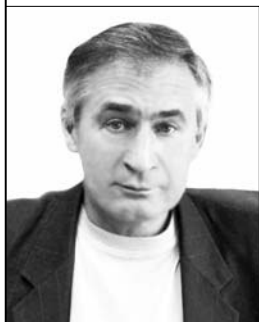


УДК 371

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ проектами в школе



Валерий Семёнович Лазарев,

*доктор психологических наук, академик РАО,
главный научный сотрудник Психологического
института РАО, Москва, e-mail: inido-vallaz@mail.ru*

Проблема качества управления изменениями существует во всех организациях, в том числе и школах. Для повышения этого качества в науке были разработаны методы проектного управления. Сегодня их внедряют в самых разных организациях. Однако практика свидетельствует о том, что многие разрабатываемые в школах т.н. «инновационные проекты» являются проектами лишь по названию и обладают существенными недостатками. В статье рассматривается, как методы проектного управления могут быть применены к управлению изменениями в школах.

• проект • проблемная ситуация • инновационный проект • планирование проекта • методы проектного управления • управление изменениями в школах

Мир изменяется и требует изменений от школы. Последние десятилетия показали, что «факторы обновления» оказывают всё более существенное воздействие на образование и нет оснований ожидать, что в последующем это воздействие ослабнет. Отвечая вызовам времени, школы в той

или иной мере модернизируют способы своей работы. Но нередко руководители, стремящиеся осуществить перемены в своих школах, испытывают неудовлетворённость от того, что замысленное не удаётся реализовать так, как бы

хотелось, сотрудники не проявляют желания участвовать в изменениях, находится масса причин, почему нельзя было сделать то, что им было поручено, и в результате руководитель напоминает паровоз, тянущий вагоны, у которых включены тормоза. И так же нередко, всё это оказывается следствием неправильно выбранной концепции управления изменениями, следствием того, что не делалось то, что могло бы способствовать успеху преобразований.

Как удачно высказался на этот счёт один из наиболее авторитетных специалистов в области управления изменениями в организациях Дж. Коттер: «Скорость изменений — движущая сила. Грамотное руководство изменениями — единственно достойный ответ»¹.

Инновационный проект — современный способ управления изменениями в организациях

Где бы люди не действовали, они решают задачи двух типов: одни из них — регулярно повторяющиеся, стандартные, другие — нестандартные, новые. Для задач первого типа определены требуемые результаты и способы их получения, а для задач второго типа неизвестно не только как получить желаемый результат, но и сам этот результат определён лишь в самых общих чертах. Создание чего-либо нового или совершенствование чего-либо уже существующего предполагает построение образа желаемого продукта (результата). Этот образ результата часто называют *проектом*. Говорят «проект дома», «проект самолёта» и т.п. Но это узкое толкование понятия проект. Более широкое его определение включает в себя не только образ какого-то нового продукта, но и *саму деятельность по его производству*, все стадии его производства от зарождения идеи до её воплощения в действительности. В современной

трактовке под **проектом** понимается *деятельность по созданию какого-то ранее не существовавшего продукта (изделия, услуги, художественного произведения, зрелища, метода, знания и т.п.) или совершенствованию уже существующего объекта*.

Всякий проект реализуется, когда есть *потребность* в чём-то новом или в усовершенствовании чего-то уже существующего. То есть, прежде чем начнёт разрабатываться и реализоваться проект, возникает актуальная потребность, нужда в чём-то. Но, если мы знаем, как можно удовлетворить эту потребность, то проект не нужен. Нужно просто реализовать известный (стандартный) способ действий. Проект нужен тогда, когда сознаётся потребность в чём-то, но те, у кого эта потребность возникла, не знают *что и как нужно сделать*, чтобы её удовлетворить. В таком случае говорят, что существует *проблема*.

В широком смысле проект сегодня понимается как *особый способ постановки и решения проблем*.

Как и всякое сложное образование, проект состоит из компонентов (составляющих), качества которых и связи, между которыми, определяют качества самого проекта. Компонентами всякого проекта являются (см. рис. 1):

- проблема;
- цели (цель) проекта;
- план действий по достижению целей;
- механизм контроля и регулирования хода выполнения планов (механизм управления реализацией плана);
- ресурсное обеспечение проекта;
- действия, обеспечивающие реализацию проекта
- результаты реализации проекта;
- субъект проекта (один человек или команда).

Составляющие проекта разрабатываются, формируются и используются в ходе его выполнения.

¹ Коттер Д. Впереди перемен: Как успешно провести организационные преобразования / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — С. 9.

Поскольку, как уже было сказано, проект — это способ решения проблем, то *первый* шаг разработки инновационного проекта — выявление проблемной ситуации. Симптомом, свидетельствующим о наличии проблемной ситуации, служит несоответствие между тем, *что требуется* (должно быть) и тем, *что есть в действительности*. Здесь можно провести аналогию с заболеванием. Первоначально о нём свидетельствуют какие-то проявления. Но эти симптомы могут быть следствием разных причин. Поставить проблему — значит определить, что требуется изменить. Но для этого нужно провести причинно-следственный анализ проблемной ситуации.

Для его выполнения — *создаётся рабочая группа* (команда проекта), которая будет разрабатывать и реализовать проект². Это *второй* шаг. Его результатом станет назначение руководителя проекта, определение состава рабочей группы и выдача ей задания на проектирование.

На *третьем* шаге осуществляется *поиск способа её решения*. Решить проблему — значит

устранить разрыв между тем, «что есть» и тем, «что требуется». *Способ решения проблемы* — это совокупность действий, совершающихся в определённой последовательности для того, чтобы устранить этот разрыв. Определить способ решения проблемы — значит ответить на вопрос: «Что и как нужно изменить, чтобы получить желаемое?» Возможны разные варианты решения всякой проблемы. Они могут отличаться как возможными результатами, сроками выполнения и требуемыми ресурсами.

Хотя во многих случаях невозможно полностью устранить разрыв между требуемым и существующим, способ решения проблемы должен быть *потенциально результативным*, т.е. он должен обеспечивать приемлемый уровень достижения требуемого. Способ решения проблемы должен быть также *реалистичным*, т.е. не должно быть каких-то непреодолимых



Рис. 1. Структура проекта

² Рабочая группа проекта — это совокупность двух или более человек, участвующих в разработке и реализации проекта, выполняющих разные обязанности, координирующих свои действия и осознающих себя как единое целое. В состав группы могут входить не только сотрудники школы, но и специалисты из других организаций, учёные. Рациональная численность рабочих групп 2–10 человек. При увеличении количественного состава группы усложняется достижение согласованного взаимодействия.

ограничений на его реализацию. Реализация каждого способа решений требует определённых затрат: денежных, материальных, временных. Может оказаться, что требуемые ресурсы превышают возможности школы, и тогда нужно будет как-то снижать потребности или искать новое решение.

Четвёртый шаг — планирование процесса изменений и прогнозирование ожидаемых результатов. Результатом этого шага станет определение, кто, что, когда, где должен сделать и какой результат получить, чтобы достичь желаемого полезного эффекта от нововведения и оценка степени приближения к требуемому.

Пятый шаг — экспертиза инновационного проекта. На этом шаге рабочая группа представляет проект, и он оценивается на соответствие предъявляемым к инновационным проектам требованиям по форме и содержанию.

Шестой шаг — реализация плана изменений.

Седьмой шаг — оценка результатов изменений и институализация нововведения, т.е. превращение его в действующий компонент системы деятельности школы. На этом шаге, при положительной оценке результатов, инновационный процесс считается завершённым и новшество институализируется. Если же результаты проведённых изменений окажутся неудовлетворительными, может быть принято решение об отказе от изменений и возвращении к прежнему способу работы.

Как выявлять и ставить проблемы

Разработка всякого инновационного проекта начинается с ответа на вопрос: «Какую проблему мы хотим решить?». В подавляющем большинстве проектов, которые мне приходилось видеть, проблема определялась крайне неудовлетворительно. Проблемная ситуация возникает, когда существует несоответствие

между тем, что требуется (должно быть) и тем, что есть в действительности и не известно как устранить это несоответствие.

Поставить проблему — значит прежде всего содержательно определить, *что требуется и что есть* в действительности, в чём состоит несоответствие между ними. Это несоответствие должно быть определено *операционально*. Проблема определена операционально, если существует количественная или качественная шкала, позволяющая оценить степень несоответствия того, что есть и того что должно быть. Например, если проблема определяется как «Неудовлетворительное освоение большей частью выпускников программ естественно-математического цикла», то это не операциональная постановка проблемы. Здесь лишь фиксируется область существования проблемы (освоение программы указанного цикла). Для её операционального определения нужно иметь шкалу уровня освоения, например, высокий — средний — низкий и показатели, позволяющие относить знания учеников к тому или иному уровню. Когда будет ясно какая доля учеников осваивает программу на высоком, среднем и низком уровнях и задано желаемое распределение, будет определена острота проблемы. Точно также формулировка типа «Недостаточная квалификация педагогических кадров» представляет собой не операционально поставленную проблему. Такая формулировка не говорит о том, квалификация какой части педагогов находится на неудовлетворительном уровне, и в чём это собственно выражается. Если это не определено, то будет сложно правильно выбрать и способы решения проблемы.

Для качественной постановки проблемы одной только операциональности недостаточно. Всякий раз встаёт вопрос: почему требуется, именно это. Если, например, проект предполагает разработку программы развития критического мышления у учащихся основной школы, то для

того, чтобы поставить проблему операционально, нужно иметь методику диагностики уровня развития критического мышления, нужно оценить уровень, достигаемый в традиционных учебных программах, и решить, какой уровень развития должен достигаться в подростковом возрасте. Ответ на последний вопрос должен иметь определённые основания. Наличие обоснования того, что требуется, — необходимый компонент хорошо поставленной проблемы.

В школе нет ничего, что нельзя было бы изменить, улучшить. Однако ресурсы и человеческие, и материальные всегда ограничены. Поэтому, ставя проблему, необходимо обосновать актуальность изменений, на осуществление которых ориентирован проект. Возвращаясь к примеру проекта развития критического мышления учащихся, можно задаться вопросом: действительно ли эта проблема для данной школы актуальнее, чем какие-то другие? Возможно, это и так, но актуальность постановки именно этой проблемы должна быть обоснована.

Проблемы, на решение которых ориентированы инновационные проекты имеют свои содержательные особенности, которые обуславливают особенности процедуры их постановки.

Значительная часть проблемных ситуаций возникает из-за того, что руководство школы не удовлетворяют какие-то результаты образовательной деятельности. Так, например, если результаты тестирования учащихся школы по методике PISA оказались ниже, чем хотелось бы руководству, то может быть создана рабочая группа, перед которой будет поставлена задача разработать проект повышения функциональной грамотности учащихся.

Но установление разрыва между требуемыми результатами и фактическими ещё не означает, что проблема поставлена. Наличие разрыва имеет свои причины. Существование каждой причины, в свою очередь, есть проблема. Пока не выявлены причины разрыва, поиск способа его устранения не будет продуктивным. Здесь можно провести аналогию с симптомом какого-то заболевания. Симптом лишь свидетельствует о болезни, но, чтобы лечить организм, нужно понять, что порождает этот симптом.

Каждый выявленный разрыв между желаемыми и фактическими результатами деятельности можно объяснить разными причинами. Если, например, при анализе образовательных результатов обнаружился большой разброс в уровне освоения содержания учебной программы по какому-то предмету, то кто-то может объяснить это различиями в способностях учащихся. Тогда это не проблема данной школы. Однако такое объяснение означает лишь уход от проблемы. Другие могут объяснять разброс в результатах нежеланием одной части учащихся учиться вообще и отсутствием интереса к данному предмету у другой части. Такое объяснение также не будет удовлетворительным, поскольку нужно объяснять, почему учащиеся не хотят учиться. Третьи могут связывать разброс в результатах обучения с недостаточно высокой квалификацией преподавателя. Если это действительно так, то, конечно, это весомый негативный фактор, но нельзя игнорировать и другие причины.

Односторонний, узкий, взгляд на проблему — распространённая причина того, что проблемы не решаются, а только усугубляются. Это всё равно, что лечить болезнь, не понимая её действительных причин.

Выполняя причинно-следственный анализ, полезно руководствоваться следующей схемой.

Когда обнаружено несоответствие между требуемыми и фактическими результатами обучения, анализ причин этого следует начинать с оценки возможного влияния на этот разрыв следующих причин:

- недостатка времени, отводимого на изучение соответствующих образовательных программ;
- несовершенства содержания образовательных программ;
- несовершенства образовательных технологий;

- недостатка квалификации педагогических кадров;
- недостатка мотивации педагогических кадров;
- недостаточного уровня подготовки учащихся на предыдущей ступени образования;
- недостатка мотивации у учащихся;
- недостаточного умения учащихся учиться;
- несовершенства материально-технической базы;
- несовершенства организации учебного процесса.

То, что названо выше причинами, — это только виды причин. Они задают направления поиска. При анализе конкретной проблемы причины недостатков в результатах нужно определять более содержательно. Если, например, в качестве значимой причины выделяется «несовершенство содержания образовательных программ», то нужно конкретизировать, в чём это несовершенство состоит.

После выделения конкретных причин следует оценить степень влияния каждой из них на недостаток в результатах образовательной деятельности. На основании сделанных оценок, из всех потенциальных причин выделяются несколько, недостатки которых признаются как наиболее сильно влияющие на результаты обучения. Это причины первого уровня.

Выделение каждой причины первого уровня означает выделение частной проблемы (подпроблемы). Таким образом, проблема разбивается на части и тем самым структурируется. Подпроблемы первого уровня в свою очередь также могут быть структурированы. Необходимость в этом возникает тогда, когда неизвестно как решать соответствующую подпроблему. Так, например, если будет признано наличие проблемы с мотивированностью учителей на достижение высоких результатов, то потребуются анализ причин этого.

Процедура структурирования завершается, когда доходят до таких причин, для которых существуют способы воздействия на них, или

признаётся, что нет возможности воздействовать на эти причины.

В результате причинно-следственного анализа проблема может быть сформулирована примерно следующим образом: «Проблема, на решение которой ориентирован настоящий проект состоит в том, что такие-то фактические результаты (приводится значение показателя) не соответствуют требуемому уровню (приводится значение показателя), что обусловлено такими-то причинами». Конечно, формулировки могут быть и другими, но важно, чтобы в них операционально было зафиксирован уровень разрыва между тем, что есть и тем, что требуется и были показаны наиболее существенные причины, обуславливающие этот разрыв.

Другой тип проблемных ситуаций возникает, когда обнаруживается, что поведение учащихся не соответствует желаемому. Например, они не проявляют желаемой активности в исследовательской или проектной деятельности, или в каких-то иных формах творческой деятельности. И прежде, чем решать что делать, нужно понять причины несоответствия между желаемой и фактической активностью учащихся. Здесь нужно анализировать структуру интересов учащихся, их отношение к предлагаемым формам участия в различных видах деятельности, компетенции организаторов различных форм деятельности, их мотивацию.

Ещё один тип проблемных ситуаций возникает, если у значительной части учащихся не формируются какие-то значимые качества. Например, не формируется профессиональное самоопределение или умение учиться. В ситуациях такого рода сложно подобрать адекватные методики оценки уровня сформированности качеств и сложнее провести причинно-следственный анализ, т.е. структурировать проблему.

Особый тип проблемных ситуаций возникает, когда руководством школы принимается решение внедрить какое-то найденное

вовне новшество. Внедрение новшества обосновано, если это позволяет что-то улучшить в деятельности школы, т.е. имеет позитивные последствия. Новшество создаёт возможности для улучшения деятельности, но эти возможности нужно суметь использовать. Внедрение новшества может требовать изменений в кадровом потенциале, материально-техническом, информационном обеспечении, создания социально-психологических условий и др. Таким образом проблема внедренческого проекта состоит в том, что существует потенциальная возможность улучшить такие-то результаты деятельности школы за счёт внедрения такого-то новшества, однако для его эффективно-го внедрения нужны такие-то условия, которые отсутствуют и их нужно создать. Отсутствие каждого условия — это подпроблема (требуется одно, а есть другое). Таким образом, общая проблема оказывается структурированной.

Во всех типах проблемных ситуаций хорошо поставленная проблема удовлетворяет следующим требованиям.

1. Операциональности определения требуемых изменений.
2. Обоснованности уровня требуемого.
3. Обоснованности актуальности изменений.
4. Структурированности проблемы.

Разработка способа решения проблемы

После того, как проблема структурирована и выделены основные порождающие её причины, для каждой из них разрабатывается способ её устранения. Поиск решения проблем — дело творческое. Не существует каких-либо жёстких алгоритмов, приводящих к успеху.

Наиболее простой метод — это проведение совещания рабочей группы проекта, на котором генерируются и обсуждаются способы решения проблем. Это метод свободной дискуссии. В ходе дискуссии один из участников предлагает идею способа решения обсуждаемой проблемы, а другие её обсуждают. Результативность совещания уменьшается если:

- предлагаются туманные решения;
- участники не слушают выступающих;
- одновременно говорят несколько человек;

- участники поднимают не относящиеся к делу вопросы;
- не соблюдаются временные ограничения выступлений.

Существуют организованные формы групповой выработки решений, призванные повысить эффективность работы групп: метод «мозгового штурма» или «мозговой атаки» (брейнсторминг), метод номинальной группы и др. Каким бы методом не вёлся поиск способов решения проблемы в его результате для каждой выделенной на этапе анализа значимой причины проблемы должен быть определён способ устранения или снижения её негативного влияния. Общий способ решения проблемы будет получен как синтез способов решения частных подпроблем (причин проблемы).

При оценке разработанного способа решения проблемы следует ответить на три основных вопроса.

1. Позволит ли реализация предложенного способа получить требуемый результат или хотя бы приемлемо приблизится к нему?
2. Будет ли получен результат в приемлемые сроки?
3. Не существует ли каких-то ресурсных и иных ограничений, которые не позволят реализовать разработанный способ решения проблемы?

Планирование реализации изменений

Успех реализации инновационного проекта существенно зависит от качества его планирования. Назначение плана состоит в том, чтобы:

- устранить отрицательный эффект неопределённости;
- сосредоточить внимание на главных задачах;
- добиться экономичного функционирования;
- облегчить контроль;
- облегчить координацию.

План не только определяет какие действия, кто и когда должен осуществить, чтобы получить желаемый результат, но и является средством выявления необходимости регулирования этого процесса. Такая необходимость возникает, когда обнаруживается, что реальное положение дел перестало соответствовать плану. Это будет означать, что, действуя по имеющемуся плану, желаемого результата достичь не удастся. Поэтому нужно изменить план действий. Наличие хорошо проработанного плана позволяет своевременно реагировать на нежелательные изменения в ходе работ.

План действий приобретает особо важное значение, когда в осуществлении изменений участвует не один человек, а группа. Тогда он становится средством согласования и координации их действий.

При разработке плана инновационного проекта необходимо определить:

- состав действий, необходимых и достаточных для достижения целей проводимых изменений (*что должно быть сделано*);
- ожидаемые результаты действий (*что должно быть получено* в результате действий);
- сроки начала и окончания действий (*когда должны быть выполнены действия*);
- ответственных исполнителей (*кто исполнитель*).

Чтобы план мог эффективнее выполнять своё назначение, он должен отвечать определённым требованиям:

- обеспечивать полноту состава действий, необходимых для достижения поставленной цели;
- устанавливать связи между действиями и тем самым обеспечивать их скоординированность и согласованность по содержанию и срокам выполнения;
- быть реалистичным с точки зрения ресурсного обеспечения и сроков реализации;
- обладать чувствительностью к сбоям, т.е. возможным отклонениям от запланированных целей за счёт контролируемости процесса по промежуточным результатам.

- быть рационально детализированным, т.е. устанавливать такой временной интервал между контролируемыми промежуточными целями, когда оптимизируется соотношение между затратами усилий на контроль и его результативностью.

Основные недостатки многих планов состоят в том, что они не обеспечивают полноты состава действий, необходимых для достижения поставленных целей, не фиксируют связи между мероприятиями, не определяют или определяют неконкретно промежуточные цели.

Наиболее сложно при планировании инновационных процессов достичь полноты состава действий. «Забытие» каких-то действий приводит к значительному увеличению длительности реализации нововведений. По мере выполнения работы, неполнота действий обнаруживается, и план существенно дорабатывается и изменяется по ходу выполнения. На выполнение каждого нового действия, включённого в план, требуется дополнительное время. Например, если осваивается новая педагогическая технология, но в плане забыта необходимость обучения учителей на специальных курсах, то внедрение новшества может быть отложено на целый год, так как нужно подстраиваться под сроки проведения соответствующих курсов.

При определении состава внедренческих действий полезно задаться вопросом, *какие условия необходимо обеспечить, чтобы осуществить нововведение?* Отвечая на этот вопрос, нужно решить, требуется ли обеспечить специальные программно-методические, организационные, кадровые, мотивационные, материально-технические, информационные, нормативно-правовые, финансовые условия. В зависимости от ответа, будут выделяться соответствующие действия, в результате которых должны создаваться требуемые условия.

Когда состав и логическая последовательность действий определены, нужно составить план-график реализации нововведения.

Основная задача, решаемая на этом этапе, — обеспечить рациональное распределение и координирование всех предусматриваемых действий во времени. Этим, как и полнотой действий, достигается реалистичность плана по срокам.

Распределить запланированные действия во времени — значит не только определить продолжительность выполнения каждого из них, но и согласовать их между собой по срокам. Одни действия могут выполняться только последовательно друг за другом, а другие — независимо друг от друга, параллельно. Рациональное распределение действий позволяет добиться равномерной загрузки участников проекта, не допускать неритмичности и «авралов» в работе. Если действий немного и их выполнение не требует согласования с решением каких-то других задач, то эта работа не составляет труда. Но в других случаях требуется применение специальных средств для согласования сроков выполнения действий.

Для решения этой задачи полезно использовать так называемую ленточную диаграмму Ганта. Наличие такой диаграммы свидетельствует о хорошем уровне проработки проекта. С помощью планирования по методике Ганта можно добиться не только реалистичности плана по срокам, но и сокращения сроков исполнения планов.

Наряду с ленточной диаграммой Ганта целесообразно представить план реализации проекта и в табличной форме. В ней, помимо состава работ (действий) и сроков их начала и окончания, следует указать ответственных исполнителей и ожидаемые результаты каждой работы (действия). Табличная форма плана содержит дополнительную информацию по сравнению с ленточной диаграммой, но вместе с тем у неё есть существенный недостаток, состоящий в том, что она не даёт представления о связях между работами.

Выполнение планов требует затрат: финансовых, материальных, трудовых и др. При составлении бюджета проекта нужно определить виды этих затрат, их объём и источники. Разные проекты и действия могут требовать затрат разных видов. Никакая оценка затрат не может быть абсолютно точной. Какие-то

оценки могут даваться с большей уверенностью, а какие-то — с меньшей. Поэтому, когда невозможно дать точные оценки затрат, следует давать их диапазон от и до.

В инновационных проектах, разрабатываемых в школах, бюджет проекта нередко вообще отсутствует.

Определение цели и задач проекта

Наряду с некачественной постановкой проблемы распространённый недостаток инновационных проектов — некачественная постановка целей.

В общей теории управления выделяют следующие требования к целям:

- 1) они должны быть конкретными и измеримыми (верифицируемыми);
- 2) они должны быть чётко ориентированы во времени, т.е. иметь конкретный горизонт прогнозирования;
- 3) цели должны быть достижимыми, реалистичными;
- 4) множественные цели организации должны быть взаимно поддерживающими, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

Из этого следует, что *цель* — это не просто образ желаемого результата, а такой его образ, в котором, во-первых, результат определён операционально, т.е. задан так, что всегда можно сравнить фактически полученный результат с ожидаемым, во-вторых, фиксировано время и место его получения, в-третьих, он соотносён с возможностями его получения к требуемому сроку, в-четвёртых, он реально побуждает субъекта действовать в направлении его достижения (декларируя цель, субъект может стремиться получить совсем другой результат, в этом случае декларируемая цель — псевдоцель).

Нередко полагают, что цель ставится в самом начале разработки проекта. Это верно, но только частично. Когда определена проблема, то можно утверждать, что целью проекта является устранение разрыва между тем, что требуется и тем, что есть в действительности. Но на этой стадии делается только первый шаг к определению цели, поскольку ещё неясно, реалистично ли устранить разрыв между требуемым и существующим полностью, к какому сроку это можно будет сделать. На эти вопросы можно обоснованно ответить только после разработки способа решения проблемы и конкретного плана действий. Тогда можно конкретизировать ожидаемые результаты реализации проекта и сроки их достижения.

Формулировка каждой цели проекта должна содержать оценку того, что и насколько улучшится и к какому сроку. Например, «Целью проекта является повышение среднего балла государственной итоговой аттестации выпускников 9-го класса по математике на столько-то процентов к такому-то году».

При проведении анализа проблем они структурируются и выделяются подпроблемы. Для каждой подпроблемы находится способ её решения. Решение подпроблем составляет комплекс задач проекта.

Наиболее часто встречающийся недостаток инновационных проектов, разрабатываемых в школах, — неконкретность определения цели. Когда, например, цель внедрения новшества определяется как «содействие лучшему развитию такой-то способности (умения) учащихся» то это свидетельствует о малой определённости цели. Точно также формулировка «Создать условия для внедрения проектной деятельности в воспитательный процесс школы с целью формирования у учащихся социальных компетентностей личности» — пример плохо поставленной цели (псевдоцели). *Неоперациональность целей — основной и решающий их недостаток в практике управления развитием образовательных систем.*

Оценка инновационного проекта

Прежде чем начнётся реализация проекта, он должен пройти экспертизу и быть утверждён руководством школы. Экспертизу инновационных проектов целесообразно проводить в форме их обсуждения на Педагогических советах, заседаниях методических объединений или кафедр. Такие обсуждения в коллективе полезны, поскольку дают обучающий эффект. При подготовке обсуждения проекта следует назначить рецензентов, которые подготовят свои заключения. При возможности, полезно также привлечь к рецензированию проекта специалистов из сторонних организаций.

Оценка проекта осуществляется по следующим направлениям.

1. Обеспечена ли полнота содержания проекта.
2. Качество постановки проблемы и обоснования её актуальности.
3. Качество постановки цели (целей) проекта. В ходе экспертизы цели проекта необходимо оценить: а) определена ли цель операционально, т.е. контролируема ли она; б) соответствует ли цель решаемой проблеме; в) достижима ли цель в случае успешного выполнения запланированных действий; г) определён ли срок получения ожидаемых результатов, достаточно ли он обоснован и приемлем ли он.
4. Качество проработки плана реализации проекта. Здесь оценивается: а) достаточно ли запланированных действий для достижения цели проекта, нет ли забытых действий; б) хорошо ли согласованы действия по срокам начала и окончания; в) достаточна ли детализация плана для того, чтобы можно было контролировать ход работ по проекту; г) контролируемы ли промежуточные результаты по содержанию;

- д) обеспечено ли выполнение каждого запланированного действия ресурсами;
 е) реалистичны ли сроки выполнения действий и плана в целом.

5. *Определённость состава исполнителей и распределения ответственности между ними. Для каждого запланированного действия должно быть определено, кто из членов рабочей группы проекта его выполняет.*

6. *Наличие и обоснованность оценок, необходимых для реализации проекта*

финансовых и материально-технических ресурсов.

7. *Определённость механизма управления реализацией проекта.*

8. *Отсутствие значительных рисков реализации проекта (отсутствие угроз, существование которых с неприемлемой степенью вероятности может сделать проект нереализуемым). НО*

Managing Innovative Projects At School

Valery S. Lazarev, Doctor of Psychology, Academician of the Russian Academy of Education, Chief Researcher of the Psychological Institute of the Russian Academy of Education, Moscow, e-mail: inido-vallaz@mail.ru

Abstract. *Modern interpretation of the term «project». Project structure. Features of high-quality problem statement. Types of problem situations. Causal analysis of the problem. Developing a way to solve the problem. The quality of planning an innovative project as a guarantee of its successful implementation. Defining the project's goals and objectives. Evaluation of an innovative project. Applying project management methods to change management in schools.*

Keywords: *project, problem situation, innovative project, project planning, project management methods, change management in schools.*

Spisok ispol'zovannykh istochnikov

1. Kotter D. Vpered! peremen: Kak uspesjno provedi organizacionnye preobrazovaniya / Per. s angl. — M.: Al'pina Publisher, 2019. — S. 9.
2. Rabochaya gruppa proekta — eto sovokupnost' dvuh ili bolee chelovek, uchastvuyushchih v razrabotke i realizacii proekta, vypolnyayushchih raznye obyazannosti, koordiniruyushchih svoi dejstva i soznayushchih sebya kak edinoe celoe.