедрять передовые управленческие технологии. Например, в процессе выявления проблем в управлении проектами могут применяться анализ документов (стандартов, должностных инструкций, планов и пр.), наблюдение за работой, фотография рабочего дня, структурированное интервью и т.д. Система развития компетенций персонала может опираться на модульные программы обучения, стажировки, ротации, наставничество, коучинг, видеоконференции, вебинары, самостоятельное изучение специализированной литературы, личный пример, обратную связь и др. В свою очередь, каждый инструмент может включать определенный набор техник, которые используются менеджерами для достижения необходимого результата. Так, обратная связь может включать техники активного слушания и опроса; 360 градусов; убеждения, презентации, обратной связи и т.д. В систему управления также могут входить процедуры, которые направлены на решение определённых задач проектного управления, например, согласования ожиданий всех участников проекта вперед его стартом и проведение ретроспективы проекта по его завершению. Эффективность системы управления также зависит от компетентности руководителей в выборе и практическом применении конкретных инструментов управления проектами.

Образовательным организациям следует разработать комплексную программу, нацеленную на интеграцию управления проектами в систему УЧР. Одним из ключевых направлений совершенствования системы управления проектами является внедрение передовых технологий управления проектами, которые основаны на идеологии Agile. Прежде всего предлагается освоить и активно использовать Scrum метод.

Образовательным организациям следует вывести на новый уровень развития компетенции в управлении проектами с использованием передовых технологий в разряд приоритетных. Обучение руководителей передовым технологиям управления проектами и

человеческими ресурсами должно стать частью системы управления человеческими ресурсами. Система обучения и развития руководителей должна быть связана, с одной стороны, с процессами планирования и бюджетирования, управления результативностью проектов, подготовкой кадрового резерва и работой с молодыми специалистами; с другой стороны, опирается на процедуры оценки персонала, планирование индивидуального развития, планирование карьерного развития, ротации и аудит провайдеров обучения.

Результаты нашего исследования показали, что в развитии руководителей используются различные методы. Однако, можно и нужно расширить методы, которые в его рамках применяются:

- Ротация - метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на иную должность с целью приобретения новых навыков и компетенций, которые ему понадобятся в проекте. Приобретение опыта решение профессиональных задач в смежных областях позволяет руководителю более системно видеть проблемы проекта, своевременно и качественно их решать.

- Secondment - разновидность ротации или стажировки, при которой сотрудника (руководителя) временно командировывают на другое место работы в своей образовательной организации или используют иные стажировочные площадки. Метод позволяет активизировать его личностный потенциал и развить опыт в процессе самостоятельного изучения новой профессиональной деятельности для дальнейшего его использовать в управлении проектами.

- Shadowing(быть тенью) - основой данного метода выступает механизм включенного наблюдения менее опытного сотрудника за работой опытного. Например, ученик несколько дней просто следует за коллегой и наблюдает за его работой в проекте, получая представление обо всех тонкостях и особенностях работы. При видимой простоте метода он имеет серьезную психологическую подоплеку: включенное наблюдение обеспечивает получение информации о традициях, сложившихся в проектной группе и организации в целом, о тонкостях взаимоотношений между членами проектной группы, о проблемных местах с которыми придется столкнуться.

- Buddying (buddy - партнер) - за обучающимся сотрудником закрепляется «партнер», задача которого сводится к предоставлению разноплановой обратной связи, что способствует быстрому процессу коррекции поведения и эффективное освоение навыков, необходимых для работы в проекте. Полное равноправие участников процесса обеспечивает установление конструктивных отношений в коллективе.

- Баскет-метод - обучение, основанное на имитации ситуаций, которые часто

возникают в проектной деятельности (особенно в форс-мажорных ситуациях). Обучающимся сотрудникам предлагают выступить в роли руководителя и решить типовые задачи, с которыми приходится сталкиваться на той или иной должности. Метод очень четко показывает готовность и способность кандидатов в проект, особенно для управления проектом, к выполнению соответствующих задач.

Важной составляющей программы развития компетенций руководителей в управлении проектами является разработка модульной обучающей программы для руководителей и сотрудников, предусматривающую различные уровни мастерства. В качестве общей рекомендации предлагаем включить такие модули как:

Модуль для руководителей образовательных организаций. Цель – своевременная подготовка руководителей к управлению масштабными и стратегическими проектами, а также трансформации модели управления образовательной организацией. Уровни – начальный, средний и продвинутый.

Модуль для руководителей проектов и кадрового резерва. Цель – своевременная подготовка пула руководителей проектов к управлению стратегическими и масштабными проектами с применением передовых технологий. Уровни – начальный, средний и продвинутый.

Модуль для членов проектных групп. Цель – своевременная подготовка пула сотрудников к деятельному участию в проектах в поддержку командного духа и традиций организаций. Уровни – начальный, средний и продвинутый.

3.4 Рекомендации к созданию системы оценки проектного управления в образовательных системах

Основные принципы оценки проектной деятельности в образовании:

1) Количество критериев ограничено. При разработке проектов в системе проектного управления с точки зрения методологии самой проектной деятельности основных показателей достижения цели не может быть много, обычно определяется один. А при введении проектного управления и определения целевых ориентиров в виде портфелей проектов, мы сталкиваемся с ограничением стратегических направлений развития (портфелей проектов), которых тоже не может быть много (обычно, от трех до пяти). Следовательно, ни стратегических направлений, ни основных показателей много не может быть в принципе. Кроме того, обилие критериев и показателей расплывает усилия по достижению конкретных результатов. Поэтому считаем, что количество критериев оценки проектной деятельности вообще, и в образовании, в частности, должно быть серьезно

ограничено: по одному-два на портфель проектов и по одному-два на проект.

2) Критерии измеримы и не допускают двойного толкования (бесспорны). SMART принцип в определении цели портфеля проектов или проекта не допускает спорных измерителей. Любые данные, которые мы выбираем при введении системы оценки проектной деятельности в образовании должны быть четко измеримы, не допускать двойных толкований, емки по отражению результатов и свидетельствовать о достижении поставленной в портфеле проектов или проекте цели.

3) Измерение динамики, а не статики. При оценке проектной деятельности нам важен результат, полученный системой, организацией, сотрудником, его соответствие цели/целям и эффективность достижения поставленных целевых ориентиров. При измерении и оценке статических данных: например, количестве победителей и призеров олимпиад и конкурсов в определенном году или проценте или количестве обучающихся, получивших высокие баллы по единому государственному экзамену мы только констатируем данность — сколько в этом году было таких обучающихся. При таком подходе мы не видим ни динамики развития системы, организации, сотрудника, ни стабильности их работы, а только фиксируем уже достигнутые результаты. И не имеем возможности на них повлиять. При измерении динамики, на промежутке не менее трех лет (меньше невозможно, лучше, если есть возможность, оценить более глубокий горизонт) мы в состоянии делать выводы о стабильности движения к цели и достижения необходимых показателей, в состоянии повлиять на итоговый, конечный результат при нестабильности или падении показателей, а главное, оценить не существующее положение вещей, не среду и результат, которые сложились непонятно по каким причинам (селекции обучающихся, исторически, географически, почему-либо еще), а оценить проектное движение к цели, развитие, стабильный или нестабильный положительный результат и главное реальное развитие и эволюцию системы или организации.

4) Наличие инвариантной и вариативной части или общей и индивидуальной. Проектное управление предполагает небывалую гибкость с одной стороны и жесткое следование стратегическим курсом, с другой. Это дает возможность оценивать и по результатам всей системы отдельные организации и сотрудников и индивидуально в продвижении к нужным результатам. Возможен вариант жесткой системы оценки при помощи инвариантной части, которой должны следовать все элементы системы: и организации и сотрудники, что дает жесткое направление движения к проектной цели, а наличие вариативной составляющей позволит учитывать индивидуальные роли, направления работы, навыки, достижения, сильные и слабые стороны, что внесет индивидуальную

составляющую в обновленную систему оценки и позволит снять общественное и социальное напряжение, ведь учитывать в вариативной части можно не только проблемные показатели, но и лучшие и самые сильные стороны, позволяя их развивать наиболее полно. С проблемными зонами — похожая ситуация, их учет позволит сосредоточиться на наиболее слабых и «западающих» элементах.

5) Сравнение с собой, а не с другими. Это основной принцип оценки любой социальной системы, а образовательной особенно. Абсолютно бесполезно сравнивать разные системы, организации, даже работников между собой, у них никогда не будет равных условий, они всегда отличны, даже работник сегодня и завтра или в течение дня — разный. Почему тогда мы пытаемся выстроить общую оценку систем, которые находятся в разных стартовых условиях, в разном положении, в разных этапах развития? При переходе на проектное управление и переводе системы оценки в оценку проектной деятельности становится неважным, где находилась та или иная система, организация, сотрудник, а важным только то, как они движутся к поставленной цели, кто делает это более эффективно и динамично. При сравнении с самими собой снимаются негативные варианты восприятия системы оценки, так как основным критерием становится собственное развитие и ссылаться на нехватку ресурсов, неравные условия, контингент и кадры — бесполезно. Ты сравниваешься с собой во времени. Что ты сделал, чтобы стать ближе к поставленной цели. Данный принцип позволит «слабым», с точки зрения современной системы оценки, показать свою эффективность и результативность без оглядки на более «сильных» соседей по системе оценки, а более «сильным» не позволит пожинать плоды прошлых лет, так как потолок возможностей у сильных всегда меньше, чем у слабых — у них есть куда развиваться и расти. При сравнении с собой, а не с другими и в динамике, а не статике появляется возможность выявить лучшие практики по проектному управлению, научиться самим и научить других на реальных, а не придуманных или сделанных успехах. Именно практическое обучение на лучших управленческих практиках может стать альтернативой существующей системе повышения квалификации, которая, к сожалению, чаще работает с теорией и без учета реальных проектных достижений систем, организаций и конкретных сотрудников-специалистов.

После определения принципов и плана работы по нормативному обеспечению изменения системы оценки и условий эффективного контракта, следует определить те цели или цель, на которые направлена проектная деятельность, которую мы собираемся оценить. Сразу же в общих подходах, как только мы будем формулировать цель или цели, мы должны хотя бы приблизительно понять — в состоянии ли мы ее измерить каким-либо (какими-либо)

показателями, которые бы соответствовали тем принципам, о которых мы говорили ранее.

Каждая социальная система, а образование относится к социальной сфере, региональная система образования, муниципальная система образования или образовательная организация представляет собой уникальную систему с собственной организационной культурой, образовательными особенностями и возможностями, практическим опытом. Предоставляемая возможность выбора вариативных показателей по совокупности направлений оценки позволяет определить те показатели, по которым региональная система образования или муниципальная система образования или образовательная организация будет развиваться.

Таким образом, выбор вариативных показателей позволяет не только сохранить отличительные особенности каждой системы, но и достичь более высокого уровня ее развития. Это создаёт посыл для развития всей системы образования по стратегическим направлениям, сохраняя уникальность каждой из систем или образовательных организаций.

Особое внимание стоит уделять тем показателям, которые на данный момент развития являются стратегическими. Измерения в системе показателей должны проходить не чаще одного раза в год, а желательно только по окончании проекта по реализации поставленных целей и задач, с возможностью соотнести по контрольным точкам как идет достижение плановых показателей в соответствии с проектом.

Все основные рейтинги по оценке образовательных систем и организаций грешат одними и теми же недостатками: при понятных и «красивых» критериях и показателях рейтингов есть несколько основных ошибок (если это не сознательный подход), которые фиксируют сложившуюся ситуацию, но не развивают системы.

Первое — соотношение критериев оценки со стратегическими целями и задачами. В большинстве случаев стратегия требует одного, а рейтинги декларируют другое или расплывают внимание на множество параметров, хотя именно критерии оценки должны ориентировать на стратегические цели систему и организации, показывать, что мы хотим получить по итогам реализации проектов развития.

Здесь же при введении эффективного контракта многие работодатели забывают, что не все, что они придумали в качестве стимулирующих выплат по конкретным критериям входит в должностные обязанности работников. (Простой пример, в большинство рейтингов и эффективных контрактов, положений о стимулировании входит пункт — поощрение за призеров и победителей олимпиад и конкурсов, но при этом этот отдельный вид работы не входит в функциональные обязанности учителя (его основной функционал — реализация федерального государственного образовательного стандарта), а работа с одаренными детьми

— отдельная деятельность, требующая отдельного времени и отдельной оплаты).

Второе — формулы расчета рейтинговых баллов, которые часто применяются в абсолютном значении (например, рейтинг Москвы, хотя в самом названии этого рейтинга кроется «страховка» от претензий «Рейтинг вклада образовательных организаций в качественное образование московских школьников»). Что мы получаем в этом случае — фиксированный результат, что тот, кто больше — тот и лучше. При таком подходе лучшими в системе станут либо самыми большие (чем часто оперируют при укрупнении образовательных организаций), либо селективные системы, те, которые получили право отбора, а соответственно и результата отобранного контингента. Неслучайно в исследовании В.А. Ясвина соотношения места в рейтинге московских школ и стоимости метра жилой площади произошло практически полное совпадение одного с другим (за исключением одного комплекса). Что может свидетельствовать либо о бесполезности подобных рейтингов, либо о задачах, которые эти рейтинги ставят, но эти задачи далеки от желания оценить качество, эффективность и просто деятельность систем и организаций.

При введении относительных показателей — процент от общего количества — мы получаем критерий эффективности деятельности, который реально покажет, как ведется работа в интересующем нас направлении, какая доля детей дает необходимый результат, как эта доля увеличивается или уменьшается. (Интересно, что Департамент образования г. Москвы сделал подобную попытку и перевел абсолютные показатели своего рейтинга в относительные. Рейтинг практически перевернулся.) В зависимости от задач, поставленных в проекте, необходимо и определение формулы расчета проектных показателей — абсолютное или относительное.

Следующий пункт, на который стоит обратить внимание — это динамика показателей. Большинство существующих систем рейтинга ориентированы на результаты того периода за который получены результаты, но при проектной деятельности интереснее всего динамика и соответствие контрольным точкам проекта. Поэтому наиболее эффективным, на наш взгляд, является динамический подход к рейтингованию, где измеряется или процент развития за период или периоды, или соответствие поставленным контрольным точкам в процентном или относительном отношении. Тогда хорошо видно, как в соответствии с планом идет реализация проекта или как развивается система или организация в интересующем нас направлении.

3.5. Рекомендации к подготовке кадров для реализации проектного управления в образовании

1. Разработать структуру и содержание проектной модели управления региональной системой образования во время совместного обучения всех руководителей и команд структурных подразделений регионального Министерства образования, муниципальных образовательных систем и руководителей образовательных организаций. Таким образом, можно достичь внедрения проектного управления на единой методической основе для руководителей разного уровня, позволяющей выработать общий проектный язык, общее понимание и единый стиль управления, что существенно сократит время на согласование управленческих решений по развитию системы в целом.

2. Создать региональные Лаборатории проектного менеджмента. Лаборатории укомплектовать специалистами, прошедшими необходимую подготовку, в ходе которой освещался весь процесс обучения и развития систем.

3. Подготовить команды специалистов институтов развития образования, отвечающие за обучение проектному подходу управленческих кадров региональной системы образования.

4. В муниципалитетах, выбранных в качестве опорных, подготовить специалистов, а также руководителей образовательных организаций для пилотного внедрения модели проектного управления.

5. Подготовить команды опорных образовательных организаций, Проектных офисов и Проектных комитетов для реализации проектной модели управления образовательными организациями и системами.

Для эффективной реализации вышеуказанных направлений необходимо изменить в системе подготовки кадров для проектного управления:

- перейти от обучения индивидуальных руководителей к обучению управленческих команд организации, муниципальных и региональных систем, куда должны входить и представители кадрового резерва. Таким образом формирование кадрового резерва будет встроено в практическую действительность развития самой системы образования.

- ввести проектные формы работы в малых группах как основной инструмент развития управленческих компетенций. Итоговыми продуктами должны быть модель проектного управления и портфели с проектами развития образовательной системы.

- Процесс обучения должен быть разведен во времени: на 1 этапе создается содержание портфелей, на 2 этапе – в рамках портфелей разрабатываются проекты.

- Процесс обучения сделать с консалтинговым уклоном. Для этого ввести 3-й этап

обучения, во время которого идет сопровождение и экспертная оценка результатов внедрения проектов.

- В процесс обучения ввести успешных руководителей-практиков как для преподавания, так и для экспертной оценки проектов, а также результатов их реализации.

- В программы обучения включить выездные стажировочные проектно-аналитические сессии в тех организациях, где управленческие команды вводят в процесс управления организацией всех сотрудников через разработку Стратегии развития и проектов ее реализации.

- Для экспертной оценки итоговых проектов приглашать чиновников разного уровня, представителей общественности, науки, родителей, работодателей и т.д.

- Во время обучения вести экспертную оценку уровня сформированности проектных компетенций руководителей, которым могут быть предоставлены рекомендации для их назначения (кадровый резерв) на определенный уровень управления проектами.

- Создать информационный портал для управления системой подготовки и внедрения проектов, распространения опыта (информация по каждой программе в регионе с оценкой ее результативности слушателями, независимой оценкой разработанных проектов, и экспертной оценкой хода реализации проекта)

- Внедрить систему конкурсных механизмов отбора проектных моделей управления, проектов разного уровня (как разработанных, так и реализованных).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета исследования «Современные практики управления проектами в российском образовании»

Поддержание престижа российского образования во многом определяется эффективностью управления, включая управления инновационными проектами. Цель данного исследования – выявить особенности управления проектами в российских организациях сферы образования.

Пожалуйста, по каждому из предложенных вопросов отметьте вариант / варианты ответов, которые наиболее полно отражают Ваше мнение и характеризуют Вашу организацию

Информация о респонденте -организации	
Ваша должность	Руководитель высшего звена
	Руководитель среднего звена
	Специалист
Ваша организация	Образовательная организация
	Муниципалитет
	Иное
Регион	
Опыт работы в проектах	До 1 года
	От 1 до 3 лет
	От 3 до 5 лет
	От 5 до 10 лет
	Более 10 лет
	Затрудняюсь

№№	Вопрос	Ответ
1	Блок «Управление человеческими ресурсами»	
1	Есть ли в организации ясно сформулированная политика управления человеческими ресурсами?	Да
		Нет
		Затрудняюсь
2	Есть ли в организации свой Кодекс делового поведения?	Да
		Нет
		Затрудняюсь
3	На Ваш взгляд, насколько практика управления человеческими ресурсами поддерживает цели управления проектами и инновации?	Полностью поддерживает
		Частично поддерживает
		Противоречит ей
		Затрудняюсь
4	На Ваш взгляд, насколько практика управления обеспечивает мотивацию сотрудников к результативному труду и профессиональному развитию?	Полностью
		Частично
		Не обеспечивает

		Затрудняюсь
5	Насколько руководители организации компетентны в управлении, включая управление проектами?	Высоко компетентны
		Владеют основами управления
		Не обладают компетентностью
		Затрудняюсь
6	Какая подсистема управления в Вашей организации налажена более эффективно?	Планирование и целеполагание
		Контроль и оценка
		Стимулирование и мотивация
		Обучение и развитие персонала
		Никакая
		Затрудняюсь
7	<p>Какие технологии управления применяются в Вашей организации?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Каскадирование задач (декомпозиция) • Управление по целям • Обратная связь методом 360 градусов • Центр оценки • Управление по компетенциям • Наставничество, менторинг • Личный пример • Вдохновляющее убеждение • Аттестация • Приказы и распоряжения • Совещания • Нематериальное поощрение • Премии • Организация обучения • Оплата участия в конференциях • Agile (эджайл) • Другое (напишите) _____ 	
8	Насколько организационная культура способствует успеху проектов в Вашей организации?	В полной мере способствует
		Не способствует, но и не препятствует
		Создает преграды
		Затрудняюсь
9	Какие категории сотрудников Вашей организации вовлекаются в проекты?	Топы
		Менеджеры среднего звена
		Специалисты
		Никакие
		Затрудняюсь

10	Есть ли у Вас опыт управления проектами?	Да
		Нет
		Затрудняюсь
11	В какие виды проектов Вы вовлечены?	Стратегические (временной горизонт от 2 до 5 лет) Системные (от временной горизонт 1-2 года) Операционные (временные рамки до 1 года)
		Иные _____
		Затрудняюсь
12	Какие методы управления проектами применяются в Вашей организации?	<ul style="list-style-type: none"> • Определение целей проекта и задач его участников (SMART) • Планирование шагов и структурирование проекта (WorkBreakdownStructure) • Планирование методом Оценки программ и обзора методик • Планирование методом Анализ основного пути • Схемы Гантта • Вводные командные сессии для определения цели проекта, его осуществимости, эффекта и рисков • Определение приоритетов проекта • Ретроспектива проекта • \Завершающая сессия по оценке результатов и эффекта проекта • Управление по целям • Scrum • Регулярные командные сессии • Эпизодические совещания членов команды проекта «между делом» • Постоянно действующие каналы коммуникации со всеми заинтересованными лицами и структурами • Другое (определите)
13	Какие методы применяются для создания команды проекта и поддержания командного духа в Вашей организации?	<ul style="list-style-type: none"> • Собеседования с кандидатами в члены проектной группы • Специальные неформальные мероприятия для создания климата и сплоченности • Планирование работы каждого в режиме полной взаимозависимости задач и результата • Материальное стимулирование к достижению общей цели • Командные сессии в рабочее время • Командные сессии во вне рабочее время • Обучение методам командной работы • Профессиональное обучение по направлению проекта • Делегирование полномочий • Директивы и контроль промежуточных результатов • Создание благоприятных условий для работы проектной группы Другое (определите) _____
14	С какими проблемами сталкиваются в Вашей организации члены проектов?	<ul style="list-style-type: none"> • Бюрократизм • Равнодушие руководства • Информационная изоляция от менеджмента • Непонимание коллег и руководства • Авторитаризм руководства

	<ul style="list-style-type: none"> • Страх вызвать неудовольствие руководства • Отсутствие стимулов • Психологическая усталость (профессиональное выгорание) • Разочарование в работе /руководстве и целях проекта • Непонимание перспектив и нежелание думать о будущем • Загруженность рутинной • Другие _____
--	---

СПАСИБО ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета исследования «Современные практики управления проектами в российском образовании»

Поддержание престижа российского образования во многом определяется эффективностью управления, включая управления инновационными проектами. Цель данного исследования – выявить особенности управления проектами в российских организациях сферы образования.

Пожалуйста, по каждому из предложенных вопросов отметьте вариант / варианты ответов, которые наиболее полно отражают Ваше мнение и характеризуют Вашу организацию

Информация о респонденте -организации	
Ваша должность	Руководитель высшего звена
	Руководитель среднего звена
	Специалист
Ваша организация	Образовательная организация
	Муниципалитет
	Иное
Регион	
Опыт работы в проектах	До 1 года
	От 1 до 3 лет
	От 3 до 5 лет
	От 5 до 10 лет
	Более 10 лет
	Затрудняюсь

1. Существует ли у Вас система оценки деятельности образовательных организаций?

а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю

2. Есть ли в системе оценки деятельности образовательных организаций критерии, оценивающие проектную деятельность и ее результаты в организации?

а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю

3. Есть ли в системе оценки деятельности образовательных организаций критерии, оценивающие достижение целей и задач, поставленных в программе развития организации?

а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю

4. Открыта ли информация по критериям оценки и методикам расчета ее показателей для участников образовательного процесса?

а) Да.

б) Нет.

в) Частично открыта

г) частично, не для всех

д) Не знаю

Если у Вас есть возможность – дайте ссылку на эти критерии и методики.

5. Отличается ли Ваша система оценки деятельности организаций от вышестоящих систем и методик или повторяет их?

а) Полностью повторяет

б) Скорректирована с учетом нашей специфики

в) Совершенно иная

г) Не знаю.

6. Есть ли у подведомственных организаций возможность вносить предложения по критериям и способам оценки деятельности организаций?

а) Да.

б) Нет.

в) Не знаю

7. Как часто вносятся изменения в систему оценки деятельности образовательных организаций?

а) раз в год

б) раз в несколько лет

в) не вносятся.

г) не знаю

8. Какой результат дает система оценки деятельности для организаций и их руководителей?

а) премия руководителям

б) премия коллективам

в) нематериальные способы поощрения руководителей.

г) кадровые решения

д) другое

9. Считаете ли Вы существующую у Вас систему оценки деятельности организаций оптимальной и справедливой?

а) Да.

б) Нет.

в) Затрудняюсь ответить

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета исследования «Структуры управления проектной деятельностью в организации»

Пожалуйста, по каждому из предложенных вопросов отметьте вариант / варианты ответов, которые наиболее полно отражают Ваше мнение и характеризуют Вашу организацию

1. Укажите, пожалуйста, в каком году ваша образовательная организация начала заниматься проектной деятельностью? 20 ____ г
2. Сколько специалистов (включая руководителей) работает в Вашей организации? _____
3. Сколько проектов, предложенных сотрудниками ОО (администрацией, педагогами, другими сотрудниками), выполняется в Вашей организации в настоящее время?

4. Кто в Вашей организации принимает решение об открытии проекта (о «запуске» проекта)

- а) руководитель образовательной организации,
- б) заместитель руководителя,
- в) Проектный комитет,
- г) Проектный офис,
- д) педагоги
- е) общее совещание
- ж) кто-то другой (напишите) _____

5. Кто чаще всего руководит проектами?

- а) педагоги,
- б) руководители структурных подразделений,
- в) заместители руководителя образовательной организации,
- г) руководитель организации,
- д) кто-то другой (напишите) _____

6. Группируются ли в Вашей образовательной организации проекты в портфели проектов?

- а) да,
- б) нет

7. Если сформированы портфели проектов, то по какому признаку? (отметьте ниже или допишите)

- а) по источнику финансирования,
- б) по стратегическим направлениям развития,
- в) по сходным темам,
- г) как-то иначе (напишите) _____
- д) затрудняюсь ответить

8. Имеется ли в Вашей организации Офис управления проектами (Проектный офис)?

- а) да
- б) нет

9. Если в Вашей образовательной организации есть Проектный офис, отметьте, пожалуйста, должности сотрудников, которые в него входят

- а) руководитель ОО,
- б) заместитель руководителя,
- в) руководитель отдела кадров,
- г) педагог,
- д) родители
- е) ученики
- ж) кто-то другой _____
- з) затрудняюсь ответить

10. Имеется ли в Вашей организации Комитет по управлению проектами (Проектный комитет, Комитет по управлению портфелями проектов или др.)?

- а) да,
- б) нет

11. Если в Вашей образовательной организации есть Проектный комитет, отметьте, пожалуйста, должности сотрудников, которые в него входят

- а) руководитель ОО,
- б) заместитель руководителя,
- в) руководитель отдела кадров,
- г) педагог,
- д) родители
- е) ученики
- ж) Кто-то другой _____
- з) затрудняюсь ответить

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Grant R. M. Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Technologies, Applications. 4th edn, Oxford Blackwell, 2002
2. World Declaration on Education for All, 1990: Article 4
3. Башкатов И. П. Взгляд изнутри: Уроки внедрения проектного управления в практику деятельности образовательных систем // В сб.: Проектный менеджмент как инструмент развития образовательных систем: от проекта до управления портфелями проектов: материалы Третьей ежегодной международной научно-практической конференции пролонгированного действия «Управление развитием образовательных систем» (20–21 октября 2017 года, Москва) / под общ. ред. М.Г. Пугачевой. – М.: Издательский дом «Дело», 2018. С.7 – 12
4. Башкатов И. П. Рейтинг как инструмент стратегического планирования // Научное обозрение. Серия 1. Экономика и право. - М.: Издательство "экономическое образование". - 2012. - №1. - С.146 - 155.
5. Башкатов И. П. Теслинов А.Г. Развитие организаций как систем управления. Книга 1: Технология системного понимания организаций. Изд-е 3-е доп. и переработ. (учебное пособие) - Жуковский: МИМ ЛИНК, 2015. – 232 с.
6. Бриджес Д., Кроуфорд К. Как создать и развернуть проектный офис - <http://forpm.ru/как-создать-проектный-офис>
7. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Руководство по социальной ответственности" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 N 1611-ст.).
8. Кендалл, Д. И., Роллинз, С. К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. — М.: ПМСОФТ, 2004
9. Клиффорд Ф-Грей, Эрик У. Ларсон Управление проектами: Практическое руководство — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003 – с. 26].
10. Новое в оценке образовательных результатов: международный аспект. М.: Просвещение, 2007. стр.7
11. Ньюел М. Проектный офис // «Директор информационной службы» - 2002 - №1 <https://www.osp.ru/cio/2002/01/172026>
12. Постановление Правительства Российской Федерации № 1050 от 15.10.2016 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»

13. Распоряжение Минэкономразвития РФ № 26Р-АУ от 14.04.2014 г. «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти»

14. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) — Пятое издание - Project Management Institute, 2013

15. Сергеев А. В. Социально-экономическая устойчивость развития регионов //Вестник ТИСБИ -2008. - №4. - С. 13-18

16. Фадеев А.А. Создание проектного офиса строительной организации // Журнал «Российское предпринимательство» - 2010 - №12 – с.97-102