

Методика разработки проекта. Логико-структурный подход

Таблица 1

Логико-структурный подход к разработке проекта

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФАЗА	ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ
- Этап 1: <u>АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН</u> – идентификация групп, отдельных лиц и учреждений, интересы которых проект может затронуть; идентификация их основных ключевых проблем, ограничений и возможностей. - Этап 2: <u>АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ</u> – формулировка проблем; определение причинно-следственных связей и построение древа проблем. - Этап 3: <u>АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ</u> – выведение целей из определенных проблем; определение отношений «средства достижения – конечный результат»; объединение целей в группы и определение стратегии проекта. После анализа ситуации проект должен быть готов для детального планирования	- Этап 4: <u>ВЫВЕДЕНИЕ ЛОГИКИ УЧАСТИЯ</u> – определение составных частей проекта; проверка его внутренней логики; формулировка целей. - Этап 5: <u>УКАЗАНИЕ ДОПУЩЕНИЙ И ФАКТОРОВ РИСКА</u> – выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта. - Этап 6: <u>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</u> – определение способов измерения прогресса, достигнутого в выполнении проекта; формулировка показателей; определение средств измерения. - Этап 7: <u>СОСТАВЛЕНИЕ ГРАФИКА МЕРОПРИЯТИЙ</u> – установление последовательности и взаимозависимости мероприятий, указание их предполагаемой продолжительности; расстановка вех и распределение обязанностей. - Этап 8: <u>СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА РАСХОДОВ</u> – указание требующихся ресурсов; разработка графика расходов; подготовка подробного бюджета

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В ЛСП используется специфическая техническая терминология, поэтому важно понимание значений общеупотребительных понятий. Кроме того, различные донорские организации, применяющие ЛСП, пользуются собственной терминологией. Ниже приводится краткое описание терминов.

Текстовая часть - Лежащая в основе проекта стратегия. Текстовое описание логики участия проекта на каждом из четырех уровней используемой ЛСП «иерархии целей».

Общая задача - «Долгосрочные цели, достижению которых будет способствовать проект». На высоком уровне – задача более обширной секторной или национальной программы, вклад в которую проект предназначен вносить.

Специфическая(-ие) цель(-и) проекта - «Чего достигнут в результате реализации проекта партнеры-получатели». Постановка целей отражает

характерную ситуацию, которая должна сложиться в результате выполнения проекта и явиться вкладом в достижение общей задачи. Настоящее относится не к предоставляемым в рамках проекта услугам (являющимся результатами), а к использованию этих услуг партнерами-получателями.

Результаты - «Что менеджмент проекта гарантирует предоставить за период существования проекта». Выходные материалы, производимые с помощью ряда предпринимаемых действий и необходимые с точки зрения специфических целей. Результатами являются достижения проекта ко времени его завершения.

Действия - «Проводимая коллективом проекта работа». Особые задания, необходимые для преобразования ресурсов в запланированные результаты.

Ресурсы - «Что требуется проекту для выполнения действий?» Ресурсы, требующиеся для проведения мероприятий (персонал, оборудование, материалы).

Показатели достижений - «Уровень реализации проекта, необходимый для достижения целей». Измеримые показатели реализации проекта, т.е. достижения целей проекта на каждом уровне логико-структурной иерархии. Показатели являются основой построения адекватной системы мониторинга.

Вехи - «Откуда будет известно, что проект на пути к достижению целей?» Определенного типа показатели для краткосрочных целей, упрощающие измерение достижений проекта на протяжении всего периода его выполнения, а не только в конце его. Они указывают также на время, когда могут приниматься решения.

Измерение - «Источники информации для регистрации показателей». Средства регистрации показателей или вех и доведения информации о них до менеджеров проекта или тех, кто проводит оценку выполнения проекта.

Допущения и факторы риска - «Что может задержать достижение целей проекта или воспрепятствовать ему?» Внешние факторы, которые могут оказывать влияние на ход или успех выполнения проекта, не поддаются непосредственному контролю со стороны менеджера проекта.

Предпосылки - «Что требуется для начала выполнения проекта?» Предположения по поводу ситуации или предпосылки (если таковые требуются) для оказания помощи, которые должны быть созданы перед началом осуществления проекта.

Обеспечивающие самофункционирование факторы - «Факторы, могущие повлиять на сохранение преимуществ от проекта после его завершения». Факторы, определяющие, продолжают ли получаемые от проекта преимущества существовать также после его завершения.

ЭТАП 1. АНАЛИЗ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Первой задачей аналитической фазы является определение участников процесса. Заинтересованными сторонами являются отдельные лица, группы

лиц или учреждения, интересы которых затрагивает проект. Если результат выполнения проекта является для заинтересованных сторон положительным, они могут рассматриваться как партнеры-получатели. Возможно, однако, что эффект будет для заинтересованных сторон отрицательным.

Установить, кто является заинтересованными сторонами, помогут следующие вопросы:

- Что вам (планирующим) нужно знать? Кто имеет соответствующие представления и опыт?
- Кем будут приниматься решения по проекту?
- Кем будут производиться действия в соответствии с этими решениями?
- Чья активная поддержка имеет существенное значение для успеха проекта?
- Кто имеет право участия?
- Для кого проект может представлять угрозу?

После того как определены заинтересованные стороны, с ними проводятся консультации для выяснения стоящих перед ними проблем. Для этого необходим сбор информации об актуальном положении, возможно, посредством проведения обследования, а также ряда встреч или использования какой-либо иной формы оценки. По завершении сбора и обработки достаточного количества информации наступает время встречи заинтересованных сторон, которая проводится в виде рабочей группы и имеет целью дальнейшую идентификацию проблем и начало процесса разработки проекта.

Целью анализа заинтересованных сторон являются определение основных из них, оценка их интереса в осуществлении проекта или «выгоды» от него, а также того, каким образом их интересы сказываются на жизнеспособности и рискованности проекта. Для этого необходимо выяснить следующее:

- интересы заинтересованных сторон в отношении подлежащих решению проблем, а также основные допущения, которые следует сделать об их участии в проекте;
- столкновение интересов заинтересованных сторон, сказывающееся на рискованности проекта;
- существующие и потенциальные отношения между заинтересованными сторонами и возможность их использования в целях расширения перспектив успеха проекта;
- адекватные формы участия в проекте различных заинтересованных сторон.

Лучше всего проводить анализ заинтересованных сторон во время рабочей встречи типа «мозговой атаки», в которой участвуют основные заинтересованные стороны. Задача такой встречи – обсудить проблемы, с которыми заинтересованные стороны сталкиваются в области основного внимания проекта, например: повышение доли профессионально занятых социальной деятельностью, увеличение возможностей обучения на

долгосрочных и краткосрочных курсах по социальному законодательству и социальной деятельности.

Табл. 9 представляет простой пример анализа заинтересованных сторон. Такая таблица может применяться для определения допущений и факторов риска, могущих оказать отрицательное влияние на выполнение проекта. Полезно руководствоваться следующим контрольным списком вопросов:

- какие предположение относительно ролей заинтересованных сторон или их реакций следует сделать, для того чтобы выполнение проекта было успешным?
- являются ли эти роли и реакции достоверными и реалистичными?
- какие отрицательные реакции могут возникать у заинтересованных сторон, и каковым может быть их эффект для проекта?
- насколько вероятны эти отрицательные реакции и представляют ли они существенную угрозу для проекта?

Таблица 2

Пример анализа заинтересованных сторон

Группа заинтересованных сторон	Какова их выгода?	Требования постоянной поддержки проекта с их стороны	Адекватный механизм участия
Сотрудники социальной сферы	+обучение & новая квалификация; +улучшение	• консультации при разработке новых учебных планов,	• информация о ходе проекта; • вовлечение в разра-
	перспектив в работе; +совершенствование рабочей практики;	неограниченный доступ к процессу обучения	ботку практической части обучения; • консультации по потребностям и приоритетам в обучении
Организации социальной сферы	+сотрудники более высокой квалификации	• консультации при разработке новых учебных планов; • участие в разработке новой рабочей практики	• информация о ходе проекта; • консультации по потребностям и приоритетам в обучении; • вовлечение в разработку практической части обучения
Университет страны-партнера	+ участие в планировании и осуществлении проекта, в принятии решений; + новый учебный план, адаптированный к новым требованиям рынка труда; + увеличение ассигнований	• постоянное участие в планировании и осуществлении проектов, а также в принятии решений; • поддержка со стороны всех уровней иерархии университетов страны-партнера; • хорошие рабочие	• при планировании и осуществлении проекта – партнерское сотрудничество с университетом страны ЕС; • участие в каждодневной работе

	– возрастание текущих расходов; +/- участие в будущих проектах	отношения с другими партнерами по проекту; • обучение персонала	
Университеты – партнеры из стран ЕС	+ управление проектом; + расширение международного сотрудничества; + активизация дальнейших исследований; +/- участие в будущих проектах	• продолжительные обязательства и участие всей университетской иерархии; • хорошие рабочие отношения с другими партнерами по проекту	• при планировании и осуществлении проекта – партнерское сотрудничество с университетом страны-партнера; • управление каждодневной работой
Другие высшие учебные заведения страны-партнера	+ информация о выполнении проекта; + доступ к результатам проекта	• механизм обеспечения активного участия в распространении результатов проекта	• информация о каждодневной работе; • информация о возможностях распространения; • участие в разработке учебных планов и учебных материалов
Министерство образования	– возрастание текущих расходов; – потеря контроля над университетскими ресурсами + общественное мнение +/- утверждение новых курсов обучения	• консультации по планированию и осуществлению проектов; • отсутствие страха перед утратой влияния	• консультации по планированию и осуществлению; • информация о каждодневной работе

Результаты такого обсуждения с участием заинтересованных сторон следует использовать при постановке целей и проведении идентификации допущений и факторов риска. Обе эти задачи выполняются последовательно.

Институциональная оценка.

Одним из наиболее существенных факторов успеха проекта являются поведение и потенциал участвующих в проекте организаций. Для проведения анализа участия каждой из заинтересованных в проекте организаций может предприниматься институциональная оценка. Анализ ССВУ представляет собой инструмент институциональной оценки, с помощью которого проводится анализ организации с четырёх сторон:

- **Сильные стороны** – внутренние положительные качества организации.
- **Слабые стороны** – внутренние отрицательные черты организации.
- **Возможности** – внешние факторы, улучшающие перспективы организации.
- **Угрозы** – внешние факторы, которые могут подорвать будущий успех организации.

Анализ ССВУ проводится с помощью «мозговой атаки», при полном участии представителей организации. Как всегда в таких случаях, один из участников действует как посредник, направляющий остальных, принимает предложения, поступившие от других участников, записывает их и обобщает полученную информацию.

Результаты записываются на доске или на листе ватмана, разделённых на четыре части, каждая из которых соответствует сокращённым подзаголовкам ССВУ. Группа участников не должна быть слишком большой (это затрудняет обсуждение), участникам нужно предоставить достаточно времени на обдумывание предложений поодиночке или в группах по два или три человека. При наличии серьёзной причины можно организовать несколько подобных встреч, с тем чтобы выяснить мнение различных заинтересованных сторон. Пример анализа ССВУ, предметом которого является университет-партнер программы Темпус, может выглядеть следующим образом:

Таблица 3

Пример анализа ССВУ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ • Хорошие контакты с профессиональными организациями • Хорошее местоположение • Высококвалифицированный и заинтересованный в работе персонал • Процедуры назначения преподавателей на основе их заслуг	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ • Устаревшая программа обучения • Недостаток учебников и материалов для обучения • Негибкая административная система • Неадекватная система помощи в трудоустройстве студентов
ВОЗМОЖНОСТИ • Сотрудничество с финансируемыми донорами программами (Темпус, Фонд Ноу-Хау и т.д.) • Стабильная политическая обстановка • Прочные отношения с потенциальными университетами-партнерами	УГРОЗЫ • Низкая заработная плата • Плохие средства связи • Быстрое изменение социальной и экономической обстановки

ЭТАП 2. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ

Стремление к желаемому будущему (цели) является подразумеваемым признанием того, что положение вещей в настоящем нежелательно, иными словами, что существует некая проблема. Первым этапом постановки целей поэтому становится выяснение, что же является самой этой проблемой. Этот этап включает две задачи:

1. идентификацию основных проблем партнера;
2. разработку дерева проблем, с тем чтобы установить причинно-следственные связи.

Анализ проблем составляет важную часть рабочей встречи заинтересованных сторон. Он включает анализ уже выявленных проблем с точки зрения различных групп заинтересованных сторон. Таким образом достигается сбалансированность анализа, при котором принимаются во внимание различные и иногда противоположные взгляды. Цель состоит в получении общего представления о ситуации путем увязывания проблем в форме дерева проблем.

Задачей анализа проблем является установление с помощью дерева проблем причинных связей между разнообразными проблемами. Дерево проблем представляет собой просто иерархическое расположение проблем.

Из предварительно сформулированных проблем каждому участнику предлагается выбрать одну в качестве центральной, т.е. такой, которую он считает центром всей проблемной ситуации, и представить свои предложения в письменной форме. В своем первоначальном выборе центральной проблемы каждая из заинтересованных сторон будет руководствоваться собственным интересом в проекте и собственными проблемами. Обсуждение всего спектра центральных проблем следует вести до тех пор, пока участниками встречи не будет достигнуто соглашение по одной центральной проблеме. Она будет исходным пунктом построения дерева проблем.

К стене прикрепляется обозначение центральной проблемы и второй проблемы, связанной с ней. Затем:

- если проблема является причиной, она помещается уровнем ниже;
- если проблема является следствием, она помещается уровнем выше;
- если проблема не является ни причиной, ни следствием, она остается на том же уровне.

По мере разрастания дерева оставшиеся проблемы добавляются к нему по тому же принципу. Повторный анализ проблем может привести к появлению на более поздней стадии иной центральной проблемы, что, однако, не уменьшает обоснованности анализа.

Например, если центральной проблемой является *«Неадекватное количество квалифицированных профессионалов, занятых в сфере социального законодательства и социальной деятельности»*, причиной может быть *«Отсутствие в системе высшего образования курсов по социальному законодательству и социальной деятельности»*, тогда как результатом может стать *«Недостаток кадров в государственных и негосударственных органах социальной сферы и неэффективность их деятельности»*.

ЭТАП 3. АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ

В то время как анализ проблем представляет отрицательные аспекты существующей ситуации, анализ целей представляет положительные аспекты желаемой будущей ситуации. Он включает переформулировку проблем в

цели, таким образом, дерево целей может рассматриваться как положительное зеркальное отображение дерева проблем.

Таблица 4

Преобразование проблем в цели

Проблема	Цель
☒ Неясность и неадекватность законодательства по социальной безопасности и социальной справедливости	☒ Рационализировать и усовершенствовать законодательство по социальной безопасности и социальной справедливости
☒ Непредставление в системе высшего образования квалификации по профилю, требующемуся на рынке труда	☒ Способствовать реформированию системы высшего образования в целях приведения ее в соответствие с требованиями рынка труда
☒ Отсутствие в системе высшего образования обучения социальной деятельности	☒ Создать в рамках высшего образования систему обучения социальной деятельности

Центральная проблема формулируется как задача проекта, а отношения «причина – следствие» становятся отношениями «средства – конечный результат». Однако может оказаться, что в логике первоначального дерева целей существуют разрывы или что в действительности цели должны быть расположены на иных уровнях иерархии. По этой причине в случае необходимости следует пересмотреть и построить по-иному связи между целями. Цели, относящиеся к сходным темам, сгруппировываются в гроздья, что позволяет определить участки, по которым распределяются обязанности менеджеров.

СТРОЕНИЕ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ

Сама логико-структурная схема состоит из матрицы, имеющей четыре колонки и четыре ряда. **Вертикальная логика** представляет намерение проекта, выявляет причинно-следственные связи и называет важные предполагаемые и неопределенные моменты, не подлежащие контролю со стороны менеджера проекта. **Горизонтальная логика** относится к измерению результатов проекта и используемых проектом ресурсов, что производится путем определения основных показателей измерения, а также средств проверки правильности этих измерений. Концептуальная модель представлена на рис. 1.

На рис. 2 заголовки колонок определяются следующим образом:

1. **Текст** – текстуальное описание проекта на каждом из четырех уровней: общих целей, задачи проекта, результатов и действий.
2. **Показатели** – измеримые показатели на каждом уровне текстуального описания проекта.

3. **Измерение** – средство регистрации показателей.

4. **Допущения** – факторы риска и ограничения, могущие оказать отрицательное воздействие на ход выполнения и успех проекта.

В настоящее время большинством донорских учреждений (включая Европейскую комиссию и Мировой банк) логико-структурная схема принята в качестве инструмента планирования и управления. К сожалению, в заголовках рядов и колонок матрицы логико-структурной схемы различные донорские учреждения используют различную терминологию. Например, результаты иногда обозначаются как «выходная продукция» или «выпуск», а индивидуальные специфические цели проекта получают названия «цель проекта», «цель развития проекта» или «промежуточная цель». Это не должно вас смущать, поскольку основная структура и основной принцип – общие для всех донорских учреждений.

<i><u>Интервенционистская логика</u></i>	<i>Показатели достижений</i>	<i>Измерение</i>	<i>Допущения и риски</i>
Общие цели	Показатели достижения общих целей	Источники информации и методы проверки достижений	—
Конкретные цели	Показатели достижения конкретных целей	Источники информации и методы проверки достижений	Допущения, влияющие на взаимосвязи между конкретными и общими целями
Результаты	Показатели достижения результатов	Источники информации и методы проверки достижений	Допущения, влияющие на взаимосвязи между результатами и конкретными целями
Виды деятельности	Затраты – требуемые людские и материальные ресурсы	Расходы – людские и материальные ресурсы	Допущения, влияющие на взаимосвязи между видами деятельности и результатами конкретными целями

Рис. 1. Логическая матрица

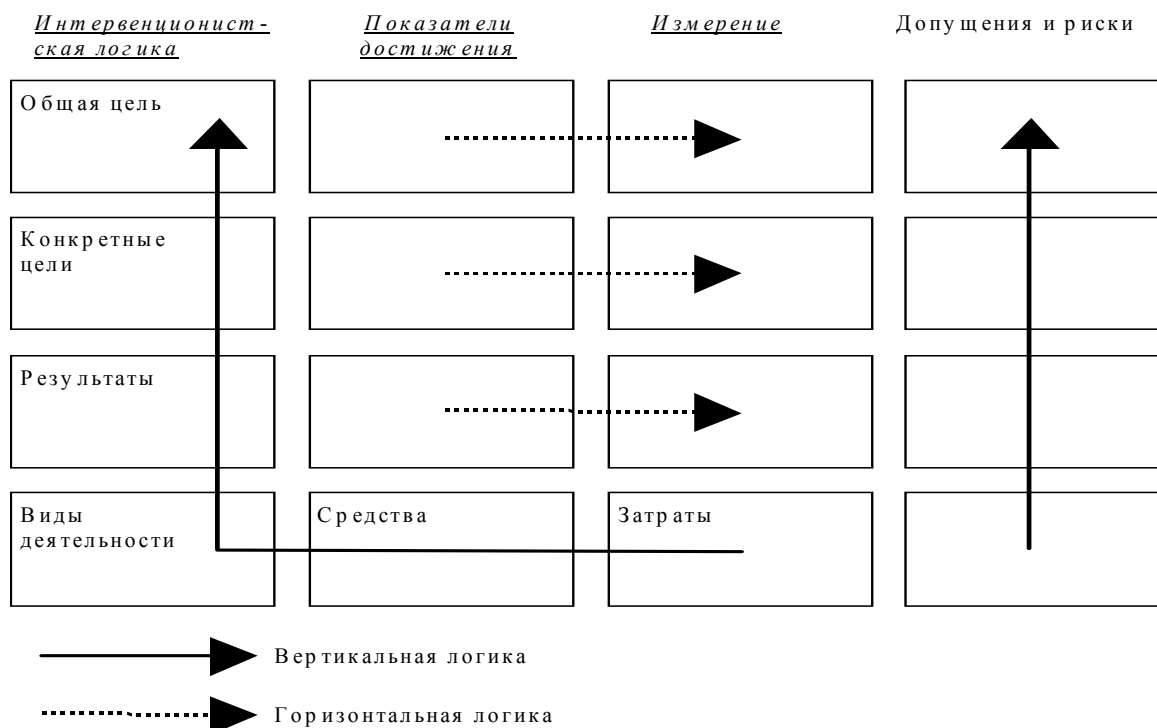


Рис. 1а. Характеристика связей логической матрицы

ПРИНЦИП ЗАПОЛНЕНИЯ ЛОГИКО-СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ

Обычно предпочтительнее начинать составление логико-структурной схемы, двигаясь вертикально вниз по первой колонке (текст) до тех пор, пока она не будет заполнена.

Как только иерархия общих целей, индивидуальных целей, результатов, действий и средств может считаться логичной, составляющий план может начинать заполнять колонку Предположений. Такой порядок помогает проводить проверку логичности описания проекта, а также выявляет факторы, сдерживающие выполнение проекта, и всевозможные факторы риска, не поддающиеся контролю в рамках проекта. Затем заполняются вторая и третья колонки матрицы для каждого уровня иерархии проекта. Так для каждого Показателя указываются Измерения, с помощью которых определяется, действительно ли показатель поддается измерению, эффективному с точки зрения затрат времени и стоимости.

Дерево целей

Логическая матрица

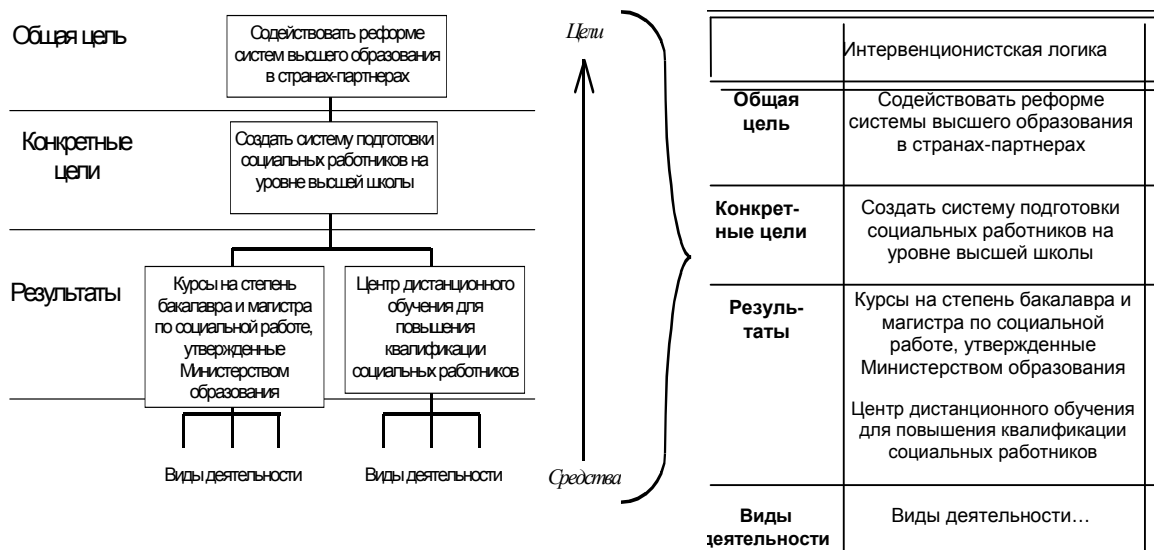


Рис. 2. Перенос целей в логико-структурную схему

Обычной задачей при переносе целей из дерева целей в логико-структурную схему является выяснение различий между *целями*, *результатами* и *действиями*. Матрица логико-структурной схемы служит инструментом управления, и различия между целями, результатами и действиями определяются их «управляемостью». Управляемость тесно связана с включенными в план проекта предположениями и факторами риска.

Говоря упрощенно, менеджер проекта:

- распоряжается ресурсами;
- несет ответственность за их эффективное использование в ходе ведения действий;
- отчитывается за достижение результатов.

Индивидуальные цели предусматривают действия партнеров-получателей (например, использование предоставляемых проектом услуг), поэтому здесь прямой ответственности менеджер не несет. Тем не менее индивидуальные цели должны определяться с точки зрения их реальности и управляемости, и в компетенцию менеджера входит наблюдение за тем, в какой мере результаты ведут к достижению индивидуальных целей, и принятие в случае необходимости мер по корректировке. На деле именно связь «от результатов – к индивидуальным целям» является критической для успеха проекта. Общие цели относятся к более широкой сфере влияния проекта, и, находясь в дальнейшем вне контроля со стороны менеджера, они тем не менее должны ставиться в пределах реальности и измеряемости.

Таблица 5

Управляемость и логико-структурная схема

В примере проекта, направленного на создание в системе высшего образования структуры обучения социальной деятельности, последовательное развитие от действий по разработке новых учебных планов к общей задаче внести вклад в реформирование сектора высшего образования страны-партнера будет длительным и сложным

Действие Университетом разрабатываются новые учебные планы курсов, дающих

степени бакалавра и магистра в сфере социальной деятельности, а также кратких курсов повышения квалификации:

- Университетом вводятся новые курсы, дающие степень в социальной деятельности.
- Университетом вводятся краткие курсы повышения квалификации для занятых в социальной сфере.
- Новые курсы отвечают требованиям социальных благотворительных организаций.
- По программам, дающим степени бакалавра и магистра, обучается большое количество студентов.
- Занятыми в социальной сфере признается, что учебные курсы формируют необходимую квалификацию.
- Социальными благотворительными организациями новая квалификация признается полезной.
- В целях переподготовки проводятся учебные визиты преподавателей университета в ЕС.
- Приобретение новых знаний преподавателями университета.
- Изменение отношения со стороны преподавателей университета.
- Приобретение новой квалификации преподавателями университета.

Использование преподавателями университета своей квалификации при проведении дальнейшей актуализации учебного плана и разработке новых учебных материалов.

Цель

Создать в системе высшего образования структуры обучения деятельности в социальной сфере.

На каком уровне определяются действия, результаты, индивидуальные цели и общие цели? На деле цепочка «действия – результаты – индивидуальные цели – общие цели» представляет собой последовательность, для которой возможности контроля в рамках проекта постепенно уменьшаются. С каждым успешным шагом желаемая реакция клиента (преподаватели курсов по социальной деятельности и работники социальной сферы) все менее поддается контролю менеджера проекта и все в большей степени подвергается воздействию внешних факторов риска. Недостаточно ограничивать ответственность менеджера только мероприятиями по разработке новых учебных планов и проведению курсов обучения с целью достижения результата, сформулированного как «обучение x числа работников социальной сферы», поскольку достижение одного этого результата далеко отстоит от цели создания в системе высшего образования структуры обучения социальной деятельности. С другой стороны, неразумно требовать, чтобы менеджер отвечал за эффективность деятельности учреждений социальной сферы, поскольку он не имеет прямого влияния на эти учреждения.

Решения о том, из чего складываются в достаточной степени комплексные мероприятия, значимые результаты и выполнимые цели, следует принимать на основе двух критериев: потенциал менеджера и управляющего коллектива и степень риска, присущая ситуации, в которой выполняется проект. Следовательно:

- Действия (мероприятия) должны определяться в логико-структурной схеме с такой степенью комплексности, чтобы поощрять менеджера сосредоточивать внимание более на стратегическом, чем на тактическом аспекте управления. Таким образом, действия не являются простым предоставлением ресурсов (например, покупка канцелярских товаров), поскольку такой подход приведет к заполнению логико-структурной схемы ненужными подробностями.

- Результаты следует определять как значимые выходные продукты, произведенные благодаря действиям. Если действием является «проведение кратких курсов», недостаточно будет определить результат как «завершение кратких курсов» или «обучение 75 студентов». Более значимым результатом проведения кратких курсов будет приобретение их слушателями знаний. На менеджера может быть возложена ответственность за достижение этого результата. Таким образом, отдельная задача должна ставиться на реалистичную временную перспективу: если достижение прогресса не предвидится в относительно скором будущем (год или меньше), ответственность за длительные периоды на менеджера не возлагается.

- Индивидуальные и общие цели связывают осуществление (что делает проект) с его направленностью (чего проект стремится достигнуть). Хотя оба эти уровня находятся за пределами непосредственного контроля со стороны менеджмента, их следует определять на таком уровне, который позволяет вести эффективный мониторинг допущений и факторов риска. Если цели поставлены на чрезмерно высоком уровне, влияющие на их достижение допущения и факторы риска станут настолько многочисленными, что их мониторинг будет отвлекать управляющий коллектив от осуществления проекта.

Исходя из приведенного выше примера, можно предложить в качестве основных действий проекта подготовку и предоставление новых курсов, в качестве ожидаемого результата – наличие разработанных и принятых Министерством образования курсов, дающих степень бакалавра и магистра, и в качестве индивидуальной цели – создание в системе высшего образования структуры обучения социальной деятельности, что ведет к достижению общей цели проекта, т.е. вкладу в реформирование системы высшего образования в странах-партнерах.

ЭТАП 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Простая постановка цели не является достаточной. Важно определить путь оценки прогресса в ее достижении. Чтобы обеспечить измеримость цели, необходимо дополнить ее показателями, определяющими необходимую информацию. В то же время следует указать средства измерения показателей.

Формулировка показателей.

Показатели должны соответствовать определенным критериям качества, количества и времени (часто именуемым ККВ). Отбор показателей проводится в четыре этапа:

- **Определение показателя:** например, улучшение положения в образовании.
- **Указание на качество:** возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуру.
- **Указание на количество:** возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуру, с 500 до 1000.

- **Указание на время:** к 1999 г. возрастание количества выпускников вузов, оканчивающих аспирантуру, с 500 до 1000.

Нужно следить за тем, чтобы отобранные показатели были связаны с индивидуальными целями, иными словами, чтобы они действительно свидетельствовали, достигнута цель или нет. Часто, однако, разные люди интерпретируют выполняемый проект по-разному. Если те, кто занимается планированием, и те, кто осуществляет проект, имеют разные представления о целях, результатом такого явления может стать нанесение серьезного ущерба выполнению проекта. Процесс отбора показателей будет полезным для четкого уяснения того, что понимается под целью, обеспечения реальности цели, ее конкретности и измеримости. Иллюстрация этого приводится в табл. 13:

Таблица 6

Роль показателей

Формулировка цели	Помочь нескольким действующим лицам в решении вопросов получения квалификации и обучения, а также в проведении мероприятий по успешному совершенствованию и развитию существующей у них системы на основе ноу-хау и технического содействия, предоставляемых партнерами из стран ЕС
Обсуждение	Кто будет принимать участие? Какие могут быть предусмотрены мероприятия? Какого рода системы требуются? Какие можно предположить взаимоотношения между партнерами?
Отобранные показатели	◆ количество и тип высших учебных заведений, участвующих в проекте; ◆ количество выпускников вузов, прошедших обучение;
	◆ рейтинг проекта, присвоенный внешним наблюдателем; ◆ количество занятых и безработных работников социальной сферы, прошедших переобучение; ◆ процент прошедших обучение выпускников вузов и прошедших переобучение работников социальной сферы, нашедших новую работу
Переформулировка цели	Развитие партнерских связей между высшими учебными заведениями стран-партнеров и стран ЕС с целью разработки инновационных принципов обучения выпускников вузов и переобучения и нового трудоустройства занятых и безработных работников социальной сферы