

ГБОУ лицей № 40 Приморского района Санкт-Петербурга



Модель проектного офиса в образовательной организации

Санкт-Петербург

2018

Содержание

Введение

1. Концептуальные основы проектного управления
2. Содержание и инструменты проектного управления в школе
3. Современная теория управления с применением проектного офиса
4. Структурно-функциональные ориентиры построения модели проектного офиса в лицее
5. Описание модели проектного офиса в лицее
6. Этапы создания проектного офиса
7. Контроль качества работы проектного офиса
8. Условия успешности введения ПО
9. Заключение
10. Список литературы
11. Приложения

Введение

Изменения, происходящие в системе образования, диктуют новые требования к сотрудникам образовательных организаций.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» говорит, о том, что образовательная организация должна быть открыта и прозрачна, федеральные государственные образовательные стандарты акцентируют внимание на компетенции обучающихся в сфере информационных технологий и проектной деятельности; новый профессиональный стандарт педагога подразумевает определенный уровень владения, как современными информационными технологиями, так и технологиями проектной деятельности. Реформы в образовании естественным образом затрагивают все аспекты функционирования современной школы.

Однако, успешность проводимых государством изменений зависит от множества факторов, среди которых особое значение имеет система управления образовательными организациями. Исследователи отмечают, что суть реформы образования последних лет состоит в делегировании права решать многие вопросы, связанные с функционированием школы, на уровень самой школы. Как следствие: появление дисбаланса между пространством доступных решений и ответственностью за результаты осуществления образовательной и хозяйственной деятельности, что приводит к повышению рисков перехода школы к стратегии адаптация, при которой доминирующей формой делегирования полномочий становится авторитарное управление.

Вместе с тем образовательная организация сегодня – это очень сложный по своей внутренней структуре механизм, который может функционировать успешно только при условии, если каждое его звено или подразделение будут коллегиально работать на конкретный результат, используя максимально эффективно все ресурсы, находящиеся в реках управленческих структур школы.

В связи с этим особое значение приобретает поиск новых инструментов повышения эффективности управления современной образовательной организацией, на первый план выходит потребность в управлении изменениями и необходимость постоянного поиска новых решений.

Проектная деятельность – один из наиболее действенных инструментов управления в условиях, когда перед образовательной организацией стоит задача повышения ее эффективности и результативности при ограниченности ресурсов.

Актуальность данной темы обусловлена тем, для большинства образовательных организаций характерна линейно-функциональная организационная структура, вследствие которой управленческая система большинства организаций недостаточно мобильна, что затрудняет внедрение современных практик в образовательный процесс.

Условием создания «более эффективной» образовательной организации является внедрение модели проектного управления. Проектный подход в управлении образовательной организацией – эффективный метод достижения результатов, позволяющий перевести образовательное учреждение из состояния функционирования в режим развития.

Проектно-ориентированная деятельность в сфере российского образования приобретает все большую популярность, методология управления проектами органично встраивается в общую систему управления образовательной организацией.

Связано это как с общими причинами, так и со специфическими – присущими только сфере образования.

К ним можно отнести:

- индивидуализацию потребностей заказчиков образовательных услуг;
- ориентацию деятельности образовательных организаций на конкретный результат, введение четких показателей качества, как образовательного процесса, так и образовательных результатов обучающихся;
- научно-технический прогресс требует оперативной реакции на современные научные достижения, в том числе в области IT-технологий, что заставляет школу постоянно находиться в режиме развития;

- высокую скорость изменений внешней среды (она требует компетенций по одновременному осуществлению ряда проектов, что актуализирует грамотное распределение ресурсов и времени с помощью проектного управления).

При моделировании управления школой важным является привнесение в модель инновационной составляющей, которая рассматривается как условие развития. Инновационная система в школе представляет собой совокупность идей улучшения результатов образования, человеческих, материально-технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов, связанных между собой так, что осуществляется процесс введения новшеств в образовательную систему, ведущий к повышению эффективности ее функционирования. Таким образом, инновационная система управления должна являться полноценным элементом модели управления школой в изменяющихся внешних условиях.

Наиболее актуальными проблемами в общеобразовательной организации являются:

- недостаточная разработанность модели управления инновационными процессами в общеобразовательной организации;
- недостаточная разработанность оценочно-критериального аппарата деятельности образовательной организации;
- слабая проработанность организационного механизма управления инновационными процессами;
- несовершенство в определении функций управления (содержания управления) при внедрении инновационных процессов;
- структуры школы недостаточно гибкие и подвижные;
- недостаточная квалификация управленческих кадров;
- недостаточность финансирования;
- недостаточное взаимодействие составляющих структур системы управления;

Современная образовательная организация нуждается в новой модели управления инновационными процессами.

Можно сформулировать общие требования к модели управления школой в изменяющихся внешних условиях:

- при проектировании модели необходимо учитывать потребность в обеспечении ее устойчивости по отношению к внешним изменениям (изменениям государственной образовательной политики, социально-экономическим кризисам и др.) и к потенциально возможным внутренним трансформациям школы (реорганизация, смена руководителя и др.);
- в качестве основы при моделировании целесообразно использовать концепцию «распределенного» или «разделяемого» лидерства;
- изменения управления в школе должны затрагивать процедуры целеполагания при принятии решений, ресурсное обеспечение решений и «последствие» по их реализации;
- содержательно модель должна включать в себя несколько взаимосвязанных структур, обеспечивающих управление школой по укрупненным проектам (портфелям проектов),
- модель должна предусматривать возможность создания и функционирования инновационной системы школы, затрагивающей укрупненные направления управления школой в форме образовательных проектов;
- модель должна предусматривать повышение общественной составляющей в управлении школой на принципах государственно-общественного управления образованием для обеспечения эффективности управления.

Одним из примеров инновационного стратегического управления образовательной организацией может служить «Проектный офис».

О необходимости создания таких структур в образовательных организациях сообщила Министр просвещения РФ О.Ю. Васильева 8 октября 2018 года на селекторном совещании с регионами. Так для реализации нацпроекта «Образование» в каждом регионе будут созданы проектные офисы и подготовленные для реализации проектных задач команды, в системе образования предстоит осуществить их обучение и вовлечение в планирование всех федеральных проектов.

«Проектный офис» требует новой управленческой команды, способной мыслить в логике стратегии развития, принимать на себя ответственность за риски, быть не просто распределительно-контролирующей инстанцией, но и консалтинговой системой, осуществляющей поддержку инновационной деятельности участников образовательных отношений.

Целью нашей работы стало создание модели проектного офиса в лицее, описывающей структурно-функциональные основы функционирования образовательной организации при переходе на проектное управление.

Материалы, представленные в данной работе, будут полезны и для руководителей образовательных организаций и их управленческих команд. Они могут служить опорой в построении проектного управления в школе, формировании проектных команд, подготовке проектной документации для участия в конкурсах и грантах.

1. Концептуальные основы проектного управления

Терминология:

Управление

- как наука - система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления;
- как искусство - способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации;
- как функция - целенаправленное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты;
- как процесс - совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукт на "выходе";
- как аппарат - совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей. (Словарь «Менеджмент и маркетинг» <http://encdic.com/marketing/Upravlenie-2118.html>).

Модель управления – это теоретически выстроенная совокупность представлений:

- о структуре системы управления,
- способах ее воздействия на объект управления,
- способах адаптации к изменениям во внешней среде,
- способах достижения поставленных целей.

Она включает в себя:

- базовые принципы управления,
- стратегическое видение,
- целевые установки и задачи,
- совместно вырабатываемые ценности,
- структуру и порядок взаимодействия своих элементов,
- организационную культуру,
- аналитический мониторинг и контроль за ситуацией,
- движущие силы развития и мотивационную политику.

Инновационный процесс - комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению современных или осовремененных новшеств (теорий, методик, технологий и т.п.). Это процесс преобразования научного знания в инновацию, процесс последовательного превращения идеи в продукт, технологию или услугу; процесс мотивированный, целенаправленный, сознательный, ставящий своей целью перевод системы образования в новое качественное состояние, в режим развития.

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

Проект (от лат. Project, projectus – брошенный вперед) Замысел, идея, образ, включающие описание, обоснование, расчеты, чертежи, технические решения нового изделия или услуги.

Большой энциклопедический словарь

Проект - уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения. British Standard BS 6079-1:2000. Project management- Part 1: Guide to Project management- p.2

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. (A Guide to Project Management Body of Knowledge, 4th edition American National Standard, ANSI/PMI 99-001-2008, 2008, p. 4)

Временное – у каждого проекта есть начало и конец, означающий достижение поставленных целей (или понимания того, что эти цели не могут быть достигнуты, или вывода о нецелесообразности дальнейшего продолжения проекта, ввиду исчезновения поставленных целей). «Временное» не равно «краткосрочное».

Уникальное – означает, что продукт или услуга, создаваемые в результате выполнения проекта, могут быть по ряду существенных признаков хорошо отделены от других создаваемых продуктов или услуг.

Проект – это комплекс усилий, предпринимаемых с целью получения конкретных уникальных результатов в рамках отведенного времени и в пределах утвержденного бюджета, который выделяется на оплату ресурсов, используемых или потребляемых в ходе проекта.

Жизненный цикл проекта определяет фазы, которые связывают начало проекта с его завершением. Фазы жизненного цикла проекта не совпадают с группами процессов управления проектом.

Управление проектами – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту. Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции логически сгруппированных процессов управления проектами, объединенных в 5 групп:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- мониторинг и управление;
- завершение.

Методология управления проектами – это совокупность нормативных и методических документов, шаблонов рабочих документов, набор методов и процедур, положенных в основу определенного программного пакета по управлению проектами.

Портфель – это набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей.

Программа – это ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.

Руководитель проекта. Лицо, ответственное за управление проектом. Руководитель проекта - это лицо, которому заказчик или инвестор делегируют полномочия по руководству работами в рамках проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта.

Участники проекта – это лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта.

Управление проектом – это планирование, организация и контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленные на эффективное достижение целей проекта (ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»).

Нормативно-правовое регулирование управления проектами в РФ

Для аннотации нормативной правовой базы и основных подходов к регулированию проектного управления в РФ необходимо сначала рассмотреть шаги внедрения проектного управления в РФ:

1991 – создана Российская ассоциация управления проектами – СОВНЕТ.

2005 – Программа Сертификации специалистов по управлению проектами «IPMA-СОВНЕТ» успешно прошла международную валидацию.

2010 – СОВНЕТ – подготовлен нормативный документ Российской национальной сертификационной программы по управлению проектами «Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов» (НТК – 3.0). Он стал методологической основой для подготовки российских стандартов проектного менеджмента.

2012 – с 01 сентября вступили в действие 3 ГОСТа по проектному менеджменту:

1. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»
2. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»
3. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». 2014 – Методические рекомендации по внедрению проектного управления в ОИВ (распоряжение МЭР РФ от 14.04.14 №26Р-АУ)

2016– Утверждены Совет при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам (Указ Президента РФ от 30.06.2016 № 306), Положение об организации проектной деятельности в Правительстве РФ (Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050 и Методические рекомендации по подготовке паспорта приоритетного проекта – 20.10.2016 г.

В 2016 году (5 июля) после того, как было принято решение о системном внедрении проектного управления в органах государственной власти в РФ (Указ о Совете), создан Департамент проектной деятельности Правительства РФ.³

В соответствии с Положением об организации проектной деятельности в Правительстве РФ в структуре управления проектной деятельностью он является одним из постоянных органов управления и выполняет роль Федерального проектного офиса. Ключевые задачи Департамента – формировать портфели приоритетных программ и проектов, проводить оценку проектов, предложения о реализации которых поступают в Департамент, вести мониторинг реализации проектов. Также Департамент помогает федеральным и региональным органам власти организовать проектную работу. В роли федерального проектного офиса он организует и координирует взаимодействие ведомственных и региональных проектных офисов.

Департамент разрабатывает и утверждает методические рекомендации по ключевым вопросам организации проектной деятельности в Правительстве РФ. Разработки проводятся совместно с Центром проектного менеджмента РАНХиГС. Методические рекомендации публикуются на сайте Правительства в разделе «Проектный офис Правительства».

В октябре – декабре 2016 г. президиум Совета рассмотрел и одобрил проекты паспортов приоритетных проектов и программ, и таким образом был сформирован первый портфель по 10 направлениям стратегического развития (направления «Производительность труда» и «Цифровая экономика» утверждены в 2017 г.).¹

22 марта 2017 г. президиум Совета утвердил требования к участникам проектной деятельности в части их квалификации в сфере проектного управления. С 1 июля 2017 года, чтобы претендовать на роли старшего должностного лица, руководителя проекта или руководителя рабочего органа проекта, необходимо сдать экзамен в Центре проектного менеджмента и подтвердить квалификацию. 250 ответственных исполнителей и соисполнителей приоритетных проектов и программ прошли в 2017 году оценку соответствия квалификации в сфере проектного управления.

12 октября 2017 г. года было подписано Постановление Правительства РФ № 1242, которое устанавливает Правила разработки, реализации и оценки эффективности пилотных государственных программ, переводимых на механизмы проектного управления.

Распоряжением от 25 января 2018 года №80-р утверждён План мероприятий по развитию проектной деятельности в Правительстве России на 2018 год.

¹ Официальный портал Правительства РФ. <http://government.ru/orders/selection/401/> 10

12 марта 2018 года проектным офисом Правительства утверждены Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (приказ №1937п-П6).

В России принята следующая **модель проектного управления** (см. рисунок 1), она же реализуется в регионах и является прототипом для всей бюджетной сферы. Основная цель внедрения проектного управления в РФ – повышение эффективности реализации целей и задач социально-экономического развития.



Рисунок 1. – Модель проектного управления в сфере российского госуправления

Историческая справка построения моделей управления в системе образования

Система управления в современной науке трактуется как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и прочих компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется весь комплекс функций управления.

Модели управления школой разнообразны (Конаржевский Ю.А., Моисеев А.М., Поташник М.М., Тубельский А.Н., Ямбург Е.Я. и др.).

В 1990-х годах А.М. Моисеевым были определены принципы оперативного управления школой как системы внутриорганизационного управления, выделены особенности такого управления – компактная управленческая подсистема, нечеткое разделение управленческих функций, взаимосвязь управленческой и педагогической деятельности субъектов управленческой подсистемы и ограниченность ресурсов.

Модель адаптивной школы Е.Я. Ямбурга предусматривала адаптацию учебной системы школы к возможностям и потребностям школьника, при этом задачей управляющей подсистемы становилось нормативное, организационное и ресурсное обеспечение этого процесса. Адаптивная школа как модель не является статичной, так как под влиянием постоянных изменений в школе и социуме в нее вносятся различные коррективы.

С конца 1990-х годов в управлении школами появляются примеры формирования «командной модели управления», выстраиваемой на основе проектной деятельности (школьные команды, система проектирования, алгоритмизация и др.).

Значительный вклад в развитие теории проектирования внесли работы В.П. Бедерхановой, Е.С. ЗаирБек, И.А. Колесниковой, В.М. Монахова и др.

Применительно к вопросам школьного управления В.Л. Виноградова отмечает, что переход к проектной модели требует:

- создания соответствующих организационной и коммуникационной структур;
- понимания социальной природы современных проектов, и их комплексности как характеристик объекта управления;
- ролевое восприятие деятельности управленческого и проектного состава педагогов;
- учета быстро изменяющегося содержания деятельности, разнообразие целевых назначений работ и соответствующего персонала;
- высокой интеграции взаимосвязанных работ и ресурсов».

Значение проектной деятельности для обновления управления школой подчеркивает Н.А. Попова: «управленческая практика за последние десятилетия не предложила в контексте инновационной деятельности ничего более эффективного, чем проектирование проектное управление - базовая деятельность современного руководителя в образовательной сфере».

В науке существуют работы, предлагающие более частные решения по вопросам управления школой, идеи которых используются в практике для совершенствования управленческих процессов. О.А. Любченко и С.И. Карповой предложена «четырёхуровневая структурно-функциональная модель» управления, которая учитывает «результат в достижении цели образовательного процесса» и «позволяет обеспечить не только долгосрочное (соответствующее образовательному циклу), но и оперативное управление педагогической системой школы».

Организационно-педагогическая модель процесса перевода образовательной системы образовательного учреждения в режим самоорганизации разработана Н.Н. Давыдовой. Модель предлагает особый управленческий алгоритм изменений в работе школы на основе базового управленческого цикла с использованием синергетических принципов. При этом автор отмечает, что «за счет действия нелинейных связей возникают процессы ко-эволюции, отличающиеся тем, что общий темп развития ОУ становится выше темпов развития его составных частей».

Гевлич И.К., Захаров А.А. и Ткаченко И.М. предложили «модель системы управления развитием общеобразовательного учреждения» (СУР ОУ), основанную на цикле Эдварда Деминга, модели совершенства EFQM и японской премии качества. Модель СУР ОУ предусматривает на основе самооценки соотнесение достигаемых школой результатов с затраченными ресурсами. В педагогической науке есть и другие разработки, заслуживающие внимания со стороны директоров школ. Например, модель управления школой на основе «управления знаниями» (А.И. Жилина), модель управления образовательным учреждением на основе моделей сетевого планирования и управления (Н.Ю. Молочкина) и др.

В науке активно создаются модели преимущественно «локального» характера, обеспечивающие управление отдельными процессами в образовательном учреждении: инновационной деятельностью (Алексенко О.Н., Белова Е.Н., Жиркова З.С., Козлова Г.А., Ларина В.П., Латынина О.И., Светенко Т.Е., Сизова М.Б., Харисова Л.А. и др.), качеством образования (Азизходжаева Н.Н., Бахмутский А.Е., Вальдман И.А., Панасюк В.П., Сирый Н.И., Трубина И.А., Шутикова М.И. и др.), социальным партнерством (Недвецкая М.Н., Седельников А.А., Скороход О.С. и др.), информатизацией образовательного процесса (Бекетова О.Ю., Буров К.С., Водопьян Г.М., Волобуева О.В., Дмитриев Д.А., Луценко Л.И., Сибирев В.В., Сидоров С.В. и др.) и др.

Построение или изменение любой модели управления организацией начинается с определения (корректировки) целей. В этом контексте велико значение научно обоснованной, корректной и адекватной обстоятельствам постановки цели.

Например, А.А. Коростелев предлагает выстраивать «пирамиду целей» школы на основе классификации целей в «порядках»: цель-миссия, долгосрочные, стратегические, тактические, оперативные и персональные цели. Предлагаемое построение, по мнению автора, позволяет точнее обозначить рамки работы учреждения.

«Цели и задачи школы, сформулированные конкретной, пооперационной форме, ориентируют действия всего педагогического коллектива и каждого учителя на достижение реального результата».

При определении содержательных характеристик модели управления школой представляется необходимым их позиционирование в логике концепции «распределенного» или «разделяемого» лидерства, предложенной в 1990-х годах (Брэдфорд Д., Коэн А. и др.). Идеи «распределенного» лидерства придают модели управления школой инновационный характер, обеспечивающий высокую эффективность, управляющей и управляемой подсистемы.

Распределенное лидерство предполагает перемещение фокуса внимания на горизонтальные взаимодействия и сотрудничество внутри коллектива. Парадигма распределенного предполагает вариативность и гибкость управленческих паттернов. Как отмечает К.Лейтвуд, распределенное лидерство является эффективным в случае, если полномочия и свобода действия делегируются экспертам и профессионалам в данной области и если существует координация действий между разными агентами. Ключевой задачей директора в этих условиях является использование управленческого потенциала тех или иных групп.

Под управлением инновационным процессом в общеобразовательном учреждении следует понимать определенным образом организованное взаимодействие управляющих и управляемых систем, направленное на оптимизацию и гуманизацию образовательного процесса, на повышение результата образования.

Управленческий процесс эффективен, если он соответствует логике реального процесса развития, если решения субъекта управления оперативны и адекватны решаемой проблеме, если руководители ОУ, принимающие решения, обладают способностями оценить ситуацию, прогнозировать, управлять рисками.

На управление инновационным процессом оказывают влияние различные факторы внешней и внутренней среды, поэтому его следует рассматривать как совокупное управление следующими взаимосвязанными процессами: выполнение предписаний и рекомендаций вышестоящих органов управления образованием; внедрение в педагогическую практику новых достижений педагогической науки и смежных наук; освоение передового педагогического опыта; изучение и обобщение педагогического опыта внутри школы; изучение образовательных потребностей учащихся, пожеланий родителей и социального окружения; выдвижение инновационных идей, разработка, экспертиза и внедрение инноваций внутри школы; повышение инновационного потенциала школы как способности участников образования к осуществлению инновационной деятельности.

Управление инновационной деятельностью - процесс сложный, многофункциональный, включающий разнообразную совокупность действий, среди которых: постановка стратегических и тактических целей, анализ внешней среды с учетом неопределенности и риска, анализ инфраструктуры и возможностей учреждения, диагностика реально сложившейся ситуации, прогнозирование будущего состояния учреждения, поиск источников творческих идей и их финансирования, формирование инновационного портфеля, стратегическое и оперативное планирование, управление научными и методическими разработками, совершенствование организационных структур, анализ и оценка эффективности инноваций, разработка стратегии и тактики инновационного маркетинга, диверсификации и управление рисками и др.

Но главными направлениями и задачами инновационного менеджмента, на наш взгляд, следует считать: разработку и осуществление единой инновационной политики; определение системы стратегий, проектов, программ; ресурсное обеспечение и контроль за ходом инновационной деятельности; подготовку и обучение педагогов; формирование целевых коллективов, групп, осуществляющих решение инновационных проектов, создание инновационной среды. Управление инновационными процессами многовариантно, предполагает сочетание стандартов и неординарности комбинаций, гибкость и неповторимость способов действия, исходя из конкретной ситуации. Таким образом, на практике возникает задача описания регламентов проектного офиса (РО). Связано это, в первую очередь, с обеспечением

решения задач, возложенных на РО в соответствии с принятой методологией проектного управления.

2. Содержание и инструменты проектного управления в школе

Проектное управление – это тип управления образовательными учреждениями в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования и, как следствие, улучшается качество его работы².

Авторы разделяют определение понятия «проектное управление образовательным учреждением», которое представлено в работе Антипиной Г.А. «это тип управления совокупностью управленческих и образовательных проектов, реализуемых через параллельно-последовательное встраивание в общую систему деятельности учреждения, направленных на решение конкретных проблем и достижение определённых целей для стабилизации функционирования учреждения и обновления практики образования».

В управление проектами, как правило, входит:

- определение требований;
- удовлетворение различных потребностей, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных заинтересованных сторон проекта в ходе планирования и выполнения проекта;
- уравнивание конкурирующих ограничений проекта, среди прочих содержание; качество; расписание; бюджет; ресурсы; и риски.

Руководители проектов часто говорят о «тройном ограничении» – содержании проекта, времени и стоимости, – которое приходится учитывать при согласовании разнообразных требований проекта. Качество находится в центре проектного треугольника. Изменения любой из составляющих проекта так или иначе влияют на его качество, трудности, связанные с координированием всех проектных ресурсов организации, определением и разработкой единой методологии управления проектами, централизованным мониторингом всех процессов и обучением сотрудников. Для эффективного решения этих важных задач создаются проектные офисы — функциональные подразделения, осуществляющие централизацию и координацию управления проектами. Иными словами, целью их работы является помощь, поддержка и контроль реализации портфеля проектов. Кроме того, проектный офис представляет собой центр компетенции, в котором накапливаются знания и опыт управления проектами. Следует отметить, что формирование и поддержка работы проектного офиса является сложной задачей, которая может успешно решаться только при высоком уровне зрелости организации в области управления проектами.

Отличия процессного и проектного управления представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Отличия процесса и проекта

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

В управлении процессами деятельность осуществляется путем совершенствования отдельных процессов и всей операционной деятельности на их основе, а в проектной деятельности – путем реализации проекта как уникального комплекса действий, осуществляемого для решения организационной задачи.

² Вопросы проектного управления образовательными организациями рассматриваются в работах исследователей В.С. Лазарева, А.Н. Дахина, О.Е. Лебедева, П.И. Третьякова и других.

Признаки проекта

- Направленность на достижение целей;
- Скоординированная взаимосвязанная деятельность;
- Ограниченность во времени, с определенным началом и окончанием;
- продукт в определенной степени уникален и неповторим.

В результате проекта должны получиться продукты, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие; документы.

Примерами проектов в образовательной организации могут служить:

- разработка нового продукта или услуги;
- осуществление изменений в структуре, кадрах и стиле организации;
- разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы;
- внедрение новой процедуры или нового процесса.

Пять помощников проекта

1. О чем? (название проекта, авторская (проектная) группа)
2. Зачем? (цели и задачи проекта)
3. Что? (основные этапы, стратегия)
4. Когда? (время действия проекта)
5. Кто? (ответственные)
6. Как? (последовательность действий)
7. Как узнать, что цель достигнута
8. С чьей помощью?

По – другому их еще можно назвать **составляющее проекта:**

1. Титульный лист
2. Пояснение актуальности проблемы
3. Цели и задачи проекта
4. Механизмы реализации
5. Календарный план
6. Ожидаемые результаты
7. Критерии оценки эффективности
8. Бюджет проекта

Механизмы реализации проекта

Целеполагание

Цель проекта – полное или частичное решение поставленной проблемы. Проект может иметь несколько целей, если при достижении их эффективность проекта возрастет, а механизмы их достижения носят уникальный характер. Опираясь на критерии SMART, можно наиболее полно и четко поставить цель проекта. Цель – это тот результат, к которому необходимо прийти, по чему будут оценивать весь проект.



Рис. 2. Критерии SMART - целей.

Specific (специфика): Цель должна быть чётко сформулирована. Иначе в конечном итоге может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного.

Measurable (измеримость): Если у цели не будет каких-либо измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнут ли результат.

Achievable (достижимость): Цели используются в качестве стимула для решения каких-то задач и, таким образом, дальнейшего продвижения вперёд за счёт достижения успеха. Не нужно ставить такие цели, которые наоборот приводили бы к увеличению стрессов в вашей жизни. Стоит ставить достаточно сложные цели, предполагающие усилия, но при этом иметь ввиду, что они должны быть достижимыми.

Realistic (реалистичность): Цели должны характеризоваться исходя из результата, а не проделываемой работы. Таким образом достигается эффективность. Можно поставить себе цель приходить на работу на час раньше, но если при этом не определить ожидаемый от этого результат, то этот час можно провести попивая кофе или просто болтая.

Timely (своевременность): Любая цель должна быть выполнима в определённом временном измерении.

Формулировка задач проекта.

Задачи проекта – это шаги к достижению Цели. Задачи должны быть четко сформулированы и выстроены логической и временной последовательности их решения.

В этом пункте необходимо четкое описание конкретных действий в рамках КАЖДОГО шага проекта. По сути дела это то самое КАК из пяти помощников, но четко продуманное в зависимости от масштаба проекта, возможностей организации, бюджета и других ресурсов.

Календарный план реализации проекта.

Ключом к успешному проекту является грамотное планирование. Зачастую планирование проектов игнорируется, и работа начинается как можно быстрее. Большинство просто не осознает ценность планирования, заключающуюся в экономии времени, денег и избегании многих проблем.

Анализ ресурсов.

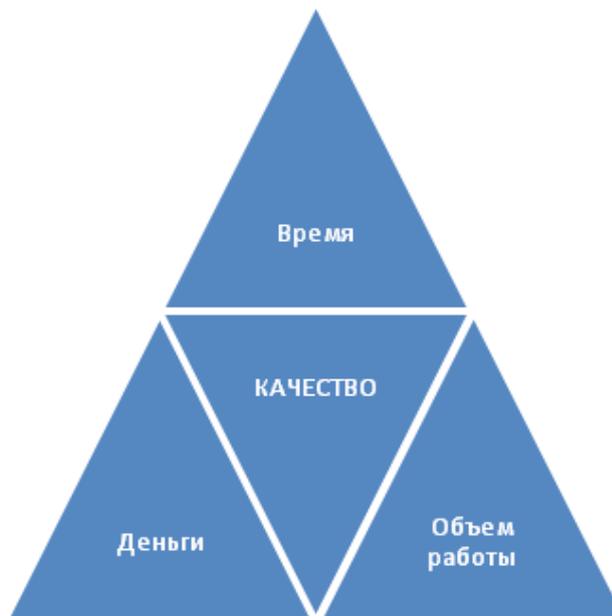


Рис. 3. Треугольник зависимости ресурсов.

Изменение количества одного ресурса влечет за собой изменение другого. Например, если необходимо изменить план проекта, укоротив расписание, то возрастет стоимость проекта или уменьшится объем работ. Если же изменить план проекта с целью уменьшения его бюджета, то может возрасти длительность проекта и уменьшиться объем работ.

Ожидаемые результаты проекта

При планировании важно описать количественные (участники, новые и члены организации, изданные методических материалов и т.п.) и качественные результаты проекта. Каждый проект уникален. Это порождает сложности при его планировании, а также, при прогнозировании его результатов. Поэтому, нужно быть готовым, что результатом проекта может стать не только продукт, мероприятие или услуга, но и уроки, опыт, который будет использован в дальнейшей работе. Очень хорошо, в период планирования проекта провести «Ожидания – опасения - соглашения», чтобы достичь единого мнения в команде, определить к чему же вы все вместе работаете и что каждый ждет от этого проекта (как видит его результат). Если результат оказался у всех разным, и существенно отличается от вашего представления о нем, вернитесь на стадию постановки цели.

Типы оценки результативности проекта.

В зависимости от того, на каком этапе находится проект, можно говорить о разных типах оценки. На разных стадиях проекта надо проводить разные типы оценки. И для каждого из этапов существуют свои вопросы.

Результатами процесса контроля должна быть следующая информация:

— Статус (что выполнено, какие проблемы возникли?)

Содержание: что выполнено

Сроки: сколько времени было затрачено

Стоимость: сколько денег было затрачено

Изменения: какие запросы на изменения появились (с оценкой влияния на содержание/сроки/стоимость)

Проблемы: какие проблемы возникают

— Отклонения (что не успели выполнить или перевыполнили?)

Содержание: что не успели выполнить/перевыполнили относительно планируемого

Сроки: на сколько времени отстали/опередали? сколько времени нужно, чтобы доделать запланированное

— Прогноз (что будет в будущем, когда и как будут пройдены контрольные точки, какие проблемы могут возникнуть?)

Содержание: какие результаты будут достигнуты в будущем

Сроки: когда будут пройдены контрольные точки

Стоимость: сколько денег будет потрачено на проект в контрольных точках

Изменения: перечисленные выше прогнозы должны быть приведены с учетом включения изменений

Проблемы: какие риски и как на них реагировать (риски — это и есть возможные проблемы и возможности в будущем) и другое

Оценка рисков

Бывает, что проекты, несмотря на наличие заинтересованных, квалифицированных сотрудников и разработанных методик, заканчиваются неудачами. Рассмотрим основные управленческие ошибки.

1.	Нечетко сформулирована цель проекта	<ul style="list-style-type: none">• Нет четкого видения содержательной и качественной стороны ожидаемого результата.• Осложняется калькуляция проектных затрат (бюджет), плохая основа для оценки трудовых и временных затрат• Нарушаются сроки исполнения	<ul style="list-style-type: none">• Необходима организация процессов по выработке общего направления движения ОУ, разделяемого всеми членами административной команды.• Единое понимание целей и ценностей момента должно распространиться на проектные группы педагогов как разработанная стратегия ОУ.
2.	Недостаточная компетенция руководителя проекта	Не всегда готовы приступить к делу с требуемой квалификацией и в нужное время.	Необходим ряд мероприятий по формированию проектной компетенции педагогов
3.	Отсутствие анализа рисков	Нет четкой стратегии по управлению проектом	Необходимо система мониторинга проектной деятельности

Построение проектного управления в школе при переводе ее в эффективный режим функционирования: задачи, алгоритм, функциональные области

Образовательная организация, как правило, обращается к проектному управлению для оптимизации своих процессов, а проблема управления проектами связана с отсутствием управленческого опыта у команды и плохим пониманием того, как должно строиться проектное управление.

Алгоритм построения проектного управления при переводе ее в эффективный режим функционирования

Этап 1. Инициация проекта

1.1. Анализ ситуации, проблемы в развитии школы

1.2. Перевод проблем в задачи

1.3. Структурирование задач по переводу школы в эффективный режим функционирования, выработка идей проектов, которые могут быть осуществлены для достижения цели и задач

1.4. Выявление заинтересованных сторон проекта

Этап 2. Планирование проекта

2.1. Формирование команды проекта и распределение ролей (составление матрицы ответственности), выбор оргструктуры управления проектом, налаживание коммуникации между участниками проекта

2.2. Инструктаж и/или обучение проектной команды

2.3. Разработка и утверждение паспорта, календарного плана, ресурсного плана, бюджета или сметы проекта, плана коммуникаций

2.4. Оценка рисков проекта и составление плана реагирования

Этап 3. Осуществление (реализация) проекта

- 3.1. Осуществление работ в соответствии с календарным планом
- 3.2. Текущий контроль выполнения работ и сроков, выявление фактических и прогнозных отклонений, сбор и формирование текущей отчетности.
- 3.3. Анализ преемственности промежуточных результатов, использование и развитие полученного опыта и наработок предыдущих этапов.
- 3.4. Осуществление (при необходимости) корректирующих и предупреждающих мер (в том числе – внесение изменений в нормативные документы проекта)

Этап 4. Завершение и закрытие проекта

- 4.1. Итоговая оценка реализации проекта, анализ достигнутых результатов и эффектов
- 4.2. Доработка и устранение отклонений (при необходимости).
- 4.2. Подготовка и представление итогового отчета
- 4.3. Проведение проектного совещания с командой
- 4.3. Архивирование документов проекта

3. Современная теория управления с применением проектного офиса

Что же такое «Проектный офис»?

Проектный офис – это физическая или виртуальная организационная структура, предназначенная для поддержки осуществления проектов на разных уровнях управления в организации за счет внедрения единой методологии, стандартов, процедур и шаблонов, консультационной и административной поддержки руководителей и участников проектов, поддержки процессов многопроектного планирования и координации проектов, подготовки аналитической и обобщенной отчетности для высшего руководства.

Иными словами «Проектный офис» – это структура, создаваемая в организации для выполнения конкретных функций, связанных с разработкой и внедрением новой идеи, проекта.

«Проектный офис» решает следующие задачи:

- разработка и внедрение корпоративной методологии управления проектами;
- управление отдельными проектами, программами и портфелями проектов;
- инициация новых проектов;
- комплексное календарное и финансовое планирование;
- анализ эффективности различных направлений деятельности;
- технологическая поддержка управления проектами техническими и программными средствами;
- административное управление персоналом, задействованным в проектах;
- ведение архива проектов.

Основными функциями «Проектного офиса» являются:

- создание и реализация корпоративной методологии управления проектами;
- обеспечение соответствия процесса управления проектами установленным стандартам;
- подготовка специализированных кадров, принимающих участие в управлении проектами, их обучение;
- совершенствование инфраструктуры управления проектами;
- оценка ресурсов;
- проектирование проектов;
- обзор и анализ проектов,
- постоянный контроль за процессами управления проектами;
- подготовка периодической отчетности по ключевым направлениям подготовки и реализации проектов;
- управление процессом документооборота в рамках создания проектов.

Принципы построения модели управления школой на основе Проектного офиса.

Проектный офис и проектные группы по различной тематике соответствует многообразию решаемых современной школой задач и более устойчива по отношению к внешним влияниям.

Данную организационную структуру еще иногда именуют **офисом управления проектами**. Обеспечивая управление портфелем инвестиционных проектов, проектный офис учитывает их взаимное влияние друг на друга, готовит решения на основе специфики подходов к планированию ресурсов и «перетасовок» в **портфеле проектов**.

С введением «Проектного офиса» становится возможным не только анализ каждого проекта в отдельности, но и общей картины состояния всех проектов организации, что влечет за собой оптимизацию принятия решений. Так же с организацией «Проектного офиса», применением методов управления проектами, системой своевременного сбора и анализа информации о ходе исполнения проектов организации становится возможным принимать просчитанные и своевременные решения, больше сил уделяя вопросам стратегического развития.

Типы проектных офисов.

Существует ряд классификаций «Проектного офиса» в зависимости от уровня зрелости проектного менеджмента:

"Проектный офис - репозиторий"

Эта модель проектного офиса выполняет роль центра хранения и накопления информации по проектам организации. В рамках этой модели может быть и не выделено отдельное подразделение с функциями проектного офиса. Описанные ниже функции зачастую выполняет руководитель ИТ отдела. Сотрудниками этого отдела может быть развернутая информационная система управления проектами и представлена как инструмент для руководителей портфелей проектов, программ и проектов. Эта модель самая простая для внедрения так как ее внедрение возможно при минимальных организационных изменениях в учреждении. Проект внедрения корпоративной системы управления и проектного офиса этой модели представляет собой ИТ-проект развертывания информационной системы управления проектами. Уровень контроля со стороны проектного офиса – отсутствует. К основным задачам относятся:

Хранение информации в области проектного управления. Это могут быть: книги, статьи, видео-уроки. Хранилище информации зачастую носит название - "банк знаний проектного управления". Для построения "банка знаний проектного управления" на базе MS Project Online Вы можете использовать приложения MS SharePoint. Для хранения документов рекомендуем использовать приложение "Библиотека документов", для хранения полезных ссылок используйте приложение "Ссылки", для обсуждения вопросов и проблем проектного управления используйте приложение "Доска обсуждений".

Развертывание и поддержание информационной системы управления проектами (к примеру MS Project). Развернув информационную систему.

"Проектный офис - наставник"

Модель проектного офиса выполняет роль наставника для всех участников проектного управления в образовательной организации. Основной задачей этого типа является накопление и развитие базы знаний проектного управления. Уровень контроля со стороны проектного офиса – слабый. К основным задачам относятся:

- Формирование информации в области проектного управления. В рамках данной задачи специалисты проектного офиса фиксируют положительный опыт руководителей проектов и программ, а также членов проектных команд полученный в процессе реализации проектов. Это могут быть: заметки или видео-презентации зафиксированные сотрудниками проектного офиса. Хранилище информации зачастую носит название - "банк знаний проектного управления".

- Консультация специалистов, занятых в процессах проектного управления.

- Организовывать и проводить обучение специалистов.

"Проектный офис - предприятия"

"Проектный офис - предприятия" оказывает поддержку руководителям проектов и программ, а также руководителям портфелей проектов. Для обеспечения контроля проектными офисами устанавливаются единые правила в различной форме (положения о проектном управлении, регламенты и инструкции проектного управления). Специалисты проектного офиса

контролируют выполнение всеми участниками установленных правил. В зависимости от меняющихся требований к качеству управления проектами сотрудники проектного офиса актуализируют регламенты и шаблоны проектного управления. Уровень контроля со стороны проектного офиса – средняя. К основным задачам относятся:

- Поддержание та контроль за реализацией портфеля проектов
- Управление программами
- Управление проектами
- Проведение аудита программ и проектов.

«Проектный офис» нацеленный на немедленный результат"

Проектный офис направлен на реализацию стратегии развития школы. На базе стратегии проектным офисом формируется портфель проектов. На базе результатов реализации портфеля проектов обновляется стратегия школы. Уровень контроля со стороны проектного офиса – сильный. К основным задачам относятся:

- Формировать портфель проектов на базе стратегии
- Повысить эффективность использования трудовых ресурсов и оборудования
- Оптимизировать процессы управления проектами
- Оптимизировать технологии реализации проектов в направлении сокращения сроков и затрат проектов.

Преимущества внедрения проектного офиса

Внедрение проектного офиса положительно влияет на большинство процессов, происходящих в рамках любого проекта.

Основными **преимуществами внедрения проектного офиса** являются:

- существенное снижение затрат на управление проектами,
- обеспечение надлежащего уровня согласованности проектов и их реализация в соответствии со стратегией лица.
- эффективность распределения ресурсов и снижение издержек.
- поддержание методологии. Унификация процессов, общие критерии и показатели эффективности обеспечивают прозрачность в управлении проектами, позволяют снизить оперативные издержки. Унификация и прозрачность позволяют лучше прогнозировать деятельность в части реализации проектов.
- обучение сотрудников и распространение проектной культуры в организации. Обучение сотрудников проектному управлению позволяет повысить производительность персонала и Лицея в целом. Наличие единого центра этого обучения в части проектного управления, а также единой методологии и концентрация информации в одном месте упрощают этот процесс.
- концентрация информации. Концентрация информации по проектам в одном месте позволяет сократить издержки на управление, повысить качество анализа информации, выявить причины перерасходов и отклонений.

4. Структурно-функциональные ориентиры построения модели проектного офиса в лицее

Описание исходной модели управления в лицее

Как и для большинства образовательных организаций, для лицея №40 была характерна линейно-функциональная организационная структура управления.

Первый уровень структуры – уровень коллегиальных органов управления и директора (по содержанию – это уровень стратегического управления).

Второй уровень структуры управления (по содержанию – это уровень тактического и императивного управления) – уровень заместителей директора.

Третий уровень организационной структуры (по содержанию – это исполнительский уровень) – уровень педагогических работников и работников функциональных служб.

Табл. 2. Традиционная модель управления школой

Уровень	Субъекты уровня управления	Функция уровня
----------------	-----------------------------------	-----------------------

управления		
Стратегический уровень	Директор	определяет стратегию развития школы, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях, он несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, создает благоприятные условия для развития школы.
	Коллегиальные органы управления	обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития школы, всех её подразделений.
Тактический уровень	Заместители директора	интегрируют определенное направление учебно-воспитательного процесса согласно своим функциональным обязанностям и должностным инструкциям/компетенция, определенным локальным нормативным актом.
	Коллегиальные органы	Главная функция этого уровня – согласование деятельности всех участников процесса в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами.
Организаторский уровень	Руководители школьных методических объединений, методисты, заведующий библиотекой.	организуют деятельность по своим направлениям в соответствии с решениями, принятыми на стратегическом и тактическом уровнях
Исполнительский уровень	Педагогические и иные работники Обучающиеся Родители	функция включения в процесс управления всех участников образовательной деятельности

Основной сложностью при управлении образовательным учреждением в соответствии линейно-функциональной организационной структурой является жесткая иерархичность. На практике сложно представить, как, например, заместители директора, не участвуя в стратегическом планировании, будут принимать грамотные тактические решения, оставаясь субъектами своей деятельности и неся полную ответственность за принятые решения и их исполнение.

Имеющаяся управленческая система не мобильна, что затрудняет внедрение современных образовательных практик, что продиктовано введением федеральных государственных образовательных стандартов.

Действовавшая линейно-функциональная структура управления также не давала возможности учитывать особенности личности работников лицея.

Были выявлены основные недостатки сложившейся структуры управления лицеем:

1. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне.
2. Недостаточно четкая ответственность, так как работник, готовящий решение на стратегическом и тактическом уровне, как правило, в его реализации не участвует.
3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

При сложившихся условиях требовалось совершенствование организационной структуры управления школой с целью устранения возникших недостатков для оптимизации деятельности.

Предпосылки создания модели в лицее

Развитие школы на основе инноваций представляет собой сложный и длительный процесс, конструирование которого неизбежно приобретает стратегический характер и требует

разработки соответствующей стратегии управления. Выбор инновационной стратегии - одна из важнейших проблем управления нововведениями.

Чем более мощным стратегическим и системным ресурсом обладает инновация, тем труднее учесть ее последствия в управлении ОУ. Ведь инновационный процесс - это процесс вероятностный, а поэтому характеризующийся повышенной неопределенностью и рисками, неприменимостью жесткого целеполагания, низкой предсказуемостью результатов и, следовательно, проблематичной и вероятностной отдачей. Данные свойства важно учитывать в управлении.

Противоречивость и разнонаправленность инновационных процессов в реальных условиях внутришкольного управления обуславливают необходимость их упорядочения. Оптимальным способом упорядочения инновационной деятельности является программно-целевое управление развивающейся школой.

Управление инновационным процессом в контексте целостного развития школы должно осуществляться комплексно и включать следующие аспекты:

- работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;
- работу с учащимися, предполагающую изучение и учёт интересов и образовательных потребностей учащихся, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;
- работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в школе новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;
- совершенствование работы совокупного субъекта внутришкольного управления с целью максимального использования имеющихся в школе ресурсов;
- осуществление связей с окружающей школу средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в школу дополнительных ресурсов;
- осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;
- осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности.

Каждый субъект системы управления осуществляет весь функциональный цикл самоуправления: самоанализ, самоцелеполагание, самопланирование (проектирование и конструирование своей деятельности), самоорганизацию, самоконтроль, самокоррекцию.

Нововведенческие мероприятия должны быть неотъемлемой частью обычной, нормальной работы. Для этого инновационная деятельность требует создания творческой атмосферы в коллективе. Нельзя вынудить работать на самом высоком уровне. Хорошо выполненная работа - это чисто добровольный вклад, который возможен лишь тогда, когда сотрудник ощущает заботу о себе, чувствует себя совладельцем организации. В результате неосознанное (доверие, забота, внимание) дает вполне осязаемые результаты - качество, эффективность работы, развитие организации.

Важнейшим условием успешности инноваций является наличие в школе инновационной среды - определённой системы морально-психологических отношений, подкреплённого комплексом мер организационного, методического, психологического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс школы.

К признакам инновационной среды относятся: способность педагогов к творчеству, наличие в коллективе партнёрских и дружеских отношений, хорошая обратная связь (с учащимися, семьями, социумом), а также интегративные характеристики высокоразвитого коллектива (общность ценностных ориентации, интересов, целевых установок и т. п.).

В управленческой практике лицей применялись различные формы интеграции инновационных усилий, повышения инновационного потенциала организации, вовлечения учителей в инновационную деятельность. Это стажировка, повышение квалификации педагогов; педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии; деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей; творческая работа учителей в школьных, районных МО; самообразование, работа с научно-методической литературой; самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над темой, участие в коллективной

экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы; практикумы, тренинги; инновационные технологии обучения, интерактивные методы научно-методической работы; описание инновации как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах; творческие отчеты учителей по обобщению опыта и др.

Управление в инновационном менеджменте в лицее осуществляется с помощью различных методов, которые представляют собой систему правил и процедур выполнения различных задач управления инновациями. Используются как общие методы менеджмента, применяемые во всех сферах управленческой деятельности, так и специальные, характерные для инновационного менеджмента.

К специальным методам относятся:

- методы выявления мнений (интервью, анкетирование мнений, выборочные опросы, экспертиза);
- аналитические методы (системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, функционально-стоимостной анализ, экономический анализ);
- методы оценки (риска, шансов, эффективности инноваций и др.);
- методы генерирования идей (мозговая атака, метод синектики, морфологический анализ, деловые игры и ситуации);
- принятия решений (таблицы решений, построение деревьев решений, сравнение альтернатив); методы прогнозирования (экспертные, экстраполяции, аналогии, метод Дельфи, имитационные модели), наглядного представления (графические модели, должностные описания и инструкции); методы аргументации (презентации, ведение переговоров).

В управлении инновационными процессами в лицее свою эффективность доказали следующие методы руководства инновационной деятельностью:

- методы создания (формирования) эффективно работающих творческих, исследовательских групп, эффективной системы коммуникаций;
- методы мотивации (стимулирование, создание креативного поля, мотивирующий контроль); методы создания условий для профессионального роста членов педколлектива;
- методы регулирования социально-психологического климата в коллективе, формирования внутришкольной культуры, интегрирующие усилия субъектов инновационного процесса в достижении целей развития лицея.

Результат инновационной деятельности - конкретные изменения в объекте преобразований, качестве образовательной, педагогической и управленческой деятельности.

Следующим уровнем развития управленческой практики в лицее был выбран метод создания проектного офиса.

5. Описание модели ПО в лицее

Цель создания Проектного офиса в лицее:

Создать в школе условия, позволяющие каждому работнику реализовывать свои профессиональные способности.

Задачи построения Проектного офиса:

- настройка методологии/ процессов и продолжающееся развитие;
- разработка программ обучения;
- внедрение инструментария управления проектами;
- управление ресурсами;
- управление портфелями проектов;
- организационные изменения и планирование развития.
- научно-методическое обеспечение работ проекта;
- мониторинг хода реализации работ проекта;
- мониторинг рисков проекта;
- консолидация и формирование отчетности;
- управление качеством работ проекта.

Модель системы управления лица с помощью проектного офиса включает в себя процессы деятельности по определению политики ОУ, цели, задачи, процессы по управлению основными и вспомогательными процессами, ресурсами, документирования процессов и отслеживание динамики результативности системы управления.

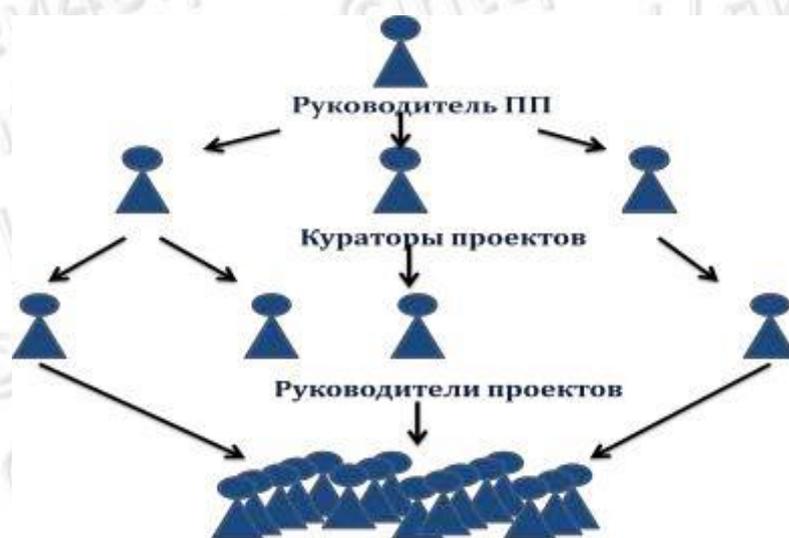
В общем случае проектный офис в лице создается как элемент корпоративной системы управления проектами, который:

- располагает соответствующей нормативно-регламентной базой процессов управления проектами, методологией проектного управления;
- имеет библиотеку шаблонов документов, необходимых для унификации проектной документации;
- использует необходимые инструменты автоматизации в виде специализированной информационной системы;
- состоит из квалифицированных специалистов, обеспечивающих поддержку процессов управления проектами организации.



Модель не застывшая система, так как в основе лежат процессные виды деятельности, она постоянно трансформируется и модернизируется. В ходе реализации данного проекта в лице было запланировано и пройдено несколько этапов по формированию и функционированию модели управления на основе проектного офиса.

СТРУКТУРА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АППАРАТА



ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ:

1. Мобильность
2. Оптимизация ресурсов

3. Легкая адаптация
4. Синергетический эффект
5. Творческая активность

Синергетический эффект состоит в следующем:

Участники проектов, взаимодействуя в рамках конкретных мероприятий, обеспечивают обмен опытом, соединяют свои новейшие разработки, что создает условия для формирования единого ресурсного центра.

Совместное использование ресурсов - финансовых, материально-технических, кадровых, интеллектуальных, ведет к экономии затрат, исключает дублирование. За счет разделения работ согласно наилучшим успехам повышается качество реализации проектов.

Согласование сроков исполнения отдельных проектов ведет к значительному выигрышу во времени.

Совместная деятельность в рамках проектов позволяет:

- учащимся - обрести уверенность в возможности успешного включения в систему непрерывного образования,
- родителям - отслеживать процесс обучения и развития своего ребенка,
- учителям - выносить суждения об эффективности созданных условий, об индивидуальном прогрессе и достижениях учащихся.

Такие подразделения, как «Проектный офис», возникают не на пустом месте. Сначала руководством проводится аудит текущей работы организации, а также ее результативности, и принимается принципиальное решение внедрить проектный метод работы. После этого осуществляется обследование деятельности организации относительно возможности реализации в ней инновационных замыслов и разрабатывается методология ведения программ. Только после внедрения такой корпоративной системы происходит формирование офиса, и запускаются пилотные идеи на основе новой модели работы.

Ожидания от создания проектного офиса в лицее

Модель «Проектного офиса» идеально подходит для организации мультипроектного управления, при котором необходима консолидация всех ведущихся проектов и используемых ресурсов:

- четкое, предварительное, определение целей, результатов, содержания, этапности и границ проекта.
- новое распределение ролей и ответственности в каждом проекте.
- персонифицированное закрепление ответственности.
- концентрация управленческих трудовых затрат на первых этапах проекта.
- планирование и организация – основная задача руководителя проекта.

Создание проектного офиса помогает упорядочить проектную деятельность, повышает эффективность работы всех участников проектов, может служить катализатором развития корпоративной системы управления проектами и способствовать развитию бизнеса.

Функции проектного офиса лицея



Рис. 4. Функции проектного офиса

Для того чтобы проектный офис был способен эффективно выполнять возложенные на него функции, рассмотрим, какими основными компетенциями он должен обладать.

1. Помощь руководителям проектов и членам проектных команд:

- Помощь в планировании: сроков, ресурсов проекта, мероприятий и работ, необходимых для обеспечения качества результатов проекта.
- Помощь в осуществлении контроля: контроль над выполнением графика работ по проекту, выявление отклонений в проекте и принятие решений о необходимости внесения изменений.
- Консультация руководителей проектов по вопросам заполнения проектной документации.

2. Руководство портфелями проектов:

- Распределение проектов относительно стратегических направлений развития лица.
- обеспечение проектов ресурсами.
- Ведение реестра рисков и управление стратегическими рисками.
- Анализ эффективности реализации портфеля проектов по областям: ресурсного обеспечения проектов, планирования сроков проектов портфеля, управления договорами с социальными партнерами, управления качеством и рисками проекта.

3. Помощь в развитии корпоративной системы управления проектами:

- Обучение руководителей проектов и членов проектных команд.
- Разработка, анализ и развитие процессов управления проектами, проектного регламента, шаблонов документов.
- Разработка информационной системы управления проектами.
- Помощь в развитии системы управления качеством образования в лице.

В целом, можно говорить о том, что полноценный проектный офис выполняет два больших блока задач: поддержку и развитие методологии управления проектами и администрирование и управление проектами.

Научно-методическое обеспечение работ проектного офиса

Правильная постановка методологической работы, упор на регламентацию деятельности проектного офиса позволит структурировать процесс управленческих действий в проектном офисе, наполняет управление конкретным проектом большей осмысленностью. И наоборот, работа в проектном поле по неформальным правилам и понятиям вносит ненужную сумятицу, увеличивает управленческие риски проекта.

Научно-методическое обеспечение проектного офиса включает в себя методические материалы, содержащие описание принятых подходов к управлению данным проектом:

- утвержденные процедуры,
- регламенты, шаблоны.

Целостность методологического подхода к управлению проектом достигается путем «сквозного» мониторинга и контроля соответствия процедур по управлению проектом принятой и апробированной основными участниками проекта базовой методологии.

Система регламентов проектного офиса:

Наличие типовых регламентов (шаблонов) является существенным вкладом в корпоративную культуру организации, повышает ее проектную зрелость, и следовательно, конкурентоспособность.

Широкий набор таких регламентов включает в себя:

- порядок получения информации или доступа к плану управления проектом, отчетам об исполнении работ, государственным и промышленным стандартам (например, предписаниям контролирующих органов, стандартам на продукцию, стандартам качества и стандартам изготовления), правилам санкционирования работ, данным о готовности заинтересованных сторон проекта принимать риски, к информационной системе управления проектом;
- порядок получения информации, процедурам контроля, процедурам разрешения проблем, процедурам управления рисками;
- порядок создания запросов на изменение, включающих, среди прочего, корректирующие воздействия, предупреждающие действия и исправление дефектов;
- порядок обновления Плана управления проектом в целом и его составляющих;
- распределение обязанностей сотрудников проектного офиса по мониторингу рисков проекта и др.

Регламент контроля над выполнением интегрированных изменений должен содержать:

- порядок получения информации или доступа к плану управления проектом, информации о выполненных работах, запросах на изменение, информационной системе управления проектом;
- порядок получения информации или доступа к процедурам управления изменениями, одобрения и выдачи разрешений на внесение изменений, базам данных измерений процессов, архивам проекта, базе знаний по управлению конфигурацией;
- порядок получения экспертных оценок по управлению изменениями и проведению собраний по управлению изменениями;
- распределение обязанностей сотрудников проектного офиса по мониторингу рисков проекта и др.

Администрирование проектов может включать: актуализацию плана-графика проекта, ведение архива проектных документов, координацию исполнителей в рамках плана, утвержденного руководителем проекта, подготовку регулярной отчетности и т. п.

Управление портфелем проектов. Эта функция передана в проектный офис. Офис самостоятельно отбирает проекты к реализации и постоянно контролирует уровень их эффективности, оперативно перераспределяя ресурсы между проектами.

Структура проектного офиса

Проектный офис - как инструмент создания корпоративной системы управления проектами

Проектный офис находится в непосредственном подчинении высшего руководства и работает по его требованиям в интересах лица в целом.

Проектный офис - инструмент для трансформации стратегических целей в набор проектов

ПО из двух отделов: первый занимается стратегическим управлением проектами, а второй является «канцелярией» или же администрирует текущие проекты и управляет ими.

Сегодня в «Проектный офис» лица на постоянной основе входит 3 человека, составляющих ядро любого начинания. Такой подход позволяет достичь в этом важном вопросе стабильности работы и предсказуемости результатов.

Мы рассматривали возможный состав исходя из уникальных компетенций, которые могут потребоваться этому подразделению:

- Коммуникации – способность договариваться о правилах, выявлять ключевую информацию, формулировать итоги совещаний и т.п.;

- Анализ и расчеты – способность рассчитывать экономическую целесообразность проектов или решений в проектах, рассчитывать качество образования в лицее, выявлять требуемые ресурсы;

- Документирование – способность создания понятных и полных документов для сотрудников и руководства (регламенты, методики, шаблоны и формы);

- Настройка информационной системы – способность настраивать существующие ИТ-инструменты под потребности процессов проектного управления, в том числе отчеты, представления, печатные формы и другое;

- Взаимодействие с руководителями образования в районах и регионе – способность презентовать результаты работы по портфелю (достижение результатов проектов, исполнение финансового плана, достижение проектных целей, использование ресурсов и прочее) на высшем уровне.

Исходя из представленных компетенций для проектного офиса были выделены несколько ключевых ролей:

- Руководитель проектного офиса (Проектный директор)

- Методолог

- Администратор проектов/программ

- Администратор информационной системы

Руководитель Проектного офиса:

- Контроль соответствия проектов целям организации;

- Контроль процессов управления портфелем проектов;

- Организация и контроль процесса комплектования портфеля;

- Обеспечение представления сводной отчетности по исполнению портфеля;

- Контроль применения корпоративной методологии и инструментов управления;

- Контроль сроков и качества ключевых проектов;

- Организация работы.

Методолог Проектного офиса

Методолог будет определять инструменты управления системой.

Основные функции методолога:

- Формирование корпоративных стандартов и методологии их применения, в том числе описание процессов проектного управления;

- Интеграция инструментов управления проектами с другими системами менеджмента;

- Проектирование корпоративной базы знаний по проектам;

- Разработка корпоративной системы отчетности;

- Выполнение аудитов проектов;

- Внутреннее обучение.

Основные функции администратора проектов/программ:

- Поддержка процессов проектного управления, обеспечение корректности документов и процедур;

- Соблюдение корпоративной методологии (консультации руководителей проектов) при выполнении от

- Организация регулярных обязательных коммуникаций и подготовка для этого необходимой отчетности;

- Поддержка документооборота;

- Актуализация базы знаний.

Информационная система является довольно важной частью корпоративной системы управления проектами. Поэтому очень важно, чтобы работа была удобной, гибкой и понятной.

Наиболее часто называемые задачи и проблемы, решаемые **Руководителем проекта:**

- ограничения по срокам

- ограничения по ресурсам

- взаимодействие между участниками проекта

- заинтересованность членов команды в успехе

- планирование и контроль достижения промежуточных целей
- управление изменениями в ходе проекта
- согласование плана проекта с исполнителями
- поддержка проекта высшим руководством
- улаживание конфликтов

Специалисты проектного офиса оказывают консультационные услуги команде управления проектом.

Функции аналитиков проектного офиса можно классифицировать:

1. Консультация проектных руководителей по вопросам заполнения проектных документов.
2. Помощь в планировании: сроков проектов, финансирования проектов, контрактов проекта, мероприятий управления качеством, задач управления рисками.

Помощь руководителям портфеля проектов:

Руководитель и аналитики проектного офиса являются членами команда управления портфелем проектов.

1. Анализ эффективности реализации портфеля проектов по областям: планирования сроков проектов портфеля, финансирования проектов, управления контрактами, использования корпоративных ресурсов Лицея, управления качеством, управления рисками.

Помощь в развитии системы управления проектами:

За развитие системы управления проектами отвечает руководитель проектного офиса.

Функции развития системы можно классифицировать:

- Обучение проектных руководителей и членов проектных команд.
- Разработка, анализ и развитие процессов управления проектами, регламентирующей документации, шаблонов документов.
- Разработка информационной системы управления проектами.
- Помощь в развитии системы менеджмента качества Лицея.

Инструменты управления ПО

Система управления коммуникациями.

Внутренняя коммуникация осуществляется через:

1. Корпоративную *электронную почту*, позволяющую легко обмениваться информацией как с каждым членом коллектива в отдельности, так и одновременно с группами, что сильно экономит временной ресурс.
2. *Систему Google Apps*, благодаря которой возможна одновременная работа над совместным документом; проведение дистанционных педагогических советов и т.д.

К внешней коммуникации относятся:

- *Сайт office.40nn.me* был создан под проектный офис. На нем размещается:
- портфель проектов;
- общий календарь основных событий по всем проектам на учебный год;
- архив проектов предыдущего года.

Доступ к просмотру есть у всех участников образовательного процесса и сторонних наблюдателей. Ссылка на него размещена на официальном сайте лицея. Доступ к редактированию есть только у сотрудников проектного офиса.

Создан *единый календарь* на учебный год, отображающий «реперные точки» каждого проекта. В основе календаря – диаграмма Ганта.

6. Этапы создания проектного офиса

Следует начинать процесс создания Проектного офиса с диагностики значимых факторов и определения необходимого объема и последовательности работы. Выделяют следующие этапы работ по организации проектного офиса.

1. Проектная диагностика

В результате диагностики определяется, потребности организации в создании проектного офиса, каким образом он позволит школе достичь лучших результатов.

2. Разработка концепции и структуры проектного офиса. Постановка целей. На основе полученных результатов диагностики разрабатывается концепция и структура проектного офиса, которая соответствует стратегии, целям и задачам.

3. Определение стандартов и методологии проектного офиса. В зависимости от стратегии и долгосрочных целей, определяются необходимые методы и инструменты проектной деятельности. Основная задача — определить применимые стандарты и методологию по принципу необходимости и достаточности.

4. Планирование организации проектного офиса. Организация проектного офиса — это тоже проект и при планировании необходимо определить объем работ, рассчитать ресурсы, определить этапы и контрольные точки, учесть риски.

5. Подбор проектного персонала. Проектная команда может состоять из специалистов образовательной организации, а может быть расширена за счет привлечения внешних экспертов. Состав проектной команды не является строго фиксированным и может изменяться по мере реализации проектов. Поэтому, для оптимального распределения нагрузки важно подобрать разумное соотношение «своего» и привлеченного проектного персонала, и при этом сохранить целостность и динамику проекта.

6. Обучение проектного персонала. Проводится обучение проектному управлению руководящего состава и участников проектной команды. Целесообразно проводить обучение общей методологии проектного управления всех сотрудников, чтобы выровнять понимание системы управления проектами, выработать единую терминологию и подходы к реализации проектов. Длительность работ составляет не менее одного месяца и не превышает полугодя.

Содержание работ на этапах:

Осознание важности, необходимости и неизбежности будущих преобразований одним из членов административной команды образовательного учреждения, т.е. наличие своего рода "идейного вдохновителя" и "генератора" будущих идей.

Формирование команды, подразумевающей не столько административную (менеджерскую) команду, что само по себе является неременным и необходимым условием, сколько идейных сторонников из педагогического коллектива, методически и технологически подготовленных к осуществлению инновации.

Мотивация членов педагогического коллектива и формирование готовности учителей к инновационной деятельности.

Проблемный анализ школы, построение "проблемного поля" и определение главной (ключевой), на сегодняшний день, проблемы своего ОУ.

Выработка проектной идеи развития школы. Это выбор объекта нововведений, который должен исходить из жизненной необходимости конкретной школы и однозначно быть понимаемым большинством участников образовательного процесса.

Определение конкретных управленческих действий по реализации выработанной идеи, т.е. составление плана или программы ее реализации.

Отслеживание первых шагов по реализации проектной идеи с целью коррекции последующих управленческих действий.

7. Контроль качества работы ПО

Содержание деятельности проектного офиса на разных этапах становления

Основные функции	Цели реализации функций	Показатели эффективности	Интерпретация показателя
Обучение персонала лицея принципам и методам проектного управления, обеспечение обмена знаниями между	Повышение уровня знаний о проектном управлении	Качество обучения персонала, вовлеченного в проектное управление	Доля руководителей проектов, прошедших обучение по методологии управления проектами
		Оценка уровня знаний	Определение

участниками проектных команд		о проектном управлении	масштабов проведенного обучения
Формализация проектного управления: разработка единой терминологии проектного управления, форм проектной документации	Повышение уровня формализации проектного управления	Доля проектов с разработанными уставами проектов	Оценка степени формализации проектного управления
		Доля проектов, имеющих план управления проектом	
Разработка методологии проектного управления	Повышение уровня формализации проектного управления	Наличие документа, закрепляющего методологию проектного управления (стандарт, регламент и др.)	Выявление наличия методологии проектного управления
Сбор информации о проектах, ведущихся в лицея	Повышение степени осведомленности о ходе реализации проектов	Ведение реестра проектов Определение эффективности проектного офиса с точки зрения возможности предоставлять актуальную информацию по проектам и срокам реализации руководству	Доступность информации о сроках реализации проекта
Внедрение и администрирование информационной системы проектного управления – своевременная актуализация графиков проектов в информационной системе, формирование корпоративного пула ресурсов привлеченных к участию проектах	Своевременная актуализация информации о проектах	Количество проектных функций, реализованных посредством информационной системы Определение факта использования информационной системы управления проектами	Использование информационной системы для и масштаб ее использования управления проектами
Стандартизация проектного управления, создание типовой иерархической структуры работ	Повышение уровня управляемости системы проектного управления	Доля стандартизированных процессов проектного управления	Оценка степени стандартизации проектного управления
Контроль над	Повышение уровня	Доля проектов с	Определение наличия

разработкой требуемой документации проектного управления	управляемости системы проектного управления	разработанными уставами проектов Доля проектов, имеющих план управления проектом Доля документов проектного управления оформленных в соответствии с требованиями	необходимых документов (могут быть рассмотрены различные документы проектного управления), а также качество их оформления
Мониторинг проектной деятельности: регулярное получение статус-отчетов о проектах	Успешная реализация проектов	Доля проектов, реализованных в запланированные сроки Оценка степени реализации проектов в запланированные сроки Отклонение от запланированного срока исполнения проекта	Оценка отклонения по срокам исполнения для проекта на любом этапе (по завершению работы, фазы, проекта в целом)
Контроль распределения ресурсов проектов	Успешная реализация проектов	Доля проектов с превышением расходования ресурсов	Определение качества ресурсного планирования проектов
Формирование и структурирование базы знаний проектного офиса	Повышение степени предсказуемости эффекта проекта	Наличие базы знаний проектного управления	Оценка готовности к накоплению и анализу рисков и «извлеченных уроков» по проектам
Формирование портфеля проектов	Реализация проектов в соответствии со стратегией лица	Доля проектов, в которых напрямую реализовано вознаграждение за эффект%* Доля проектов с отклонением от бюджета проекта	Оценка соответствия системы стимулирования в организации с принципами реализации стратегии Определение качества планирования и исполнения проектов
Стратегическое выравнивание проектов	Отбор и реализация проектов в соответствии со стратегией лица	Суммарное количество дней текущего отставания от базовых планов проектов, входящих в портфель Отбор и ранжирование проектов в портфеле	Оценка качества календарного планирования проектов Демонстрация прозрачности процедур отбора и ранжирования проектов в соответствии с принципами реализации стратегии
Управление ресурсами	Отбор и реализация проектов в	Доля проектов с превышением	Оценка качества ресурсного

	соответствии со стратегией лица и ресурсными ограничениями	расходования ресурсов	планирования проектов
Отслеживание удовлетворенности заказчика	Достижение запланированного эффекта проекта	Количество проектов, по которым не было замечаний заказчиков к эффекту	Определение способности лица управлять удовлетворенностью заказчиков Удовлетворенность заказчиков проектов
Оптимизация портфельного управления на основе разработанной методологии	Реализация проектов в соответствии со стратегией лица	Основные показатели эффективности лица, оценивающие степень реализации стратегии (например,)	Подготовка предложений для корректировки стратегии лица
Подготовка информации для руководства для принятия решений по управлению портфелем	Совершенствование процесса управления портфелями на основе лучших практик	Анализ лучших практик	Постоянное совершенствование методологии управления портфелем проектов

* Система вознаграждения выстроена в соответствии с принципами реализации стратегии, т.е. вознаграждение не за процесс, а за эффект.

8. Условия успешности введения ПО

1. Правильно провести проект внедрения ПО. Именно проект – с фиксацией целей, результатов, планом коммуникаций, реестром рисков и прочими приемами управления.
2. Выбрать правильную методологию и внедрять ее, обязательно пилотируя использование документов и методик.
3. Использовать информационную систему управления проектами в соответствии с уровнем зрелости проектного управления, сложностью проектов и компетенциями пользователей.
4. Разработать единую систему мотивации для Руководителей проектов/программ и сотрудников Проектного офиса.
5. Непрерывно совершенствовать процессы управления: анализировать применение практик проектного управления, убирать неиспользуемые и лишние инструменты и добавлять необходимые процедуры для поддержки проектов.

Заключение

Организация проектного офиса позволяет, во-первых, унифицировать управленческие процедуры и повысить уровень зрелости корпоративной системы управления проектами; во-вторых, своевременно информировать руководство о ходе выполнения проектов, тем самым обеспечив контроль реализуемых проектов; и, в-третьих, снизить непроизводительную нагрузку на ключевых специалистов организации, связанную с планированием, отчетностью и другими операциями.

В пространстве проектного офиса можно легко организовать командное взаимодействие и персонализировать пространство под каждый проект. Это гибкое решение с возможностью трансформации пространства под конкретные задачи, оно оснащено необходимыми программными и аппаратными инструментами для реализации наиболее инновационных проектов учащих.

Для образовательных организаций проектное управление позволяет привлечь недостающие ресурсы, чтобы реализовать в формате проектов новые идеи и программы, осуществить профессиональное развитие педагогического коллектива и обмен опытом с другими образовательными организациями, сформировать новые партнерства, повысить свой деловой имидж.

Список литературы

1 Арчибальд Р.Д., Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системная методология управления проектами и программами. В кн.: Сборник трудов 17-го Всемирного Конгресса по Управлению проектами в Москве: проектно-ориентированные бизнес и общество. Москва, 4—6 июня 2003 года.

2 Бриджес Д., Кролуфорд К. Как создать и развернуть проектный офис // Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2508/

3 Бурков В.Н., Новиков Д.А. Теория активных систем: состояние и перспективы. М.: СИНТЕГ, 1999. С. 128.

4 Виноградова В.Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении. // Человек и образование. - 2012. - № 4 (33). - С. 157-160.

5 Габов В. Проектный офис в структуре лица // Режим доступа: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=1174>

6 Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. №2148-р.

7 Давыдова Н.Н. Управление процессами самоорганизации общеобразовательного учреждения. // Образование и наука. - 2010. - № 11 (79). - С. 23-32.

8 Данилова Н. Современная типология лидерства в организации // Социология и право. 2012. № 2. С. 10—24.

9 Дмитриев М.Н., Кошечкин С.А. Методы количественного анализа риска инвестиционных проектов. М.: ИНФРА-М, 2003 г. С. 246.

10 Иванов В.Н. Документационное обеспечение управления проектами в ОАО «СевЗап НТЦ». // Вестник ПМСофт. Журнал по управлению проектами для профессионалов. 2005. № 1. С. 30—34.

11 Казеннов М. Управление через проекты // Компьютерра. 2005 г. № 9.

12 Кендалл И., Роллинз К. Современные методы Управления портфелями проектов и Офис управления проектами // Режим доступа: <http://www.kpma.kz/index.php/ru/publications/>

13 Кондратьева С.И. Управление проектами. Практикум. Центр развития инноваций. М., 2005. С. 33.

14 Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р

15 Коростелев А.А. Особенности «пирамиды целей» в управлении образовательным учреждением. // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. - 2010. - № 2. - С. 67-71.

16 Лазарев В.С. Обобщенная модель инновационного процесса // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. - 2009. - № 3. - С. 22-28.

17 Михеев В.Н., Пужанова Е.О. Технология самоорганизации команды менеджмента проекта: системный подход. / Труды 17-го Конгресса Совет. М., 2006. С. 386.

18 Н. Г. Фархатдинов, Н. В. Евстигнеева, Д. Ю. Куракин, В. М. Малик Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ Вопросы образования. 2015. № 2 – С. 196 - 217

19 Никонова И.А. Финансирование бизнеса. М.: Альпина-Паблицер, 2003. С. 196.

20 Петров В.Н. Информационные системы. СПб.: Питер, 2003. С. 688.

21 Полковников А.В. Управление проектами — выбор, внедрение и использование ПО в России // PC WEEK/RU. 1996. № 34—35.

22 Попова Н.А. Инновационная школа: управленческие аспекты деятельности в условиях изменения парадигмы образования. // Современная высшая школа: инновационный аспект. - 2014. - № 2. - С. 97- 101.

23 Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"

24 Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. Учебно-методическое пособие. - СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2011.

25 Садовникова И.Н. Проектирование модели управления в общеобразовательной школе в условиях реализации социального партнерства. // Педагогика и современность. - 2014. - Т. 2. № 2. - С. 77-81.

26 Сторчак Н. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании //Человек и образование. 2012. № 3. С. 153– 156.

27 Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 года (Утверждена распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. NQ 2227-р).

28 Тарелкина Т. Управление по целям // Менеджмент сегодня. 2003. № 1.

29 Турчин С. Как управляют проектами // Компьютерное Обозрение. 2000. № 20.

30 Управление проектом. Основы проектного управления : Учебник / Под ред. М.Л. Разу. М. : Кнорус. 2006. С. 768.

31 Федеральная целевая программа развития образования на 2016 - 2020 гг., утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.05.2015 №497

32 Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

Портфель программ и проектов

направление	Проект	Мероприятия проекта	Продукты проекта
Управление ресурсами			
Управленческий ресурс	Проектный офис	3 рабочих совещания	Стандартизированные положения о регламентации проектной деятельности во всех сферах деятельности лицея Модель проектного офиса Календарный план проектной деятельности на основе диаграммы Ганта Электронный органайзер персонального учета в проектной деятельности Положение о проектной деятельности в лицее
Управленческий ресурс	Социальное партнерство лицея	Родительская конференция	Положение о социальном партнерстве База данных по социальным партнерам лицея База данных по партнерам для социальных практик лицеистов.
Кадровый ресурс	Внутришкольная система повышения квалификации педагогических работников	3 рабочих совещания	Программа внутришкольной системы повышения квалификации Положение о внутришкольной организационной системе сопровождения самообразования учителя
Информационный ресурс	Информатизация образовательного пространства лицея	Анкетирование педагогических работников, анализ информационных компетенций учителей и обучающихся Рабочие совещания	Концепция развития Смарт-образования в лицее
Управление процессами			
Доступность качества образования	Повышение качества урока в соответствии с ФГОС	Внутришкольный семинар «Современный урок» Рабочие совещания методических объединений Запуск конкурса уроков Мероприятия конкурса уроков Подведение итогов конкурса Педагогический Совет «Инновационные проекты в Лицее 40». Семинар районный «Оптимизация адаптационных процессов в образовательной организации» Городская конференция «Метод проектов как средство повышения качества образования»	Положение о внутришкольном конкурсе уроков. Проведение конкурса. Банк методических разработок учителей (по номинациям: современный урок, образовательный проект, методическая разработка мероприятия)
	Выпускной итоговый проект	Создание проектных групп для параллелей выпускных классов (8-9 –х) Рабочие совещания Кустовой семинар «Критерии оценивания итогового выпускного проекта» Фестивали проектов	Локальные акты, регламентирующие Перечень проектов для выпускных классов основного образования Положение об итоговом выпускном проекте
Воспитание и социализация	Эффективное классное руководство	Открытие тематических дизайн - страничек классов в рекреациях «Портфолио класса»	Положение о классном руководстве. Стандартизированная форма учета персональных данных обучающихся. Стандартизированная форма Портфолио

	тво		класса
Адаптация обучающихся	Оптимизация адаптационных процессов в в лице	Создание проектных групп по разработке специальных адаптационных программ Деловая игра для педагогических работников «Предсказуемые кризисы в жизни человека, поиск возможностей» март Создание нелинейного расписания для параллелей Торжественный запуск проектов Подведение итогов проектов Презентация проектов для родителей обучающихся (общественная экспертиза) Анализ процессов адаптации	Специальная программа ВД для адаптации первоклассников «Грани успеха»
			Специальная программа ВД для пятиклассников «Пространство возможностей»
			программа ВД для четвертых классов «Старт в будущее»
			Лагерь – погружение «Школа взросления»
Работа с одаренными учащимися	НОУ	Создание проектной группы январь Школьный лагерь - погружение для учащихся 8 – х классов «Золотой век естественно-научных открытий» Общешкольный проект День наук для учащихся 2 – 11 классов Фестиваль «Технофорум. Время строить Россию» апрель	Положение о НОУ Сборник исследовательских проектов лицеистов Информационный проект «Новости Российской науки» 7 – 8 классы Описание общешкольных проектов
Управление коммуникациями			
Автоматизация внутришкольных информационных процессов	Внедрение ИТ образовательных средств в образовательный процесс	Диагностика учащихся «Уровень владения ИКТ» (олимпиада по ИКТ) Внутришкольный Семинар «Современные информационные средства» Внутришкольный семинар «Создание электронного варианта портфолио учителя»	Электронный пользовательский ресурс педагога Электронный Портфолио педагога Положение о Цифровом образовательном ресурсе школы. Создание хранилища электронных образовательных ресурсов школы с использованием ЭОРов Российского и регионального уровней
Развитие внешних коммуникаций лицея	Улучшение имиджа Лицея	День открытых дверей День открытых дверей	Буклет, посвященный 40 лицейю «Успешный старт»

Приложение 2

Наименование (тема) проекта	Компетентный сотрудник
Руководитель проекта Участники проекта	<i>Указать Ф.И.О. и должность руководителя проекта Указать участников, вовлеченных в проект, указать внешних участников (если таковые имеются)</i>
	Описание проекта
Основания для инициации проекта Цель проекта	<i>Указать основания для инициации проекта (например, Программа развития школы; изменение среды школы, вызвавшее кадровые проблемы («старение», текучесть кадров); или отрицательные результаты кадрового аудита (выявлены дефициты компетенций педагогов, низкая мотивация персонала к профразвитию) и др. Указывается главная цель (планируемый конечный результат проекта) с учетом правила SMART. Например: Усовершенствовать систему профразвития персонала в школе</i>

Задачи проекта	<p>Задачи – это планируемые промежуточные результаты на пути достижения главной цели.</p> <p><i>Например, по отношению к цели выше можно сформулировать следующие задачи:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • разработать составляющие системы профразвития на основе анализа потребностей в обучении персонала, целей школы и результатов мониторинга...; • организовать повышение квалификации и(или) профподготовки педагогов и руководителей школы; • выявить динамику прироста мотивации персонала к профразвитию и др.
Результат (результаты) проекта	<p>Количество задач не должно быть многочисленным (3-5)</p> <p>Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта.</p> <p><i>Например:</i></p> <p><i>сформирована система профразвития персонала, состоящая из подсистемы анализа потребностей в обучении, обучения,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • вырос удельный вес педагогов, имеющих первую и высшую квалификационную категорию (до ?%); • все педагоги и руководители школы прошли повышение квалификации и(или) профпереподготовку для соответствия квалификационным требованиям; • повысилась мотивация сотрудников к Профессиональному развитию (?%сотрудников по итогам анкетирования отмечают готовность и целесообразность обучения)
Критерии успеха проекта	<p><i>Например:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проект осуществлен в нормативные сроки, в рамках запланированного бюджета, в полном соответствии с Программой профразвития персонала школы; • уровень удовлетворенности руководства школы – внутреннего заказчика проекта - результатами проекта составил не менее ... баллов (по 5-балльной шкале); • уровень удовлетворенности участников проекта составил не менее ... баллов (по 5-балльной шкале); • показатели социальной эффективности проекта (текучесть кадров снизилась на %, удовлетворенность персонала работой в школе повысилась на ? % и др.)
Период реализации проекта	<p>Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости), более подробно период разворачивается в календарном плане</p>
Риски реализации проекта	<p>Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта (ресурсные ограничения, ограничения, связанные с законодательством и проч.), а также идентифицировать (выявить и описать) риски проекта</p>

