

16. Troyanskaya S. L. The bases of competence approach in higher education: textbook / S. L. Troyanskaya. Izhevsk: Izdatelskiy Center «Udmurtskii Universitet», 2016. 176 p.
17. Goldman A. A. The practice-oriented education in technical directions of specialists training (for example, MPTI NEFU and PJSC ALROSA) / A. A. Goldman, A. S. Semenov, A. A. Egorova // *Sovremennye naukoymkie tehnologii*. 2016. № 9. P. 274-278.
18. Chris J. «Net generation or Digital Natives: Is there a distinct new generation entering university? / J. Chris, R. Ramanau, S. Cross // *Computers & Education*. 2010. № 54(3). P. 722-732.
19. Toffler A. «The Third Wave» / A. Toffler. N. Y. : Morrow. 1980. 512 p.
20. Isayeva A. N. «Mosaic thinking»: psychological deficits and alternatives (spatial focus) / A. N. Isayeva, S. A. Malakhova // *Mir Psihologii*. 2015. № 4 (84). P. 177-191.
21. Kuznetsova E. V. Clip thinking impact on the change of educational technilgies in high school : materials of the 14th International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, 14-15 March 2018 «Acmeology of professional education» / E. V. Kuznetsova, T. M. Rezer. Ekaterinburg : FGAOU VO «Possiyskii gosudarstvennii professionalnii pedagogicheskii universitet», 2018. 457 p.
22. Rezer T. M. Theory and technology of teaching of medical and educational personnel in secondary vocational education / T. M. Rezer. Moscow, 2007. 333 p.

T. Rezer, A. Lovygina

## PROBLEMS OF TRAINING STATE AND MUNICIPAL EMPLOYEES IN TERMS OF DIGITALIZATION AND KLIPOVOY THINKING

### Abstract

The purpose is to identify forms and types of training that ensure successful adaptation of educational information for transferring it taking into account features of thinking and perception by modern high school students. The study was carried out at State and Municipal Management Department, the Ural Federal University. Comparative analysis, survey method, analysis of students' opinions about their educational quality, pedagogical supervision and pedagogical monitoring were applied for the research. The received results show that, in conditions of multitasking, «smartphone addiction» and high-speed information perception, one of the ways of leveling the consequences of «clip thinking» is a practical orientation of teaching; a third part of respondents consider the most effective forms are seminars and practical workshops.

**Keywords:** higher school, forms and types of education, features of thinking and perception by modern students.

УДК 378

Н. Г. Чевтаева, А. С. Огородов

## ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В ПРАКТИКЕ ИННОВАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

### Аннотация

В статье затрагиваются проблемы слабой взаимосвязи иницируемых организациями проектов со стратегическими приоритетами развития субъектов Российской Федерации. Авторы предлагают алгоритм анализа проблемной ситуации, позволяющий учесть интересы всех заинтересованных сторон. Внедрение предложенного алгоритма способствует выстраиванию коммуникации разработчиков проекта с проектным офисом региона. Подчеркивается, что методика формулировки «проектной инициативы» должна быть стандартом обучения студентов и слушателей основам проектного управления.

**Ключевые слова:** инициация проекта, проектное управление, группы интересов.

*Постановка проблемы:* практика внедрения проектного управления в Российской Федерации выявляет проблему слабой взаимосвязи инициативных проектов со стратегическими приоритетами региона, с концепциями социально-экономического развития. В социальной сфере подобная рассогласованность минимизирует возможность государственной поддержки иницируемых гражданами и организациями проектов. Следовательно, в процессе обучения

проектному подходу необходимо вырабатывать коммуникативные навыки взаимодействия заинтересованных сторон (стейкхолдеров) с региональными проектными офисами, с проектными комитетами, навыки командного управления проектами.

*Анализ литературы.* Современным трендом внедрения инноваций в образовании становится обучение основам проектного управления. В образовательных организациях у руководителей, педагогов, лиц, ответственных за организацию воспитательного процесса и самих учащихся накоплен опыт разработки программ, методик написания проектных работ в процессе освоения образовательных программ [2, с. 26-29]. Обучение проектным методам происходит как в очном формате, так и с использованием цифровых технологий [7], с учетом охвата территориально отдаленных слушателей [6, с. 184-187]. Проектный метод в обучении помогает сблизить теоретический учебный материал с реальной жизнью; меняет роли учеников и учителей: обучающиеся становятся активными полноправными субъектами образовательного процесса, а педагоги организуют, курируют и направляют этот процесс, а не просто транслируют готовую информацию [1, с. 32 -59]. Проектный подход требует от его участников понимания их роли и места в достижении заявленных целей, организации самоконтроля за счет определения измеримых показателей достижения результата. Проектный подход призван формировать командный тип отношений всех участников деятельности, повысить уровень персональной ответственности за достижение общего результата [3, с. 252-254].

Вместе с тем, при оценке эффективности внедрения инновационных образовательных технологий в качестве наиболее острой проблемы исследователи отмечают именно ограниченность компетенции в практико-ориентированном проектном обучении [8; 9]. В процессе уже профессиональной деятельности отсутствие должных навыков проектного подхода у выпускников образовательных учреждений становится препятствием для решения сложных задач в практике государственного, муниципального управления [4; 5].

*Методы исследования.* Анализ опыта лучших практик, методик, разработанных Департаментом проектного управления ХМАО-Югры (во всероссийском конкурсе 2016 года «Проектный Олимп» ХМАО-Югра занял 1-ое место в номинации «Системы управления проектной деятельностью организации в органах власти», 2-ое место в номинации «Организация и деятельность проектных офисов в органах власти регионального и муниципального уровня и подведомственных организациях»).

Анализ практики обучения проектному управлению в образовательных организациях общего (гимназии и лицеев Ханты-Мансийского автономного округа-Югры), высшего образования (Российская академия народного хозяйства и государственной службы), в системе дополнительного профессионального образования (при реализации федеральной программы «Подготовка управленческих кадров в сфере образования, здравоохранения, культуры») позволяет авторам в рамках данной статьи выделить методики формирования командного взаимодействия на стадии инициации проекта.

*Результаты и рекомендации.* Обучение проектному управлению в работе образовательной организации требует соблюдения стандартов проектного управления, закрепленных в ряде нормативных документов. В соответствии с приказом Министра экономического развития Российской Федерации от 5 июня 2013 г. № 304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации» в субъектах Российской Федерации создана соответствующая структура проектного управления.

В Указе Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 года № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам», в Постановлении Правительства Российской Федерации от 15.10.2016 № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» ставится задача «...снимать административные барьеры, оказывать помощь в развитии инфраструктуры». Поскольку эти вопросы выходят за рамки одного ведомства, было предложено создать механизм сопровождения наиболее значимых проектов - специальный проектный офис. Управление проектами в образовательной организации должно быть

вплетено в общую систему управления проектной деятельностью в регионе. При разработке и реализации проектов в образовательной организации следует придерживаться алгоритмов и стандартов проектного менеджмента; требований методики по внедрению проектного управления, разработанных для органов исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти», Методические рекомендации Проектного офиса Правительства РФ). Данные рекомендации могут стать основой для обучения проектному управлению и в подведомственных учреждениях – в образовательных организациях.

Опыт реализации проектов позволяет выделить вклад проектного управления в общую систему управления.

1. Проект – целенаправленная деятельность, имеющая своей целью создание уникального продукта или услуги.

2. Система управления проектами улучшает качества коммуникации и повышает уровень доверия всех участников управленческого процесса.

3. Принятые решения позволяют учитывать интересы различных сторон.

4. Полученный результат поддается измерению и достигается в прогнозные сроки.

5. Проектный подход позволяет сокращать противоречия и дублирования функций.

Исходя из выделенных особенностей, становится понятно, что ключевыми навыками в обучении проектному управлению становятся умения работать с ограничениями (достижениями баланса между содержанием проекта, его стоимостью и временем), умения согласовывать интересы, организовывать взаимодействие между группами интересов (стейкхолдерами).

Как известно, в теории и практике проектного менеджмента выделяются ключевые стадии управления проектом: инициация; жизненный цикл проекта (планирование, реализация, завершение); постпроектный мониторинг. В рамках данной статьи обратим внимание на этап инициации проекта, предложив алгоритм поиска и оформления «проектной инициативы» с учетом групп интересов всех потенциальных участников проекта.

На стадии инициации проекта при подготовке документа «Проектная инициатива» особое внимание следует уделить разделу «Задача (проблема), на решение которой направлен проект». *Постановка проблемы* – актуальность проекта определяется значимостью проблемы, решению которой призван способствовать проект. При этом *социальной проблемой* можно назвать обнаруживаемое в жизни общества противоречие между существующим и желаемым состоянием, которое вызывает в обществе (сообществе) напряженность и которое оно намеревается преодолеть. При формулировке проблемы следует избегать штампов: «До сих пор ничего не сделано для того, чтобы...» или «Все меры по... оказываются малоэффективными» или «То, что делалось до сих пор, не принесло результатов...». Разъясняется *актуальность и новизна* данного проекта по сравнению с аналогами, дается ответ на вопросы, чьи интересы затрагивает эта проблема, каковы ее масштабы и что может произойти, если она не найдет решения.

Проблемы необходимо сгруппировать по определенным признакам и ранжировать их по степени важности. Можно предложить два способа реализации требования «уникальности проекта» при формулировке проблемы:

1. Инновационная тематика.

2. Инновационные методы в традиционных направлениях работы.

*Источником информации для формулировки проблемы* проекта могут служить:

– приоритеты, обозначенные в федеральных и региональных стратегиях, концепциях, национальных или региональных проектах, стратегических инициативах глав регионов, муниципальных программах и пр.;

– направления, сформулированные в формате номинаций конкурсов, направлений исследований грантов;

– анализа информации о результатах деятельности исследуемой сферы.

Ориентация на стратегические задачи развития социальной сферы региона, муниципального образования, соблюдение стандартов, грамотное заполнение проектной документации позволит образовательным организациям вписаться в систему стратегического и проектного управления, а также претендовать на финансовую поддержку региона, получение субсидий, субвенций.

Одной формулировки проблемы недостаточно, требуется *аналитическое осмысление*, проблему необходимо представить в количественных и качественных показателях, ее структурных характеристиках. Разработка проекта с точки зрения потребностей целевой группы.

При формулировании проблемы, на решение которой будет направлен ваш проект, необходимо четко определить потребности целевой группы, т. е. посмотреть на проблему его глазами. Если у целевой группы нет той проблемы, которую вы описали в проекте, даже самый гениальный проект не имеет смысла.

Проблема должна быть:

- важной, побуждающей к оказанию помощи;
- идти от потребностей целевой группы (клиентов организации);
- убедительной и привлекающей внимание;
- хорошо аргументированной.

Можно предложить следующий алгоритм анализа и описания проблемы, на решение которой направлен проект (табл. 1).

Таблица 1

Алгоритм анализа проблемы, на решение которой направлен проект

Параметры алгоритма анализа проблемы	Типовой алгоритм анализа проблемы «компьютерной зависимости подростков»
1	2
1. Что и где произошло	Описываются поведенческие и эмоциональные проявления компьютерной зависимости подростков, влияние этой зависимости на эффективность межличностной коммуникации в социальном (не виртуальном) пространстве, на качество образовательной деятельности (позитивное, негативное)
2. Где возникла проблема?	<p><i>Место возникновения проблемы</i> (ее острота для территории отдельных муниципальных образований)</p> <p><i>Сфера, в которой возникла проблема</i> (выбрать характеристику): политическая; экономическая; финансовая; социальная; организационная; научно-техническая и т. д.</p> <p><i>Масштаб распространения</i> (выбрать): народнохозяйственная; отраслевая (часть отрасли); межотраслевая; региональная; территория муниципального образования; отдельное учреждение.</p> <p><i>«Чья проблема?»</i> (примерный круг лиц, к которому относится решение этой проблемы в вопросах социализации несовершеннолетних). важно выяснить заинтересованность различных групп (учащиеся, педагоги, родители и другие заинтересованные лица) в решении выделенной проблемы.</p> <p>Более того, группы и, даже отдельные лица могут обозначить иные проблемы и инициировать их решение. В случаях, когда отдельные лица или группы «не видят» проблемы, считают ее не актуальной и надуманной, необходимо предусмотреть меры по формированию общественного мнения по данному вопросу.</p>

1	2
3. Временные характеристики проблемной ситуации	Время возникновения и время обнаружения проблемной ситуации
4. Причины возникновения проблемной ситуации	Причины: глобальные, технологические, социокультурные и пр.
5. Движущие силы проблемной ситуации	Факторы, усугубляющие проблемную ситуацию Факторы, минимизирующие проблемную ситуацию (ограничительные меры, альтернативные программы)
6. Стадия и тенденции развития проблемной ситуации	Приводятся результаты опросов, отчетов, подтверждающих остроту проблемной ситуации
7. Узнаваемость проблемной ситуации	Насколько проблема типична для отдельных образовательных учреждений, для региона, для РФ, в целом для мирового сообщества.
8. Взаимосвязь с другими проблемами	Взаимосвязь с другими социальными, воспитательными, социокультурными и иными проблемами
9. Возможные последствия развития проблемной ситуации	если она будет разрешаться. Вопросы, на которые должны быть найдены ответы в результате разработки проекта. если она не будет разрешаться. Что произойдет, если проблема не будет решена? Количественная или качественная оценка последствий не решения проблемы с позиции работы по социализации подростков

Таким образом, можно выделить критерии оценки качества этапа инициации проекта. Раздел «Задача (проблема), на решение которой направлен проект» можно считать качественно подготовленным если:

- он раскрывает необходимость выполнения проекта;
- в нем описаны обстоятельства, побудившие написать проект;
- проблема выглядит значимой для региона, для муниципального образования, для образовательной организации, в целом для общества;
- исполнитель является достаточно компетентным для реализации проекта;
- масштабы проекта разумны, он не делает попытки решить все мировые проблемы сразу;
- проект поддерживается статистическими и аналитическими данными, ссылками на экспертов, ключевые научно-методические источники;
- проблема сформулирована с точки зрения того, чьим нуждам служит проект, а не с точки зрения «удобства» исполнителя;
- нет голословных утверждений, минимум наукообразных и специальных терминов; написан кратко и интересно.

*Благодарности:* авторы выражают благодарность Департаменту образования и молодежной политики Ханты-Мансийского автономного округа-Югры, Центру высшей школы государственного и муниципального управления РАНХиГС за возможность сотрудничества.

### Библиографический список

1. Казун А. П. Практики применения проектного метода обучения: опыт разных стран / А. П. Казун, Л. С. Пастухова // Образование и наука. 2018. № 2. Т. 20. С. 32-59. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2018-2-32-59>.
2. Каравайцев К. В. Инновационное образовательное пространство как фактор повышения качества образования высшей школы / К. В. Каравайцев, Т. Ф. Сергеева // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. Инновации и эксперимент в образовании. 2017. № 5. С 26-29.
3. Ольшевская Т. Ю. Современные аспекты формирования компетенций у педагогов в области качества образования : материалы 14-й междунар. науч.-практич. конф. «Акмеология профессионального образования» (Екатеринбург, 14 – 15 марта 2018 г.) / Т. Ю. Ольшевская, Т. М. Резер. Екатеринбург : ФГАОУ ВО «Рос. гос. проф. пед. ун.-т», 2018. С. 252-254
4. Профессиональная деятельность государственных служащих: традиции и инновации: монография / А. С. Никитина, Н. Г. Чевтаева; Урал. гос. пед. ун-т. Екатеринбург: [б. и.], 2018. 176 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36348270> (дата обращения: 01.03.2019).
5. Ручкин А. В. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации: анализ методик / А. В. Ручкин, Н. К. Шеметова // Вопросы управления. 2019. № 1(56). [Электронный ресурс]. Режим доступа: (дата обращения: 10.03.2019)
6. Чевтаева Н. Г. Маятниковая миграция в жизнедеятельности населения пригородов : сборник материалов V Уральского демографического форума с междунар. участием : под ред. А. И. Татаркина, А. И. Кузьмина «Институты развития демографической системы общества» / Н. Г. Чевтаева, Э. В. Егунов. Екатеринбург, 2014. С. 184-187. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23240970> (дата обращения: 01.03.2019)
7. Шерман Я. От «подрыва» к инновациям: о будущем MOOC (пер с англ) / Я. Шерман // Вопросы образования, 2018. № 4. С. 21-43. DOI: 10.17323/1814-9545-2018-4-21-43.
8. Burnik U. Industrial product design project: building up engineering students' career prospects / U. Burnik , A. // Journal of Engineering Design. 2017. Vol. 28. Issue 7-9. P. 549-567.
9. Knoll M. From Kidd to Dewey: the origin and meaning of «social efficiency» // Journal of Curriculum Studies. 2009. Vol. 41. Issue 3. P. 361-391.

N. Chevtaeva, A. Ogorodov

### THE PROJECT APPROACH IN THE PRACTICE OF INNOVATIVE LEARNING

#### Abstract

The article touches upon the problems of weak interconnection of projects initiated by organizations with strategic priorities of development of the subjects of the Russian Federation. The authors propose an algorithm for analyzing the problem situation, allowing to take into account the interests of all stakeholders. The implementation of the proposed algorithm helps to build communication between project developers and the project office in the region. It is emphasized that the methodology of the formulation of «project initiative» should be the standard of teaching students and trainees the basics of project management.

**Keywords:** initiation of the project, project management, interest groups.