

ГОРНОСТАЕВ АЛЕКСАНДР ОКТАВЬЕВИЧ

УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ ПРОЕКТАМИ
В СИСТЕМЕ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

*13.00.01 – общая педагогика,
история педагогики и образования*

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Работа выполнена на кафедре педагогики и психологии Федерального государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования»

Научный руководитель: Моисеев Александр Матвеевич, кандидат педагогических наук, доцент, проректор по научной работе и инновационной деятельности ГОУ ВПО МО «Академия социального управления»

Официальные оппоненты: Ушаков Константин Михайлович, доктор педагогических наук, профессор ГОУ ВПО «Государственный университет - Высшая школа экономики»

Чернобай Елена Владимировна, кандидат педагогических наук, проректор по научной работе ГОУ «Педагогическая академия последипломного образования»

Ведущая организация: ГОАУ Ярославской области «Институт развития образования»

Защита состоится «17» мая 2012 г. в 10.00 на заседании диссертационного совета Д 008.014.01 при ФГНУ «Институт управления образованием» РАО по адресу: 119121, г. Москва, ул. Погодинская, д. 8, корп. 2.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГНУ «Институт управления образованием» РАО

Автореферат разослан «17» апреля 2012 года.

Ученый секретарь диссертационного совета



Т.В.Потемкина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Осуществление крупных проектов в системе общего образования способствует продвижению государственной образовательной политики с федерального уровня на региональный и муниципальный уровни для обеспечения устойчивых тенденций развития системы общего образования.

Под **крупными проектами** мы понимаем значимые полномасштабные проекты, нацеленные на коренные и системные преобразования, имеющие многоуровневую организационную структуру управления и сложную систему финансирования. Для крупного проекта характерны: территориальная экспансия, инвестиционный характер, выделение в системе управления управляющей и управляемой подсистем, признание многообразия проявлений решаемой проблемы, вариативность и разная степень возможного её решения. Замысел крупного проекта осуществляется через реализацию целей составляющих его подпроектов, направленных на преобразование определённых подсистем и в совокупности обуславливающих системные изменения. Реализация замысла преобразований и достижение целей крупного проекта обеспечивается соответствующим управлением.

В рамках данного исследования **управление крупным проектом** понимается как деятельность субъектов управления, направленная на постановку комплекса целей и способствующая их оптимальному достижению посредством обеспечения *целеустремленности, организованности и мотивированности* действий его участников на основе осуществления управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля (А.М. Моисеев).

В последнее десятилетие в общем образовании были реализованы такие крупные проекты как мегапроект «Развитие образования в России» (1999-2003 гг.), «Реформа системы образования» (2002-2006 гг.) и др. Приоритетный национальный проект «Образование» (ПНПО), реализуемый с 2005 года, по девяти направлениям решает задачи модернизации системы общего образования. Проекты формировались, поддерживались и координировались самым верхним уровнем государственного управления, вовлекая в свою реализацию органы регионального и муниципального управления, задавая определённую логику и перспективу развития системы общего образования. Каждый крупный проект в части предметных изменений согласно отчётности успешно завершён, но коренных, существенных, системных сдвигов не наблюдается.

Главная цель мегапроекта «Развитие образования в России», связанная с разработкой и внедрением в практику новых методов управления, по оценкам экспертного сообщества не была достигнута в полной мере. Освоение новых методов управления предполагало изменение сознания руководителей (прежде всего, в понимании целей модернизации системы общего образования) и способов управления (механизмов взаимодействия различных субъектов системы). Но при выстроенных отношениях федеральных преподавателей-экспертов мегапроекта с региональными командами характер взаимодействия между региональным и муниципальными уровнями управления не изменился. По мнению экспертов, мегапроекту недоставало чёткости в постановке целей и описании перспектив.

Проектом «Реформа системы образования» (РСО) отработывалась новая организационно-экономическая модель управления с созданием управленческих механизмов, позволяющих переводить замыслы федерального уровня в реальные

преобразования на региональном и муниципальном уровнях с ответственностью регионов за проведение реформ. Но в ходе мониторинга реализации проекта РСО, проведенного миссией МБРР при участии Минобрнауки России в 2006 году отмечено, что многообразие процессов, запущенных внутри проекта, обусловило низкую координацию и разброс задач (относится к содержательной и организационной частям реализации проекта РСО). Отмечено, что управление имело интуитивно-эмпирический характер. Экспертиза проектных документов муниципального уровня показала разнообразие понятийного аппарата, нарушение процесса целеполагания, когда сформулированная цель не являлась образом будущего результата, а поставленные задачи не отражали средства достижения намеченной цели.

Выделенное в ПНПО направление «Модернизация региональных систем образования» обострило проблему управления крупными проектами – внедряемые в массовую практику новые управленческие подходы и механизмы не обеспечивают системные изменения в общем образовании. Проблема проявляется во взаимодействии регионального и муниципального уровней управления, когда в рамках проекта муниципальными управленцами и руководителями школ осуществляется преобразующая деятельность, но задачи текущего функционирования имеют приоритет в силу сложившихся представлений о временном характере проекта.

Анализ практики управления крупными проектами в системе общего образования показал, что административно выстроенное управление не даёт возможностей для проявления управленческой инициативы, которая должна возникать для осуществления проектных преобразований. Управленцами не осознаётся возможность и необходимость посредством целенаправленности, организованности и мотивированности действий участников проекта обеспечивать управление, развивающее замысел крупного проекта на регионально-муниципальном уровне. Замысел крупного проекта отражается в целях региональных проектов и обязательствах по планируемым результатам, что затем транслируется для разработки и реализации проектов муниципального и школьного уровней. Постановка целей со строгой отчётностью не побуждает и не мотивирует участников проекта, изначально формализуя проектные преобразования.

Анализ научной литературы показал, что наука управления проектами основана на теории признанных классиков менеджмента Ф.У.Тейлора, Ф. Гилбрета, А. Файоля – основателей школ научной организации труда и административного управления. Классика управления осваивается в России по работам известных зарубежных авторов П. Друкера, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури. Известны оригинальные подходы к управлению изменениями в работах И. Адизеса, Г. Минцберга, К. Хелдман, где прослеживается отход от «тейлоризма», критика транслируемого в Россию МВА-образования, рассматривается рефлексивное и объединяющее руководство, опирающееся на человеческий ресурс. Российский взгляд на управление проектами, представленный в работах В.И. Воропаева, В.Н. Буркова, Ю.В. Громыко, И.И. Мазура, А.М. Моисеева, А.М. Новикова, Д.А. Новикова, М.Л. Разу, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, отражает разную методологию управления. Но, в основном, в осваиваемом и применяемом управлении проектами преобладает транслируемый зарубежный опыт.

В управлении проектами продолжают доминировать общие подходы, когда проект выделяется как специфическая деятельность, но к нему применяется обычное управление без учёта масштаба и сферы реализации. Традиционно выде-

ляются основные функции управления и средства управления проектами, сосредоточенные на обеспечение успешности проектов за счёт эффективности планирования, организации работ и контроля их выполнения.

Вопросам мотивирования в управлении проектами, как показал анализ, должного внимания не уделяется. Мотивация рассматривается в области управления персоналом организации и психологии управления, в вопросах эффективного лидерства и организации работы в команде, которые опираются на базовые содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг). В меньшей степени уделяется внимание процессуальным теориям С. Адамса, В. Врума, Э. Локке, Б. Скиннера, согласно которым в большей степени может раскрыться потенциал человека. Специально организуемое осознание целей с возникновением внутреннего мотива и целеустремлённости в осуществлении преобразований особенно важно, на наш взгляд, в обеспечении успешного осуществления крупного проекта в системе общего образования.

При анализе литературы по проектному менеджменту не обнаружено исследований и специально выделенного содержания по управлению крупным проектом. Не удалось выявить и управленческие средства, способствующие целеустремлённости, организованности и мотивированности участников, для обеспечения успешного осуществления крупного проекта в системе общего образования.

Под успешным осуществлением крупного проекта в системе общего образования нами понимается совокупность характеристик управления, ведущего к достижению устойчивого планируемого результата, имеющего комплексный характер. Совокупность характеристик управления отражает степень соответствия осуществления в рамках проекта основных управленческих функций потребностям и ожиданиям субъектов преобразующей и преобразуемой деятельности. К таким характеристикам мы относим: характер управления, внимание к субъектам преобразуемой деятельности, понимание необходимости преобразований (цели) требуемым изменениям (проблеме), соответствие их квалификации выполняемым задачам, их целеустремлённость и мотивированность в преобразующей деятельности, адекватность принимаемых управленческих решений, концентрация на процессах, определяющих достижение целей, информированность участников проекта. Критерием успешного осуществления крупного проекта является достижение определённых формализованных показателей в соответствии с целями (замыслом) крупного проекта, реализуемость подпроектов в соответствии с ресурсным обеспечением, удовлетворённость установленных или выявленных потребностей субъектов преобразующей и преобразуемой деятельности.

Анализ теории управления проектами и практики осуществления крупных проектов в системе общего образования показал **наличие противоречия** между потребностью государства осуществить прогрессивные преобразования в системе общего образования посредством крупных проектов и недостаточной научной проработанностью инфраструктуры проектно-ориентированного управления с точки зрения обоснования содержания управления крупным проектом.

Данное противоречие определило **проблему** исследования, оформленную нами в виде вопроса: «Каким должно быть управление крупным проектом в системе общего образования, чтобы посредством обеспечения *целеустремленности, организованности и мотивированности* действий участников достигалось успешное осуществление крупного проекта в системе общего образования?»

Поиск решения проблемы в выявлении структурно-функциональных составляющих управления проектом, управленческих средств, способствующих целеустремлённости, организованности, мотивированности его участников, и научно-педагогических, организационных, технологических условий успешного осуществления крупного проекта в системе общего образования, обусловил тему исследования: «**Управление крупными проектами в системе общего образования**».

Объект исследования: процесс реализации крупными проектами, осуществлённые в системе общего образования.

Предмет исследования: управление крупными проектами в системе общего образования.

Цель исследования: обоснование, разработка и опытно-экспериментальная проверка модели управления крупным проектом, в которой посредством обеспечения целеустремлённости, организованности, мотивированности действий участников обеспечивается успешное осуществление крупного проекта в системе общего образования.

Гипотеза исследования: управление крупным проектом в системе общего образования будет обеспечивать его успешное осуществление, если:

- организационная структура управления, специально выделяемая в существующей системе административного управления федерального, регионального, муниципального уровней с включением должностных лиц, обладающих определёнными полномочиями, будет иметь интегративный характер;

- командой управления крупным проектом будут регулярно проводиться циклы семинаров рефлексивно-аналитического и проблемно-разработческого характера, а также общие сборы участников крупного проекта в организационных формах, обеспечивающих продуктивную коммуникацию, понимание и рефлекссию, формируя и поддерживая мотивационно-целевую основу управления;

- мотивационно-целевая основа управления крупным проектом в системе общего образования будет командой управления проектом специально формироваться и поддерживаться процедурами организуемой рефлексии, проблематизации, целеполагания, проектирования преобразований для обеспечения целеустремлённости, организованности, мотивированности участников проекта;

- при целеполагании и в мероприятиях рефлексивно-аналитического характера будет использоваться сопоставление четырех компонентов: требований крупного проекта как заказа федерального уровня; потребностей субъектов преобразующей и преобразуемой деятельности в предстоящих и осуществляемых изменениях; ограничивающих и способствующих условий; требуемого и имеющегося ресурса с пониманием способов и средств реализации соответствующего проекта;

- в логико-временном плане управление крупным проектом будет обеспечивать реализуемость замысла в «пилотных» регионах с подбором муниципальных систем образований, представляющих «палитру» социально-экономических условий и территориальных особенностей, а затем раскрывать «каскадный веер», опираясь на проектно-ориентированную инициативу регионов.

В соответствии с целью и гипотезой поставлен ряд **задач** исследования:

1. Провести анализ теории управления проектами и выделить структурно-функциональные составляющие управления крупным проектом, способствующие его успешному осуществлению в системе общего образования.

2. Проанализировать практику управления крупными проектами, осуществлёнными в системе общего образования, с точки зрения выявления управленческих средств, способствующих оптимальному достижению целей крупного проекта в системе общего образования посредством целеустремленности, организованности и мотивированности участников проекта.

3. Обосновать и разработать модель управления крупным проектом в системе общего образования.

4. Проверить опытно-экспериментальным путём действенность разработанной модели управления крупным проектом в системе общего образования.

5. Выявить организационные, педагогические и технологические условия осуществления управления крупным проектом в системе общего образования.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют философские идеи и положения общей психологии о сущности и структуре деятельности (О.С. Анисимов, Л.С. Выготский, П.Я. Гальперин, В.В. Давыдов, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн, Г.П. Щедровицкий); общей теории социального управления и подходов к управлению общественными изменениями (В.Г. Афанасьев, Ю.В. Громыко, В.В. Давыдов) и концептуальных подходов к управлению развитием образования (Н.Г. Алексеев, Ю.В. Громыко, Д.Б. Дмитриев, В.С. Лазарев, А.М. Новиков, П.И. Третьяков, Г.П. Щедровицкий); классического менеджмента (Ф.У.Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури); современных подходов к управлению изменениями (Ицхак К. Адизес, Г. Минцберг, С.А. Попов, Г.П. Щедровицкий) и концепций управления проектами (В.И. Воропаев, И.И. Мазур, Н.Г. Ольдерогге, М.Л. Разу, В.Д. Шапиро); теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Э. Локке, Б. Синнер); с учётом принципов системного подхода (В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, С.О. Доннел, Г. Кунц, Э.Г. Юдин) в сфере образования (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев); деятельностного (В.В. Давыдов, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн) и системомыследеятельностного (О.С. Анисимов, Ю.В. Громыко, Д.Б. Дмитриев, Г.П. Щедровицкий) подходов; программно-целевого (О.И. Генисаретский, В.С. Лазарев, А.М. Моисеев, П.И. Третьяков) и проектного подхода к управлению в образовании (Н.Г. Алексеев, А.М. Моисеев, А.М. Новиков, Д.А. Новиков).

Методы исследования. *Теоретические:* сравнительно-сопоставительный анализ литературы по управлению проектами, аналогия, теоретический анализ проблемы и предмета исследования, проблемно-ориентированный анализ, моделирование, качественный и количественный анализ результатов. *Эмпирические:* наблюдение, опрос (анкетирование, интервьюирование, беседа), изучение материалов проектов федерального-регионального уровня, констатирующий эксперимент и формирующий эксперимент, проходивший в естественных условиях, методы оценивания (самооценка, экспертная оценка).

Эмпирической основой исследования послужили:

– непосредственное участие диссертанта в реализации на территории Красноярского края крупных проектов в системе общего образования:

- «Развитие образования в России. (Общее образование)» (1999-2003 гг.);

- «Комплексный проект модернизации образования» (2007-2009 гг.);
- участие в проектах, реализованных Академией повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования в 2007-2009 гг.:
- «Разработка и формирование федерально-региональной мобильной сети повышения квалификации и управленческих кадров системы образования» в рамках ФЦПРО на 2005-2010 гг.» (2007 г.);
- «Организационно-методическое обеспечение сетевой модели консультирования повышения квалификации руководителей системы образования «Сетевая школа управленческих кадров общего образования» (2008 г.);
- «Разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования Российской Федерации с использованием модульных программ» (2009 г.);
- опыт экспертизы программ развития образовательных учреждений, реализующих инновационные образовательные программы в рамках ПНПО;
- опыт проведения рефлексивно-аналитических и обучающих семинаров регионального уровня по актуальным вопросам Красноярского образования;
- опыт разработки и реализации инновационных образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих кадров в Красноярском краевом институте повышения квалификации (ККИПК).

Исследование проводилось в 2005-2011 гг. и включало четыре этапа.

Первый этап, аналитический (2005-2007 гг.), включал выбор и теоретическое осмысление темы исследования, определение цели и задач, формулировку гипотезы, обоснование понятийного аппарата, накопление эмпирического материала по проблеме исследования, подбор и анализ научной литературы.

Второй этап, концептуальный (2007 г.), заключался в формировании концептуальных представлений и разработке модели управления крупным проектом в системе общего образования.

Третий этап, опытно-экспериментальный (2007-2009 гг.), состоял в проверке модели управления крупным проектом при осуществлении комплексного проекта модернизации образования (КПМО) в Красноярском крае.

Четвертый этап, обобщающий (2009-2012 гг.), включал систематизацию, обработку, анализ результатов, обобщение теоретических положений, формулирование выводов по результатам исследования и оформление текста диссертации.

Научная новизна исследования:

- расширено представление о возможностях проектного управления в социальной сфере в обеспечении мотивационно-целевого характера управления;
- обоснована, разработана и описана модель управления крупным проектом в системе общего образования;
- апробировано целеполагание как сопоставление определённых компонентов: заказа на преобразования; потребностей субъектов преобразующей и преобразуемой деятельности в предполагаемых изменениях; ограничивающих и способствующих условий; требуемого и реально имеющегося ресурса с пониманием способов и средств реализации соответствующего проекта.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятия «крупный проект»; в расширении представлений о возможностях применения

в управлении крупным проектом процедур рефлексивно-аналитического характера, в получении модели мотивационно-целевого управления крупными проектами в системе общего образования.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанная модель управления крупным проектом на мотивационно-целевой основе учитывает неразвитость управленческого самосознания и рефлексии, способствует изменению характера управления в сторону партисипативности. Организация управленческой деятельности в циклах рефлексивно-аналитических, проблемно-разработческих семинаров и общие сборы групп участников крупного проекта в организационных формах, обеспечивающих продуктивную коммуникацию, понимание и рефлексии деятельности, позволяют выявлять реальные потребности и намерения субъектов в осуществлении преобразований, формировать и поддерживать мотивационно-целевую основу управления. Обоснована необходимость организации специальной массовой подготовки управленческих кадров к управлению крупным проектом, осуществляемым в системе общего образования, с проектированием сущностных системных преобразований на муниципальном уровне.

Основные положения, выносимые на защиту.

1. Управление крупным проектом в системе общего образования должно осуществляться в организационной структуре интегративного характера, специально выделяемой в системе административного управления федерального, регионального, муниципального уровней с включением должностных лиц, обладающих определёнными полномочиями.

2. Управление крупным проектом в системе общего образования организационно должно строиться с использованием циклов семинаров рефлексивно-аналитического и проблемно-разработческого характера и общих сборов групп участников крупного проекта в организационных формах, обеспечивающих продуктивную коммуникацию, понимание и рефлексии, для формирования и поддержания мотивационно-целевой основы управления.

3. Мотивационно-целевая основа управления крупным проектом в системе общего образования может формироваться и поддерживаться командой управления проектом процедурами организуемой рефлексии, проблематизации, целеполагания, проектирования преобразований для обеспечения целеустремлённости, организованности, мотивированности участников.

4. При целеполагании и в мероприятиях рефлексивно-аналитического характера целесообразно применять сопоставление четырех компонентов: требований крупного проекта как заказа федерального уровня; потребностей субъектов преобразующей и преобразуемой деятельности в предполагаемых изменениях; ограничивающих и способствующих условий; требуемого и реально имеющегося ресурса с пониманием способов и средств реализации соответствующего проекта.

5. В логико-временном плане управление крупным проектом в системе общего образования начинает реализацию замысла в «пилотных» регионах, представляющих определённую «палитру» социально-экономических условий и территориальных особенностей, а затем раскрывает «каскадный веер» региональных проектов, опираясь на проектно-ориентированную инициативу.

6. Управление крупным проектом в системе общего образования важно обеспечить организационными, педагогическими и технологическими условиями. *Ор-*

ганизационные условия предполагают включение в команды управления проектом должностных лиц административного управления с определёнными полномочиями; нормативно-правовые основания для осуществления преобразований, заключение договорных отношений, соблюдение финансово-экономических требований крупного проекта. *Педагогические* условия заключаются в подготовке управленческих кадров в области проектного управления с освоением способом организации продуктивной коммуникации, понимания, рефлексии, проектирования. *Технологические* условия включают интеграцию методологических средств обеспечения продуктивной коммуникации, понимания и рефлексии с технологиями командообразования; компьютеризированный сбор и обработку информации с отражением на сайте показателей выполнения обязательств по каждому региону, муниципалитету, школе; доступную интернет-коммуникацию.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечены исходными методологическими позициями исследования; комплексом методов, адекватных цели, задачам, логике и объёму научной работы; разнообразием рассмотренных источников информации; сочетанием теоретических и эмпирических методов исследования; целенаправленным анализом практики управления проектами; репрезентативностью и статистической значимостью опытных данных; подтверждением гипотезы результатами исследования, а также контрольным сопоставлением полученных данных с управленческим опытом, полученным при апробации модели управления в ходе реализации регионального комплексного проекта модернизации образования.

Апробация и внедрение результатов исследования происходили по мере формирования у диссертанта модельных представлений об управлении проектами посредством разработки и реализации региональных проектов «Руководитель ОУ Красноярского края – лидер образования», «Становление и развитие коллективных субъектов деятельности» (цикл организованных и проведённых диссертантом в 2005-2006 гг. семинаров с использованием элементов, характерных для организационно-деятельностных игр). Результаты первых этапов исследования были оформлены в 2007 г. и использованы в заявке на участие Красноярского края в КПО (2007-2009 гг.) как модельные представления об управлении крупным проектом в системе общего образования. Результаты исследования были представлены в форме выступлений диссертанта на межрегиональном симпозиуме «Подготовка управленческих кадров и общественных управляющих в ходе реализации регионального комплексного проекта модернизации образования» (г. Красноярск, июнь, 2007 г.). Результаты апробации модели управления крупным проектом обсуждались в работе форума управленческих практик образовательных учреждений Красноярского края «Комплексная модернизация школьных и муниципальных систем образования» (г. Красноярск, июнь, 2008 г.). Основные идеи, положения и результаты исследования обсуждались в рамках международной научно-практической конференции «Повышение квалификации педагогических кадров в XXI веке: традиции и инновации» (2009 г., АПКИППРО, г. Москва), на XIV междисциплинарной научно-практической конференции аспирантов и соискателей (2011 г., АПКИППРО, г. Москва), на заседаниях центра образования управленческих кадров и кафедры управления, экономики и права Красноярского краевого ИПКИППРО, на заседаниях кафедры педагогики и психологии АПКИППРО, при проведении курсов повышения квалификации для руководителей муни-

ципальных систем образования и образовательных учреждений Красноярского края.

Структура диссертационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены объект, предмет, цель, изложены гипотеза и задачи, методологические и теоретические основы, методы и этапы исследования, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость, основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретические основы построения модели управления крупным проектом в системе общего образования» дан анализ научных представлений об управлении проектами, выделены структурно-функциональные составляющие управления проектом (§ 1.1); проанализирована практика управления крупными проектами в системе общего образования последнего десятилетия (§ 1.2); представлена теоретическая модель управления крупным проектом в системе общего образования (§ 1.3).

В выбранном нами процессном подходе (автор концепции А. Файоль), основанном на объединении основных видов управленческой деятельности, процесс управления включает четыре взаимосвязанные функции *планирование, организация, мотивация, контроль*, которые объединяют связующие процессы коммуникации и принятия решения. Как показало исследование научной литературы выделение планирования, организации и контроля характерно для зарубежных и отечественных школ управления проектами, а мотивации как функции и виду деятельности в управлении проектами уделяется сравнительно меньшее внимание.

Основные традиционные методики менеджмента проектов сосредоточены на планировании работ и контроле над соблюдением графика. Эффективность проектного менеджмента определяется ответственностью за три аспекта управления: сроки, затраты и качество результатов. Эти аспекты инструментально представлены подсистемами управления работами, качеством, ресурсами. (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, М.Л. Разу).

Вместе с тем, мы отмечаем, что при выделении цели в качестве ключевой характеристики, при важности осознания цели как отправной точки проектного управления работам с проектными целями должного внимания не уделяется. Цели рассматриваются в ходе планирования, которое включает в себя декомпозицию целей для выделения управляемых компонентов проекта, и разработка «дерева» целей связывается с разбиением работ. На важность постановки целей и правильное их формулирование указывает применение критериев SMART-анализа: конкретность, измеримость, привязанность к месту, реалистичность, указание сроков. Но специально организуемые процедуры целеполагания (инструментально описанные) нами не обнаружены, хотя целеполагание упоминается довольно часто.

Нами предприняты попытки выделить процедуры из образовательного целеполагания, рассматриваемого рядом исследователей. Но целеполагание в основном рассматривается как внутренняя компетенция человека, а как наиболее эффективный способ целеполагания предлагается формулирование цели в виде ко-

нечного продукта (А.В. Хуторской, И.А. Озеркова, К. Хэлдман). Инструментально процедура целеполагания представлена в методологии системно-мыследеятельностного подхода как сопоставление потребностей субъекта деятельности, внешнего для субъекта заказа (задания, поручения), средств (умений) субъекта, условий и обстоятельств, при которых должна реализовываться цель (М.А. Мкртчян). При сопоставлении этих компонентов происходит процесс осознания субъектом образа возможного результата и предстоящей деятельности, что способствует его целеустремлённости и возникновению мотива.

Организация в управлении проектами связана со структурной организованностью людей и подразделений, выполняемыми функциями, механизмами координации деятельности, коммуникационными связями и отношениями между людьми. В качестве организационной структуры управления крупными проектами в системе общего образования нами выделена проектно-функциональная (смешанная) структура, позволяющая при проектно-целевом управлении использовать возможности функционального управления системы общего образования.

Организованность, понимаемая нами как характеристика организации людей, отражающая их общность целей (интересов) и согласованность взаимодействий, в управлении проектом обеспечивается формируемым стилем командной работы. Процесс командообразования многие исследователи связывают с лидерскими качествами руководителя (Д. Адаир, В.В. Исаев, Д. Льюис), которые определяют нормы отношений и правила взаимодействий в команде.

В отличие от традиционного введённого психологами понимания нормы мы выделили в идеях и экспериментальных разработках мыследеятельностной педагогики (О.С. Анисимов, Ю.В. Громыко, Г.П. Щедровицкий) представление о норме как особой форме, придающей организованность деятельности и конституирующей её. «Нормы и цели – это взаимодополняющие факторы, которые создают запас надёжности в организации процесса» (Г.П. Щедровицкий). В организационных формах, разработанных в методологии системно-мыследеятельностного подхода, люди с их индивидуальными и личными мотивами и целями оказываются носителями задаваемых норм, вынужденными к ним приспособляться и учитывать. Формы организации деятельности, процедуры и методологические средства представлены в работах Г.П. Щедровицкого, О.С. Анисимова, А.П. Зинченко, М.А. Мкртчяна и др. Осваиваемые нормы определяют поведение человека и позволяют выходить в позицию реального управления. Он может испытывать удовлетворение от участия в происходящих процессах, от увеличения степени самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, что способствует усилению мотивационно-целевой основы управления крупным проектом и является определяющим при его осуществлении в системе общего образования.

Использование организационных форм с задаваемыми нормами и содержанием по осознанию целей деятельности может согласно мотивационной теории Э. Локке определять поведение человека, направляемое целями. В качестве мотивационной основы управления нами выделена способность целей, не побуждающих к действию, превращаться в побудители, мотивы. Одно из происхождений мотивов есть приобретение целью сознательной побудительной и смыслообразующей функции. Мотивы, имея смыслообразующую функцию, придают смысл целям, действиям, их содержанию (А.Н. Леонтьев). «Мотив как осознанное побуждение для определённого действия, собственно, и формируется по мере того, как

человек учитывает, оценивает, взвешивает обстоятельства, в которых он находится, и осознаёт цель, которая перед ним встаёт; из отношения к ним и рождается мотив в его конкретной содержательности, необходимой для реального жизненного действия» (С.Л. Рубинштейн).

Таким образом, выявлено, что специально организуемое целеполагание может служить средством мотивации, формируя представление достижения результата. Постоянная работа с целями (замыслом) крупного проекта с пониманием и рефлексией деятельности, осуществляемой субъектом, способствует формированию и поддержке мотивационно-целевого характера управления для обеспечения успешного осуществления крупного проекта в системе общего образования.

В ходе анализа литературы по проектному менеджменту нами выделены структурно-функциональные составляющие управления проектами, отражающие современный подход к пониманию проекта как элемента проектного управления, важнейшей характеристикой которого обозначена его нацеленность на изменения.

Осознание цели проекта является отправной точкой проектного управления. Цель декомпозируется на осознаваемые и управляемые элементы деятельности, логически и организационно связанные в комплексы работ. Установлено, что качество целеполагания определяет успешное осуществление проекта, но собственно процедуры целеполагания и их описание нами не выявлены.

Определение (описание) предполагаемых результатов и соответствующих критериев как достижения целей проекта отражает в управлении проектом степень осознания цели как образа ожидаемого результата, на достижение которого направлено действие субъекта деятельности.

Анализ внутренней среды и внешнего окружения проекта как совокупности факторов и объектов, непосредственно и опосредовано влияющих на осуществление проекта, направлено на выявление того, что может с определённой вероятностью негативно и позитивно повлиять на достижение целей проекта. Это понимание возможных рисков и способствующих обстоятельств, что позволяет корректировать цели, более адекватно принимать управленческие решения, воспринимая реальное и возможное положение дел, оптимизируя реализацию проекта с учётом вероятных последствий.

Создание организационной структуры управления проектом, отражающей его внутреннюю среду как систему полномочий, ответственности и коммуникаций, в рамках которой осуществляются управленческие процессы, определяется состав человеческого ресурса, формируется организационная культура, определяющая связи и отношения между участниками проекта.

Формирование и деятельность команды управления проектом обеспечивает его целенаправленное осуществление. Целесообразно различение понятий «команда управления проектом» и «команда проекта». Командой управления проектом является единый орган, представляющий собой совокупность участников проекта, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия. А под командой проекта понимается совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую деятельность. Это подразумевает её интенсивное взаимодействие со всеми или большей частью участников проекта. К *участникам* проекта относятся заказчики, инвесторы, проектировщики, поставщики ресурсов, консультанты, подрядчики, финансовые институты, специалисты-исполнители и др.

Жизненный цикл проекта определяет логико-временную структуру деятельности по проекту, отражающую ряд последовательных этапов от инициации до завершения, включая разработку и реализацию.

Традиционно *управляемые параметры* проекта представляют: объёмы и виды работ; сроки, продолжительность и резерв времени; ресурсы (человеческие, финансовые, материально-технические). Нами выявлены инструментально разработанные методы и средства, описанные в *подсистемах управления проектом*, которые подразделяются по основным предметным областям на управление содержанием проекта, объёмами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление рисками, управление запасами ресурсов, управление информацией и коммуникациями и т.п.

Существующие модели (схемы) управления проектом представлены жизненным циклом с его делением на фазы, что связано с наполнением определённым содержанием этапов развития проекта. Содержание фаз (этапов) жизненного цикла проекта раскрывается применительно к действующим в РФ нормативным документам. Нами установлено, что принципиально модель управления проектом представляет две фазы: фазу разработки (осознание целей, разработка и анализ планов, решений, проектной документации) и фазу реализация (выполнение утверждённых планов, реализация принятых проектных решений во взаимодействии с окружающей средой). Применительно к крупным проектам в системе общего образования нами определена целесообразность рассмотрения пяти фаз жизненного цикла: инициация, анализ концепции проекта (с апробацией в «пилотном» режиме), разработка региональных проектов, реализация на уровне региона (разработка и реализация муниципальных и школьных проектов), завершение.

Таким образом, нами были выявлены неиспользуемые в проектном управлении возможности целеполагания, специально организуемого для осознания целей и рассматриваемого как средство обеспечения целеустремлённости и мотивированности участников проекта в преобразующей деятельности. Определены теоретические положения для создания модели управления на мотивационно-целевой основе. Выделены основные структурно-функциональные составляющие управления проектами, дающие возможность, с одной стороны, проанализировать практику управления крупными проектами в системе общего образования, для выявления аспектов и управленческих средств, обеспечивающих их успешное осуществление, а, с другой стороны, опираться на них в разработке теоретической модели управления крупным проектом в системе общего образования.

Анализ практики управления наиболее значимыми для модернизации системы общего образования (с учётом организационно-управленческого аспекта) самыми масштабными проектами последнего десятилетия: Мегапроект «Развитие образования в России» (1999-2003 гг.) и «Реформа системы образования» (2002-2006 гг.) показал, что основную подъёмную силу крупного проекта представляет региональный уровень управления, где формируется региональная группа, которая вовлекает в реализацию проекта муниципальный уровень управления и образовательные учреждения по административно выстроенной ведомственной линии. Это позволяет определить ответственность уровней управления и целенаправленное использование регионального ресурса в осуществлении проектного замысла.

Генеральные цели, задаваемые как желательные характеристики управления системой общего образования, не соответствовали требованиям SMART-анализа. При явном противоречии проектному управлению нами было принято возможное задание на федеральном уровне целей крупного проекта как ориентиров развития общего образования с их конкретизацией на уровне регионов. Это оправдывает индикативно-описательный характер представления ожидаемых результатов крупного проекта и экспертную оценку по критериям достижения целей.

Нами не выявлены специально организуемые процедуры осознания целей крупных проектов, что обусловило выделение целеполагания как необходимой специально организуемой процедуры управления крупным проектом.

Анализ внутренней среды и внешнего окружения проектов показал применение PEST и SWOT-анализа как освоенного инструмента.

Организационные структуры управления проектами отражали иерархию административных отношений, существующих в управлении системой общего образования. Нами отмечено, что вовлечение должностных лиц региона с определёнными полномочиями в состав команд управления проектом определило успешность осуществления замысла крупного проекта в регионах. Наряду с административным характером деятельности команд управления проектами отмечено специальное внимание подготовке руководителей образования регионального, муниципального и школьного уровней, организуемой посредством разработческих, обучающих и экспертных семинаров.

Анализ жизненного цикла проектов по этапам инициации, разработки региональных проектов с апробацией в «пилотных» регионах, реализации разработанных проектов и завершения, позволил выделить направленность управления крупным проектом в побуждении проектно-ориентированной инициативы.

Традиционно используемые инструментальные средства и методы календарного планирования и организации работ, администрирование и контроль, оформление обязательств через заключение контрактов и т.п. традиционно обеспечили осуществление крупных проектов.

Таким образом, анализ практики управления крупными проектами позволил утвердиться в необходимости разработки модели мотивационно-целевого управления крупным проектом в системе общего образования с выделением специально организуемого целеполагания, вовлечением в команды управления должностных полномочных лиц региона, важности подготовки управленцев к управлению крупным проектом посредством семинаров, способствующих целеустремлённости, организованности и мотивированности участников проекта.

Модель управления крупным проектом в системе общего образования разработана с опорой на теоретические положения и опыт управления проектами и инновационными процессами в системе общего образования Красноярского края. Общими концептуальными основаниями создания модели управления крупным проектом в системе общего образования явились представления:

- о сущности проектного управления;
- о происхождении мотива как приобретения «целью сознательной побудительной и смыслообразующей функции» (А.Н. Леонтьев);
- о деятельности как полипроцессе – единстве процессов мышления, коммуникации, действия, понимания и рефлексии (Г.П. Щедровицкий).

Модель управления крупным проектом в системе общего образования в качестве ведущих процессов управленческой деятельности выделяет мотивацию и рефлексивный анализ (схема 1). В управленческой деятельности планируется и организуется процесс мотивации людей, действующих как в составе команды проекта, так и привлекаемых в качестве исполнителей. В первую очередь, мотив преобразующей деятельности должен возникнуть у руководителей и членов команд управления проектом с потребностью формирования мотивов у участников проекта. Процесс мотивирования нам представляется организуемой последовательностью процедур: осознание цели проекта, целеполагание, формирование мотива как способствование его возникновению.

Осознание цели является отправной точкой проектного управления. Это обеспечивается внутренними процессами мышления каждого человека, но важна объективация степени осознания цели, что осуществляется в общей работе по соотнесению индивидуального понимания с пониманием, формируемым в групповом субъекте деятельности.

Целеполагание происходит как процесс интериоризации внешне заданных целей и отражается в формулировании целей деятельности. В данной модели

Схема 1.

Модель мотивационно-целевого управления крупным проектом в системе общего образования



применяется специально организуемая процедура сопоставления четырёх компонентов. Первый - объективирует цели (замысел) крупного проекта как заказ на преобразующую деятельность с пониманием миссии крупного проекта и его требований по определённым преобразованиям. Второй - предписывает выявить потребности субъектов деятельности как индивидуальных, так и коллективных субъектов, пред-

ставляющих различные объединения людей и организации. Третий компонент направлен на понимание субъектом условий и обстоятельств: *что* препятствует, *что* ограничивает и *что* способствует осуществлению преобразований. Четвёртый компонент определяет выделение требуемых и имеющихся средств (способов) достижения целей крупного проекта. Сопоставляя все четыре компонента, человек определяет отношение к деятельности по достижению целей предстоящих преобразований и степень своего участия. Возникновению, закреплению и поддержанию мотива способствуют процедуры организуемой проблематизации, рефлексии, что обеспечивается методологическими средствами.

Описанный процесс мотивации способствует формированию субъектом управляющей деятельности общих представлений о преобразованиях и преобразующей деятельности, что должно начинаться в работе создаваемой команды

управления крупным проектом на этапе инициации и поддерживаться на протяжении всего времени осуществления крупного проекта до его завершения.

Управленческая деятельность крупного проекта направлена на осуществление управленческих функций планирования, организации, мотивации и контроля деятельности по проекту преобразований и предполагает разработку и реализацию проекта управленческой деятельности, которая в свою очередь также планируется, организуется, мотивируется и контролируется в деятельности управленцев и выражается в их управленческих действиях. Адекватность управленческой деятельности осуществляемым проектным преобразованиям осознаётся управленцами за счёт постоянного процесса рефлексивного анализа совершаемых управленческих действий и понимания происходящих событий (преобразований, изменений) в преобразуемой деятельности. Это показано нами на схеме отношений управляющей и управляемой подсистем управления (рис. 2).

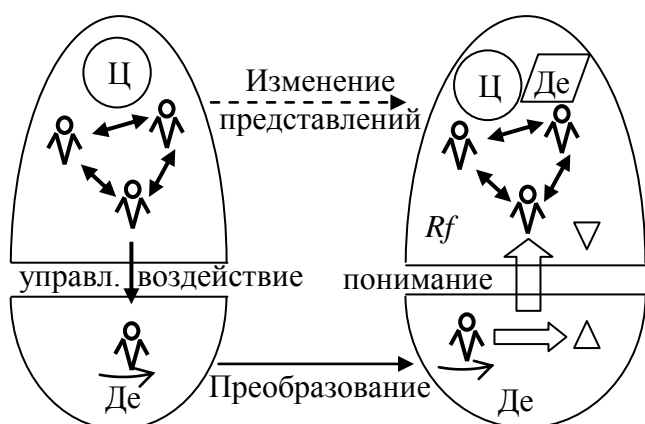


Рис.2. Схема отношений управляющей и управляемой подсистем

Организационная структура управления крупным проектом отражает существующую иерархию управления системой общего образования. Создаваемые в каждом уровне управления команды проекта по отношению друг к другу играют роль управляющей и управляемой подсистем. Деятельность команды управления проектом (верхний купол) включает осознание цели проекта с пониманием цели управленческой деятельности и управляющего воздействия на людей, осуществляющих деятельность

по проекту. В ходе преобразований организуется понимание осуществляемых людьми действий, процессов и происходящих изменений. Формирующиеся общие представления о деятельности по проекту соотносятся с целями проекта, и в организуемой рефлексии управленческой деятельности понимается адекватность и эффективность действий управляющей подсистемы.

В логико-временном плане крупный проект в системе общего образования складывается из региональных инициатив, которые носят проектно-ориентированный характер, и осуществляется через разработку и реализацию региональных подпроектов. Региональные подпроекты отражают вариант решения ключевой задачи крупного проекта по созданию, запуску и поддержанию механизмов развития системы общего образования в регионах. Механизмы регионального развития системы общего образования отражаются в разработке и реализации муниципальных проектов и проектов образовательных учреждений. В управлении крупным проектом в системе общего образования уделяется особое внимание целям управленческой деятельности по обеспечению взаимодействия регионального и муниципального уровней управления.

Запускающий характер крупного проекта при его осуществлении в системе общего образования обуславливает не завершающий своё существование, а «скользящий» характер федерально-регионального уровня управления, что свойственно управлению открытым проектом. Открытость крупного проекта обусловлена, с одной стороны, объективно существующим разнообразием региональных

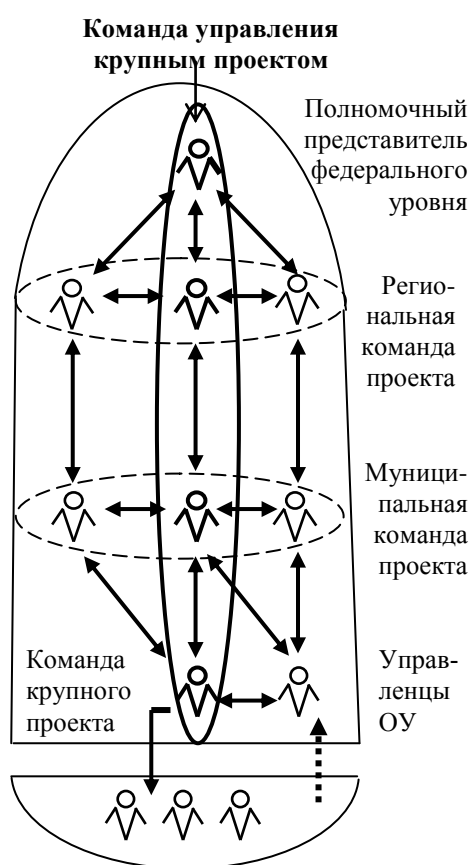
особенностей, условий и возможностей имеющихся ресурсов региона, а, с другой стороны, порождаемой инициативой регионов в разработке и реализации независимых и самостоятельных проектов в логике и в развитие идей, гипотез и концептуальных решений, заложенных при инициации крупного проекта. Это необходимо для создания механизмов возникновения и поддержки устойчивых тенденций саморазвития региональных и муниципальных систем общего образования.

Осознание цели крупного проекта организуется в каждом уровне управления и обеспечивается процедурами целеполагания. Этот процесс направлен на понимание замысла крупного проекта и мотивацию преобразующей деятельности.

Определение результатов крупного проекта, имеющих интегративный характер, обусловленный индикативным характером цели, производится по всей совокупности подпроектов как взятие обязательств каждым уровнем управления в соответствии с показателями и критериями крупного проекта.

Анализ внутренней среды и внешнего окружения направлен на раскрытие целей разрабатываемых подпроектов в ходе организуемого проектирования, когда с пониманием способствующих, ограничивающих и препятствующих факторов подвергаются тщательной проработке предмет преобразований и средства, необходимые для осуществления проектного замысла. В создаваемых проектных документах отражаются ожидаемые результаты, соответствующие критерии; объёмы и структуры работ; сроки, продолжительность работ, резерв времени; структуры сетевых и информационно-технологических взаимодействий.

Управленческая деятельность обеспечивается в проектно-функциональной



Участники-исполнители,
Рис.3. Команда проекта

структуре, позволяющей использовать административный ресурс и потенциал системы общего образования с приглашением специалистов из других сфер. Единым органом, осуществляющим управленческую деятельность, является команда управления крупным проектом. Вместе со специалистами административных, финансово-экономических, образовательных структур и структур материально-технического обеспечения в каждом уровне образуются команды проекта (рис. 3). Участники крупного проекта определяются в соответствии с содержанием преобразований. Их представляют поставщики ресурсов, консультанты, финансовые институты, специалисты-исполнители и т.д.

Формирование и деятельность команды управления проектом предполагает включение должностных лиц из различных ведомств, обладающих определёнными для осуществления проекта полномочиями, по всей административной «вертикали» для решения задач интегративного характера, обеспечивая взаимодействие всех уровней управления: федерального, регионального, муниципального и образовательных учреждений. Основной состав

представляют компетентные представители системы общего образования. Вхож-

дение в команду управления предполагает внутренний мотив человека в преобразующей деятельности. Формы работы обеспечивают возникновение и поддержания реального мотива, проявляемого в управленческой деятельности. В работе команды управления проектом задаются нормы и реализуются определённые принципы, следование которым позволяет сформировать общее представление о преобразующей деятельности и способствует формированию и поддержанию мотивационно-целевой основы управления:

1. Принцип «целостности» в подходе к постановке целей и к решению проблем (понимание окружающей среды и вложенных подсистем).

2. Принцип «системности» целей преобразовательной деятельности (выработка системы целей из общего замысла, генеральной цели).

3. Принцип «целенаправленности» преобразований (нацеленность на конкретные подсистемы с пониманием содержания преобразований).

4. Принцип «целесообразности» изменений (соответствие целей проекта задачам функционирования системы образования и образовательного учреждения согласно его предназначению).

5. Принцип «моделирования» преобразовательной деятельности (получение модельных представлений о системе связей между целями, альтернативными средствами их достижения, средой и определёнными требованиями к ресурсам).

6. Принцип «соответствия» получаемого результата заявленным целям проекта (определение критерия оценки результативности крупного проекта).

Реальная действительность (конкретные люди, способы деятельности, используемые материалы и средства) вносит жизненные изменения в проектные представления, что требует специально организуемого понимания и рефлексии деятельности по осуществлению преобразований. Регулярность проведения способствующих этому рефлексивно-аналитических, проблемно-разработческих семинаров и общих сборов групп участников зависит от сложности проектного замысла, степени сформированности общих представлений о преобразованиях, уровня целеустремлённости, организованности и мотивированности участников.

Жизненный цикл крупного проекта представляет определённые этапы: инициация, анализ концепции проекта (с апробацией в «пилотном» режиме), разработка региональных проектов, реализация на уровне региона (разработка и реализация муниципальных и школьных проектов), завершение. Инициация завершается подбором «пилотных» регионов для подтверждения реализуемости замысла крупного проекта. Используя опыт «пилотного» управления, руководитель и эксперты федерального уровня вовлекают в крупный проект регионы, опираясь на их проектно-ориентированную инициативу. Региональные проекты предполагают осуществление замысла крупного проекта с учётом социально-экономических условий в характерной для них «палитре» муниципальных систем и образовательных учреждений. В больших регионах целесообразна организация «пилотного» этапа с подбором муниципальных систем образования и образовательных учреждений, представляющих региональную «палитру» условий и особенностей. Затем в регионах раскрывается «каскадный веер» управления через организуемую разработку и реализацию проектов муниципального и школьного уровней.

Общее представление об управлении крупным проектом в системе общего образования нами представлено в идеологии процессной концепции (табл. 2). Составляющие представляют основные функции управления. Нам видится целесо-

образность выделения анализа концепции крупного проекта в отдельную фазу. Каждая составляющая управления раскрывается через содержание основных и вспомогательных процессов как обозначение организуемых видов управленческой деятельности. Процессы понимаются как действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления. Процессы, несмотря на определённую последовательность, могут совмещаться по времени.

Таблица 2.

Процессная модель управления крупным проектом в системе общего образования

Составляющие	Основные процессы	Вспомогательные
1. Инициация: определение оператора (организации и генерального менеджера), источников финансирования, принятие решения о реализации крупного проекта.		
2. Анализ концепции	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ замысла (целей) крупного проекта и концептуального решения проблем системы общего образования; • Анализ финансово-экономической состоятельности; • Анализ имеющихся и требуемых ресурсов (человеческих и материально-технических); 	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ внешней среды проекта (политический и социальный аспекты) • Анализ факторов, способствующих и препятствующих реализации замысла проекта; • Оценка степени возможной реализации;
3. Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Целеполагание</i>, декомпозиция генеральной цели и разработка подцелей; • Определение содержания, состава и взаимосвязей работ; • Оценка длительности, объёмов, стоимостей и сроков работ; • Определение ресурсов; • Оценка бюджета; • Разработка сетевого графика (плана исполнения проекта); 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка организационной структуры проекта; • Идентификация и оценка рисков, меры минимизации; • Планирование и подготовка условий поставок; • Планирование качества и определение критериев успешности реализации;
4. Организация	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование команд управления и команд проекта в каждом уровне управления; • Определение взаимосвязей и характера взаимодействия участников; • <i>Проведение семинаров и общих сборов команд проекта;</i> • <i>Подготовка (обучение) команд управления проектом;</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Определение состава участников проекта; • Заключение договоров и контрактов между уровнями управления (федеральный с региональным, региональный с муниципальным); • Выбор поставщиков оборудования, услуг
5. Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Общее управление изменениями (разработка и реализация подпроектов);</i> • <i>Управление целями;</i> • Управление качеством; • Управление ресурсами; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Методологическое сопровождение команд управления;</i> • Развитие команды проекта; • Управление рисками; • Управление контрактами;
6. Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг исполнения работ и обязательств по каждому подпроекту; 	<ul style="list-style-type: none"> • Учёт исполнения; • Подтверждение качества выполняемых работ;
7. Завершение (закрытие контрактов, административное завершение, содержательные и финансовые отчёты)		

Процессы в той или иной мере широко представлены подсистемами управления проектами с описанием методов и инструментальных средств в учебных пособиях по проектному менеджменту. Курсивом выделены процессы, где задаётся и поддерживается мотивационно-целевой характер управления. Руководителям и

членам управленческих команд необходима подготовка в части освоения методологических средств, обеспечивающих продуктивную коммуникацию, понимание и рефлексию. Командам управления в ходе осуществления крупного проекта требуется методологическое сопровождение соответствующих специалистов.

Характерной особенностью модели является её направленность на обеспечение мотивационно-целевого характера управления. Определённые изменения в структурах управляющей системы, в личностных качествах её субъектов не нарушают стабильность функционирования системы общего образования. В модели учитывается неразвитость управленческого самосознания, рефлексии и преодолевается стремление традиционно следовать указаниям свыше.

Во второй главе «Опытно-экспериментальная проверка модели управления крупным проектом в системе общего образования» представлены управленческие традиции, сложившиеся в системе общего образования Красноярского края, и опыт осуществления федерально-региональных проектов как своеобразный задел реализации модели (§ 2.1); описан ход опытно-экспериментальной проверки модели (§ 2.2), проанализированы результаты её внедрения (§ 2.3).

По специфике исследовательской задачи эксперимент являлся *научно-исследовательским*, т.к. был направлен на проверку научных представлений о проектном управлении и средств обеспечения управления проектами, сформировавшихся в управленческой культуре Красноярского образования в процессе осуществления проектов федерального-регионального уровня и инновационной деятельности в системе общего образования Красноярского края последних двух десятилетий.

Региональный уровень управления общим образованием Красноярского края с конца 80-х годов сопровождался методологической группой М.А. Мкртчяна, работающей в русле системомыследеятельностного подхода Г.П. Щедровицкого. В управленческой практике широко использовалось проведение организационно-деятельностных игр, рефлексивно-аналитических, проблемных, разработческих семинаров с участием представителей всех уровней управления. Многие руководители образования осваивали методологический инструментарий, использовали формы, способы и средства организации понимания, мыслекоммуникации, проблематизации и рефлексии. Высокий уровень методологической подготовки управленцев края проявился в мегапроекте «Развитие образования в России».

Комплексный проект модернизации (КПМО) обусловил разработку и реализацию модели управления крупным проектом в системе общего образования Красноярского края с опорой на имеющийся задел в знаниях, способах и средствах управления. В соответствии с гипотезой, целью и задачами диссертационного исследования была проведена опытно-экспериментальная проверка модели.

Констатирующий этап (2007 г.) включал наблюдение и беседы с руководителями и членами команд проекта с целью выявления характера взаимодействия регионального уровня с муниципальным уровнем и образовательными учреждениями. Выявлялись характеристики, присущие команде управления проектом (общая лексика, единый понятийный аппарат, взаимозаменяемость в работе, смелость принятия управленческого решения, осознание ответственности), степень целеустремлённости, организованности и мотивированности членов муниципальных и школьных команд проекта. Установлено, что региональными командами управления по направлениям КПМО проработаны замысел и цели КПМО, освоена специфическая терминология, в состав включены должностные лица с необходимыми

ми полномочиями и управленцы с опытом участия в крупных проектах. Вместе с тем, у членов муниципальных и школьных команд проекта был выявлен низкий уровень осознания целей КПМО и мотивированности в осуществлении преобразований. Возникшая задача подготовки управленцев решалась, как региональными командами управления в цикле проводимых рефлексивно-аналитических и разработческих семинаров, так и в ходе организованного обучения по проектно-модульной программе «Комплексная модернизация школьного образования» с инвариантным модулем «Системное проектирование модернизации школьного образования» (охват составил 625 чел.).

Формирующий эксперимент (2008 г.) включал проверку модели управления крупным проектом во взаимодействии регионального уровня с муниципальными системами образования (МСО). Были выделены четыре МСО Абанского, Балахтинского, Емельяновского, Курагинского районов, в деятельности которых отслеживалось использование модельных представлений при осуществлении муниципальных проектов КПМО. Специально организованная подготовка управленческих кадров Балахтинского и Курагинского районов проводилась с участием диссертанта в цикле рефлексивно-аналитических и проблемно-разработческих семинаров, главной задачей которых было формирование целеустремлённости с возникновением мотива преобразующей деятельности. Организованное муниципальными командами проектирование отражало степень осознания целей КПМО в результатах целеполагания, проводимого по 4 компонентам. Команды МСО Абанского и Емельяновского районов представляли контрольные группы, так как опирались, в большей степени на административный ресурс.

В рамках диагностирующего этапа (2009 г.) отслеживались сложившийся в региональных командах характер управления и изменения в управлении МСО Абанского, Балахтинского, Емельяновского, Курагинского районов. Формализованные результаты отслеживались как достижение целей проектов в соответствии с заявленными обязательствами по показателям КПМО по данным мониторинга (сайт КПМО). Степень сформированности команд управления как субъекта управляющей деятельности и уровень целеустремлённости, организованности, мотивированности их членов выявлялись в ходе общих сборов и рефлексивно-аналитических семинаров. Оценивался уровень удовлетворённости потребностей и ожиданий субъектов преобразующей и преобразуемой деятельности.

Анализ результатов проверки модели (§ 2.3) строился на выявлении влияния применения используемых в модели управления крупным проектом организационных форм, методологических и управленческих средств, способствующих целеустремлённости, организованности, мотивированности участников проекта, в обеспечении успешного осуществления КПМО в Красноярском крае.

С позиции федерального заказчика региональный проект обеспечил по показателям КПМО (www.kpmo.ru) достижение поставленных целей. Регион выполнил взятые на себя обязательства по каждому направлению, что подтверждено итоговыми результатами по всей совокупности входящих в него подпроектов.

Вместе с тем, управление региональным проектом нами оценивалось в сопоставлении полученных результатов достижения целей по направлениям КПМО с ресурсным потенциалом управляющей системы – региональных команд управления проектом. Применялся метод экспертных оценок – индивидуальный экс-

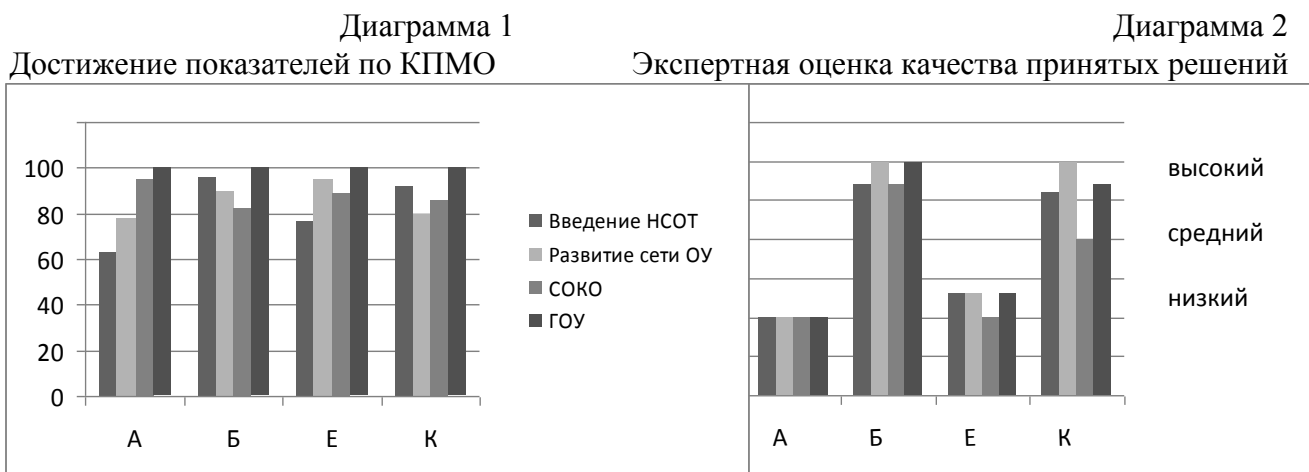
пертный опрос, проводимый в форме интервью (беседы) с 5 независимыми авторитетными специалистами по шкале рангов (высокий, средний, низкий).

Как успешные эксперты расценили управление внедрением новой системы оплаты труда (НСОТ) и государственно-общественного управления (ГОУ) в сложной по содержанию работе с людьми, чему способствовали рефлексивно-аналитические и проблемно-разработческие семинары. Доля МСО, перешедших на НСОТ возросла с 24% до 100% уже в 2008 году. Но главное - осознание смысла и роли стимулирования в НСОТ. Доля МСО, имеющих общественный орган управления возросла с 6% до 68% (при плане 47%), а в ОУ с 17% до 73% (при плане 67%). Данные на 26.10.2009 г. Важно отметить, что работа над качеством стимулирования в НСОТ и общественного участия в управлении продолжается.

Создание региональной системы оценки качества образования (РСОКО) признано и федеральными, и региональными экспертами управленческим провалом из-за неиспользованного научно-методического потенциала, разработанного и реализуемого в краевых инновационных комплексах и на экспериментальных площадках. Административный ресурс команды позволял решать поставленные проектом задачи, но в составе не было людей, убеждённых в необходимости применения процедур, обеспечивающих рефлексивно-аналитический характер работ.

Команда управления реструктуризацией сети образовательных учреждений подтвердила необходимость вовлечения в работу должностных лиц с полномочиями решения административных и финансово-экономических вопросов на уровне глав муниципальных районов. Цели были достигнуты в целом за счёт административного ресурса. Но принимаемые решения вызвали сопротивление и недовольства педагогических коллективов и местного сообщества, особенно при закрытии школ, свидетельствуя о дефиците управленческих средств и игнорирование мотивационно-целевой составляющей управления по этому направлению.

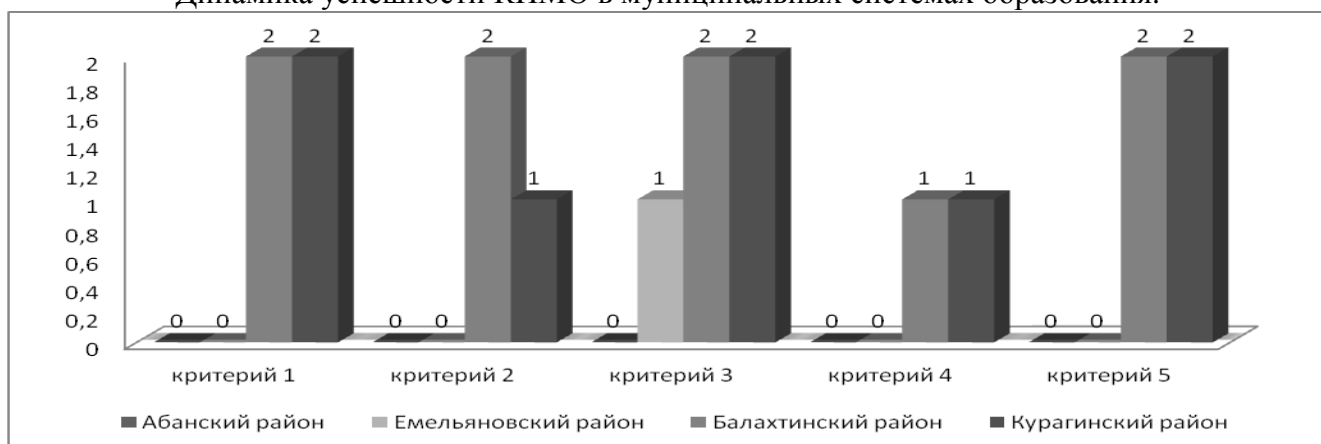
Комплексное решение целей КПОМО обеспечивалось с использованием модели мотивационно-целевого управления крупным проектом в выделенных нами для исследования муниципальных системах образования (МСО) Абанского (А), Балахтинского (Б), Емельяновского (Е), Курагинского (К) районов. Результаты влияния модели представлены в диаграммах 1 и 2. Результаты сравнения констатирующего и диагностирующего этапов эксперимента отражены в диаграмме 3.



Достижение формальных показателей МСО Абанского и Емельяновского районов за счёт административного ресурса не обеспечило качественных изменений как в МСО Балахтинского и Курагинского районов, где инициативно созданы

межшкольная организация (простое товарищество) и сетевой Открытый институт педагогов. На мотивационно-целевое управление опираются муниципальные методические службы: открыты площадки в ОУ, работающие по инновационным технологиям и выстраивающие новые системы управления.

Динамика успешности КПМО в муниципальных системах образования.



- Критерий 1 Цели проектов чётко оформлены, конкретны и измеримы, ресурсно обоснованы, представлены полно и развернуто, отвечают требованиям показателей КПМО
- Критерий 2 Наличие уникальных, отвечающих условиям территории проектных решений
- Критерий 3 Комплексность проектных решений
- Критерий 4 Сформированность команды соответствующего масштаба преобразований
- Критерий 5 Степень мотивации участников проекта на его реализацию

Диаграмма 3 показывает корреляцию между критерием 1 «Цели», критерием 2 «Мотивация» и критерием 3 «Комплексность решений», подтверждая влияние модели мотивационно-целевого управления на обеспечение успешного осуществления КПМО на муниципальном уровне.

Степень удовлетворенности потребностей субъектов преобразующей и преобразуемой деятельности выявлялась анкетированием начальников муниципальных управлений образования (32 из 68). Выводы были подтверждены рефлексивно-аналитическими докладами в ходе экспертно-аналитического семинара по итогам реализации КПМО в Красноярском крае с участием федеральных экспертов.

Все респонденты отметили регулярное взаимодействие управленцев регионального, муниципального и школьного уровней. Отмечена целесообразность общих краевых сборов с участием федерального уровня, федеральных экспертов.

Обеспечение целеустремленности участников проекта руководители МСО связывают с организацией проектирования изменений на муниципальном уровне управления с подключением школьных команд (90%). Этому способствовали мероприятия, проводимые региональной командой управления проектом, обучающего (90%) и рефлексивно-аналитического (59%) характера, что позволило муниципальным управленцам освоить и использовать управленческие средства в своём уровне управления. Регулярные семинары проблемно-разработческого и рефлексивно-аналитического характера способствовали обеспечению мотивационно-целевого характера управления (90%). По мнению 68% руководителей целеустремленности и мотивированности участников способствовало специально организованное обучение управленческих кадров по проектно-модульной программе, что обеспечило успешную реализацию муниципальных проектов и проектов школ. Необходимость обучения как подготовки к управлению крупным проектом подтвердил 61% директоров школ, имевших профессиональную переподготовку в области менеджмента (по данным КПМО), отметив значительное повышение образовательного уровня и мотивации в осуществлении преобразований. 87% руко-

водителей признали проявившиеся образовательные дефициты, обозначив своеобразный заказ в освоении проектного управления.

По результатам опытно-экспериментальной проверки установлено, что модель управления крупным проектом в системе общего образования обеспечивает: мотивационно-целевую основу управления преобразованиями; целенаправленность в разработке и реализации подпроектов; вовлечение участников проекта в преобразования, побуждая и мотивируя; гибкость и мобильность управления, адаптивно к условиям реализации; интеграцию деятельности и консолидацию усилий команд проекта; связь осознаваемых участниками проекта потребностей с их собственным развитием в преобразующей деятельности. Модель позволяет переходить в существующей системе управления общим образованием к управлению по целям и изменять её в сторону партисипативного управления.

Эффект мотивационно-целевого характера управления регионального КПОМО проявился в рамках проекта «Кадровая модернизация региональных систем образования», о чём свидетельствует межрегиональный рейтинг проектов. Из 222 представленных проектов 166 проектов Красноярского края. В первой «десятке» рейтинга отмечено 5 проектов, в «двадцатке» - 9 проектов, в 30 лучших – 15 проектов Красноярского края. Оценки представленных проектов в экспертных суждениях: «проект архиважен и актуален», «проект отличается прозрачностью и хорошей продуманностью», «грамотно описан и имеет большие шансы на реализацию», «хорошо проработанный проект, даёт практически полное представление о его реализации». Данные от 26.02.2010 года (<http://www.eurekanet.ru>).

В заключении диссертации сформулированы следующие выводы:

1. Проведённый анализ теории менеджмента позволил выделить и содержательно наполнить структурно-функциональные составляющие управления крупным проектом в системе общего образования. Для осознания целей крупного проекта определена необходимость специально организуемой процедуры целеполагания. Выявлена возможность формирования и поддержания мотивационно-целевой основы управления. Обозначены разработанные в проектном менеджменте подсистемы управления проектом для освоения и возможного использования в управлении крупным проектом в системе общего образования.

2. Анализ практики управления крупными проектами в системе общего образования показал отработанное выстраивание отношений между федеральным и региональным уровнями управления и выявил необходимость обеспечения регионально-муниципального взаимодействия, определяющего реализацию замысла крупного проекта и его успешное осуществление.

3. В ходе диссертационного исследования обоснована и разработана модель управления крупным проектом в системе общего образования. В описании модели изложены общие концептуальные основания, представлены структурно-функциональные составляющие и процессная схема управления крупным проектом, выделены принципы, формы и средства управленческой деятельности. Модель реализует мотивационно-целевое управление, формируемое и поддерживаемое процедурами рефлексивно-аналитического и проблемно-разработческого характера, организуемыми командами управления проектом.

4. Опытно-экспериментальная проверка модели управления в ходе осуществления в 2007-2009 гг. комплексного проекта модернизации образования в Красноярском крае показала действенность модели крупным проектом в системе общего

образования. Подтверждена возможность формирования мотивационной составляющей в преобразующей деятельности через целеполагание и процедуры рефлексивно-аналитического характера. Использование разработанной модели управления способствовало успешной реализации муниципальных и школьных проектов, и достижению взятых регионом обязательств по направлениям КПМО.

5. В ходе исследования выявлены условия реализации модели. *Организационные* условия предполагают: включение в команды управления проектом должностных лиц административного управления с определёнными полномочиями; нормативно-правовые основания для осуществления преобразований; заключение договорных отношений; соблюдение финансово-экономических требований крупного проекта. *Педагогические* условия заключаются в подготовке управленческих кадров в области проектного управления с освоением способом организации продуктивной коммуникации, понимания, рефлексии, проектирования. *Технологические* условия включают интеграцию методологических средств обеспечения продуктивной коммуникации, понимания и рефлексии с технологиями командообразования; компьютеризированный сбор и обработку информации с отражением на сайте показателей выполнения обязательств по каждому региону, муниципалитету, школе; доступную интернет-коммуникацию.

Полученные результаты исследования позволяют считать, что гипотеза получила подтверждение, задачи исследования решены, положения, выносимые на защиту, подтвердились.

Основные положения диссертационного исследования отражены в публикациях автора общим объёмом 2,04 п.л.

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ:

1. Горностаев, А.О. Целеполагание как ключевой компонент управления крупными проектами в системе общего образования / А.О. Горностаев // Инновации в образовании – 2011. – № 8. – С. 21-26 (0,24 п.л.).

2. Горностаев, А.О. Проблемы управления проектами в системе общего образования / А.О. Горностаев // Инновации в образовании – 2012. – № 1. – С. 36-47 (0,62 п.л.).

3. Горностаев, А.О. Крупные проекты в системе общего образования: смысл и особенности их осуществления / А.О. Горностаев // Инновации в образовании – 2012. – № 2. – С. 38-48 (0,52 п.л.).

Статьи в других изданиях:

4. Горностаев, А.О. Управление крупными проектами и подготовка руководителей как объект исследования / А.О. Горностаев // Философия современного образования и научная педагогическая мысль: от исследований к практике: материалы XIV междисциплинарной научно-практической конференции аспирантов и соискателей, 7 апреля 2011 года / сост. Т.А. Моисейкина – М.: АПКИП-ПРО, 2011. – С. 211-218 (0,46 п.л.).

5. Горностаев, А.О. Специальная подготовка управленческого корпуса к реализации регионального комплексного проекта модернизации образования / А.О. Горностаев, С.М. Катыщук // Развитие образования: методология, теория и практика управления. Формирование управленческой компетентности. – Красноярск, 2007. – С. 40-48 (0,4 п.л., личный вклад 50%).