

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Липецк 2020



Управление образования и науки
Липецкой области

ГАУДПО Липецкой области
«Институт развития образования»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Липецк 2020

ББК 74.204

М54

Методические рекомендации по реализации проектного управления в образовательной организации / авторы-составители О.А. Притужалова, О.В. Созонтова. – Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2020. – 95 с.

Методические рекомендации по реализации проектного управления в образовательной организации содержат материалы по вопросам инициации, планирования, реализации проекта, управления компетенциями и мотивацией участников проекта.

© ГАУДПО ЛО «ИРО», 2020.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Управление проектом в образовательной организации	16
1.1. Инициация проекта	16
1.2. Планирование проекта	41
1.3. Реализация проекта	60
1.4. Завершение проекта	63
2. Управление проектной командой	76
Литература	94

ВВЕДЕНИЕ

Проектно-ориентированная деятельность в сфере российского образования приобретает все большую популярность, методология управления проектами органично встраивается в общую систему управления образовательной организацией. Связано это с общими тенденциями в экономике, социальных системах и связано с:

- сокращением цикла жизни современных продуктов (в том числе образовательных), поэтому оперативность стала основой успеха (тот, кто быстрее разрабатывает и внедряет продукт, быстрее получает результаты и выигрывает в конкурентной борьбе за ресурсы);

- внедрением инновационных технологий, что делает любые проекты более сложными, и это требует построения эффективной системы управления проектами;

- реструктуризацией трудовых ресурсов (вытеснение классических профессий, сокращение персонала, что приводит к практике замены части сотрудников проектными командами, а это, в свою очередь, вызывает переосмысление увеличения роли менеджмента проектов);

- необходимостью запроса потребителей образовательных услуг в формате проектов, что меняет подходы к управлению проектами, ориентированными на построение долгосрочных отношений;

- высокой скоростью изменения внешней среды, что требует формирования гибких компетенций, востребованных в ряде проектов, грамотного распределения ресурсов и времени с помощью проектного управления.

Основными целями внедрения проектного управления в сфере образования являются:

- обеспечение достижения конкретных целей, определенных стратегическими документами федерального, регионального и муниципального уровня, государственными программами области;

- внедрение в деятельность образовательных организаций современных методов и технологий менеджмента, повышающих эффективность стратегического, тактического и оперативного управления;
- эффективное управление человеческими, финансовыми и материальными ресурсами в условиях ограничений на стоимость и время исполнения проектов;
- повышение гибкости и оперативности работы управленческого аппарата (прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений) образовательных организаций;
- оптимальное использование научно-методического потенциала образовательных организаций;
- сокращение затрат и сроков достижения целей за счет концентрации ресурсов и рациональной организации процесса исполнения проекта;
- получение неповторимого и уникального результата.

В соответствии с ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»:

- **Проект** – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений;

- **Управление проектом** – это планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта (6).

Реализация проекта и процесса значительно отличаются. Сравнительные характеристики позволяют понять, что в современных условиях проект является более эффективным механизмом обеспечения эффективной деятельности образовательной организации (таблицы 1, 2) (13).

Таблица 1

Отличия процесса и проекта

Элемент	Процесс	Проект
Окружение	Стабильное	Новое

Элемент	Процесс	Проект
Цикличность	Присутствует	Отсутствует
Роли	Стабильные	Новые
Работы	Повторяющиеся	Новые
Ресурсы	Постоянные	Разные
Взаимодействия	Текущие	Новые
Сроки	Текущие	Ограниченные
Приоритеты	Воспроизводство	Достижение цели

Таблица 2

**Основные различия между управлением проектами
и линейно-функциональной системой управления в образовании**

Позиции	Управление проектами	Линейно-функциональная система управления
Ориентация на конечные данные	Ориентировано на достижение поставленной цели	Ориентировано на текущий процесс, ежедневные события
Удовлетворение интересов	Конкретный заказчик, которому важен результат проекта	Организация, в которой проводится процесс управления
Главный объект планирования	Досконально планируются ресурсы: персонал, временные рамки, затраты на проект	Распределяются позиции
Границы	Четкие границы во времени, финансировании и других ресурсах	Нет четких границ во времени, ресурсах
Анализ результата	Корректировка процесса в ходе его реализации	Анализ результата после окончания проекта

Позиции	Управление проектами	Линейно-функциональная система управления
Используемый персонал	Персонал, постоянно занятый в организации	Проектные группы из внешних исполнителей, персонала организации, образованные на конкретный период времени
Деятельность	Однообразная	Разнообразные виды деятельности, есть риски

Проекты, реализуемые образовательной организацией, классифицируются на внутренние и внешние. К внутренним проектам относятся проекты, в которых исполнителем является образовательная организация. К внешним проектам относятся проекты, находящиеся под ответственностью внешних организаций или органов власти, в которых образовательная организация принимает участие.

По характеру изменений проекты нацелены на:

- стратегические изменения – постепенные фундаментальные процессы, связанные с выработкой и внедрением новых стратегий, концепций, стандартов, программ и др.;
- тактические изменения – ступенчатые процессы, связанные с выработкой и внедрением новых систем, процедур, структур, технологий и др.;
- оперативные изменения – процессы, связанные с внедрением нововведений, которые позволяют решить частные задачи и проблемы.

По масштабу реализации (глобальные, средние, малые) выделяют три уровня проектов: региональные, муниципальные и локальные.

Региональные проекты в сфере образования – стратегические по характеру изменений, глобальные по масштабу реализации проекты, имеющие существенное значение для обеспечения модернизации и развития системы образования региона, с учетом основных направлений социально-экономического развития области, реализации приоритетных направлений государственной политики РФ в сфере образования.

Муниципальные проекты в сфере образования – тактические по характеру изменений, средние по масштабу реализации проекты, имеющие существенное значение для модернизации и развития системы образования муниципальных образований области.

Локальные проекты в сфере образования – оперативные по характеру изменений, малые по масштабу реализации проекты, имеющие существенное значение для модернизации и развития одной или нескольких образовательных организаций.

Проекты в образовательных организациях классифицируют по характеру получаемых продуктов:

1. Исследовательские проекты направлены на достижение результатов при выполнении различных исследований и разработок, целью которых является решение актуальных теоретических и практических, а также образовательных задач. Для этого можно использовать такие инструменты как мониторинг и маркетинговые исследования, которые способствуют раскрытию потребительских потребностей.

2. Учебные проекты способствуют определению эффективных образовательных технологии, с помощью которых происходит обучение школьников, а также проектное обучение. И их можно выделить как результат образовательного проекта.

3. Учебно-организационные проекты содержат основные функциональные направления, среди которых следует выделить следующие: это промежуточная аттестация, итоговая аттестация, управление временем, качеством, коммуникациями, человеческими ресурсами, рисками.

4. Управленческий проект предполагает под собой проведение системных изменений в управлении образовательным учреждением. Эти изменения, как правило, затрагивают организационную структуру, распределение функциональных обязанностей, мониторинг, планирование, координацию, мотивацию и контроль.

Процессы управления проектами в образовательных системах применяются в функциональных областях:

1. Управление содержанием проекта (планирование целей, результатов и критериев оценки успешности проекта).

2. Управление проектом по временным параметрам (распределение всего объёма запланированных работ по временным отрезкам; составление календарного плана проекта, контроль возникающих изменений).

3. Управление стоимостью проекта (расчет необходимых ресурсов для выполнения проекта, учет и контроль расходов, изменений бюджета).

4. Управление качеством (разработка стандартов качества, относящихся к проекту, мероприятия, при помощи которых будет достигаться качество образования, осуществление контроля качества образования).

5. Управление персоналом (определение полномочий, ответственных за внедрение проекта, подбор персонала, проектной команды).

6. Управление коммуникациями (сбор и предоставление информации о ходе реализации проекта).

7. Управление проектными отклонениями:

- определение факторов, которые могут затруднить внедрение проекта (предусмотреть возможность изменения результатов внедрения проекта от наступивших ситуаций риска);

- управление ситуацией риска, её анализ, принятие и исполнение решений, мониторинг проблем проекта;

- управление изменениями, выявление изменений ранее согласованных параметров, их анализ, принятие и исполнение решений, мониторинг изменений проекта.

К основным принципам управления проектами относятся:

- целенаправленность – целевая ориентация проекта на обеспечение конечных результатов;

- системность – разработка совокупности мер, необходимых для реализации проекта, во взаимосвязи с концепцией развития страны в целом;

- комплексность – разработка отдельных элементов проектной структуры, направленных на достижение частных целей, должна осуществляться в соответствии с генеральной целью;

- обеспеченность – все мероприятия, предусмотренные проектом, должны быть обеспечены различными видами ресурсов (финансовыми, информационными, материальными, трудовыми);

– приоритетность – система предпочтений, выработанная на основе общей концепции развития;

- экономическая безопасность;

- согласованность федеральных и региональных интересов и задач;

- своевременность, то есть достижение требуемого конечного результата в установленный срок (13).

В ходе своего развития образовательная организация проходит определённые уровни зрелости проектного управления.

Базовый уровень. Понимание важности применения методов проектного управления и потребности усвоения основных знаний в области управления проектами. При реализации поставленных целей иногда применяется проектный подход. Вводится учет реализуемых проектов. Осознание руководства необходимости применения методов проектного управления. Проведение обучения отдельных сотрудников по управлению проектами.

Второй уровень. Организация понимает важность нахождения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других. Осознание ощутимых выгод от использования управления проектами. Поддержка управления проектами на всех уровнях организации. Наличие системы контроля по проектам. Наличие общей методологии управления проектами. Разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами. Применение национальных и региональных стандартов в области управления проектами. Главные задачи этого уровня:

- осознать движущие силы, вынуждающие ввести управление проектами;

- осознать выгоды, которые предполагает управление проектами, как краткосрочные, так и долгосрочные;

- разработка методологии управления проектами образовательной организации;

- разработать систематический учебный план для всех работников организации с целью оказания поддержки управлению проектами и улучшения результатов управления.

Третий уровень. Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями. Организация интегрирует все процессы, имеющие отношение к проекту, успешность применения которых была продемонстрирована на практике в единую методологию. Поддерживает разделение ответственности.

Четвертый уровень. Понимание того, что необходимо улучшать существующую методологию, посредством анализа опыта управления проектами лучших практик. Осуществление анализа лучших практик сотрудником организации (анализ процессов, методологий и корпоративной культуры). Сравнение как со сходными, так и с отличающимися отраслями.

Пятый уровень. На этом уровне анализируется информация, полученная в ходе анализа лучших практик, и принимается решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) методологии организации в области управления проектами. Происходит накопление информации об опыте прошлых проектов. Передача знаний и реализация программы наставничества. Стратегическое планирование в управлении проектами. Улучшение существующих процессов. Улучшение интегрированных процессов (13).

В ходе реализации проектов в образовательной организации реализуются административные функции управления проектами: планирование, организация, координация, мотивация, контроль. Функциональные области управления проектами включают управление содержанием (предметной областью проекта), временными параметрами (сроками), затратами, персоналом, рисками, коммуникациями и др. Инструменты административного управления проектами представлены в таблице 3.

Инструменты административного управления проектами

Административные функции управления	Инструменты осуществления административных функций
Планирование	Методики «Дерево целей проекта», «Зеркало прогрессивных изменений»; паспорт проекта; ресурсный план проекта; план-график проекта и др.
Организация	Матрица ответственности проекта; организационная, функциональная, матричная организационная структура проекта и др.
Координация	Инструменты согласования проектных решений (протоколы проектных совещаний, листы согласования и т.п.).
Контроль	Показатели результативности и эффективности проектов; матрица контроля реализации проекта и т.п.

При разработке и реализации проектов в образовательной организации необходимо соблюдать ряд условий:

1. В основу управления проектом должен быть положен коллегиальный стиль, который должен предполагать управленческую культуру, профессиональную компетентность администраторов и педагогов, их мотивацию к использованию инновационных управленческих и педагогических технологий.

2. Необходимо четкое определение стратегии трансформации фактической системы управления образовательной средой в желаемое состояние (проектную систему), обеспечивающее доступность обучения, интеграцию различных ступеней образования.

3. Каждый проект, реализуемый в образовательной организации, должен предполагать наличие модели и механизмов реализации проекта.

4. Целесообразно разработать систему стимулирования и мотивации участников проекта.

5. Педагогический менеджмент должен быть ответственен за развитие инновационных программ деятельности образовательной организации на проектной основе.

6. Проект должен создавать благоприятные возможности роста и самосовершенствования образовательной среды организации для повышения качества реализуемых образовательных услуг.

7. Каждый проект направлен на реализацию стратегического плана развития образовательной организации и носит созидательный характер.

8. Руководство проектом осуществляется на принципах соуправления администрации и команды.

9. В принятии решений и постановке новых целей проекта принимают участие все члены проектных команд.

10. Каждый проект наделен уникальностью и имеет ограниченную протяженность во времени с определенным началом и сроком окончания (12).

При реализации проектов используются система основных терминов, определение которых должно быть понятно всем участникам проекта:

Проект – комплекс взаимосвязанных работ, направленных на достижение запланированной цели и имеющих однократный, неповторяющийся характер.

Цель проекта – запланированное желаемое состояние объекта управления, для достижения которого осуществляется проект. Цель проекта должна:

- отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта;

- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения; быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект;

- полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта.

Результат проекта – измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта.

Инициатор проекта – физическое или юридическое лицо, которое выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта. Инициатор проекта может представлять интересы исполнителя, координирующего органа или заказчика проекта.

Заказчик проекта – физическое или юридическое лицо, являющееся получателем результата проекта.

Исполнитель проекта – организация, принимающая на себя обязательства по достижению цели проекта и ответственность за эффективное использование ресурсов, выделенных для реализации проекта в соответствии с действующим законодательством и заключенными договорами и соглашениями.

Координирующий орган проекта – профильный государственный или муниципальный орган управления, являющийся учредителем образовательной организации, или организация, осуществляющая организационное сопровождение и мониторинг разработки и реализации проекта, которую учредитель наделяет полномочиями координирующего органа проекта.

Команда проекта – временная организационная структура проекта, состоящая из группы управления и рабочей группы проекта и обеспечивающая эффективное взаимодействие участников проекта.

Группа управления проектом – группа лиц, представляющих интересы исполнителя и координирующего органа в течение всего жизненного цикла проекта. В группу управления проектом входят:

- *куратор проекта* – уполномоченное координирующим органом проекта лицо, представляющее его интересы в отношениях со всеми участниками проекта;

- *руководитель проекта* – уполномоченное исполнителем проекта лицо, наделенное полномочиями по управлению проектом и ответственное за его разработку и реализацию в соответствии с требованиями к результату проекта.

Рабочая группа проекта – группа лиц, выполняющих работы проекта.

В рабочую группу проекта входят:

- *ответственный за блок работ проекта* – лицо, определенное руководителем проекта, как ответственное за управление работами в рамках определенного блока;

- *исполнители работ проекта* – лица, непосредственно выполняющие работы проекта;

- *администратор проекта* – лицо, назначаемое при необходимости руководителем проекта, ответственное за организацию и поддержку коммуникаций (сбор, обработку, передачу информации) между участниками проекта, делопроизводство, формирование и хранение архива документов проекта;

- *оператор мониторинга проекта* – лицо, отвечающее за размещение, обеспечение актуальности информации о текущем состоянии проекта (9).

1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА

Предпроектный анализ

На этапе инициации проекта разрабатывается структура проекта, план выполнения, ресурсное обеспечение, определяются сроки, риски реализации проекта сроки и ожидаемые результаты и продукты.

Процесс разработки проектов и программ невозможен без проведения комплексного анализа как на предпроектном этапе, так и в течение всего времени реализации проекта.

Предпроектный анализ проекта направлен на выявление проблемы, ее масштабов, характерных особенностей. Предпроектный анализ носит проблемно-ориентированный характер именно потому, что позволяет вычлениить объективные проблемы, генерализировать или ранжировать их по значимости, влиянию на развитие изменяемого объекта или процесса, и определить приоритетные пути ее/их решения. Грамотный анализ и правильный выбор, формулировка проблемы по сути предопределяют разработку альтернатив в выборе решения. В методологии исследования широко используется высказывание Альберта Эйнштейна «Формулировка проблемы часто более существенна, чем ее разрешение, которое может быть делом лишь математического или экспериментального искусства. Постановка новых вопросов, развитие новых возможностей, рассмотрение старых проблем под новым углом зрения требуют творческого воображения и отражают действительный успех в науке».

Предпроектный анализ содержит семь ступеней осмысления:

- описание ситуации (с позиции негативного описания, в целях дальнейшего осмысления);
- выявление причин;

- формулировка проблемы;
- обоснование актуальности проблемы с учетом ее распространенности и давности;
- выявление характера решения проблемы (решалась и ранее и если решалась, то на каких условиях и кем);
- описание последствий проблемы (что будет, если не решать проблему);
- определение целевых групп проекта.

При инициации (разработке концепции) проекта используются методы проектного анализа, позволяющие провести сравнительный анализ проектов и объединяющие финансовый, организационный, анализ рисков и другие виды анализа проектов. При проведении предпроектного анализа актуально использование различных методов коллективной мыследеятельности: «метод мозгового штурма», «метод номинальной группы», «метод Делфи», «метод экспертной оценки ситуации» и др.

Экспертный опрос – метод, который является способом аккумуляции научных знаний и практического опыта профессионалов по вопросам, имеющим непосредственное отношение к предмету опроса. Основное значение метода: выявление наиболее существенных, сложных аспектов исследуемой проблемы, повышение надежности, обоснование информации, выводов и практических рекомендаций благодаря использованию знаний и опыта экспертов. Метод имеет ограничения: данные экспертного опроса нуждаются в сопоставлении с объективной информацией, полученной другими методами.

При устном опросе исследователь вступает в непосредственный контакт с экспертом (респондентом), фиксирует его отношение к обсуждаемой проблеме, контролирует и направляет беседу. При этом надо избегать какого-либо психологического давления на эксперта, не мешая ему свободно высказывать свои суждения. При письменном опросе эксперты заполняют анкету, разработанную исследователем, и возвращают ее либо лично данному исследователю, либо отправляют ее по почте. Размер выборки определяется темой и задачами исследования (15 – 50 человек).

В отличие от индивидуальных групповые методы предполагают коллективную работу экспертов (очную или заочную), они требуют согласования

мнений всех экспертов и разработку общего экспертного вывода на основе консенсуса. Групповые методы предпочтительнее с точки зрения повышения надежности экспертизы.

Групповые методы формирования экспертизы в зависимости от характера и направленности обсуждения подразделяют на аналитические и креативные. Аналитические методы нацелены преимущественно на исследование характеристик изучаемого объекта. Креативные имеют своей целью коллективную генерацию идей или выработку решения проблемы. Соответствующим образом классифицируют и экспертные группы:

- обсуждающие группы (основная цель работы аналитическая),
- созидательные группы (основная цель креативная).

Широко используется метод Дельфи характеризуется следующими чертами:

- анонимность мнений экспертов;
- регулируемая обработка, связь, которая осуществляется аналитической группой за ряд туров опроса, причем результаты каждого тура сообщаются экспертам;
- групповым ответом, который получается с помощью статистических методов и отображает обобщенное мнение участников экспертизы

Опрос проводится с помощью специальных анкет анонимно, т.е. личные контакты экспертов и коллективные обсуждения исключаются. Полученные ответы сопоставляются специальными работниками, и обобщенные результаты снова направляются членам группы. На основе такой информации члены группы, по-прежнему сохраняя анонимность, делают дальнейшие предположения, заключения, причем этот процесс может повторяться несколько раз (так называемая многотуровая процедура опроса). После того как начинает появляться совпадение мнений, результаты используются.

При использовании метода «Дельфи» следует учитывать следующее:

1. Группы экспертов должны быть стабильными и численность их должна удерживаться в благоразумных рамках.
2. Время между турами опросов должно быть не более месяца.

3. Вопросы в анкетах должны быть тщательно продуманы и четко сформулированы.

4. Число туров должно быть достаточным, чтобы обеспечить всех участников возможностью ознакомиться с причиной той или иной оценки, а также и для критики этих причин.

Метод мозгового штурма – один из наиболее популярных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения.

Метод мозгового штурма был разработан Алексом Осборном в 1953 году. Метод основан на допущении, что одним из основных препятствий для рождения новых идей является «боязнь оценки»: люди часто не высказывают вслух интересные неординарные идеи из-за опасения встретиться со скептическим либо даже враждебным к ним отношением со стороны руководителей и коллег. Целью применения мозгового штурма является исключение оценочного компонента на начальных стадиях создания идей. Классическая техника мозгового штурма, предложенная Осборном, основывается на двух основных принципах – «отсрочка вынесения приговора идее» и «из количества рождается качество». Этот подход предполагает применение нескольких правил.

Критика исключается: на стадии генерации идей высказывание любой критики в адрес авторов идей (как своих, так и чужих) не допускается. Работающие в интерактивных группах должны быть свободны от опасений, что их будут оценивать по предлагаемым ими идеям.

Приветствуется свободный полет фантазии: люди должны попытаться максимально раскрепостить свое воображение. Разрешено высказывать любые, даже самые абсурдные или фантастические идеи. Не существует идей настолько несуразных либо непрактичных, чтобы их нельзя было высказать вслух.

Идей должно быть много: каждого участника сессии просят представить максимально возможное количество идей.

Комбинирование и совершенствование предложенных идей: на следующем этапе участников просят развивать идеи, предложенные другими, например, комбинируя элементы двух или трех предложенных идей.

На завершающем этапе производится отбор лучшего решения, исходя из экспертных оценок.

В последние годы широкое распространение получил «электронный мозговой штурм» (online brainstorming), использующий интернет-технологии. Он позволяет почти полностью устранить «боязнь оценки», т.к. обеспечивает анонимность участников, а также дает возможность решить ряд проблем традиционного мозгового штурма. К последним, в частности, относится т.н. «блокирование продуктивности»: поскольку участники группы представляют идеи поочередно, то люди в ожидании своей очереди могут передумать или испугаться публично высказывать свою идею, либо просто ее забывают.

Методика судов широко используется на стадии определения причин проблемной ситуации, разработки решения проблемы, проектирования планируемого результата.

Суть методики заключается в такой организации обсуждения проблемной ситуации в группе, когда одна сторона разрабатывает самостоятельные предложения, а другая – дает критику всем этим предложениям. Использование этой методики воспроизводит сценарий суда, в котором происходит состязание между обвинением и защитой.

Цель методики заключена в выявлении наиболее аргументированного и оптимального решения, полученного в ходе обстоятельной экспертизы.

Высокую эффективность имеет SWOT-анализ факторов, действующих в образовательной системе. Проводится анализ по внутренним и внешним факторам, действующим в образовательной системе школы, оценивается их воздействие на процесс обеспечения качеством образования. Данные заносят в таблицу 4.

Таблица 4.

SWOT-анализ факторов образовательной системы школы

Внешние факторы	Оценка влияния фактора	
	Благоприятные возможности	Риски и неблагоприятные возможности
Внутренние факторы	Оценка влияния фактора	
	Благоприятные возможности	Риски и неблагоприятные возможности

Данные, полученные в результате проведенного анализа внутренних и внешних факторов (таблица 4) вносятся в таблицу 5.

Таблица 5

Факторы, действующие в образовательной системе

Сильные стороны (Strengths)	Возможности (Opportunities)
Слабые стороны (Weaknesses)	Угрозы (Threats)

Затем проводится сравнительная оценка факторов по показателям «сильные стороны – слабые стороны» (S-W) и «возможности-риски» (O-T). Для этого в каждой колонке ранжируются выделенные факторы, т.е. располагаются в последовательности от 1 до ...n по степени их воздействия/влияния на процессы школы. При ранжировании определяется последовательность проявления и вероятность влияния факторов друг на друга в процессе обеспечения качества образования. Результаты ранжирования заносятся в таблицу 6.

Ранжирование факторов, действующих в образовательной системе школы

Сильные стороны (Strengths)	Возможности (Opportunities)
1. 2. 3.	1. 2. 3.
Слабые стороны (Weaknesses)	Угрозы (Threats)
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Проведенный сравнительный анализ и ранжирование факторов позволяет выбрать оптимальный сценарий реализации проекта и предупреждения связанных с этим процессом рисков в данной системе. Для определения варианта выбора обратите внимание, в каком квадрате – S, W, O, T – располагается наиболее значимый по вашему мнению фактор (т.е. фактор за № 1). Обратите внимание на то, что:

- преобладание в системе *S* и *O* позволяет выбрать сценарий безусловной (обязательной) реализации проекта, так как этому способствует внешняя среда, и для его реализации в системе есть ресурсы в полном объеме. Т.е. при таком раскладе факторов проект имеет самые большие шансы для успешной реализации;

- преобладание в системе *S* и *T* побуждает выбрать сценарий экспериментальной реализации проекта, т.е. апробацию проекта на ограниченном количестве участников – так называемый пилотный проект. Это предполагает необходимость усиленного контроля за реализацией проекта, его последствиями для внешней среды. Возможно, часть ресурсов будет потрачена на проведение PR-компаний;

- преобладание в системе *W* и *O* – является основанием для того, чтобы рассматривать проект через призму значительных рисков как в процессе его

реализации, так и во влиянии результатов на общее качество деятельности организации. При актуальности направления деятельности в рамках такого проекта и минимизации рисков необходимо выбрать сценарий приоритетной компенсации факторов-причин и факторов-условий с точки зрения недостатков проекта, а за счет целенаправленной поддержки с использованием внутренних ресурсов и потенциала внешней среды обеспечить достижение цели проекта;

- преобладание в системе W и T является одним из важнейших оснований для отказа от реализации проекта, заставляет прибегнуть к сценарию защиты от реализации проекта;

- отсутствие ярко выраженного преобладания в системе S , W , O , T говорит о невозможности установить четкий рейтинг факторов побуждает разработать синтетический сценарий реализации проекта.

На основании полученных данных определяется, какой тип проекта по факторному анализу может быть реализован в образовательной организации:

$O + S$ = действие, безусловная реализация проекта;

$T + S$ = неопределенность, пилотный проект;

$O + W$ = реформирование, требует значительного преобразования в образовательной системе;

$T + W$ = ликвидация, отказ от проекта;

$S + W + O + T$ = синтез, реализация портфеля проектов (11).

При разработке проекта эффективно использовать методику «Зеркало прогрессивных преобразований» (12), которая предусматривает последовательную поэтапную разработку проекта, через:

- анализ сложившейся ситуации,
- оценку имеющихся ресурсов,
- конкретизацию задач,
- планирование мероприятий и ответственных за их проведение лиц,
- учет возможных рисков,
- описание ожидаемых результатов и предполагаемых продуктов.

Такая методика позволяет сформировать четкое представление о желаемом результате.

Предлагается следующий обобщенный алгоритм действий в рамках данной методики:

- сформулируйте конкретную проблему, отражающую суть проекта;
- запишите основные причины ее возникновения, обязательно используя слова «не» и «нет»
- расположите выделенные вами причины в ситуации «минус» по степени их значимости;
- преобразуйте причины из ситуации «минус» в ситуацию «плюс»;
- сформулируйте конкретную цель, выполнение которой позволит решить (решать) проблему;
- переформулируйте выделенные причины в задачи, которые следует выполнить для достижения цели;
- спланируйте (назовите) мероприятия в рамках выполнения каждой задачи;
- сформулируйте продукт и/или ожидаемый результат в рамках выполнения комплекса мероприятий по каждой задаче;
- определите ответственных лиц по каждому мероприятию;
- сформулируйте необходимые ресурсы по комплексу мероприятий в рамках каждой задачи.

Полученные данные целесообразно записать в графическую матрицу (рисунки 1).

**Матрица по методике
«Зеркало прогрессивных преобразований»**

1. Постановка проблемы _____

2. Причины: _____

(формулировки с «не» и «нет»)

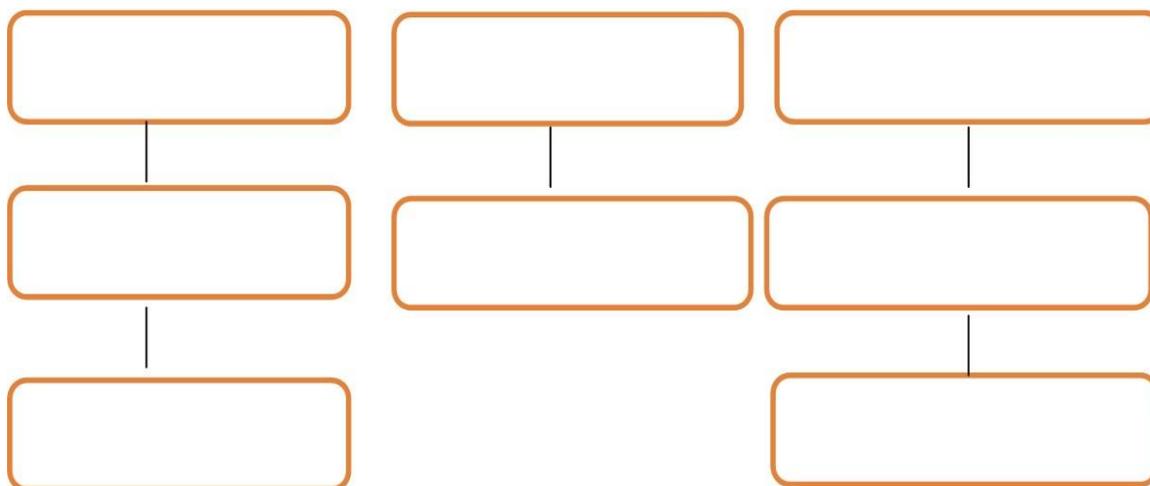


3. Цель: _____

4. Задачи:

Three empty rounded rectangular boxes arranged horizontally, intended for listing tasks.

5. Мероприятия, ответственные:



6. Ресурс: _____

7. Продукт: _____

8. Критерии эффективности: _____

Для грамотной формулировки целей и задач используйте метод «Дерево целей» (рисунок 2). Дерево целей – иерархическая система целей, построенная на основе декомпозиции целей проекта на цели по уровням иерархии до уровня прикладных, строго рефлекслируемых и измеряемых целей, формулируемых как задачи с их привязкой к исполнителям и ресурсному обеспечению. Нижний уровень дерева целей определяет систему текущих, оперативных задач проекта, которые обуславливают требуемый объем ресурсов, распределение ответственности по решению задач за подразделениями организации или участниками проекта (2). На рисунке 3 приведен пример дерева целей по внедрению проектного управления (7).

Дерево целей проекта

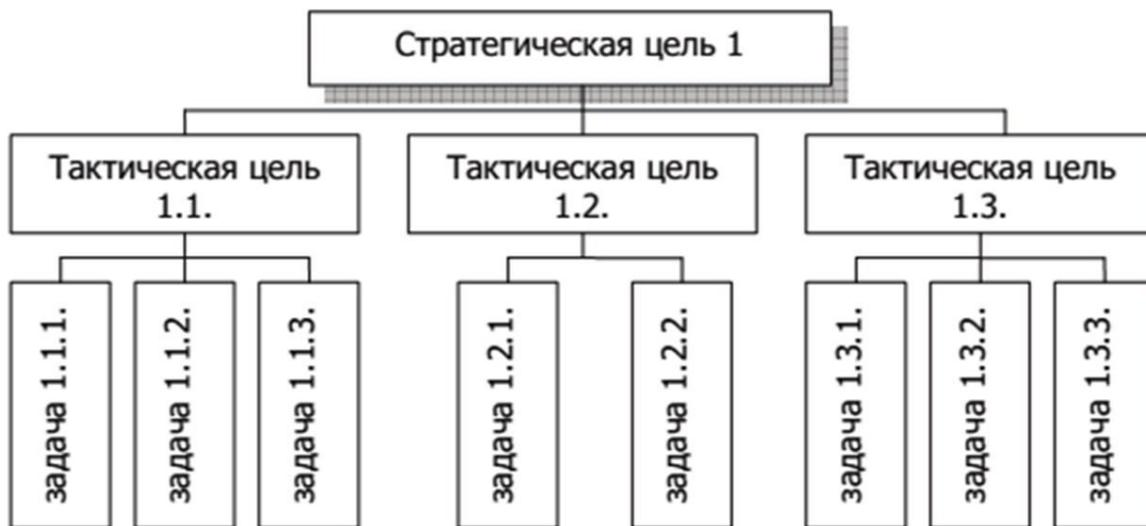


Рисунок 3

Дерево целей проекта



Инициативная заявка

После определения основных целей, задач, планируемых результатов проекта готовится инициативная заявка, презентация и паспорт проекта.

Инициативная заявка является началом этапа инициации проекта. Инициативная заявка носит уведомительный характер, предназначена для предварительного ознакомления с общими сведениями о планируемом проекте, с его идеей. Примерное содержание разделов инициативной заявки представлено в рисунке 4.

Рисунок 4

Схема инициативной заявки

1. Инициатор проекта (общие сведения):

1.1. Наименование образовательной организации – инициатора проекта:

1.2. Фамилия, имя отчество руководителя образовательной организации/инициатора проекта; контактные данные:

1.3. Почтовый адрес и контактные данные образовательной организации:

2. Краткое описание проекта:

2.1. Тема проекта:

2.2. Проблема, которую решает реализация проекта

2.3. Цель проекта

2.4. Основной результат успешной реализации проекта

2.5. Планируемая дата начала и окончания проекта (дд.мм.гггг):

дата начала:	дата окончания:
--------------	-----------------

2.6. Ориентировочная стоимость реализации проекта:

--

3. Дополнительная информация по проекту

--

дата «__» _____ 20__ г.

В разделе «Инициатор проекта (общие сведения)» в п.1.1. – 1.3 с целью установления обратной связи указываются данные об инициаторе проекта: наименование образовательной организации; фамилия, имя, отчество руководителя образовательной организации или инициатора проекта; почтовый адрес в формате: «почтовый индекс, название области, название района, название населенного пункта (города, поселка и т.п.), название улицы, номер дома; контактный телефон (с указанием кода), адрес электронной почты, дополнительно могут быть представлены иные способы связи, например: ICQ, Skype.

В разделе «Краткое описание проекта» должны содержаться сведения об идее проекта, сути инновации, сроках и потребностях в финансировании, обозначается привлекательность проекта с точки зрения реализации.

В пункте «Тема проекта» указывается планируемое название проекта, которое необходимо начинать со слов, выражающих действие, далее указывается объект или сфера воздействия, завершать рекомендуется указанием территории реализации проекта (например: «Внедрение педагогики М. Монтессори в дошкольные образовательные организации _____ муниципального района», «Создание центра профессионального развития педагога на базе общеобразовательной организации»).

В пункте «Проблема проекта» необходимо представить краткое описание проблемы, на решение которой направлен проект.

В пункте «Цель проекта» указывается цель, которую необходимо достичь по факту окончания проекта (запланированное желаемое состояние объекта управления).

В пункте «Результат успешной реализации проекта» указывается измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта (материальный объект, предоставленная услуга, нематериальный актив, знания и т.д.), т.е. результат проекта – это подтверждение достижения цели (например: не менее 50 % дошкольных образовательных организаций муниципального образования достигнут уровень «А» модели внедрения педагогики М. Монтессори).

В пункте «Планируемая дата начала и окончания проекта» указываются планируемые даты начала и окончания работ в рамках проекта.

В пункте «Ориентировочная стоимость реализации проекта» указывается запланированная сумма, необходимая для реализации проекта.

В разделе «Дополнительная информация по проекту» указываются данные о проекте, о которых инициатор считает нужным дополнительно сообщить и которые не входят в рамки инициативной заявки.

В соответствующей строке необходимо указать дату составления инициативной заявки.

Презентация проекта

По проекту готовится презентация, которая отражает основную идею и результат планируемого проекта. Презентацию проекта разрабатывает куратор проекта совместно с инициатором, руководителем и при необходимости представителем заказчика проекта.

Слайд 1. Титульный лист паспорта проекта.

На титульном листе презентации проекта указывается:

- атрибутика области, муниципального образования, образовательной организации;

- наименование проекта, которое необходимо начинать со слов, выражающих действие, далее указывается объект или сфера воздействия, завершать рекомендуется указанием территории реализации проекта, например: «Создание системы сетевого взаимодействия образовательных организаций _____ муниципального образования», «Внедрение программно-технического комплекса

«Мониторинг здоровья школьников» в образовательных организациях _____ района».

- ФИО и должность докладчика;
- орган исполнительной власти, орган местного самоуправления, государственный орган и т.д., к которому относится докладчик в рамках своей должности;
- место (географическое расположение: поселок, город и т.д.) и год рассмотрения презентации проекта.

Слайд 2. Введение в предметную область проекта (описание ситуации «как есть»).

В данном разделе тезисно описывается ситуация и параметры соответствующей области (относительно объекта управления) до начала реализации проекта с использованием изображений, графиков и таблиц. Также обозначается проблема, на решение которой направлена реализация данного проекта. При необходимости количество слайдов по данному направлению может увеличиваться.

Слайд 3. Цель и результат проекта.

В строке «Цель проекта» указывается цель, которую необходимо достичь по факту окончания проекта. Цель проекта – запланированное желаемое состояние объекта управления, она должна соответствовать следующим требованиям:

- отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта;
- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект;
- находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта.

В строке «Способ достижения цели» необходимо указать оптимальный путь достижения обозначенной цели, например: организация дистанционного обучения школьников.

В строке «Требования к результату проекта» указываются качественные и количественные характеристики результата, которые будут учитываться при

его достижения (количество разработанных учебных пособий, проведенных семинаров/мастер-классов; наличие определенного вида оборудования; создание чего-либо и т.д.).

В строке «Пользователи результатом проекта» указывается круг потребителей (область применения) результата проекта.

ЦЕЛЬ И РЕЗУЛЬТАТ ПРОЕКТА

Цель проекта	
Способ достижения цели	
Результат проекта	
Требования к результату проекта	
Пользователи результатом проекта	

Слайд 4. Введение в предметную область (описание ситуации «как будет»).

В данном разделе тезисно описывается ситуация и параметры соответствующей области (относительно объекта управления) после окончания реализации проекта с использованием изображений, графиков и таблиц. При необходимости количество слайдов по данному направлению может увеличиваться.

Слайд 5. Основные блоки работ проекта.

В данном разделе необходимо указать перечень основных блоков работ, которые планируется выполнить в рамках реализации проекта, без декомпозиции до отдельных работ.

Слайд содержит следующие данные:

в графе «Название задачи» перечисляются блоки работ;

в графах «Дата начала» и «Дата окончания» указываются соответственно плановые даты начала и окончания блоков работ в формате ДД.ММ.ГГ;

графическое представление основных блоков работ путем разбивки правой части представленной таблицы на отчетные периоды (месяц, квартал) окрасивания необходимого периода в соответствии с представленными датами.

ОСНОВНЫЕ БЛОКИ РАБОТ ПРОЕКТА

№	Наименование	Длительность	Начало работ	Окончание работ	2021 год												
					1	2	3	4	5	6	7	8	8	9	10	11	12
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	

Слайд 6. Бюджет проекта.

Раздел включает план затрат, необходимых для реализации проекта, в стоимостном выражении. Бюджет проекта формируется в разрезе блоков работ проекта, представленных на слайде 5. Денежные суммы в таблице указываются в тысячах рублей.

БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

№	Наименование	Бюджет, тыс. руб.	Бюджетные источники			Внебюджетные источники
			федеральный	региональный	местный	

Данный слайд содержит следующие сведения:

графа «Наименование» должна соответствовать названию блока работ в разделе «Основные блоки работ проекта»;

в графе «Бюджет проекта, тыс. руб.» указывается общая сумма затрат по всем источникам финансирования в разрезе блоков работ проекта;

в графах «Бюджетные источники финансирования» необходимо указать сумму, планируемую к выделению из федерального, областного и местного бюджетов для реализации работ в рамках проекта;

в графах «Внебюджетные источники финансирования» содержит суммы, выделяемые на финансирование проекта из средств хозяйствующего субъекта, с помощью заемных средств на реализацию проекта, а также из иных источников финансирования.

Слайд 7. Показатели эффективности проекта.

На слайде необходимо указать значения представленных показателей.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

№	Показатели эффективности	Единицы измерения	Плановые значения

Слайд 8. Команда проекта.

Слайд содержит сведения о команде проекта, которая будет заниматься реализацией проекта.

КОМАНДА ПРОЕКТА

№	ФИО	Место работы и должность	Выполняемые в проекте работы
			Куратор проекта
			Руководитель проекта
			Администратор проекта
			Оператор мониторинга проекта

В графе «ФИО» указывается фамилия, имя и отчество участника команды проекта.

В графе «Должность и основное место работы» указываются соответствующие данные в отношении всех участников команды проекта.

В графе «Выполняемые в проекте работы» указываются работы, которые выполняет данное лицо в проекте.

Слайд 9. Контактные данные.

На слайде представляются контактные данные руководителя проекта и администратора проекта: телефон и адрес электронной почты.

КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ:

Руководитель проекта:

ФИО

тел.:

e-mail:

Администратор проекта:

ФИО

тел.:

e-mail:

Паспорт проекта

Паспорт проекта является обязательным для открытия проекта. Паспорт проекта предназначен для описания проекта и необходим для управления им. Паспорт проекта является документом, описывающим плановые величины длительности, стоимости, объема работ, их качества и не подлежит последующей корректировке.

Паспорт проекта готовит куратор проекта совместно с инициатором, руководителем и при необходимости представителем заказчика проекта.

Титульный лист паспорта проекта.

На титульном листе указывается наименование проекта, которое необходимо начинать со слов, выражающих действие, далее указывается объект или сфера воздействия, завершать рекомендуется указанием территории реализации проекта (например: «Создание и внедрение модели «Мобильный учитель» на территории муниципального района).

В поле «УТВЕРЖДАЮ (куратор)» указывается должность, фамилия, имя и отчество куратора проекта, ставится подпись куратора проекта и дата согласования документа.

В поле «ПРИНЯТО К ИСПОЛНЕНИЮ (руководитель проекта)» указывается должность, фамилия, имя, отчество руководителя проекта, ставится подпись руководителя проекта и дата согласования документа. Если в роли исполнителя проекта выступает хозяйствующий субъект, то на подписи руководителя проекта, назначенного со стороны исполнителя, ставится печать соответствующей организации.

УТВЕРЖДАЮ
(куратор)

(должность)

(подпись) (ФИО)

М.П.

« _____ » _____ 202__ г.

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

(название проекта)

ПРИНЯТО К ИСПОЛНЕНИЮ
(руководитель проекта)

(должность)

(подпись) (ФИО)

М.П.

« _____ » _____ 202__ г.

Общие сведения о документе.

Раздел является информационным и включает в себя данные о реквизитах и содержании документа, изменению не подлежит.

Основание для составления документа	Проставление администрации Липецкой области от 29 ноября 2013 года № 534 «Об утверждении государственной программы Липецкой области «Развитие образования Липецкой области». Программа развития МБОУ СОШ
Назначение документа	Регламентация взаимодействия между основными участниками проекта, закрепление полномочий и ответственности каждой из сторон в связи с реализацией проекта
Содержание	
Изменения	Изменения в паспорт проекта вносятся путем оформления ведомости изменений

Группа управления проектом.

Данный раздел содержит подробную информацию об исполнителе, координирующем органе и их представителях в проекте. Так же необходимо указать необходимые данные относительно представителя заказчика в том случае, если он введен в состав группы управления проектом.

В графе «Название и реквизиты организации» таблицы указываются полное наименование организации, а также юридический и фактический адрес организации, контактные телефоны и электронный адрес.

В графе «ФИО, должность, контактные данные представителя» таблицы указываются в полном объеме фамилия, имя и отчество, наименование должности представителя, телефон, почтовый и электронный адреса представителя.

В графе «Наименование и реквизиты документа, подтверждающего участие представителя в проекте» таблицы указывается наименование и реквизиты организационно-распорядительного документа о присвоении представителю указанной роли в проекте.

Название и реквизиты организации	ФИО, должность контактные данные	Наименование и реквизиты документа, подтверждающие участие представителя в проекте
Координирующий орган	Куратор: ФИО Адрес Телефон Электронная почта	
Исполнитель	Руководитель проекта: ФИО Адрес Телефон Электронная почта	

Цель и результат проекта.

Данный раздел содержит подробную информацию о цели, способе её достижения, результате и пользователях проекта.

В строке «Измеримая цель проекта» указывается цель, которую необходимо достичь по факту окончания проекта. Цель проекта – запланированное желаемое состояние объекта управления, она должна соответствовать следующим требованиям:

- отражать ожидаемый социально-экономический полезный эффект от реализации проекта;
- иметь измеримые количественные показатели и сроки достижения;
- быть достижимой в реальных условиях, в которых осуществляется проект;
- полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта.

Цель проекта, утвержденная в паспорте проекта, не подлежит изменению на протяжении всех этапов жизненного цикла проекта.

В строке «Способ достижения цели» необходимо указать оптимальный путь достижения обозначенной цели.

В строке «Результат проекта», в графе «Результат» указывается измеримое выражение социальных, экономических, интеллектуальных и иных эффектов, полученных в результате реализации проекта (материальный объект, предоставленная услуга, нематериальный актив, знания и т.д.).

В графе «Вид подтверждения» обозначается документ, подтверждающий достижение указанного результата проекта.

В строке «Требования к результату проекта» в графе «Требование» указываются качественные и количественные характеристики результата, которые будут учитываться при его достижении (площадь объекта; количество смен работы; требования, указанные в техническом задании; наличие определенного вида оборудования; создание ряда объектов и т.д.). В графе «Вид подтверждения» обозначается документ, подтверждающий достижение указанного требования. Данные документы будут входить в состав документов, подтверждающих наступление контрольных событий проекта.

В строке «Пользователи результатом проекта» указывается круг потребителей (область применения) результата проекта.

Цель проекта		
Способ достижения цели		
Результат проекта	Результат	Вид подтверждения
Требования к результату проекта	Требование	Вид подтверждения
Пользователи результата проекта (области применения результатов проекта)		

Ограничения проекта.

Раздел содержит подробный перечень имущественных и неимущественных ограничений проекта.

В разделе «Бюджет проекта», представленной таблицы, указывается общая сумма, которую предполагается затратить на проект, с учетом разбивки по источникам финансирования в соответствии с предложенными графами.

В разделе «Сроки реализации проекта» обозначаются предполагаемые даты начала и окончания выполнения работ в рамках проекта.

Бюджет проекта (тыс. руб.)	
Целевое бюджетное финансирование:	
- федеральный бюджет	
- региональный бюджет	
- местный бюджет	
Внебюджетные источники финансирования:	
- средства инвестора	
- средства исполнителя	
Сроки реализации проекта	
Дата начала проекта	
Дата завершения проекта	

Критерии оценки и характеристика проекта.

Раздел «Критерии успешности проекта» содержит перечень критериев и соответствующих показателей, по которым планируется оценивать успешность реализации проекта по факту его завершения. Значения данных критериев устанавливаются на этапе подготовки паспорта проекта.

В строке «Отклонение по бюджету» необходимо указать максимальное значение допускаемого отклонения от «базового» ограничения бюджета по паспорту проекта.

В строке «Отклонение по срокам» необходимо указать максимальное значение допускаемого отклонения по отношению к срокам реализации проекта в соответствии с паспортом.

В строке «Достижение результата проекта» отражаются данные в соответствии с паспортом проекта.

В строке «Соблюдение требований к результату проекта» указываются данные в соответствии с требованиями паспорта проекта (9).

Критерии успешности проекта	Показатели
Отклонение по бюджету	Превышение бюджета не более чем на ___ рублей относительно базового бюджета проекта оценивается в 15 % успешности.
Отклонение по срокам	Превышение на не более ___ дней относительно установленного срока проекта оценивается в 15 % успешности.

Достижение результата проекта	Рассчитывается в процентном соотношении достижение каждого результата оценивается в 55 % успешности проекта. Проводится фактическая оценка достижения результата.
Соблюдение требований к результатам проекта	Выполнение всех требований к результату проекта соответствует 15 % успешности проекта

1.2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Планирование проекта включает следующие основные этапы:

1. Формирование команды проекта и распределение ролей (составление матрицы ответственности), выбор оргструктуры управления проектом, налаживание коммуникации между участниками проекта.
2. Инструктаж и/или обучение проектной команды.
3. Разработка и утверждение плана управления проектом, календарного плана, ресурсного плана, плана коммуникации, плана контроля.
4. Оценка рисков проекта и составление плана реагирования.

При планировании проекта целесообразно разработать иерархическую структуру работ WBS (Work Breakdown Structure), которая представляет собой схему, в которой задачи проекта отражают отношение друг к другу и к проекту в целом (11).

Структура декомпозиции работ позволяет делить проекты на легко управляемые компоненты (рисунок 4).

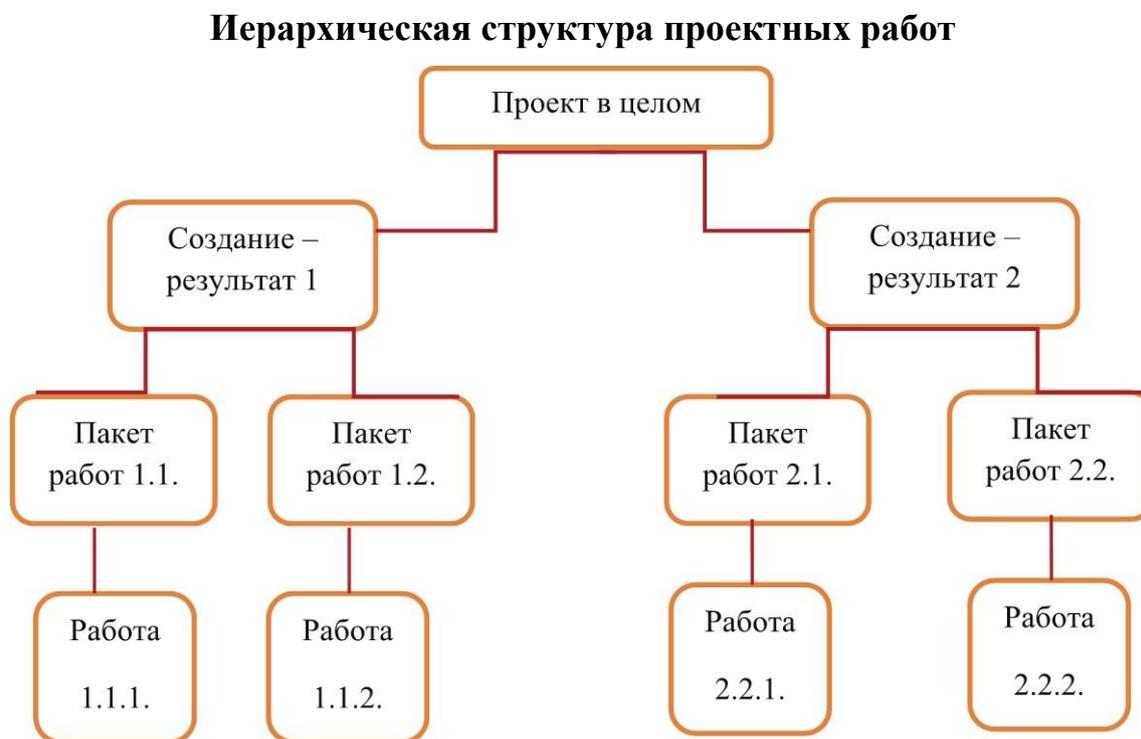
Основные этапы разработки простой иерархической структуры работ:

1. Концепция проекта (предложение, описывающее концепцию и функции проекта).
2. Выделение ключевых этапов.
3. Определение конечных результатов.
4. Разделение конечных результатов на управляемые задачи.
5. Планирование комплекса работ для реализации задач.

6. Назначение ответственных за каждую часть работ.

Иерархическая структура работ дает возможность планомерно распределить кадровые, временные, материально-технические ресурсы (11).

Рисунок 4



План управления проектом – обязательный документ, наличие которого является началом этапа планирования проекта. Данный документ описывает плановые величины длительности, стоимости, объема работ и их качества.

План управления проектом разрабатывается руководителем проекта совместно с рабочей группой, утверждается куратором проекта и председателем экспертной комиссии по рассмотрению проектов.

Задачи и сроки исполнения, установленные в плане управления проектом, являются обязательными для исполнения руководителем проекта и всеми участниками рабочей группы.

В случае возникновения необходимости внесения корректировок в подписанный всеми сторонами план управления проектом, изменения оформляются отдельным документом «Ведомость изменений», который, после подписания, будет являться неотъемлемой частью плана управления проектом.

Титульный лист плана управления проектом.

На титульном листе указывается наименование проекта.

В поле «Руководитель проекта» указывается должность, фамилия, имя и отчество руководителя проекта, ставится подпись руководителя проекта и дата согласования документа.

В поле «Куратор» указывается должность, фамилия, имя и отчество куратора проекта, ставится подпись куратора проекта и дата согласования документа.

УТВЕРЖДАЮ
(куратор)

ПОДГОТОВИЛ
(руководитель проекта)

(должность)

(должность)

(подпись) (ФИО)
М.П.

(подпись) (ФИО)
М.П.

« _____ » _____ 202__ г.

« _____ » _____ 202__ г.

ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

(название проекта)

Календарный план-график работ по проекту.

Данный раздел предназначен для формализации мероприятий проекта, содержит перечень работ, которые планируется выполнить в рамках проекта.

Под кодом задач проекта (графа «Код задачи») понимается цифровое обозначение работ в порядке их следования в проекте (1, 2, 3, 4 и т.д.). Задача может состоять из подзадач, имеющих подчиненный уровень иерархии (1.1, 1.2, 2.1 и т.д.).

В графе «Наименование работ» перечисляются блоки работ с детализацией их на работы в хронологической последовательности их исполнения.

При определении степени детализации блоков работ проекта рекомендуется руководствоваться следующим принципом: в случае, если ответом на ниже представленные вопросы является «нет», то данный блок работ возможно далее декомпозировать:

- за работой закреплен единственный ответственный?
- блок работ означает получение единственного результата?
- требования к ресурсам в ходе выполнения работ блока работ значительных изменений не претерпят?
- отсутствуют риски, которые могут потребовать дальнейшей детализации блока работ?
- можно ли рассчитать продолжительность и стоимость блока работ с достаточной точностью?
- достаточна ли детализация для того, чтобы установить взаимозависимости между блоками работ?
- ясно ли определен блок работ, соблюдено ли единообразие наименований?
- можно ли точно определить, когда блок работ реализован?
- понятна ли суть блока работ соответствующим заинтересованным лицам?

Данный принцип представляется в помощь и не является обязательным для применения, могут применяться и другие методики по декомпозиции блоков работ.

Пример перечня блоков работ по существующему проекту:

1	Обеспечение нормативно-методической базы внедрения Монтессори-педагогике в ДОО
1.1	Разработка и утверждение Положения об организации деятельности Монтессори-групп
1.2	Внесение изменений в общеобразовательную программу ДОО в части организации образовательного процесса
1.3	Разработка и утверждение программы мониторинга, включающей формальные и содержательные показатели качества Монтессори-образования дошкольников
1.4	Разработка и утверждение программы мониторинга индивидуальности дошкольников в Монтессори-группах
1.5	Разработка и утверждение программы мониторинга функционирования Монтессори-среды
1.6	Разработка и утверждение программы мониторинга, включающей формальные и содержательные показатели качества Монтессори-образования дошкольников
1.7	Разработка и утверждение программы мониторинга индивидуальности дошкольников в Монтессори-группах

1.8	Разработка и утверждение программы мониторинга функционирования Монтессори-среды
1.9	Выполнение мониторинга индивидуальности дошкольников в ДОО
1.10	Подготовка отчета о проведении мониторинга в ДОО
1.11	Разработка и утверждение методических рекомендаций для заведующих и воспитателей ДОО по педагогике М. Монтессори

В графе «Сроки реализации» указываются соответственно плановые даты начала и окончания работ в формате ДД.ММ.ГГ.

В графике «Планируемый результат» указывается планируемый результат с перечислением качественных и количественных характеристик.

В графе «Документ, подтверждающий выполнение работ» указывается документ, который служит подтверждением выполнения работ.

В графе «ФИО ответственного исполнителя» указываются члены рабочей группы (ФИО), ответственные за выполнение работ, предусмотренных календарным планом-графиком проекта. При распределении ответственности за работы проекта необходимо руководствоваться принципом «за каждой работой закреплен единственный ответственный».

Код задачи	Наименование работ	Сроки реализации	Планируемый результат	Документ, подтверждающий выполнение работ	Исполнитель
1	1.1. Разработка и утверждение Положения об организации деятельности Монтессори-групп	10.01.2021 – 25.01.2021	Положение об организации деятельности Монтессори-групп	Приказ	
	1.2. Внесение изменений в общеобразовательную программу ДОО в части организации образовательного процесса				

Бюджет проекта.

Раздел включает план затрат, необходимых для реализации проекта, в стоимостном выражении. Бюджет проекта формируется в разрезе работ проекта. Денежные суммы в таблице указываются в тысячах рублей.

Данные графы «Кода задачи», «Название задачи», «Наименование работ» должны соответствовать данным графы «Код задачи», обозначенному в разделе 1 «Календарный план-график работ по проекту».

В графе «Сумма, тыс. руб.» указывается общая сумма затрат по всем источникам финансирования в разрезе работ проекта.

В графе «Бюджетные источники финансирования» необходимо указать сумму, планируемую к выделению из федерального, областного и местного бюджетов для реализации работ в рамках проекта.

Графа «Внебюджетные источники финансирования» содержит суммы, выделяемые на финансирование проекта из средств инвестора, средств хозяйствующего субъекта.

Код задачи	Наименование работ	Сумма, тыс. руб.	в том числе, бюджетные источники	в том числе, внебюджетные источники финансирования

Перечень контрольных событий.

Данный раздел содержит перечень событий, играющих существенную роль в реализации проекта, планируемые даты их наступления и перечень документов, подтверждающих прохождение контрольного события. Контрольные события – это даты, которые делят проект на его критические части, с помощью которых повышается эффективность контроля хода реализации проекта. Каждый проект ориентирован на достижение конкретного результата, и обычно достичь его нельзя, не достигнув нескольких промежуточных результатов. Например, нельзя построить дом, не заложив фундамент. Закладка фундамента является промежуточным результатом при постройке дома. Задачи, в результате исполнения которых достигаются промежуточные результаты, называются завершающими задачами или вехами, контрольными событиями.

В графе «№ п/п» указывается номер контрольного события в арифметической последовательности (1,2,3 и т. д.).

В графе «Контрольное событие» указывается наименование контрольного события проекта. Формулировка контрольного события должна носить завершенное действие, подтверждением наступления которого является документ (например: проведен семинар для воспитателей и заведующих ДОО по педагогике М. Монтессори и подготовлен отчет о проведении семинара; или подготовлена документация по закупке и поставке в ДОО оборудования для реализации проекта по Монтессори-педагогике).

В графе «Дата» указывается дата наступления контрольного события в формате ДД.ММ. ГГ.

В графе «Результат (подтверждающий документ)» указывается документ, который служит подтверждением прохождения контрольного события (например: акт выполненных работ; протокол конкурсной комиссии).

Количество контрольных событий проекта не регламентируется, однако, их не может быть меньше количества работ проекта (относительно каждой работы, указанной в календарном плане-графике работ, необходимо сформировать соответствующее контрольное событие). Контрольные события располагаются в хронологической последовательности их наступления.

В перечне контрольных событий так же необходимо отразить наличие отчетов об окончании блоков работ проекта.

В графе «Ответственное лицо за достижение результата» необходимо указать члена рабочей группы (ФИО), ответственного за достижение результата, подтверждающего наступление соответствующего контрольного события.

В графе «Примечание» приводится иная значимая информация по контрольному событию, например: в случае если контрольное событие было пройдено до момента утверждения базового плана управления проектом, в данной графе указывается «Выполнено».

Перечень контрольных событий:

№ п/п	Контрольное событие	Дата	Результат (подтверждающий документ)	Ответственное лицо за достижение результата	Примечание

Риски проекта.

Раздел служит для планирования возможных рисков проекта. К рискам в управлении проектами относят условия, либо события, которые могут оказать позитивное или негативное воздействие как на процесс, так и на результаты проекта. Риск в проектной деятельности – вероятное событие, в результате которого субъект, принявший решение, теряет возможность достичь запланированных результатов проекта или его отдельных параметров, имеющих временную, количественную и стоимостную оценку.

Планирование управления рисками включает последовательность действий и процедур, связанных с выбором подхода, планированием и выполнением операций по управлению рисками проекта. Основные этапы управления проектными рисками:

- Идентификация рисков – определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик.

- Качественный анализ рисков – расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект.

- Количественный анализ рисков – количественный анализ потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта.

- Планирование реагирования на риски – разработка возможных вариантов и действий, способствующих повышению благоприятных возможностей и снижению угроз для достижения целей проекта.

- Мониторинг и контроль в управлении рисками – отслеживание идентифицированных рисков, мониторинг остаточных рисков, идентификация новых рисков, разработка альтернатив регулирования и коррекции процессов, связан-

ных с последствиями риска – исполнение планов реагирования на риски и оценка их эффективности на протяжении жизненного цикла проекта.

В практике управления проектами в образовательных организациях используются разнообразные способы снижения рисков.

Уклонение от риска – уклонение/избежание риска подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне.

Снижение риска – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем.

Перенос (перераспределение) риска – передача или частичная передача риска другой стороне, позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей образовательной организации.

Принятие риска – образовательная организация допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

План управления проектом включает матрицу управления рисками.

В графе «№ п/п» указывается номер риска в таблице в арифметической последовательности (1, 2, 3 и т.д.).

В графе «Наименование риска» указывается событие с отрицательными последствиями, возникновение которого имеет высокую вероятность и способно оказать влияние на ход выполнения работ по проекту (сроки, результаты, бюджет, качество и т.д.), например: невыполнение условий договора подрядной организацией. Количество рисков не должно быть менее трех.

В графе «Ожидаемые последствия наступления риска» описываются последствия риска по отношению к проекту (например: не достижение цели проекта, срыв сроков реализации проекта и т.д.).

В графе «Мероприятия по предупреждению наступления риска» описываются мероприятия, направленные на предотвращение наступления указанно-

го риска (например, риск – недостаток необходимых компетенций у команды проекта; мероприятие по предупреждению наступления риска – обучение команды проекта). Данные мероприятия должны быть предусмотрены в календарном плане-графике работ.

В графе «Действия в случае наступления риска» описываются мероприятия, которые необходимо предпринять в случае наступления риска (например: снижение качества ожидаемого результата, увеличение сроков и бюджета проекта; увеличение сроков реализации проекта и т.д.).

4. Риски проекта

№	Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Предупреждение наступления риска		Действия в случае наступления риска
			Мероприятия по предупреждению	Ответственный исполнитель	

Процесс управления рисками предусматривает идентификацию рисков по триггерам (таблица 7) (7).

Таблица 7

Список идентифицированных рисков

Причина риска	Риск	Симптом (триггер) риска
Ненадежность поставщика	Срыв сроков поставки	Задержка сроков
Низкая квалификация персонала, дефицит специалистов	Неверное определение и постановка целей. Конфликты участников.	Повторное выполнение работы, переделки
Низкая мотивация, плохая организация	Конфликты участников	Жалобы членов команды
Смена приоритетов финансирования	Нарушение графика финансирования	Задержка поступлений более, чем на одну неделю
Некомпетентность, неопытность руководителя проекта	Нечеткая постановка целей	Недовольство членов команды (группы)
	Потеря управляемости	

Причина риска	Риск	Симптом (триггер) риска
	проектом	
	Развал команды, уход ключевых специалистов	Заявление об уходе
Неверная оценка рынка образовательных услуг	Снижение рентабельности проекта	Снижение рентабельности на протяжении 2-х отчетных периодов
Экономический кризис, инфляция	Повышение стоимости оборудования и материалов	Объявления о росте цен и %
	Повышение ставки кредита	
Ошибки в договоре, в проектной документации	Разрыв договоров, жалобы, иски	Предъявление претензий
	Повышение объемов работ сверх запланированного	
Низкое качество выполнения работ	Низкое качество продуктов и результатов проекта	Жалобы клиентов (внешних и внутренних), сбои в процессе работ
Отсутствие обучения	Ошибки персонала	

Когда сработает триггер, начинает осуществляться План по реагированию (таблица 8) (7).

Таблица 8

Схема реагирования на возникновение риска

Риск	Планирование реагирования на риски		
	Метод реагирования	План предотвращения риска	План реагирования при возникновении риска
Срыв сроков поставки	Передача риска	Определение штрафных санкций в договоре; страхование поставок	Взыскание штрафов, запрос страховой выплаты
Неверная постановка целей	Минимизация риска	Разработка паспорта проекта, согласование его со всеми заинтересованными сторонами	Внесение изменений в документы, корректировка целей
Конфликты участников	Минимизация риска	Квалифицированный отбор персонала в	Управление конфликтом, коррек-

Риск	Планирование реагирования на риски		
	Метод реагирования	План предотвращения риска	План реагирования при возникновении риска
		проект, проведение мероприятий по командообразованию	тировка системы мотивации
Ошибки персонала	Минимизация риска	Обучение персонала, тщательный входной контроль	Выявление и устранение причин
Развал команды, уход ключевых специалистов	Минимизация риска	Эффективное управление персоналом	Индивидуальная работа со специалистами. Корректировки в системе работы с персоналом.
Потеря управляемости проектом	Минимизация риска	Выбор опытного и компетентного руководителя проекта	Мена или обучение руководителя проекта, наставничество
Повышение стоимости оборудования и материалов	Принятие риска	Прогнозирование инфляции на период проекта, учет при расчете затрат; разработка альтернативных, параллельных сценариев	Реализация одного из сценариев
Повышение ставки кредита	Избегание	Поиск альтернативных источников финансирования	
Разрыв договоров, жалобы, иски	Минимизация риска	Обучение персонала, разработка стандартов выполнения работ в проекте	Претензионная работа, урегулирование конфликтов
Неверный выбор типа оборудования	Минимизация риска	Формализация процедур закупок, проведение конкурса	Устранение нарушений
Низкое качество работ	Минимизация риска	Обучение персонала, разработка стандартов выполнения работ в проекте. Контроль.	Смена исполнителей; обучение персонала на рабочем месте; контроль промежуточных результатов
Форс-мажорные об-	Передача риска	Страхование рисков	Оформление страхового случая

Риск	Планирование реагирования на риски		
	Метод реагирования	План предотвращения риска	План реагирования при возникновении риска
стоятельства			
	Принятие риска	Установка систем быстрого реагирования, обучение персонала	Запуск системы быстрого реагирования

Риски проекта необходимо определять в течение всего жизненного цикла проекта.

Команда проекта

Раздел содержит сведения о рабочей группе, которая будет заниматься реализацией проекта. В рабочую группу включаются представители органов власти, местного самоуправления и сотрудники субъектов, которые заняты в работах по проекту. Состав рабочей группы – это сводные данные из графы «состав участников» календарного плана-графика работ проекта.

В графе «№ п/п» указывается номер в арифметической последовательности.

В графе «ФИО, основное место работы, должность» указывается фамилия, имя и отчество, место работы и должность лица, входящего в рабочую группу проекта.

В графе «Выполняемые в проекте работы» указывается основная роль на проекте в соответствии с выполняемыми работами в проекте. Обязательно наличие на проекте двух ролей: руководитель проекта и администратор проекта.

В графе «Трудозатраты, дней» указывается количество дней, которое планируется выделить относительно каждого члена рабочей группы для реализации необходимых работ в рамках проекта.

В графе «Основания и условия участия в проекте» указывается наименование и реквизиты документа, являющегося основанием для включения данного лица в рабочую группу (например: приказ о назначении рабочей группы, договор оказания услуг).

Команда проекта

№ п/п	ФИО, основное место работы, должность	Выполняемые в проекте работы	Трудозатраты, дней	Основания и условия участия в проекте

Планирование коммуникаций.

Коммуникации не ограничиваются накоплением, систематизацией и распространением актуальной для организации информацией. Коммуникации – это, прежде всего, процесс взаимодействия между людьми, целесообразность, конструктивность и продуктивность которого оказывают существенное влияние на эффективность управления организацией в целом.

В национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту» коммуникации определяются как предметная группа процессов; управление коммуникациями проекта включает процессы, необходимые для планирования и управления коммуникациями, а также для распространения информации, относящейся к проекту.

Целевые характеристики коммуникации при управлении проектами включают следующие процессы:

- организация информационных потоков между субъектами управления (при условии реализации коллегиального, корпоративного управления), между субъектом и объектом управления;
- оптимизация эмоционального и интеллектуального обмена деловой проектной информацией;
- развитие профессионально-личностных связей между членами команды проекта;
- формирование общности внутри командных установок, взглядов и отношений;
- организация совместно-творческого единства и слаженности в работе команды проекта.

В коммуникации выделяют:

- несколько видов коммуникации: вертикальная и горизонтальная, вербальная и невербальная, формальная и неформальная, эмфатическая и интеллектуальная, межличностная и организационная;

- формы коммуникации: письменная, устная, электронная, видео;

- средства коммуникации: документы, речь, электронные (видео- и телекоммуникационные) средства связи и т.п.

Компонентный состав процесса коммуникации включает:

- отправителя информации (отдельный человек или группа, передающие информацию);

- формат информации (текстовый документ (материал), устное, письменное, видео- или теле сообщение);

- способ передачи (почта (в том числе и электронная рассылка), непосредственно при встрече или опосредованно через курьера или третье лицо;

- знаково-символическое сопровождение информации, подчеркивающее смысл и значение сообщения (в том числе сопроводительные речь, мимика, жесты, условные сигналы, стикеры и т.п.);

- контекст коммуникации (внешняя обстановка, определенная ситуация, среда) – ассоциативно-смысловое наполнение информации;

- адресат, получатель информации;

- внешние и внутренние помехи, искажающие смысл информационного сообщения;

- обратная связь – отклик адресата на получение информации.

Планирование коммуникаций является составной частью плана проекта и в зависимости от проекта проводится детализация.

План коммуникаций содержит:

- требования к коммуникациям со стороны участников проекта;

- сведения о передаваемой информации;

- имя сотрудника, ответственного за передачу информации;

- имя сотрудника или группы (получателей информации);

- методы и технологии, используемые для передачи информации;

- частоту коммуникации;

- схему передачи по инстанциям, определяющую сроки и порядок передачи на вышестоящие уровни;
- метод обновления и уточнения плана управления коммуникациями;
- глоссарий общепринятой терминологии.

Своевременное распространение информации участникам проекта осуществляется путем ведения переговоров, проведения расширенных совещаний, осуществление телефонных звонков, рассылкой по электронной почте и др.

Совещания являются основными инструментами коммуникации в проектном управлении, так как участники совещаний имеют возможность обмена информацией, подробностями текущей работы, выявляются проблемы, распределяются дальнейшие обязанности.

Принципами эффективного проведения совещаний являются:

- проведение совещаний в строго назначенное время;
- вначале обсуждается повестка, предварительно утвержденная всеми участниками совещания;
- фиксирование возникших вопросов, на которые нет возможности найти безотлагательное решение;
- наличие знаний по психологии коммуникаций у руководителей (модераторов) совещаний в целях создания конструктивной атмосферы.

Адекватному, правильному восприятию коммуникации нередко препятствуют межличностные барьеры. Прежде всего, это барьер восприятия информации, что связано с личностной интерпретацией сообщения в пространстве индивидуальных контекстов – условностей, шаблонов, конфликтов между сферами компетентности и т.п. Негативно на процессе коммуникации сказываются так называемые семантические барьеры – неоднозначность толкования смысловых оттенков слов, выражений, паралингвистических (тон, темп, чистота) и невербальных факторов речи (мимика, жесты, поза, взгляд). И, конечно, барьером в коммуникационном процессе является умение грамотно принимать информацию – слушать, обдумывать, готовиться к ответу информатору на его сообщение. Так, правила эффективного слушания в управлении коммуникациями проекта не менее важны, чем правила подачи или передачи информации.

Манфред Геллерт и Клаус Новак в своей работе «Все о командообразовании: руководство для тренеров» в качестве основных и обязательных правил на командных собраниях предложили следующие (4):

1. Сначала слушать, потом говорить.
2. Подвергать конструктивной критике и принимать ее.
3. Жестко относиться к делу – корректно по отношению к человеку.
4. Не принимать роль «Адвоката дьявола», не позволяя ему доминировать

в процессе.

5. Убеждения и консенсус вместо уговоров и сглаживания.
6. Открыто оперировать любой релевантной информацией.
7. Моделировать и визуализировать.
8. Ни одного проекта без плана действий и документации (5).

Боронина Л.Н. и Сенок З.В. приводят основные правила организации коммуникации (2):

- объясняйте смысл действий;
- рассказывайте о проекте;
- создавайте нужную информационную картину для стейкхолдеров (или ее иллюзию);
- убеждайтесь, что вас правильно поняли;
- информация должна иметь нужную степень детализации;
- избегайте лишних коммуникаций;
- используйте невербальные коммуникации;
- контролируйте коммуникации.

Для налаживания коммуникаций в проекте рекомендуется пользоваться правилом «5 К»: планировать коммуникации в проекте можно с помощью таблицы, ответив на 5 вопросов относительно пути движения информации: «Какая?», «Кто?», «Кому?», «Когда?» и «Как?». Во избежание лишних коммуникаций между участниками проекта рекомендуем задавать контрольный проверочный вопрос «Зачем?».

В данном разделе представлен оптимальный шаблон таблицы, отражающей планирование коммуникаций. При необходимости таблица поддается корректировке (таблица 9) (9).

Планирование коммуникаций

Какая информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передается информация	Как передается информация
Статус проекта	Руководитель проекта	Представителю заказчика, куратору	Еженедельно (понедельник)	Электронная почта
Обмен информацией о текущем состоянии проекта	Администратор проекта	Участникам проекта	Еженедельно (пятница)	Телефонная связь, электронная почта
Документы и информация по проекту	Ответственные по направлениям	Администратору проекта и адресатам	Не позже сроков плана-графика	Электронная почта
О выполнении контрольной точки	Администратор проекта	Руководителю проекта, оператору мониторинга	Не позже дня контрольного события по плану управления проектом	Электронная почта
Отчет о выполнении блока работ	Администратор проекта	Группе управления оператору мониторинга	Согласно сроков плана управления	Письменный отчет, электронная почта
Ведомость изменений	Администратор проекта	Группе управления оператору мониторинга	По поручению руководителя проекта	Письменный отчет, электронная почта
Мониторинг реализации проекта	Оператор мониторинга	В проектный офис	В день поступления информации	Электронная почта
Информация о наступивших или возможных рисках и отклонениях по проекту	Администратор проекта, ответственное лицо по направлению	Руководителю проекта	В день поступления информации	Телефонная связь
Информация о наступивших рисках и осложнениях проекта	Руководитель проекта	Куратору	В день поступления информации	Телефонная связь, электронная почта

Какая информация передается	Кто передает информацию	Кому передается информация	Когда передается информация	Как передается информация
Информация о неустранном отклонении по проекту	Руководитель проекта	Представителю заказчика, куратору	В день поступления информации	Совещание
Обмен опытом, текущие вопросы	Руководитель проекта	Рабочая группа, приглашенные	Не реже 1 раз в квартал / месяц	Совещание
Приглашение на совещание	Администратор проекта	Участники совещания	В день поступления информации	Телефонная связь, электронная почта
Передача поручений, протоколов, документов	Администратор проекта	Адресаты	В день поступления информации	Телефонная связь, электронная почта
Подведение итогов	Руководитель проекта	Представителю заказчика, куратору	По окончании проекта	Совещание

Заинтересованные лица, инвесторы

Раздел содержит подробную информацию о лицах, непосредственно заинтересованных в результате проекта. Здесь необходимо отразить данные об инвесторе проекта (в случае его наличия) и иную информацию о потенциальных получателях продуктов и поставщиках проекта с указанием сферы их интересов.

Заинтересованные лица, инвесторы

Заинтересованные лица, инвесторы	Контактные данные
Роль в проекте	ФИО руководителя / физического лица Телефон Адрес электронной почты

1.3. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Началом этапа реализации проекта является наличие утвержденного плана управления проектом (ПУП). Этап реализации состоит из следующих стадий:

- выполнение работ;
- контроль;
- внесение изменений.

На стадии выполнения работ, определенных в ПУП, руководитель проекта организует работу рабочей группы, направленную на достижение цели проекта.

Рабочая группа проекта под управлением руководителя проекта осуществляет выполнение работ согласно календарному плану-графику, предусмотренному в ПУП, с документальной фиксацией результатов выполненных работ.

Стадия выполнения работ завершается после выполнения всех работ и получения всех результатов, предусмотренных планом управления проектом.

Стадия контроля проекта начинается с момента утверждения паспорта проекта и ПУП, осуществляется на протяжении всего периода реализации проекта и завершается в момент принятия решения о закрытии проекта.

Стадия контроля представляет собой проверку соответствия выполненных работ и полученных результатов по проекту. Осуществляется на двух уровнях:

- на первом уровне руководителем и администратором проекта осуществляется анализ полноты календарного плана-графики проекта, контроль исполнения проектной документации, и оценка соответствия фактического исполнения бюджета и сроков работ плановому бюджету на их выполнение и срокам реализации;

- на втором уровне осуществляется выездная проверка реализации региональных проектов; представителями учредителя осуществляется выездная проверка реализации муниципальных и локальных проектов.

Полученные на стадии контроля проектов результаты документируются и служат основанием для внесения изменений в проектную документацию и при-

влечения лиц, допустивших отклонения, ставшие причиной невозможности успешного завершения блока работ или в целом проекта, к ответственности в порядке, установленном действующим законодательством.

Стадия внесения изменений в проект включает внесение изменений в документы проекта или осуществление корректирующих действий в ходе реализации проекта для детализации ПУП в результате дополнительного планирования работ по проекту или устранению отклонений по итогам стадии контроля.

Стадия внесения изменений не осуществляется в случае полного соответствия фактических результатов исполнения проекта плановым, за исключением случаев, когда должны быть предприняты опережающие предупреждающие действия для устранения возможных (ожидаемых) отклонений.

При возникновении отклонений, влияние которых на проект устранить невозможно, руководитель проекта инициирует меры по внесению соответствующих изменений в документы проекта. Вносимые изменения отражаются в ведомости изменений.

Стадия внесения изменений в проект осуществляется группой управления проектом при участии рабочей группы проекта:

- куратором проекта по согласованию с соответствующей экспертной комиссией по рассмотрению проектов, учредителем организации и/или заказчиком проекта могут быть приняты решения об изменении требований к проекту (изменении сроков и (или) изменении требований к результатам проекта); о выделении дополнительных ресурсов; об изменении условий участия в проекте заинтересованных сторон;

- изменения, вносимые в работы проекта календарного плана-графика работ в рамках утвержденных сроков выполнения блоков работ, а также утвержденного бюджета проекта, принимаются решением руководителя проекта.

В случае включения новых работ в календарный план-график утвержденного ПУП или детализации существующих работ руководитель проекта, при необходимости, инициирует изменение состава рабочей группы в ходе реализации проекта.

Основанием исключения специалиста из рабочей группы являются неоднократные отклонения при выполнении работ проекта.

Итоговым документом стадии внесения изменений в проект является ведомость изменений, утверждающая решение о внесении изменений в паспорт проекта или ПУП.

Ведомость изменений предназначена для внесения корректировок в паспорт проекта или в план управления проектом.

В строке «Ведомость изменений» указывается документ, в который вносятся изменения: в паспорт проекта или план управления проектом; дата утверждения документа. Внесение изменений в паспорт проекта и план управления проектом одной ведомостью изменения не допускается.

В строке «Наименование проекта» указывается наименование проекта.

В строке «Автор(ы) изменений, ФИО, должность» указывается фамилия, имя, отчество, а также должность автора(ов), вносящего(их) изменения в паспорт проекта или план управления проектом.

В графе «Раздел, пункт, графа» таблицы указывается номер раздела с названием, а также номер пункта и название графы (при наличии), в которую вносятся изменения (например: раздел 1 «Календарный план-график работ по проекту», код задачи 1 «Подготовка проектной документации», графа «Дата окончания работ»).

В графе «Старая редакция текста» указывается старая редакция текста, в которую вносятся изменения.

В графе «Новая редакция текста» указывается предлагаемая новая редакция текста.

В графе «Причины изменений» указываются причины, по которым вносятся данные изменения.

Ведомость изменений утверждается руководителем проекта и куратором проекта. В случае если корректировка документа не влечет за собой изменение состава работ, способа достижения цели проекта, результата и требований к нему, изменение количества контрольных событий проекта, бюджета или сроков реализации проекта, допускается утверждение ведомости изменений к плану управления проектом только со стороны руководителя проекта.

Ведомость изменений после утверждения является неотъемлемой частью документа, в который вносятся корректировки. После утверждения ведомости

изменения в документ (паспорт проекта или план управления проектом) вносятся корректировки в соответствии с данной ведомостью изменений (9).

Приложение к проекту

«_____»

Ведомость изменений паспорта/плана управления проекта

от «__» _____ 20__ г

Наименование проекта: _____

Автор (ы) изменений (ФИО, должность):

№	Раздел, пункт, графа, куда вносятся изменения	Старая редакция текста	Новая редакция текста	Причины изменений

1.4. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

На этапе завершения проекта основные управленческие действия связаны со сбором информации подтверждающей результаты проекта, документационным оформлением продуктов проекта, итоговым завершением всех работ проекта. На этом этапе происходит окончательное разрешение всех спорных вопросов. Для успешной реализации этапа завершения проекта необходимо использование специальных методов, методик и средств для сбора, обработки и анализ итоговой информации. Такой анализ в проектном менеджменте называют – послепроектный анализ. Послепроектный анализ относится и к анализу результатов и анализу процесса осуществления проекта на всех этапах. Послепроектный анализ – своеобразный формат «разбора полета», который позволяет оценить достоинства и недостатки слаженности выполненной проектной рабо-

ты, следовательно, и избежать сознательных или неосознанных ошибок в будущем. Послепроектный анализ – один из видов командной работы, позволяет определить:

- что было достигнуто в результате проектной деятельности;
- оценить полученные продукты и приобретенные результаты, в том числе и профессионально-личностные всех членов команды и участников проекта;
- оценить затраты в соотношении с полученными результатами – эффект проекта;
- подвести итог перспектив повышения качества управления проектами.

Этап закрытия включает одно из следующих действий:

- завершение проекта;
- приостановление проекта.

Началом завершения проекта является наличие утвержденного итогового отчета о реализации проекта, в котором куратор совместно с руководителем и заказчиком проекта информируют соответствующую экспертную комиссию об итогах его реализации, полученных результатах.

Экспертная комиссия по рассмотрению проектов принимает решение о достижении цели и результата проекта, рекомендует проект к закрытию с соответствующим статусом его реализации.

- «проект реализован успешно без отклонений» – в случае, если цель проекта достигнута полностью, результат получен, выполнены требования к результату проекта, отсутствуют отклонения по срокам и бюджету проекта;

- «проект реализован успешно с незначительными отклонениями» – в случае, если цель проекта достигнута полностью, результат получен, имеются отклонения по одному из следующих ограничений: выполнение требований к результату, соблюдение сроков и бюджета проекта;

- «проект реализован успешно со значительными отклонениями» – в случае, если цель проекта достигнута полностью, результат получен, имеются отклонения по двум из следующих ограничений: выполнение требований к результату, соблюдение сроков или бюджета проекта;

- «проект не реализован, ресурсы сохранены» – в случае, если цель проекта не была достигнута, все ресурсы сохранены;

- «проект не реализован, ресурсы потеряны» – в случае, если цель проекта не была достигнута, часть ресурсов или все ресурсы освоены;

- «проект приостановлен» – в случае, если цель проекта не была достигнута, принято решение о приостановлении разработки или реализации проекта.

Муниципальный орган управления, являющийся учредителем Организации, готовит проект нормативного акта о закрытии проекта. На основании нормативного акта о закрытии проекта руководитель проекта направляет информацию об итогах работы членов команды проекта по их основному месту работы.

Выполняется завершение (исполнение или оформление отказа от исполнения) обязательств, возникших в ходе управления проектом, расформировывается команда проекта. Администратор проекта передает все наработанные материалы.

В случае возникновения неустранимых условий в ходе разработки и реализации проекта, при которых его реализация не может быть начата или продолжена, руководитель проекта инициирует приостановление проекта. Приостановление проекта означает досрочное прекращение работ по его разработке и реализации с возможностью последующего возобновления. Приостановление проекта, в котором выполнены все работы, утвержденные проектной документацией, невозможно.

Решение о приостановлении проекта в ходе его реализации принимает руководитель проекта по согласованию с куратором и председателем экспертной комиссией, на которой принято решение о целесообразности его реализации. В случае если проект находится в разработке, решение о его приостановлении принимается по согласованию с координирующим органом проекта (9).

Возобновление проекта осуществляется по инициативе руководителя проекта по согласованию с учредителем.

Итоговый отчет по проекту предназначен для обобщения итоговых результатов проекта, оценки степени достижения цели проекта, использования выделенных ресурсов, факторов, повлиявших на реализацию проекта.

Итоговый отчет по проекту готовится руководителем проекта, утверждается куратором проекта и председателем экспертной комиссии по рассмотрению проектов.

Содержание разделов итогового отчета по проекту

Титульный лист итогового отчета по проекту

На титульном листе указывается **наименование проекта**, которое должно совпадать с его наименованием проекта в паспорте проекта и плане управления проектом.

В поле «ПОДГОТОВИЛ (руководитель проекта)» указывается должность, фамилия, имя и отчество руководителя проекта, ставится подпись руководителя проекта и дата согласования документа.

Если в роли исполнителя проекта выступает хозяйствующий субъект, то на подписи руководителя проекта, назначенного со стороны исполнителя, ставится печать соответствующей организации.

В поле «УТВЕРЖДАЮ (куратор)» указывается должность, фамилия, имя и отчество куратора проекта, ставится подпись куратора проекта и дата согласования документа.

В поле «УТВЕРЖДАЮ (председатель экспертной комиссии по рассмотрению проектов при органе исполнительной власти, государственном органе области)» указывается должность, фамилия, имя и отчество, ставится подпись председателя соответствующей экспертной комиссии по рассмотрению проектов и дата согласования документа.

УТВЕРЖДАЮ
(куратор)

УТВЕРЖДАЮ
(председатель экспертной комиссии
по проекту)

(должность)

(должность)

(подпись) (ФИО)
М.П.

(подпись) (ФИО)
М.П.

«_____» _____ 202__ г.

«_____» _____ 202__ г.

ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ ПО ПРОЕКТУ

(название проекта)

ПОДГОТОВИЛ
(руководитель проекта)

(должность)

(подпись) (ФИО)

М.П.

« _____ » _____ 202__ г.

Общие сведения о документе

Раздел является информационным и включает в себя данные о реквизитах и содержании документа, изменению не поддается.

Общие сведения о документе

Назначение документа	Подведение итогов реализации проекта
Содержание	<ol style="list-style-type: none">1. Отчет о достижении цели и результата проекта2. Отчет по содержанию проекта3. Отчет по наступившим рискам проекта4. Отчет по бюджету проекта5. Отчет по трудозатратам команды проекта6. Оценка реализации проекта7. Извлеченные уроки проекта и рекомендации
Основание для составления документа	Перечень федеральных, региональных документов, регламентирующих реализацию проекта

1. Отчет о достижении цели и результата проекта

Раздел содержит информацию о достигнутых результатах проекта.

В строке «Измеримая цель проекта» указывается цель проекта, которая достигнута по факту окончания проекта (на основании данных из п. 3.1. паспорта проекта).

В строке «Результат проекта» на основании данных из п. 3.3. паспорта проекта указывается полученный в ходе реализации проекта результат с под-

тверждением его достижения (данные документы необходимо представить в приложении к отчету).

В строке «Требования к результату проекта» указываются качественные и количественные характеристики, характеризующие результат проекта (на основании данных из п. 3.4. паспорта проекта), а также документы, подтверждающие достижения указываемых требований (в приложении к отчету необходимо представить данные сведения).

1. Отчет о достижении цели и результата проекта

Цель проекта		
Результат проекта	Результат	Подтверждение
Требования к результату проекта	Требование	Подтверждение

2. Отчет по содержанию проекта

Раздел предназначен для анализа исполнения плановых работ проекта в рамках календарного плана-графика, утвержденных в базовом плане управления проектом, и выявления соответствующих отклонений.

В графах «Код задачи» и «Название задачи» указываются код задачи и наименование задачи в соответствии с одноименными графами раздела «Календарный план-график работ по проекту» базового плана управления проектом. Также в случае наличия работ, не предусмотренных базовым планом управления проектом, но внесенных в содержание проекта в ходе его реализации, в указанной графе следует отразить данные работы в редакции, в которой они были изложены в ведомости изменений по включению данных работ в проект.

В графе «Документ, подтверждающий выполнение работы» указывается наименование документа, который фактически явился подтверждением выполнения работы.

В графе «Дата начала, план» указывается плановая дата начала выполнения задачи проекта в соответствии с графой «Дата начала работ» раздела «Календарный план-график работ по проекту» базового плана управления проектом.

В графе «Дата начала, факт» указывается фактическая дата начала выполнения соответствующей задачи проекта.

В графе «Дата окончания, план» указывается плановая дата окончания выполнения задачи проекта в соответствии с графой «Дата окончания работ» раздела «Календарный план-график работ по проекту» базового плана управления проектом.

В графе «Дата окончания, факт» указывается фактическая дата окончания выполнения соответствующей задачи проекта.

В графе «Длительность, дней, план» указывается плановая длительность выполнения задачи проекта в соответствии с графой «Длительность, дней» раздела «Календарный план-график работ по проекту» базового плана управления проектом.

В графе «Длительность, дней, факт» указывается фактическая длительность выполнения соответствующих задач проекта.

Длительность работ, блоков работ и общая длительность проекта рассчитываются как количество рабочих дней между датой начала и датой окончания работ, блока работ, проекта соответственно.

В графе «Отклонения, дней» указывается отклонение по отношению к длительности работ в рамках проекта, рассчитываемое как разница граф «Длительность, дней, план» и «Длительность, дней, факт».

2. Отчет по содержанию проекта

Код задачи	Название задачи	Документ, подтверждающий выполнение работ	Дата начала		Дата окончания		Длительность дней		Отклонение, дней
			план	факт	план	факт	план	факт	

3. Отчет по наступившим рискам проекта

Данный раздел предназначен для накопления практики управления рисками проекта и использования ее при планировании аналогичных работ по другим проектам.

В графе «№ п/п» указывается порядковый номер наступившего риска в арифметической последовательности.

В графе «Наименование риска проекта» указывается наименование риска в соответствии с данными, содержащимися в аналогичной графе раздела «Риски проекта» базового плана управления проектом. Также в случае наступления риска, не предусмотренного базовым планом управления проектом, в отношении него следует обозначить необходимую информацию.

В графе «Дата наступления» указывается фактическая дата наступления риска или отметка «Не наступал».

В графе «Предпринятые действия» указываются предпринятые для устранения негативных последствий наступившего риска действия и участник команды проекта, ответственный за выполнение данных действий.

В графе «Последствия наступления риска» указываются последствия, оказавшие негативное влияние на проект, при наступлении риска.

3. Отчет по наступившим рискам проекта

№	Наименование риска проекта	Дата наступления	Предпринятые действия		Последствия наступления риска
			Наименование мероприятия, сроки выполнения	ФИО ответственного исполнителя	

4. Отчет по бюджету проекта

Раздел служит для анализа плановых и фактических финансовых затрат на реализацию проекта в разрезе бюджетных и внебюджетных источников финансирования проекта.

Содержание граф «Код задачи» и «Название задачи» должны соответствовать данным, указанным в одноименных графах раздела «Отчет по содержанию проекта» итогового отчета по проекту.

В графе «Общая сумма, тыс. руб., план» указывается общая сумма в разрезе задач проекта, которую планировалось затратить на его реализацию. Данные, отраженные в указанной графе, должны соответствовать информации, представленной в графе «Сумма, тыс. руб.» раздела «Бюджет проекта» базового плана управления проектом.

В графах «Бюджетные источники финансирования, тыс. руб., план» указывается общая сумма из бюджетных источников финансирования всех уровней в разрезе задач проекта, которую планировалось затратить на его реализацию. Данные, отраженные в указанных графах, должны соответствовать информации, представленной в графах «Бюджетные источники финансирования» раздела «Бюджет проекта» базового плана управления проектом.

В графах «Бюджетные источники финансирования, тыс. руб., факт» указывается общая сумма из бюджетных источников финансирования всех уров-

ней в разрезе задач проекта, которая фактически была затрачена на его реализацию.

В графах «Внебюджетные источники финансирования, тыс. руб., план» указывается общая сумма из внебюджетных источников финансирования в разрезе задач проекта, которую планировалось затратить на его реализацию. Данные, отраженные в указанных графах, должны соответствовать информации, представленной в графах «Внебюджетные источники финансирования» раздела «Бюджет проекта» базового плана управления проектом.

В графах «Внебюджетные источники финансирования, тыс. руб., факт» указывается общая сумма из внебюджетных источников финансирования в разрезе задач проекта, которая фактически была затрачена на его реализацию.

В строке «Итого:» указываются итоговые суммы по всем графам таблицы.

4. Отчет по бюджету проекта

Код задачи	Название задачи	Общая сумма, тыс. руб.		Бюджетные источники финансирования						Внебюджетные источники финансирования					
				федеральный бюджет		региональный бюджет		местный бюджет		средства исполнителя		заемные средства		прочие	
				п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф	п	ф

Условные сокращения: п – план, ф – факт.

5. Отчет по трудозатратам рабочей группы проекта

Раздел предназначен для оценки плановых и фактических трудозатрат команды проекта по результатам его реализации.

В графе «№ п/п» указывается порядковый номер в арифметической последовательности.

В графе «ФИО, должность и основное место работы» указываются фактические на момент подготовки итогового отчета фамилия, имя и отчество, должность и место работы входящего в команду проекта участника.

В графе «Роль на проекте» указываются работы в рамках проекта, фактически выполненные участником команды в рамках проекта в соответствии с работами, обозначенными в разделе «Отчет по содержанию проекта» итогового отчета по проекту.

В графе «Плановые трудозатраты, дней, план» указывается количество дней, запланированных на выполнение закрепленных за указанным участником команды проекта работ, в соответствии с графой «Трудозатраты, дней» раздела «Команда проекта» базового плана управления проектом.

В графе «Трудозатраты, дней, факт» указывается количество дней, фактически затраченных на выполнение закрепленных за указанным участником команды проекта работ.

5. Отчет по трудозатратам рабочей группы проекта

№	ФИО, должность, основное место работы	Роль на проекте	Плановые трудозатраты, дней	
			план	факт
		Руководитель проекта		
		Куратор проекта		
		Администратор проекта		
		Оператор мониторинга проекта		

6. Оценка реализации проекта

Раздел предназначен для оценки качества управления проектом и успешности его реализации.

При осуществлении оценки успешности реализации проекта в графе «Критерий достигнут?» необходимо в отношении каждого представленного критерия указать соответствующий статус его достижения: «Да»/«Нет».

В графе «Значение критерия, %» присваивается значение соответствующего критерия в процентах, согласно следующему принципу: в случае соблюдения критерия (значения критериев установлены в разделе 5 базового паспорта проекта) в данной графе отражается величина, указанная в графе «Если «Да», присваивается количественное значение в процентах для каждого критерия; в случае невыполнения критерия - присваивается 0%.

В строке «Итого сумма всех критериев:» указывается суммарное значение критериев в процентах.

В зависимости от полученного итогового значения (строка «Итого сумма всех критериев:» данного раздела) проекту присваивается один из представленных статусов путем указания символа «V» в соответствующей ячейке напротив графы «Диапазон значений критериев».

6. Оценка реализации проекта

№	Наименование критерия успешности проекта	Критерий достигнут?		Если «да», то присваивается%	Значение критерия, %
		да	нет		
	Допустимые отклонения по бюджету проекта соблюдены				
	Допустимые отклонения по срокам проекта соблюдены				
	Цель и результат проекта достигнуты				
	Требования к результату проекта соблюдены				
Итого сумма всех критериев проекта					

Статус реализации проекта		Диапазон значений критериев, %	Фактическое значение критерия, %
Проект реализован успешно	Проект реализован успешно со значительными отклонениями	$55 \% \leq П \leq 70 \%$	
	Проект реализован успешно с незначительными отклонениями	$70 \% \leq П \leq 100 \%$	
	Проект реализован успешно без отклонений	$П = 100 \%$	
Проект не реализован, ресурсы сохранены		$П < 55 \%$	
Проект не реализован, ресурсы потеряны			

7. Извлеченные уроки проекта и рекомендации

Раздел предназначен для накопления практики применения проектного подхода к управлению, формированию выводов и предложений при реализации аналогичных проектов в будущем (9).

№	Проектная задача	Рекомендации

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДОЙ

Успех и эффективность реализации любого проекта – результат грамотной организации взаимодействия субъектов, привлекаемых к его разработке и реализации. Наиболее активные участники проекта соорганизуются и составляют команду проекта.

Команда – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. Для членов команды характерны единство намерений, общие установки и подходы к работе, проявление взаимной ответственности. Во главе команды – лидер, идейный вдохновитель, авторитет которого складывается не только на основе профессиональной компетентности, но и на особых личных качествах, которые характеризуются одним термином – харизма. Он ставит задачу и распределяет работу между ее членами (3, 4).

В современной образовательной организации командный подход в управлении достаточно популярен и активно используется для решения многих реальных проблем, реализации стратегических направлений Программы развития. Командный менеджмент рассматривается как эффективный инструмент в обеспечении устойчивого развития педагогического коллектива.

Команда проекта создается из специалистов организации на период разработки и реализации проекта и после его завершения распускается. Работу в команде проекта обычно предлагает лидер, который изначально принимал участие в инициации и разработке основных положений концепции, замысла проекта. Лидер команды определяет численный и качественный состав с учетом комбинации необходимых компетенций для конкретного проекта: специальных (профессиональных), обеспечивающих качество выполнения определенных функций, навыки/опыт информационно-аналитической работы, принятия решений, культура межличностных отношений, как условие конструктивной/продуктивной коммуникации в команде. Лидер рассматривает варианты и

согласует ролевые позиции, организует и регулирует процесс командного взаимодействия, координирует усилия членов команды и т.п. Чаще всего в образовании лидер команды проекта – это и есть проект-менеджер. Однако, как показывает практика, допускается и разделение данных функций между двумя субъектами:

- лидер команды – идейный вдохновитель, творческий координатор, мотиватор и т.п.;

- руководитель проекта – организация, координация, регламентация обеспечение непрерывности процесса т.п.

В управлении командой можно выделить три основных вектора с определенным содержанием в деятельности проект-менеджера:

- работа по формированию и развитию команды сопряжена с определением, прежде всего, организационной структуры команды проекта, с конкретизацией и определением зон ответственности и полномочий каждого члена команды. Основные задачи в рамках данного направления связаны с обеспечением развития организационной культуры команды – принятие и разделение всеми членами команды общих идей, ценностей, норм отношений, сплоченность, формирование консолидирующих команду традиций и т.п.;

- работа по организации деятельности команды предполагает организацию условий для коммуникаций, для эффективной совместной и индивидуальной работы, проведение обсуждений, совещаний, переговоров, согласований, формирование деловой и корпоративной культуры и т.п.;

- управление персоналом команды предполагает решение целого комплекса кадровых вопросов от кадрового учета и управления рабочим временем, системой мотивации, стимулирования и вознаграждений до разработки и реализации стратегии кадровой политики, развития кадров через организацию различных форм профессионально-личностного роста специалистов и их социально-психологической поддержки.

В процессе формирования и развития команды проекта выделяют несколько стадий или этапов, сущность которых можно представить следующими периодами:

- адаптационный период связан с организацией (проведением специальных мероприятий) развернутого знакомства потенциальных кандидатов в члены команды, в процессе которого люди открывают для себя личностные и деловые (профессиональных) качества друг друга. Это необходимо даже если, члены образующейся команды вышли из одного трудового коллектива. Привлечение интереса к себе и проявление интереса к другим, установление эмоционально обогащенных контактов в процессе игровых упражнений, тренингов обеспечивает притирку членов команды, что важно для подлинного обсуждения целей и методов совместной работы в рамках проекта;

- согласование и структурирование работ, полномочий, ответственности – этот период начинается с обсуждения условий и правил совместной деятельности, установление деловых отношений в решении основных задач проекта. Члены команды изучают основные характеристики идеи проекта, участвуют в обсуждении альтернатив, окружения, ресурсов проекта, возможных рисков, вырабатывают совместный план и график выполнения основных работ, форм и видов промежуточного и итогового контроля и отчетности;

- период максимально активной и продуктивной работы по реализации проекта всех членов команды

- период завершения проекта и формального распада команды или начала нового проекта.

Выделяют три основных принципа в управлении командой:

- принцип прямого участия в решении управленческих задач, когда в обсуждении актуальных проблем и альтернатив принимают участие не только лидер команды и ее члены, но и практические реализаторы (участники) проекта;

- принцип непрерывного обеспечения управления – обеспечение управления на всех стадиях от формулирования идеи, замысла и целей проекта до их практического воплощения;

- принцип технологизации управленческой деятельности предусматривает четкую алгоритмизацию всех процедур и операций, координацию и синхронизацию деятельности всех участников проекта.

В проектном менеджменте особо подчеркиваются следующие достоинства командной работы:

- высокая эффективность деятельности;
- профессиональное и социальное развитие каждого;
- выработка новых конструктивных идей;
- быстрота реакции в критических ситуациях;
- более качественная работа со всеми субъектами образовательного процесса;
- уверенность в себе и коллективе каждого члена команды;
- снижение стресса для всех членов команды;
- улучшение психологической обстановки и качества жизни на рабочем месте.

Для успешной работы команды целесообразно разработать регламент. Регламент взаимодействия – это совокупность правил, определяющих порядок деятельности и взаимодействия в рабочей группе или коллективе. Регламент может носить статус локального акта, если его положения рассматриваются и утверждаются на общем собрании коллектива. Регламент – продукт командной работы, поэтому при его разработке рациональна организация творческой группы или проведение коллективной мыследеятельности членов команды проекта.

Основные рекомендуемые структурные части регламента (как документа):

1. Общие положения.

1.1 Формирование команды проекта (далее – Регламент) определяет порядок осуществления действий при взаимодействии между подразделениями в ... (указать наименование организации; далее – Организация).

1.2 Требования и правила Регламента распространяются на ... структурные подразделения организации: ...

1.3 Утверждение Регламента, внесение в него изменений и отмена производятся приказом...

1.4 Работники Организации обязаны знать и выполнять требования Регламента. Сотрудники организации, вновь принятые на работу должны быть ознакомлены с Регламентом в соответствии с порядком контроля исполнения документов в организации.

2. Описание процесса.

2.1. Описание функций руководителя, соруководителей команды.

2.2. Описание взаимодействия участников команды.

3. Ключевые показатели результативности процесса (соблюдение сроков, соблюдение бюджета и т.д.).

4. Ответственность.

Все участники проекта несут полную ответственность за результаты проекта. И далее опишите ответственность каждого за...

5. Способ контроля.

Руководитель команды (соруководители) осуществляет контроль, следит за своевременным выходом на проект, результативностью работы и оплаты труда на основании ключевых показателей работы.

6. Взыскания и поощрения.

Опишите, какие именно взыскания за невыполнение регламента применимы к сотрудникам Организации.

Опишите, какие именно поощрения и как осуществляются в Организации.

7. Процедура оценки вклада сотрудника в проект.

Опишите методы оценки вклада сотрудника в проект.

Регламент работы команды проекта должен соответствовать общим внутриорганизационным принципам, не противоречить нормативным и правовым актам, согласно которым осуществляется деятельность образовательной организации

При разработке регламента работы команды рекомендуется коллегиальное обсуждение каждого положения с привлечением кооптированных специалистов, владеющих практикой нормотворчества в сфере образования.

При планировании командной работы необходимо определиться, какой типа команды должен быть создан под конкретные задачи. В проекте могут работать сразу несколько типов команд (таблица 10).

Типология административно-педагогических команд

Тип команды	Характеристика команды
Стратегическая команда	Многофункциональная группа, тесно сотрудничающая друг с другом, включает хороших профессионалов. Команда реализует значимые проекты. Члены команды могут работать многие годы
Оперативная команда	Целевая команда, оперативная группа. Обычно это кратковременная группа. Квалификация членов команды связана со спецификой выполняемого задания: их привлекают для совместного изучения сложных или критических ситуаций, выработки рекомендаций и для их внедрения
Оптимизационная команда (организационно-воспитательная)	Эти команды занимаются оптимизацией учебно-воспитательного процесса
Команда по установлению внешнекоммуникационных связей	Нацелена на установление внешних связей, их укрепление и расширение; привлечение к образовательному процессу заинтересованных лиц. Включает коммуникативных, активных членов педколлектива
Команда по тактике научно-методической работы	Включает руководителей МО; ведущих учителей; педагогов, которые готовятся к аттестации, реализуют план профессионального развития. Команда проводит постоянный мониторинг новейших материалов по вопросам образования, учебно-методических комплексов, ведение инновационной работы и внедрение ее результатов в практическую деятельность
Команда по обеспечению качества образования	Обеспечивает функционирование ВСОКО. Мониторинг инновационных технологий, повышающих качество педагогического мастерства и мотивации обучающихся; проведение мастер-классов, тренингов, направленных на повышение качества обучения
Команда по обеспечению микроклимата в коллективе	Включает разных педагогов и специалистов. Проводит обучение членов команды успешному противостоянию стрессовым воздействиям без ущерба психическому и физическому здоровью. Быстрое и эффективное восстановление ресурса работоспособности коллектива
Проблемная команда	Работает с существующей проблемой (обучение

Тип команды	Характеристика команды
	детей с ОВЗ, сопровождение детей с асоциальным поведением и т.д.). Включает не менее 30 – 40 членов коллектива, причастных к проблеме. Внутри команды выделяют группы теоретиков, исполнителей, советчиков, организаторов и т.п.
Команда управления	Включает членов администрации и педагогов. Каждый управляет направлением. Команда предполагает наличие постоянного мониторинга качества работы педагогического коллектива и аналитического центра качества

На этапе формирования команды в коллективе обсуждаются в общем виде назначение команды, ее цели, состав, механизм работы и другие вопросы организационного плана. При этом люди осторожны в своих проявлениях и стремятся произвести впечатление друг на друга; возможны опасения и колебания, связанные с не совсем ясным представлением о предстоящей работе в команде.

На этапе адаптации выявляются индивидуальные цели и ожидания членов команды. На этом этапе важно обеспечить взаимное информирование и анализ задач; поиск членами группы оптимального способа решения задачи. В процессе своего взаимодействия члены команды ведут себя осторожно, часто образуют диады. Руководителю команды необходимо донести до каждого члена команды ее назначение, определить групповые роли. На этом этапе успешно могут быть использованы коммуникативные тренинги, мозговой штурм, поддержка со стороны администрации, делегирование в группе и вне ее

Период адаптации сменяется этапом кооперации членов команды, который сопровождается созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам, противодействием членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Руководителю команды важно проявить гибкость при взаимодействии с членами команды, обеспечив формированием первых интегрупповых норм, разработку принципов группового взаимодействия, нормирование внутригрупповой коммуникации, коллективной деятельности.

На этом этапе важно определить роли членов команды. Известный британский психолог Мереди́т Белби́н разработал общепринятую ныне классификацию, в которой участникам команды присваиваются варианты из девяти ролей. Автор методики считает, что успешная работа команды проекта обусловлена тем, все ли девять ролей нашли устойчивое распределение среди участников, и насколько они оптимально сочетаются для решения общей задачи (рисунок 4) (14).

Рисунок 4

Роли в команде проекта (по Белбину)



Этап функционирования наступает, когда сформирован стиль руководства, определены лидеры, распределены роли, сформированы модели взаимодействия. Идет развитие сотрудничества и взаимной поддержки. Формируется механизм принятия решений, контроля и обратной связи. Идет установление отношений с внешней средой команды. Для членов команды присуще общее понимание проблем; осуществляется взаимная поддержка и взаимопомощь; создана и поддерживается комфортная атмосфера, стимулирующая достижение новых высот; происходит развитие, профессиональный и личностный рост членов команды.

В ходе проектной деятельности необходима системная работа по управлению компетенциями участников проекта. Целью управления компетенциями

участников проектной деятельности является формирование необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава Организации и участников проектов, а также создание проектной культуры в Организации.

Основным инструментом управления компетенциями участников проектной деятельности является обучение проектному управлению. Обучение участников проектной деятельности осуществляется в рамках повышения квалификации и переподготовки работников образования. Формирование потребностей в повышении уровня знаний в области проектного управления и определение направлений обучения осуществляется исходя из специфики и задач планируемых и реализуемых проектов, а также текущего уровня знаний сотрудников Организации, участвующих в проектной деятельности.

Определение групп обучения осуществляется, как централизованно (обязательное обучение для всего руководящего состава Организации и участников проектов), так и по индивидуальным запросам. Определение учебных модулей осуществляется исходя из текущего уровня знаний участников проектной деятельности (для этих целей может использоваться анкетирование, тестирование или интервьюирование) так, чтобы в одной группе на одном модуле находились участники обучения со сходным уровнем подготовки. Обучение участников проектов должно проводиться до начала работ по проекту.

В ходе реализации проекта необходим комплекс мероприятий по мотивации сотрудников к участию в проектной деятельности. Целью управления мотивацией участников проектов является улучшение качества выполнения проектов за счет повышения эффективности работы участников проектов. В задачи управления мотивацией входит:

- формирование мотивации участников проектов на качественное и своевременное выполнение мероприятий проекта, эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, высокий уровень дисциплины;
- создание основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, вознаграждении и дисциплинарных взысканиях;

- обеспечение обратной связи от руководителей об эффективности работы участников проектов.

Организация самостоятельно решает необходимость введения мотивации участникам проектов. Возможно применение различных систем мотивации. В рамках управления мотивацией участников проектов могут использоваться как материальные, так и нематериальные механизмы поощрения.

Система проектной мотивации в виде поощрительных выплат по результатам труда всем категориям работников Организации может осуществляться в рамках системы стимулирующих выплат путем введения показателя «Эффективность участия в реализации проектов» в критерии оценки результативности работы в соответствии с Положением о стимулировании качества работы сотрудников организации.

Данное стимулирование может осуществляться за выполнение проектных работ, направленных на улучшение качества деятельности сотрудника Организации в рамках занимаемой должности, из бюджетных источников в пределах утвержденного фонда стимулирования по данной категории работников, при согласовании с Управляющим советом и учредителем Организации.

Работы проекта, не относящиеся к основным видам деятельности в рамках занимаемой должности, должны выполняться вне графика работы сотрудника, а их стимулирование может осуществляться из средств внебюджетных источников организации, если это предусмотрено учредительными документами.

Интегрированная система мотивации, в которой используются как поощрительные выплаты в рамках системы стимулирующих выплат, так и премирование сотрудников из внебюджетных источников по индивидуально разработанной системе каждой Организацией.

Рекомендуется показатель «Эффективность участия в реализации проектов» оценивать в баллах. Базовое количество баллов по данному показателю устанавливается Организацией самостоятельно.

Для учета сложности проекта, выполняемой роли и эффективности выполнения работ в проекте по данному показателю рассчитывается итоговое количество баллов с использованием поправочных коэффициентов. Под попра-

вочными коэффициентами понимаются повышающие или понижающие коэффициенты, учитывающие персональный вклад каждого участника проекта в его успешную реализацию, а также коэффициенты сложности, эффективности и успешности реализации проекта.

Организация самостоятельно устанавливает значения поправочных коэффициентов и разрабатывает методику расчета итогового балла (9).

Пример формулы расчета итогового количества баллов каждого участника проекта:

$$И_б = Б_б \times K_{cp} \times K_p \times K_c \times K_y \times K_э,$$

где

$И_б$ – итоговое количество баллов каждого участника проекта, единиц;

$Б_б$ – базовое количество баллов по показателю эффективности и результативности участия в реализации проектов, единиц;

K_{cp} – коэффициент сложности работ в соответствии с занимаемой ролью в проекте, коэффициент;

K_p – коэффициент ранга проектного специалиста, коэффициент;

K_c – коэффициент сложности проекта, коэффициент;

K_y – коэффициент успешности реализации проекта, коэффициент;

$K_э$ – коэффициент эффективности проекта, коэффициент (9).

При реализации проектов важно обеспечить нематериальное стимулирование. Главная задача руководителя – вдохновлять своих подчиненных на выполнение рабочих задач, достижение текущих целей. Нематериальная мотивация персонала – это мощнейший инструмент управления командой!

Высокая зарплата и прочие финансовые поощрения закрывают только низшие ступени потребностей (согласно теории Маслоу). Поэтому денежная мотивация имеет лишь краткосрочный эффект.

Чтобы система стимулирования педагогов эффективно работала, необходимо включить в нее эффективные способы нематериальной мотивации, которые апеллируют к высшим уровням потребностей человека, таких, как жажда уважения, саморазвитие и реализация потенциала.

Нематериальная мотивация – это стиль управления персоналом, в котором применяются различные неденежные способы поощрения. Это целый ком-

плекс социальных мероприятий, разработанных для:

- повышения лояльности сотрудников,
- улучшения рабочих условий,
- поддержания здоровой атмосферы,
- повышения продуктивности труда,
- поднятия корпоративного духа команды.

Чтобы определить наиболее эффективные инструменты стимулирования труда и «зажечь» неподдельным энтузиазмом свою команду, важно подобрать методы нематериальной мотивации персонала, наиболее подходящие под менталитет, психотипы и эмоциональное состояние сотрудников.

1. Персональная публичная похвала.

Похвала – это действенный мотивационный инструмент, которым так часто пренебрегают руководители. Если специалист выполнил важную задачу на «отлично», вложил в работу время, силы, энергию, знания, значит его необходимо своевременно хвалить, иначе он может решить, что его работа не имеет ценности. В результате у него пропадет всякое желание выкладываться на полную. Публичная похвала – это не стимул, это поддержание здорового энтузиазма и рвения к работе.

2. Соревнование: кто круче?

Отличный способ поддержать здоровую конкуренцию в коллективе – это игровые виды нематериальной мотивации персонала. Это могут быть соревнования за звание лучшего сотрудника месяца, конкурсы, квесты и т.д.

Игровая система действует тогда, когда команда понимает, за что соревнуется. Простой фотографии на доске почета, как это было в советские времена, сейчас недостаточно. Нужен мощный стимул – суперприз!

Таким суперпризом может быть участие в работе престижной конференции, стажировка в другом городе, право сопровождать руководителя во время рабочей поездки.

3. Карьерная лестница и будущие перспективы.

Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом! Если вы не можете предложить возможность карьерного роста своим сотрудникам, то к вам вряд ли придут качественные, перспективные и амбициозные кадры.

Сам по себе карьерный рост не является стимулом. Это скорее мотивационный инструмент, благодаря которому сотрудник заинтересован в продвижении. Стимулом же для него являются ценные блага, которые сопутствуют повышению: личный кабинет, подчиненные, высокая зарплата, авторитет, признание. В школе нет вертикальной карьеры, но может быть выстроена горизонтальная карьера – звание учителя-методиста, помощник заместителя руководителя, помощник директора школы, что повлечет за собой создание особых условий труда, небольшую доплату.

4. Обучение, повышение квалификации.

Одним из эффективных нематериальных способов мотивации сотрудников является обучение. При грамотном подходе такой метод может стать ключевым фактором мотивации и повышения производительности труда. Кроме того, вы сможете разобраться с проблемой недостаточной квалификации персонала, сплотить коллектив, удержать и привлечь перспективных сотрудников.

Целевые направления обучения:

- персональное – занятия с конкретным сотрудником в индивидуальном порядке; организация наставничества со стороны успешных педагогов, членов администрации;

- групповое – работа с небольшими группами сотрудников, объединенных одной специализацией (формирование проблемных групп педагогов; творческих, педагогических мастерских; использование технологии lesson study и т.п.)

- коллективное – обучение всего коллектива эффективной работе в команде, проведение психологических тренингов, курсов по тайм-менеджменту и т.д.

Для обучения можно приглашать специалистов извне, либо привлекать высококвалифицированных педагогов школы.

5. Поздравление со значимыми датами.

Самый простой способ расположить к себе человека – обращаться к нему по имени. А вот личное поздравление со значимыми датами поможет создать некую эмоциональную связь между сотрудником и организацией

Небольшие подарки в честь дня рождения, дня свадьбы, Нового года и

других праздников помогают наладить отношения между руководством и подчиненными.

Такая нематериальная мотивация сотрудников и примеры ее внедрения говорят о том, что дружелюбное отношение и элементарное внимание руководства к персоналу может в разы повысить его лояльность к организации.

6. Комфорт и атмосфера.

Гиганты IT-сферы (Google, Apple, Facebook и др.) одни из первых создали максимально комфортные условия труда для своих работников. Их офисы похожи скорее на Диснейленд для взрослых, чем на привычные унылые кабинеты. Уютные комнаты отдыха, разнообразные игровые зоны, тренажерные залы, бесплатные кафе, множество магазинчиков на территории офиса полностью удовлетворяют потребности сотрудников в еде, отдыхе, спорте, общении и «подзарядке» мозга.

Оформление офисов Google, например, разрабатывают лучшие дизайнеры мира. В создании интерьера для различных департаментов учитываются психологические особенности персонала, их привычки, желания, а также национальные предпочтения.

Создание комфортных условий, безусловно, требует крупных финансовых вложений. Но чтобы улучшить атмосферу школы, иногда достаточно приятной мелочи – самовара в учительской со школьными пирожками, мягкого дивана в укромном уголке.

7. Поддержание корпоративного духа.

Корпоративы, туристические поездки, проведение спортивных соревнований – это традиционные формы мотивации, которые эффективно применяют многие компании. Для педагогических коллективов актуальным является образовательный туризм – недалекие поездки с экскурсиями.

После нескольких таких корпоративных мероприятий коммуникация в команде выходит на качественно новый уровень, в отношениях между педагогами, членами различных методических объединений возникает продуктивная рабочая атмосфера.

8. Гибкий график.

В любом коллективе наверняка есть сотрудники, в постоянном присутст-

вии которых нет острой необходимости. Они могут выполнить работу за несколько часов, а оставшуюся часть дня валять дурака, демотивируя своим поведением коллег. Особенно это касается специалистов, которые создают, творят, генерируют идеи. В такой ситуации не стоит держать сотрудника в стенах школы.

Гибкий график – это нестандартная мотивация, которая подталкивает человека выполнять задачу как можно быстрее и качественней, чтобы получить больше свободного времени.

9. Дополнительные выходные дни.

Как отблагодарить работника за отлично проделанную работу, не прибегая к материальным вложениям? Можно просто подарить ему дополнительный выходной с сохранением зарплаты! Это так называемая нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса.

10. Свобода действий.

Дайте сотруднику больше свободы действий в выполнении задач, если это не противоречит нормам безопасности труда и политике компании.

Позвольте работнику выполнить задачу так, как он считает нужным. Кто-то может достигнуть пика продуктивности в спокойной атмосфере, другой же сотрудник эффективно трудится только в авральном режиме под звуки разрывающихся телефонов.

Учитывайте индивидуальные особенности подчиненных и позвольте им иногда отходить от установленных рамок трудового процесса. Оценивайте результат, а не процесс выполнения задачи (10).

Зрелость и результативность проектной деятельности, внедрение эффективного проектного управления в организации проявляется в создании уникальной организационной среды, основной характеристикой которой является проектная культура.

Проектная культура – это набор представлений, установок и поведения персонала, вовлеченного в проектную деятельность, позволяющий всем ее участникам, легко, слаженно и непринужденно реализовывать большинство проектов в интересах организации при минимальном использовании регрессивных механизмов с ее стороны. Проектная культура как профессионально значимое

качество специалиста, включающее ценностное отношение к проектной деятельности, владение проектными знаниями и умениями на индивидуально-творческом уровне, стремление к преобразованию действительности и совершенствованию своих проектных способностей (1).

Проектная культура всегда связана с активной деятельностью и реализуется в проектных способах преобразования действительности и представляет собой составляющую профессиональной культуры.

Проектная культура представляет собой систему ценностей, представлений, навыков, традиций менеджеров образования, вовлеченных в проектную деятельность, позволяющая всем участникам самостоятельно, эффективно реализовывать проекты в интересах образования (5).

В проектном управлении основные акценты делаются на двух группах ценностей:

- базовые, достигаемые путем реализации корпоративной методологии проектного управления (повышение доверия в организации, улучшение командной работы, облегчение коммуникаций);

- стратегические ценности, ценности, получаемые в долгосрочной перспективе (соответствие государственным стандартам, репутация и имидж организации, накопление интеллектуальной собственности организации, повышение рейтинга или завоевание лидирующих позиций).

Важно, чтобы эта система ценностей стала актуальной для всех членов проектной команды. Достигается это посредством обсуждения целей, задач; фиксации организационных, коммуникационных изменений в ходе совещаний; привлечение членов проектной команды к аналитической деятельности по обобщению результатов работы школы и т.п.

Предметом обсуждения проектной команды будут элементы проектной культуры:

- миссия и ценности проекта;
- принципы и нормы поведения в команде проекта;
- особенности делового взаимодействия участников проекта;
- система коммуникаций и культура общения;
- система принятия решений и правила неформальных отношений;

- привычки и традиции в команде проекта;
- трудовая и деловая этика (8).

В организации проектная культура может осуществляться в следующих направлениях:

- внедрение комплекса мотивации, направленного на стимулирование сотрудников к принятию проектных принципов;
- развитие проектных компетенций сотрудников, направленное на формирование состава проектных специалистов, обладающих компетенциями, необходимыми для реализации проектов в организации;
- продвижение ценностей проектного управления через распространение проектных принципов среди сотрудников организации.

Проектная культура в образовательных организациях формируется на основе личностной культуры всех субъектов. Формирование проектной культуры – процесс достаточно продолжительный во времени. В организации постепенно формируется проектное мышление как компонента проектной культуры. В процессе проектной деятельности происходит включение членов команды проекта и участников проекта в процесс осознания сущности и возможности получения некоего конструктивного позитивного результата. Проектное мышление в сознании человека обеспечивает приобретение интеллектуальных умений, связанных с использованием процедур по одновременному удержанию в памяти / «в поле зрения», нескольких существенных параметров по разным направлениям развития ситуации.

В образовании востребованность проектирования и как следствие проектной культуры определяется их включением в число наиболее важных результатов образовательного процесса.

В структуре проектной культуры в образовании исследователи выделяют экологическую, концептуальную и аксиологическую составляющие (5).

Экологическая составляющая проектной культуры – это ценностно-значимые образы проектируемой предметной среды, причем вне зависимости от того, возникли ли они сами собой в ходе исторического роста среды или были встроены в нее согласно воле проектировщиков. Это и образы, наблюдаемые в среде, и образы, замышляемые и как-то документируемые проектиров-

щиками. Важна их принципиальная средовая отнесенность, принадлежность среде.

Концептуальная составляющая проектной культуры – это творческие концепции, являющиеся содержанием творческого сознания, и программы, являющиеся содержанием творческой воли вместе с выраженными в них ценностными ориентациями субъектов проектирования, а также те методики, эвристики и поэтики, в терминах которых операционализируются текущие творческие замыслы проектировщиков.

Аксиологическая составляющая проектной культуры – это мыслимые, чувствуемые, осязаемые ценности данной проектной культуры и достижимые в ней ценностные состояния творческого сознания/ воли, необходимые для личностной реализации проектного процесса (1, 11).

Одним из проявлений проектной культуры является культура доверия. Культура доверия характеризуется открытостью, доверием в общении, коллегиальностью принятия решений, искренностью членов команды. Наличие культуры доверия в организации характеризуется минимизацией ошибок при принятии и реализации решений.

Формирование проектной культуры в образовательной организации должно происходить поэтапно, с учетом развития проектного мышления у всех участников образовательного процесса. Понимание развития проектной культуры в образовательной организации возможно при фиксации результатов, рефлексии проектной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белова И. Л. Развитие проектной культуры будущего дизайнера-педагога: моногр / И. Л. Белова. – Н-Новгород: ВГИПУ, 2007. – 160 с.
2. Боронина Л. Н. Основы управления проектами: [учеб. пособие] / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 112 с.
3. Васильев М. В. Проблема функционирования команды как особого вида социальной группы / ИСОМ. – 2016. – № 4–1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-funktsionirovaniya-komandy-kak-osobogo-vida-sotsialnoy-gruppy>
4. Все о командообразовании: руководство для тренеров / Манфред Геллерт, Клаус Новак. – М.: Вершина, 2006. – 352 с. URL: <http://www.klex.ru/dli>.
5. Генисаретский О.И. Философия проектности: Из истории проектной культуры второй половины XX века / О. И. Генисаретский. – Москва: URSS: ЛЕНАНД, сор. 2015. – 399 с.
6. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст. – М.: Стандартинформ, 2012.
7. Зимина И.В. Проектное управление как механизм перевода школ в эффективный режим функционирования: методические рекомендации / И.В. Зимина. – Сыктывкар: КРИРО, 2018.
8. Маркова С. М., Седых Е. П. Теоретические основы проектного управления образовательными системами. / С. М. Маркова, Е. П. Седых // Наука и школа, 2011. – № 3 – С. 8 – 10.

9. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельность образовательных организаций Белгородской области – URL: <https://docplayer.ru/34180587>.

10. Нематериальная мотивация персонала: 10 методов мотивировать сотрудников с примерами. URL: <https://kirulanov.com/10-metodov-nematerialnoj-motivacii-personala>.

11. Савенкова Е.В., Шклярова О.А. Проектный менеджмент в образовательной организации: учебно-методическое пособие. - URL: http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43254619

12. Светенко Т. В., Галковская И.В., Яковлева Е. Н. Стратегический план развития школы в условиях изменений. Рабочая тетрадь. – М.: НФПК, 000 «Миралл», 2005. – 80 с.

13. Стандровская Е.К. Теоретические основы управления проектами в образовательной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 181–185. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/46047.htm>.

14. Султанов И.А. Коммуникационное взаимодействие в проекте // Время успешных проектов. – URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/upravlenie-kommunikacijami-proekta.html>.

**Методические рекомендации
по реализации
проектного управления
в образовательной
организации**

Вёрстка:

Редакционно-издательский отдел ГАУДПО ЛО
«Институт развития образования»
Тел. (4742) 32-94-74
E-mail: reg_obr_liro@mail.ru

Формат 60x84/16
Усл. печ. л. 5,937

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
Липецкой области
«Институт развития образования»**

398035, г. Липецк, ул. Циолковского, 18
Тел. (4742) 74-85-26, 32-94-60
E-mail: admiiuu@mail.ru
www.iro48.ru