

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© *В.М. Жураковская*¹, *О.А. Оличева*²

¹ Академия социального управления, Москва, Российская Федерация

² МОУ Лицей, Истры, Российская Федерация

Поступила в редакцию 23.01.2021

В окончательном варианте 05.04.2021

■ Для цитирования: Жураковская В.М., Оличева О.А. Управление портфелем проектов в образовательной организации // Вестник Самарского Государственного Технического Университета. Серия «Психолого-педагогические науки». 2021. Т. 18. № 2. С. 87–100. DOI: <https://doi.org/10.17673/vsgtu-pps.2021.2.7>

Поднимается проблема управления проектами в образовательном процессе общеобразовательной школы. Целью статьи является разработка структуры управления портфелем проектов, обеспечивающих реализацию стратегий развития образовательной организации (ОО), рост профессионализма педагогов. Методологическим обоснованием разработки структуры управления портфелем проектов являются теория управления проектами, проектная методология управления Scrum. Результатом исследования явилась разработанная временная организационная структура управления портфелем проектов в ОО. Научной новизной является разработка структуры управления портфелем проектов в ОО с позиции интегративного подхода, который выражается в интеграции знаний, связанных с управлением проектными командами педагогов, сущности Scrum-технологии управления проектами, использования электронного сервиса Trello, обеспечивающего эффективное управление портфелем проектов, в том числе в режиме онлайн. Теоретическую значимость предложенного в статье решения проблемы управления проектами представляют позиции, лежащие в основе описания временной организационной структуры управления портфелем проектов как одного из вариантов гибридной структуры — дивизиональной адхократии. Практическая значимость заключается в разработке конкретной временной организационной структуры управления клубными командами педагогов, реализующих проекты в лицее г. Истра, которая может быть использована в образовательной практике. Анализ результатов экспериментальной работы по профессиональному развитию педагогов образовательной организации посредством включения их в реализацию проектов, связанных с решением профессиональных проблем, показал положительную динамику уровней профессионального развития педагогов. Это позволило авторам статьи считать разработанные педагогические средства профессионального развития педагога ОО эффективными.

Ключевые слова: командообразование; управление проектами; портфель проектов; команды педагогов; проектный офис.

UDC 37.032

PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

© V.M. Zhurakovskaya¹, O.A. Olicheva²

¹ Academy of Social Management, Moscow, Russian Federation

² Istra Lyceum, Istra, Moscow region, Russian Federation

Original article submitted 23.01.2021

Revision submitted 05.04.2021

■ For citation: Zhurakovskaya V.M., Olicheva O.A. Project portfolio management in an educational organization. *Vestnik of Samara State Technical University. Series Psychological and Pedagogical Sciences. Series Psychological and Pedagogical Sciences.* 2021;18(2):87-100. DOI: <https://doi.org/10.17673/vsgtu-pps.2021.2.7>

The paper raises the problem of project management in the educational process of a comprehensive school, which ensures the growth of teachers' professionalism. The purpose of the paper is to develop a structure for managing a portfolio of projects that ensures the implementation of strategies for educational organization (EO) development, an increase in the professionalism of teachers. The methodological justification for the development of a project portfolio management structure is the theory of project management, the project management methodology Scrum. The research resulted in a developed temporary organizational structure for managing a portfolio of projects in EO. Scientific relevance is the development of a project portfolio management structure in EO from the standpoint of an integrative approach, expressed in the integration of knowledge related to the management of project teams of teachers, the essence of Scrum project management technology, the use of the Trello electronic service, which provides effective management of a project portfolio, including the online mode. The theoretical significance of the solution to the project management problem proposed in the paper is the theoretical positions underlying the description of the temporary organizational structure of project portfolio management, as one of the options for a hybrid structure — divisional adhocracy. The practical significance lies in the development of a specific temporary organizational structure for managing club teams of teachers implementing projects in the lyceum in Istra, which can be used in educational practice. An analysis of the results of experimental work on the professional development of teachers of an educational organization through the inclusion of teachers in the implementation of projects related to the solution of professional problems showed a positive dynamics of the levels of teacher's professional development. This allowed the authors of the paper to consider the developed pedagogical means of teacher's professional development of educational institutions to be effective.

Keywords: team building; project management; project portfolio; teaching teams; project office.

Введение

В проекте профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» представлены трудовые функции менеджеров в образовании, к которым в том числе отнесена способность управлять инновациями, создавать команды педагогов, управлять проектной деятельностью сотрудников с позиции инновационного подхода, управлять ресурсами в профессиональной деятельности, организовывать проектирование, осуществлять стратегии развития образовательной организации (ОО), координировать действия педагогов и др.

Следует отметить значимость вклада ученых в проблему управления проектами в организации [1–3 и др.]. Исследователи раскрывают механизмы портфельного управления на предприятии, условия эффективной деятельности

предприятия, обеспечивающей достижение его стратегических целей, методические рекомендации, способствующие избеганию ошибок, наиболее часто встречающихся в практике организации портфельного управления [2; 3]. В литературе раскрывается сущность Scrum-технологии гибкого управления проектами в каком-либо стартапе или небольшой компании, выражающейся в построении работы по принципу разбиения ее на подработы, каждая из которых имеет цель, время на реализацию, форму отчета и др., что дает возможность получать самоорганизующейся команде рабочие версии продукта по окончании каждого «спринта» (промежутка времени, отводимого на подработу) и всего срока реализации проекта [1].

Целью статьи является разработка структуры управления портфелем проектов, обеспечивающих реализацию стратегий развития образовательной организации (ОО), рост профессионализма педагогов.

1. Обзор литературы

В отечественной литературе проблема управления проектами в ОО исследовалась в работах А.В. Гореловой [5], В.В. Колчиной [6], Е.Н. Копыловой [8], Т.А. Цинаревой [7], С.А. Цыплаковой [9], И.В. Хлызовой [4] и др. В работах исследователей обосновывается зависимость между успешностью организации и совместной целенаправленной командной деятельностью членов коллектива; между рефлексивной способностью менеджера, положенной в основу командообразования, и сплоченностью персонала в организации и др. [4]; решается проблема формирования навыков коммуникативно-стратегического поведения менеджеров в процессе профессиональной подготовки посредством в том числе проектной деятельности [5]; ставится и решается задача развития предпринимательско-инновационных способностей будущих менеджеров в процессе обучения в вузе через реализацию комплекса ситуационных задач предпринимательско-инновационного характера и проектной деятельности и др. [6]; исследуется проблема командообразования в вузе через организацию тренингов, заданий, проектную деятельность и др. [7]; решается проблема формирования управленческих команд для реализации государственных региональных программ России, в том числе через проектную деятельность, ориентированную на решение стратегических задач [8]; рассматривается проблема реализации стратегии развития ОО через проектную деятельность, организуемую как в учебной, так и во внеучебной деятельности [9], и др.

В работах зарубежных авторов проблема управления проектами исследуется со следующих позиций: управленческого подхода с учетом особенности школ как особой формы организации, отличающейся от коммерческих фирм и предприятий [10]; с позиции проектной деятельности классов STEM средней школы, которая реализуется применением междисциплинарного и прикладного подходов, приводящих к более продвинутому обучению [11]; в контексте преобразования в университете Минью (Португалия) довольно традиционного семестра первого года обучения в проект, основанный на теме, связанной с будущей профессиональной практикой студентов [12]; с позиции превращения своих студентов в «ученых», которые используют свои знания и творческий потенциал для решения реальных проблем [13]; в аспекте организации

внеклассной проектной деятельности по математике с талантливыми детьми [14] и др.

Таким образом, в работах исследователей управление проектами является актуальной проблемой, лежащей в основе командообразования и реализации стратегии развития ОО. Необходимо отметить, что стратегии развития ОО обычно отражаются в программе развития образовательной организации, которая включает несколько проектов, ориентированных на развитие образовательной организации, решение ее профессиональных проблем. Отдавая должное весомости вклада исследователей в решение проблемы управления проектами, следует отметить, что проблема управления несколькими проектами (портфелем проектов) недостаточно поднималась в отмеченных выше исследованиях; кроме этого, управление проектами, персоналом осуществлялось с позиции традиционных методов. Таким образом, проблема организации деятельности по реализации портфеля проектов с позиции использования инновационных методов, обеспечивающих успешную деятельность команды педагогов, является актуальной проблемой, недостаточно исследованной.

2. Материалы и методы

Основываясь на теории управления портфелем проектов на предприятии [2, 3], на теории Scrum-технологии управления проектами [1], теории командообразования [15], мы предлагаем теоретические позиции управления портфелем проектов в образовательной организации. Под портфелем проектов понимают комплект программ и проектов, интегрированных для обеспечения продуктивного управления и достижения стратегических целей организации [3]. Управление портфелем проектов осуществлялось в нашем исследовании на



Рис. 1. Матричная структура управления портфелем проектов

основе разработанной нами организационной структуры на временной основе — структуре матричной формы организационного управления (рис. 1).

Осуществим описание матричной организационной структуры управления портфелем проектов: назначение, функции субъектов, реализующих портфель проектов.

Заказчиком портфеля проектов, проектной деятельности по решению профессиональных проблем является директор ОО. Он может определять требования к реализуемым проектам.

Руководитель портфеля проектов осуществляет управление проектной деятельностью клубных команд педагогов. Выполнять функции руководителя портфеля проектов может заместитель директора ОУ по учебно-воспитательной или учебной работе, представитель кадрового управленческого резерва и др. Заместитель директора ОУ организует деятельность центра ответственности (проектного офиса), связанную с управлением портфелем проектов. В портфель проектов включены подпрограммы, проекты, которые входят в программу развития образовательной организации. Планируется, что клубные команды педагогов будут реализовывать эти проекты, подпрограммы в рамках всех педагогических клубов. Из-за ограниченности объема статьи на рис. 1 отмечены лишь некоторые из проектов. Руководитель портфеля проектов координирует деятельность педагогических клубов, реализующих проекты; организует деятельность по принятию стратегических решений по портфелю проектов в целом и по отдельным составляющим; осуществляет отбор и назначение лидеров клубов, выполняющих управление проектами; определяет отчетность для центра ответственности (проектного офиса), управляющего портфелем проектов.

Деятельность руководителя портфелем подпрограмм, проектов заключается в следующем:

- организовать деятельность по разработке критериев отбора подпрограмм, проектов для их вхождения в портфель подпрограмм, проектов;
- определить структурные составляющие портфеля подпрограмм, проектов;
- определить перечень нормативных документов ОО, определяющих принципы, координирующих проектную деятельность педагогических клубов и др., которые следует разработать.

Представители проектного офиса управления портфелем проектов увязывают планы подпрограмм, проектов по срокам, ресурсам между собой; принимают отчеты от президентов клубов об исполнении проектной деятельности; снижают ресурсные конфликты на уровне портфеля проектов, мотивируют президентов клубов к успешной деятельности по реализации проектов.

На заседании центра под руководством руководителя портфеля проектов принимаются следующие решения: о включении/невключении проекта в состав портфеля проектов; о запуске или приостановке проекта; о построении системы мониторинга реализации портфеля проектов; об определении отчетности для президентов клубов; о разрешении ресурсных конфликтов; стратегические решения, связанные с определением ресурсов, необходимых для реализации портфеля подпрограмм, проектов и др. Заседание центра, например, может организовываться один или два раза в месяц. Проектный офис, ответственный за управление, эффективное осуществление проектов, подпрограмм,

входящих в портфель проектов, необходим для создания единой политики их реализации.

Мониторинг выполнения портфеля проектов является инструментом контроля, включающим систематический анализ отчетности по реализации портфеля проектов, подпрограмм. Построение системы мониторинга включает в себя отбор и оценку различных показателей реализации проектов, которые могут быть выражены количественно и качественно.

Президент клуба непосредственно руководит выполнением проекта: отвечает за график выполнения и результаты проекта перед руководителем портфеля проектов / центром управления проектами; отвечает за управление проектной деятельностью в рамках клуба; отвечает за достижение целей проектов; снижает ресурсные конфликты на уровне проекта; получает отчеты от педагогов по реализации проекта и предоставляют информацию проектному офису за отчетный период по выполнению проектов, подпрограмм; мотивирует педагогов клуба к успешной деятельности по реализации проектов.

В задачи президента клуба входит следующее: 1) обозначение темы проекта, ответственных за разработку проекта и его реализацию; 2) определение направлений работы команды педагогов по реализации проекта; 3) планирование совместно с членами клуба и реализация календарно-тематического плана деятельности клубной команды педагогов, включающей в том числе неформальное общение педагогов, спортивно-оздоровительную деятельность педагогов, социально-творческую, художественно-творческую деятельность и др.

Команда педагогов, реализующая проект, обеспечивает успешное достижение его целей. Взаимодействие педагогов в команде осуществляется с позиции реализации Scrum-технологии.

К институциональным ресурсам управления портфелем проектов относим формы и методы управления персоналом. *К социально-психологическим методам* относим следующие: оценка индивидуальных качеств работников, методы формирования корпоративной культуры ОО, рефлексивные коуч-сессии, обеспечивающие осознанное, свободное включение педагогов в процесс командообразования, фасилитационные сессии и др. *Организационно-распорядительные методы* включают приказы, планы, инструкции, распоряжения и др. *Экономические методы*: заработная плата, премии, гранты и др.

К личностным ресурсам управления портфелем проектов относим способности руководящего состава ОО, связанные с умениями эффективно управлять персоналом, в том числе с позиции коучингового подхода, создавать творческую команду единомышленников на концептуальном, целевом, содержательном, деятельностном уровнях, на основе субъект-субъектного общения, взаимодействия и др.

Управление портфелем проектов по ресурсам времени, управление содержанием, коммуникациями осуществляется через установление взаимодействия между субъектами проектной деятельности, выраженного в определении отчетности, ее формы, вида и частоты представления (таблица 1). В таблице представлены не все проекты, входящие в портфель, из-за ограниченности статьи по объему.

Управление портфелем проектов может осуществляться с использованием следующих средств: матрица ответственности, разработанная с позиции

Таблица 1

Управление портфелем проектов: временем, содержанием, коммуникациями

Субъекты проектной деятельности	Место встречи, периодичность, форма предьявления промежуточной отчетности				Руководитель портфеля проектов
	Центр ответственности (проектный офис)	Президент клуба педагогов – руководитель проекта	Директор ОО	Президент клуба педагогов – руководитель проекта	
Руководитель портфеля проектов			Встреча 1 раз в месяц. Отчетность в виде плана-графика, результатов проекта и др. Планирование	Встреча 1 раз в месяц. Отчетность в виде плана-графика, диаграммы Ганта, размещенных в сервисе Tilda — проектный офис	Координирует действия проектного офиса, проектных команд. Планирует
Центр ответственности за реализацию проекта (проектный офис)	Увязывает планы всех проектов. Разрешает ресурсные конфликты на уровне портфеля проектов. Координирует деятельность проектных команд		Встреча 1 раз в месяц вместе с президентами клубов. Обсуждение проблем по реализации проектов за круглым столом. Планирование	Встреча 1–4 раза в месяц. Отчетность в виде плана-графика, диаграммы Ганта, размещенных в сервисе Tilda — проектный офис	Встреча 1–4 раза в месяц. Отчетность в виде плана-графика, диаграммы Ганта, размещенных в сервисе Tilda — проектный офис
Президент клуба — руководитель проекта № 1 «Мы вместе — сила» (проект по созданию детского волонтерского клуба на базе СОШ на параллели 6-х классов)	Встреча 1 раз в месяц. Отчетность в виде фото-, видеоматериалов, плана-графика, презентации. Мотивация руководителя проекта		Участники встречи: директор, президент клуба, команда педагогов. Периодичность 1–4 раза в четверть. Демонстрация промежуточного продукта	Участники встречи: директор, президент клуба, команда педагогов. Периодичность 1–4 раза в четверть. Демонстрация промежуточного продукта	Участие в заседании круглого стола по обсуждению проблем в ходе реализации проектов. Планирование. Мотивация руководителя проекта
Педагоги, реализующие проект № 1	Мониторинг деятельности проектных команд педагогов через сервис Trello (в онлайн-режиме)	Собрание команды проекта (1–4 раза в месяц). Составление диаграммы «сторания записей», рефлексия результатов, планирование			
Президент клуба – руководитель проекта № 2 «Наукоград» (работа с одаренными детьми)	Отчетность по проекту (диаграммы Ганта, «сторания задач») размещается в сервисах Tilda, Trello		Проведение круглого стола (1–4 раза в четверть). Участники: директор, президент клуба, команда педагогов. Мотивация педагогов	Проведение круглого стола (1–4 раза в четверть). Участники: директор, президент клуба, команда педагогов. Мотивация педагогов	
Педагоги, реализующие проект № 2	Проведение мастер-классов, открытых уроков и др.	Отчетность в виде фото-, видеопрезентаций, размещенных в сервисе Tilda – проектный офис			

функций управления (планирования, мотивации, контроля, организации, консультирования, оценивания и др.); диаграмма сторания задач и Scrum-доска, выполненные в сервисе Trello (рис. 2) и др., обеспечивающие управление само-реализацией педагогов в рамках их проектной деятельности. В соответствии со Scrum-технологией управления проектами в начале каждого месяца создается план действий на месяц. При этом учитываются приоритеты владельца продукта и объем работ, который команда педагогов надеется выполнить за месяц. В конце каждого месяца проектная команда педагогов демонстрирует продукт заинтересованной стороне проекта — его владельцу (директору ОО). После этого команда проводит рефлексию, чтобы обсудить и улучшить процесс работы над проектом [1].

Руководитель проекта (президент клуба педагогов) отвечает за следующие процессы:

- координация работы команды и поддержка рабочей атмосферы в команде;
- планирование работ на месяц (в т. ч. следит за тем, чтобы планерки/совещания начинались и заканчивались вовремя, предоставлялось 5–10 мин каждому педагогу для выступление);
- организация в конце месяца демонстрации результатов работы за месяц, рефлексии осуществленной работы при участии всей команды педагогов.

Scrum — владелец продукта (директор школы) отвечает за следующие процессы:

- отбор пожеланий пользователей к продукту;
- расстановка требований по приоритету;
- контроль расходования бюджета проекта.

В сервисе Trello проектная команда педагогов осуществляет следующую работу:

- на стикерах/карточках формулируются задачи проекта на месяц, задается их важность (приоритет) и трудоемкость выполнения;
- в начале месяца все стикеры/карточки располагаются на Scrum-доске в левой колонке «План»/«Список дел» и осуществляется их ранжирование сверху вниз.

Команда педагогов выполняет задачи, обозначенные в плане деятельности, в течение месяца, начиная с самых важных, которые расположены на верхних стикерах в колонке «План»/«Список дел», передвигает их в колонку «В процессе», затем — в колонку «Готово» по мере их выполнения. К концу месяца карточки/стикеры должны занять крайнюю правую колонку «Готово». По прошествии месяца (по окончании спринта) все карточки/стикеры убираются с доски (рис. 2).

Для нового спринта (плана на месяц) создается новая Scrum-доска с планом новых задач на месяц, расположенных в левой колонке по степени важности, приоритетности. Такая Scrum-доска создается и используется каждой командой педагогов отдельно и может быть просмотрена всеми желающими, однако изменения в Scrum-доску могут вносить только педагоги клубной команды. Члены проектной команды могут создавать разное число полей на Scrum-доске с разными названиями. Обычно применяют следующие поля: «План», «Текущие»/«В процессе» и «Готово»/«Выполнено». Могут быть добавлены поля «Отчеты», «Благодарности» и др. В поле Scrum-доски может заходить

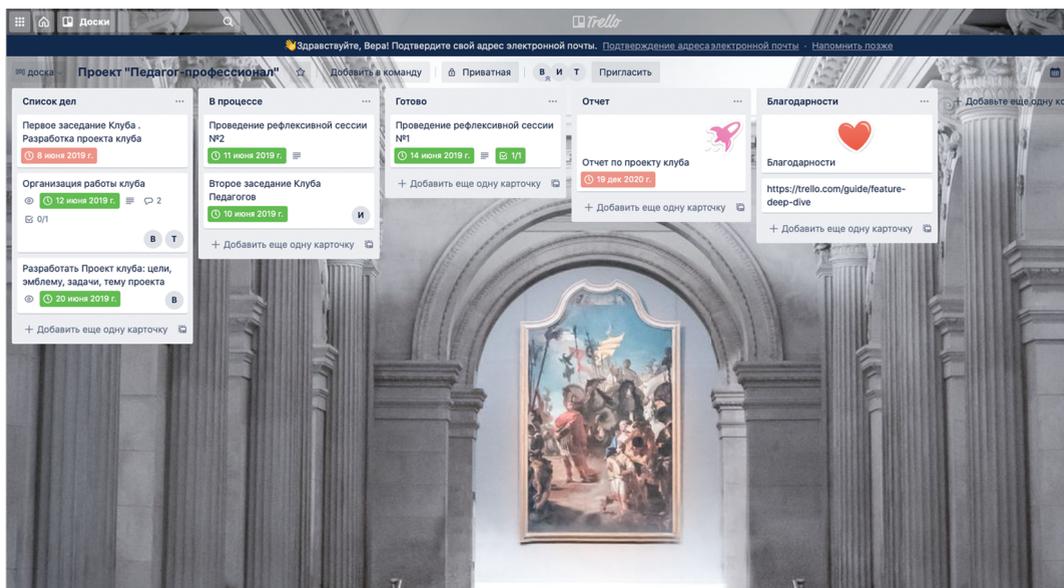


Рис. 2. Сервис Trello, определяющий управление задачами проектов онлайн

представитель проектного офиса и контролировать продвижение проектной команды по проекту.

Руководитель проекта и команда педагогов 1–3 раза в неделю проводят совещания/планерки, на которых каждый участник команды дает ответы на вопросы: «Что ты сделал для завершения плана на месяц?», «Что ты будешь делать сегодня, завтра для завершения плана на месяц?», «Какие препятствия завершению плана на месяц встают на пути команды?».

По завершении плана на месяц владелец продукта (директор ОО), руководитель проекта и команда педагогов проводят обзор результатов месяца. Участники команды педагогов рассказывают, что сделано за месяц. Руководитель проекта и команда педагогов подводят итоги, намечая, что можно улучшить, и др.

3. Результаты исследования

Экспериментальная работа по реализации инновационных технологий управления проектами и персоналом, способствующих профессиональному развитию педагогов, осуществлялась в рамках апробационных площадок: Лицей г. Истра, СОШ № 1 г. Протвино Московской области. Педагоги выполняли инновационные проекты, связанные с волонтерской деятельностью обучающихся (проект «Мы вместе — сила»), проектной деятельностью, заключающейся в развитии креативных способностей одаренных учеников (проект «Наукоград»). В ходе реализации проекта «Наукоград» реализовывались новшества: игровая технология комбинационного вида — игровая технология разноуровневого обучения школьников, способствующая развитию индивидуальности школьников [16].

В ходе реализации проектной деятельности (реализации портфеля проектов) осуществлялась диагностико-прогностическая проверка динамики профессионального развития педагогов.

Оценка профессионального развития учителей осуществлялась по следующим критериям:

- рефлексивный критериальный признак, отражающий следование педагогом целям саморазвития и др.;
- мотивационно-ценностный критериальный признак, выражающий ценностную, мотивационную направленность учителя на осуществление своих профессиональных возможностей;
- познавательный критериальный признак, раскрывающий познавательную позицию педагога к постоянному самообразованию;
- деятельностный критериальный признак, отражающий решимость учителя к реализации новшеств в образовательном процессе.

Признаком изменений по рефлексивному критерию был выбран показатель сформированности рефлексии. Использовалась диагностика личностных качеств учителя (В.И. Зверева, 1998). По мотивационно-ценностному критерию определялись изменения ценностных ориентаций, уровень мотивации, характер профессиональной направленности. Использовалась диагностика — тест ценностных ориентаций (В.А. Веденкина, 2013). Для оценки результатов по познавательному критерию определялась степень активности учителя в постоянном самообразовании. Для этого применялись анкеты — «Факторы, стимулирующие обучение и препятствующие развитию и саморазвитию педагога в школе», «Выявление способности учителя к саморазвитию». Кроме этого, познавательная активность определялась на основе анализа деятельности педагога: повышение квалификации в системе дополнительного образования, работа в методических объединениях учителей, в творческих группах по внедрению инноваций, самообразование. Деятельностный критерий определялся посредством выявления готовности педагога к применению современных технологий, определения уровня творческой активности педагога. Использовались наблюдение, опрос, анализ продуктов профессиональной деятельности, анкеты «Восприимчивость педагога к новому», «Готовность педагога к инновационной деятельности», «Уровень новаторства педагога в школьном коллективе» и др. [9].

Анализ результатов экспериментальной работы по реализации портфеля проектов, обеспечивающего рост профессионализма педагогов ОО, психолого-педагогических условий реализации проектной деятельности, показал положительную динамику сформированности уровней профессионального развития учителя в образовательной организации.

Диагностика развития рефлексивных способностей учителя дала возможность выявить рост числа педагогов, характеризующихся высоким уровнем рефлексии, с 3 до 21 %, и снижение числа педагогов, обладающих низким уровнем рефлексии, с 35 до 20 %. Способности педагогов к рефлексии проявлялись в том числе в ходе рефлексивных коуч-сессий, определяющих свободное принятие учителем целей самообразования, саморазвития, занятия активной инновационной позиции и др.

Анализируя проведенную экспериментальную работу, следует отметить, что деятельность педагогов характеризовалась положительной динамикой занятия ими активной профессиональной позиции, выраженной в повышении мотивации педагогов к внедрению инноваций с 14 до 46 % (учителя

экспериментальных групп с высоким уровнем мотивации). Анкетирование учителей показало рост их познавательной активности, заключающейся в готовности педагогов к внедрению педагогических технологий в образовательный процесс, с 40 до 87 %. Выросла с 7 до 24 % творческая активность учителей, проявляющаяся в их исследовательской деятельности: развитие идей в рамках методик, педагогических технологий и др. Косвенными признаками повышения творческой активности учителей явились положительная динамика наград педагогов, высокая оценка их деятельности социальными партнерами и др. Таким образом, проведенная опытно-экспериментальная работа дает основание признать наличие положительной динамики сформированности профессионального развития педагога в экспериментальных группах — с 22 до 43 % (по высокому его уровню). Кроме того, в ходе опытно-экспериментальной работы увеличилось с 72 до 83 % число педагогов, имеющих высшую и первую категорию.

Обсуждение и заключение

Для обсуждения предлагаются педагогические условия управления портфелем проектов, к которым мы относим желание и умение руководящего состава школы реализовывать следующие виды деятельности: проводить рефлексивные коуч-сессии, обеспечивающие осознанное, добровольное включение педагога в командные способы реализации проектов; формировать сильную, сплоченную команду педагогов; разрабатывать и реализовывать разные способы мотивации и поощрения педагога, участвующего в реализации проектов; совершенствовать ИКТ-компетенции у всех субъектов образовательного процесса; формировать корпоративную культуру у педагогов, включающую в том числе ценности самореализации, активной жизненной, профессиональной позиции, саморазвития.

К научной новизне исследования следует отнести разработку структуры управления портфелем проектов в ОО с позиции интегративного подхода, который выражается в интеграции знаний, связанных с управлением проектными командами педагогов, сущности Scrum-технологии управления проектами, использования электронного сервиса Trello, обеспечивающего эффективное управление портфелем проектов, в том числе в режиме онлайн. Теоретическую значимость предложенного в статье решения проблемы управления проектами представляют позиции, лежащие в основе описания временной организационной структуры управления портфелем проектов как одного из вариантов гибридной структуры — дивизиональной адхократии [17]. Практическая значимость заключается в разработке конкретной временной организационной структуры управления клубными командами педагогов, реализующих проекты в лицее г. Истра, которая может быть использована в образовательной практике.

Анализ результатов экспериментальной работы по профессиональному развитию педагогов образовательной организации посредством включения педагогов в реализацию проектов, связанных с решением профессиональных проблем, показал положительную динамику уровней профессионального развития педагога. Это позволило авторам статьи считать разработанные

педагогические средства формирования профессионального развития педагога ОО эффективными.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев Ю.Д., Кавин Ю.А., Павловский И.С. Методология управления проектами: Agile и Scrum: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 160 с.
2. Илларионов А.В. Портфолио проектов. Инструмент стратегического управления предприятием. – М.: Альпина-Паблицер, 2013. – 309 с.
3. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: Учеб. пособие. – М.: Триумф, 2014. – 216 с.
4. Хлызова И.В. Педагогические условия формирования готовности будущих менеджеров к сплочению кадров: автореферат дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.01. – М., 2015. – 26 с.
5. Горелова А.В. Формирование навыков коммуникативно-стратегического поведения менеджеров в процессе профессиональной подготовки в вузе: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – Ульяновск, 2018. – 22 с.
6. Колчина В.В. Формирование инновационной и предпринимательской компетентности будущих менеджеров в период получения высшего образования: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – СПб., 2018. – 28 с.
7. Цинарева Т.А. Формирование педагогических коллективов как средство повышения кадрового потенциала вуза: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – М., 2010. – 24 с.
8. Копылова Е.Н. Формирование управленческих команд для реализации государственных региональных программ России: автореф. дисс. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – Ростов н/Д, 2015. – 25 с.
9. Цыплакова С.А. Моделирование проектной деятельности учителя профессионального образования: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – СПб., 2015. – 26 с.
10. Yemini M., Oplatka I., Sagie N. Implementing Project Management in Schools. 2018. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-78608-7_1 (accessed February 28, 2021).
11. Jennifer Wilhelm, Merryn Cole, Merryn Cole. Creating Project-Based STEM Environments. 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04952-2> (accessed February 18, 2021).
12. Luiz Carlos de Campos, Ely Antonio Tadeu Dirani, Ana Lúcia Manrique, Natascha van Hattum-Janssen. Project Approaches to Learning in Engineering Education. The Practice of Teamwork. Rotterdam/Boston/Taipei. 2012. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-94-6091-958-9#about> (accessed January 18, 2021).
13. Lawrence Baines. Project-Based Writing in Science. Sense Publishers – Rotterdam, Netherlands. 2014. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-94-6209-671-4#about> (accessed January 28, 2021).
14. Andy Liu. S.M.A.R.T. Circle Projects. Springer International Publishing AG. 2018. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-56811-9#about> (accessed January 28, 2021).
15. Жураковская В.М., Оличева О.А. Командообразование в образовательном учреждении общего образования: монография. – М.: Ким Л.А., 2020. – 486 с.
16. Жураковская В.М. Проектирование педагогических технологий становления индивидуальности обучающегося: монография. В 2 ч. Ч. 2. – М.: Перспектива, 2014. – 288 с.
17. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

REFERENCES

1. *Ageev Yu.D., Kavin Yu.A., Pavlovsky I.S.* Metodologiya upravleniya proyektami: Agile и Scrum: Ucheb. posobiye [Project management methodology: Agile and Scrum: Textbook]. Moscow: Aspect Press Publ., 2018. 160 p.
2. *Illarionov A.V.* Portfolio projektov. Instrument strategicheskogo upravleniya predpriyatiyem [Portfolio of projects. Tool of strategic enterprise management]. Moscow: Alpina-Publisher Publ., 2013. 309 p.
3. *Kuznetsova E.V.* Upravleniye portfelem projektov kak instrument realizatsii korporativnoy strategii: Ucheb. posobiye [Project portfolio management as a tool for implementing corporate strategy: Textbook]. Moscow: Triumf Publ., 2014. 216 p.
4. *Khlyzova I.V.* Pedagogicheskiye usloviya formirovaniya gotovnosti budushchikh menedzherov k splocheniyu kadrov: avtoref. diss. ... kand. ped. nauk [Pedagogical conditions for the formation of the readiness of future managers to rally staff: Abstract of thesis cand. of ped. sci.]. Moscow, 2015. 26 p.
5. *Gorelova A.V.* Formirovaniye navykov kommunikativno-strategicheskogo povedeniya menedzherov v protsesse professional'noy podgotovki v vuze: avtoref. diss. ... kand. ped. nauk [Formation of skills of communicative and strategic behavior of managers in the process of professional training at the university: avtoref. diss. ... kand. ped. nauk]. Ulyanovsk, 2018. 22 p.
6. *Kolchina V.V.* Formirovaniye innovatsionnoy i predprinimatel'skoy kompetentnosti budushchikh menedzherov v period polucheniya vysshego obrazovaniya: avtoref. diss. ... kand. ped. nauk [Formation of innovative and entrepreneurial competence of future managers during the period of obtaining higher education: Abstract of thesis cand. of ped. sci.]. St. Petersburg, 2018. 28 p.
7. *Tsinareva T.A.* Formirovaniye pedagogicheskikh kolektivov kak sredstvo povysheniya kadrovogo potentsiala vuza: avtoref. diss. ... kand. ped. nauk [Formation of pedagogical collectives as a means of increasing the personnel potential of the university: Abstract of thesis cand. of ped. sci.]. Moscow, 2010. 24 p.
8. *Kopylova E.N.* Formirovaniye upravlencheskikh komand dlya realizatsii gosudarstvennykh regional'nykh programm Rossii: avtoref. diss. ... kand. sotsiol. nauk [Formation of management teams for the implementation of state regional programs in Russia: Abstract of thesis cand. of sociol. sci.]. Rostov-on-Don, 2015. 25 p.
9. *Tsyplakova S.A.* Modelirovaniye proyektnoy deyatel'nosti uchitelya professional'nogo obrazovaniya: avtoref. diss. ... kand. ped. nauk [Modeling of the project activity of a teacher of vocational education: Abstract of thesis cand. of ped. sci.]. SPb., 2015. 26 p.
10. *Yemini M., Oplatka I., Sagie N.* Implementing Project Management in Schools. 2018. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-78608-7_1 (accessed February 28, 2021).
11. *Jennifer Wilhelm, Merryn Cole, Merryn Cole.* Creating Project-Based STEM Environments. 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04952-2> (accessed February 18, 2021).
12. *Luiz Carlos de Campos, Ely Antonio Tadeu Dirani, Ana Lúcia Manrique, Natascha van Hattum-Janssen.* Project Approaches to Learning in Engineering Education. The Practice of Teamwork. Rotterdam/Boston/Taipei. 2012. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-94-6091-958-9#about> (accessed January 18, 2021).
13. *Lawrence Baines.* Project-Based Writing in Science. Sense Publishers – Rotterdam, Netherlands. 2014. <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-94-6209-671-4#about> (accessed January 28, 2021).
14. *Andy Liu.* S.M.A.R.T. Circle Projects. Springer International Publishing AG. 2018. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-56811-9#about> (accessed January 28, 2021).
15. *Zhurakovskaya V.M., Olicheva O.A.* Komandobrazovaniye v obrazovatel'nom uchrezhdenii obshchego obrazovaniya: monografiya [Team building in an educational institution of general education: monograph]. Moscow: Kim L.A. Publ., 2020. 486 p.
16. *Zhurakovskaya V.M.* Proyektirovaniye pedagogicheskikh tekhnologiy stanovleniya individual'nosti obuchayushchegosya: monografiya. V 2 ch. Ch. 2 [Design of pedagogical

technologies for the formation of a student's individuality: monograph. At 2h. Part 2]. Moscow: Perspektiva Publ., 2014. 288 p.

17. *Mintzberg G. Struktura v kulake: sozdaniye effektivnoy organizatsii / Per. s angl. pod obshch. red. Yu.N. Kapturevskogo [Structure in a fist: creating an effective organization / Per. from English under the general ed. Yu.N. Kapturevsky]. SPb: Piter Publ., 2004. 512 p.*

Информация об авторах

Вера Михайловна Жураковская, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Управление». Академия социального управления, Москва, Российская Федерация. **E-mail:** gvera66@mail.ru

Ольга Анатольевна Оличева, кандидат исторических наук, директор МОУ Лицей, г. Истры, Российская Федерация. **E-mail:** licey-istra@mail.ru

Information about the authors

Vera M. Zhurakovskaya, Cand. Ped. Sci., Associate Professor of Management Department. Academy of Social Management, Moscow, Russian Federation. **E-mail:** gvera66@mail.ru

Olga A. Olicheva, Cand. of Hist. Sci., Director of the Istra Lyceum. Istra, Moscow region, Russian Federation. **E-mail:** licey-istra@mail.ru