

**Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Смоленский областной институт развития образования»**

Кафедра управления развитием образовательных
систем общего и профессионального образования

**Методические рекомендации
по организации проектной деятельности руководителя
в образовательной организации**

**Смоленск
2025**

**УДК 373.61
ББК Ч424х94
М 54**

Составитель: А.В. Андреева, доцент кафедры управления развитием образовательных систем общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО, кандидат педагогических наук, доцент.

М 54 Методические рекомендации по организации проектной деятельности руководителя в образовательной организации. – Сост. А.В. Андреева. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО, 2025. – 48 с.

Методические рекомендации адресованы руководителям образовательных организаций заинтересованным в развитии компетенций в области проектного управления в образовательных организациях. Методические рекомендации содержат материалы по вопросам инициации, планирования, реализации проекта, управления компетенциями и мотивацией участников проекта.

Материалы печатаются в авторской редакции.

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры управления развитием образовательных систем общего и профессионального образования ГАУ ДПО СОИРО (протокол № 5 от 05.09.2025 г.)

**УДК 373.61
ББК Ч424х94**

Оглавление

Введение	4
1. Проектное управление: основные понятия, этапы и инструменты	5
2. Управление проектной командой.....	16
3. Послепроектный анализ	30
Заключение	32
Список использованной литературы	34
Приложение 1	36
Приложение 2	37
Приложение 3	37
Приложение 4	38
Приложение 5	39
Приложение 6	46
Приложение 7	46

Введение

В условиях непрерывного инновационного развития и реализации актуальных направлений государственной политики в области образования, образовательным организациям необходимы максимально эффективные методы, механизмы и инструменты управления. В связи с этим проектно-ориентированная деятельность приобретает все большую популярность, методология управления проектами органично встраивается в общую систему управления образовательной организацией.

Это связано с сокращением цикла жизни современных образовательных продуктов, поэтому оперативность стала основой успеха; внедрением инновационных технологий, что делает любые проекты более сложными, и это требует построения эффективной системы управления проектами; реструктуризацией трудовых ресурсов; необходимостью запроса потребителей образовательных услуг в формате проектов, что меняет подходы к управлению проектами, ориентированными на построение долгосрочных отношений; высокой скоростью изменения внешней среды, что требует формирования гибких компетенций, востребованных в ряде проектов, грамотного распределения ресурсов и времени с помощью проектного управления.

Основными целями внедрения проектного управления в сфере образования являются:

- обеспечение достижения конкретных целей, определенных стратегическими документами федерального, регионального и муниципального уровня, государственными программами области;
- внедрение в деятельность образовательных организаций современных методов и технологий менеджмента, повышающих эффективность стратегического, тактического и оперативного управления;
- эффективное управление человеческими, финансовыми и материальными ресурсами в условиях ограничений на стоимость и время исполнения проектов;
- повышение гибкости и оперативности работы управленческого аппарата образовательных организаций;
- оптимальное использование научно-методического потенциала образовательных организаций;
- сокращение затрат и сроков достижения целей за счет концентрации ресурсов и рациональной организации процесса исполнения проекта;
- получение неповторимого и уникального результата.

1. Проектное управление: основные понятия, этапы и инструменты

Проект-менеджмент (project management) в наиболее распространенном варианте трактуется как деятельность по управлению проектами. При этом указывается, что управление проектами сопряжено с использованием знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта. Проект-менеджмент – это управление изменениями и инновациями.

Ключевым понятием в проект-менеджменте является понятие «проект». Понятие «проект» используют при описании/характеристике предварительно продуманного, запланированного, расписанного или оформленного в другом каком-либо виде (эскиз, макет, план и т.п.) порядка действий, выполнение которых направлено на достижение определенной цели. «Проект» – от лат. *projectus* – замысел, идея, образ, намерение, обоснования, план.

ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», утвержденный и введенный в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 года №1582-ст устанавливает требования к управлению проектом для обеспечения эффективного достижения его целей. Приведем некоторые термины, используемые в стандарте:

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

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

Реализация проекта и процесса значительно отличаются. Сравнительные характеристики позволяют понять, что в современных условиях проект является более эффективным механизмов обеспечения эффективной деятельности образовательной организации (таблицы 1, 2) [15].

Таблица 1
Отличия процесса и проекта

Элемент	Процесс	Проект
Окружение	Стабильное	Новое
Цикличность	Присутствует	Отсутствует
Роли	Стабильные	Новые
Работы	Повторяющиеся	Новые
Ресурсы	Постоянные	Разные

Элемент	Процесс	Проект
Взаимодействия	Текущие	Новые
Сроки	Текущие	Ограниченные
Приоритеты	Воспроизведение	Достижение цели

Таблица 2
Основные различия между управлением проектами
и линейно-функциональной системой управления в образовании

Позиции	Управление проектами	Линейно-функциональная система управления
Ориентация на конечные данные	Ориентировано на достижение поставленной цели	Ориентировано на текущий процесс, ежедневные события
Удовлетворение интересов	Конкретный заказчик, которому важен результат проекта	Организация, в которой проводится процесс управления
Главный объект планирования	Досконально планируются ресурсы: персонал, временные рамки, затраты на проект	Распределяются позиции
Границы	Четкие границы во времени, финансировании и других ресурсах	Нет четких границ во времени, ресурсах
Анализ результата	Корректировка процесса в ходе его реализации	Анализ результата после окончания проекта
Используемый персонал	Персонал, постоянно занятый в организации	Проектные группы из внешних исполнителей, персонала организации, образованные на конкретный период времени
Деятельность	Однообразная	Разнообразные виды деятельности, есть риски

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

По характеру изменений проекты нацелены на:

- стратегические изменения – постепенные фундаментальные процессы, связанные с выработкой и внедрением новых стратегий, концепций, стандартов, программ и др.;
- тактические изменения – ступенчатые процессы, связанные с выработкой и внедрением новых систем, процедур, структур, технологий и др.;

– оперативные изменения – процессы, связанные с внедрением нововведений, которые позволяют решить частные задачи и проблемы.

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

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

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

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

Проекты в образовательных организациях классифицируют по характеру получаемых продуктов:

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

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

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

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

Процессы управления проектами в образовательных системах применяются в функциональных областях:

1. Управление содержанием проекта (планирование целей, результатов и критериев оценки успешности проекта).
2. Управление проектом по временным параметрам (распределение всего объёма запланированных работ по временным отрезкам; составление календарного плана проекта, контроль возникающих изменений).
3. Управление стоимостью проекта (расчет необходимых ресурсов для выполнения проекта, учет и контроль расходов, изменений бюджета).
4. Управление качеством (разработка стандартов качества, относящихся к проекту, мероприятия, при помощи которых будет достигаться качество образования, осуществление контроля качества образования).
5. Управление персоналом (определение полномочий, ответственных за внедрение проекта, подбор персонала, проектной команды).
6. Управление коммуникациями (сбор и предоставление информации о ходе реализации проекта).
7. Управление проектными отклонениями:
 - определение факторов, которые могут затруднить внедрение проекта (предусмотреть возможность изменения результатов внедрения проекта от наступивших ситуаций риска);
 - управление ситуацией риска, её анализ, принятие и исполнение решений, мониторинг проблем проекта;
 - управление изменениями, выявление изменений ранее согласованных параметров, их анализ, принятие и исполнение решений, мониторинг изменений проекта [12].

К основным принципам управления проектами относятся:

- целенаправленность – целевая ориентация проекта на обеспечение конечных результатов;
- системность – разработка совокупности мер, необходимых для реализации проекта, во взаимосвязи с концепцией развития страны в целом;
- комплексность – разработка отдельных элементов проектной структуры, направленных на достижение частных целей, должна осуществляться в соответствии с генеральной целью;
- обеспеченность – все мероприятия, предусмотренные проектом, должны быть обеспечены различными видами ресурсов (финансовыми, информационными, материальными, трудовыми);
- приоритетность – система предпочтений, выработанная на основе общей концепции развития;

- экономическая безопасность;
- согласованность федеральных и региональных интересов и задач;
- своевременность, то есть достижение требуемого конечного результата в установленный срок [15].

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

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

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

Главные задачи этого уровня:

- осознать движущие силы, вынуждающие ввести управление проектами;
- осознать выгоды, которые предполагает управление проектами, как краткосрочные, так и долгосрочные;
- разработка методологии управления проектами образовательной организации;
- разработать систематический учебный план для всех работников организации с целью оказания поддержки управлению проектами и улучшения результатов управления.

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

Четвертый уровень. Понимание того, что необходимо улучшать существующую методологию, посредством анализа опыта управления проектами лучших практик. Осуществление анализа лучших практик сотрудником организации

(анализ процессов, методологий и корпоративной культуры). Сравнение как со сходными, так и с отличающимися отраслями.

Пятый уровень. На этом уровне анализируется информация, полученная в ходе анализа лучших практик, и принимается решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) методологии организации в области управления проектами. Происходит накопление информации об опыте прошлых проектов. Передача знаний и реализация программы наставничества. Стратегическое планирование в управлении проектами. Улучшение существующих процессов. Улучшение интегрированных процессов [15].

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

Таблица 3

Инструменты административного управления проектами

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

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

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

2. Необходимо четкое определение стратегии трансформации фактической системы управления образовательной средой в желаемое состояние (проектную

систему), обеспечивающее доступность обучения, интеграцию различных ступеней образования.

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

4. Целесообразно разработать систему стимулирования и мотивации участников проекта.

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

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

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

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

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

10. Каждый проект наделен уникальностью и имеет ограниченную протяженность во времени с определенным началом и сроком окончания [14].

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

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

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

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

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

– полностью находиться в сфере ответственности и влияния исполнителя проекта.

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

Инициатор проекта – физическое или юридическое лицо, которое выступает с обоснованием необходимости и возможности реализации проекта. Инициа-

тор проекта может представлять интересы исполнителя, координирующего органа или заказчика проекта.

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

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

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

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

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

- **куратор проекта** – уполномоченное координирующим органом проекта лицо, представляющее его интересы в отношениях со всеми участниками проекта;
- **руководитель проекта** – уполномоченное исполнителем проекта лицо, наделенное полномочиями по управлению проектом и ответственное за его разработку и реализацию в соответствии с требованиями к результату проекта.

Рабочая группа проекта – группа лиц, выполняющих работы проекта.

В рабочую группу проекта входят:

- **ответственный за блок работ проекта** – лицо, определенное руководителем проекта, как ответственное за управление работами в рамках определенного блока;
- **исполнители работ проекта** – лица, непосредственно выполняющие работы проекта;
- **администратор проекта** – лицо, назначаемое при необходимости руководителем проекта, ответственное за организацию и поддержку коммуникаций (сбор, обработку, передачу информации) между участниками проекта, делопроизводство, формирование и хранение архива документов проекта;
- **оператор мониторинга проекта** – лицо, отвечающее за размещение, обеспечение актуальности информации о текущем состоянии проекта [9].

Процесс управления проектами в организации состоит из следующих групп процессов:

- Инициация проекта;
- Планирование проекта;
- Исполнение;
- Управление изменениями проекта;
- Мониторинг и контроль проекта;
- Завершение проекта.

Инициация проекта

Целью инициации проекта является назначение Куратора проекта, Руководителя проекта, определение состава проектной группы и утверждение Паспорта проекта. Назначение Куратора и Руководителя проекта должно осуществляться в порядке, определяемом локальными правилами организации. Решение о назначении может принимать как Руководитель организации, так и уполномоченный коллегиальный орган управления, например, Проектный комитет.

Планирование проекта

Планирование проекта осуществляется Руководителем проекта, администратором проекта и привлеченными им участниками проекта путем детализации утвержденного Плана контрольных событий проекта и составления План-графика по установленной в организации форме.

Исполнение проекта

Исполнение проекта осуществляется участниками проекта в соответствии с утвержденными Паспортом проекта и Планом-графиком проекта. Участники проекта реализуют запланированные мероприятия и достигают контрольные события, при этом своевременно сообщают руководству о возникающих проблемах и рисках через систему Отчетов по проекту. При необходимости участники проекта подготавливают Запросы на изменения проекта. Руководители блоков мероприятий в рамках выделенных зон ответственостей обеспечивают своевременность и качество реализации мероприятий, и достижения контрольных событий. Руководитель проекта осуществляет общее управление проектом.

Управление изменениями проекта

Участник проекта имеет право предложить Руководителю проекта внести формализованный запрос на изменение в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта. Руководитель проекта проводит анализ предложенных изменений, обсуждение их с Куратором проекта. Пересмотр и внесение изменений в Паспорт проекта, План контрольных событий проекта, состав рабочей группы по реализации проекта, План-график проекта осуществляются в порядке, предусмотренном для их утверждения.

Мониторинг и контроль проекта

Одним из средств контроля за подготовкой и реализацией проекта является регулярное проведение оценок проекта, обычно после конца подготовки, в середине и после завершения. Основной целью при этом является определение соответствия состояния проекта его целям. При окончании подготовки проекта независимая оценка помогает определить обоснованность его целей и соответствие уровня разработки выбранным целям. Промежуточные оценки дают возможность определить, сохраняется ли актуальность целей проекта и соответствует ли состояние проекта этим целям. После окончания проекта в ходе оценки определяется степень достижения целей, основные проблемы реализации, анализируются основные причины этих проблем, формулируются рекомендации для будущих проектов близкого характера.

Завершение проекта

В случае возникновения неустранимых условий во время реализации проекта, при которых проект не может продолжаться, Руководитель проекта инициирует процедуру прекращения или приостановления проекта.

В случае достижения цели (целей) проекта в соответствии с утвержденными проектными документами, Руководитель проекта инициирует процедуру завершения проекта.

Алгоритм работы над управленческим проектом на этапах инициации и планирования включает следующие шаги:

Шаг 1: Анализ ситуации. Идентификация управленческой проблемы.

Шаг 2: Назначение Куратора и Руководителя проекта. Определение состава рабочей группы.

Шаг 3: Разработка и утверждение Паспорта проекта.

Шаг 4: Разработка и утверждение Плана контрольных событий проекта.

Шаг 5: Составление Плана-графика реализации проекта.

Алгоритм идентификации проблемы для управленческого проекта:

Шаг 1: Анализ и описание проблемной ситуации (области)

Проблемную ситуацию следует рассматривать как «разрыв» в деятельности, «рассогласование» между целями и возможностями субъекта. Она, по сути, представляет собой условия, порождающие проблему.

Целью данного шага является фактическое выявление совокупности проблем в конкретной проблемной ситуации (области).

Диагностика проблем – это анализ основных причинно-следственных связей конкретной проблемной ситуации (области).

Кроме того, основанием для выявления проблем могут стать:

- программа развития образовательной организации;
- приоритетные государственные, региональные или муниципальные направления развития сферы образования (стратегии, концепции, программы).

Шаг 2: Преобразование описания проблемной ситуации (области) в иерархическую структуру («дерево проблем»).

Полученную совокупность проблем в конкретном проблемном направлении необходимо преобразовать в иерархическую структуру, путем установления причинно-следственных связей между проблемами и построения дерева проблем.

Шаг 3: Выбор проблемы для управленческого проекта.

На данном этапе необходимо выбрать проблему, которую можно решить с помощью управленческого проекта в заданных временных рамках и имеющихся ресурсов и возможностей.

Для этого необходимо задать ряд вопросов для экспертной оценки проблемы.

Такими вопросами могут быть:

- Какая проблема наиболее актуальна, приоритетна для организации?
- Носит ли проблема управленческий характер?
- Можно ли решить проблему в условиях образовательной организации? Не является ли проблема слишком широкой? Не требует ли проблема долгосрочного программного решения?
- Сколько времени будет затрачено на решение проблемы? Хватит ли ресурсов?
 - Вписывается ли проблема в общую стратегию развития организации?
 - Можно ли отложить решение проблемы?
 - Сопряжена ли она с большим риском или риск невелик?
 - Можно ли решить проблему с помощью управленческого проекта
 - Как мы поймем, что проблема решена? Что измениться, появится? Что будет создано?

Также на этом этапе может помочь классификация проблем Питера Ф. Друкера. Он выделил четыре типа проблем:

- 1) типичные;
- 2) типичные по сути, но уникальные для данной организации;
- 3) уникальные;
- 4) новые типичные проблемы.

Типовые проблемы решаются с помощью запрограммированных решений и уже отработанных организацией алгоритмов, правил и принципов. Уникальные проблемы нуждаются в принятии незапрограммированных решений, а также могут быть решены с помощью управленческого проекта.

Шаг 4: Принятие решения об инициации проекта

Заключительным шагом на этапе анализа ситуации и идентификации проблем является принятие решение об инициации управленческого проекта.

Внедрение проектного управления в деятельность образовательной организации предполагает наличие единых унифицированных форм документов, подходов и методов в составлении и реализации управленческих проектов [11].

Паспорт проекта – это не просто документ, в котором утверждается ключевая информация по проекту, это управленческий инструмент, позволяющий эффективно управлять реализацией проекта.

К составлению Паспорта проекта нельзя подходить формально.

Структурно Паспорт проекта делится на разделы:

1. Реквизиты проекты.
2. Описание проекта.
3. Состав проектной группы.
4. План контрольных событий проекта.

Руководитель проекта является Ответственным лицом по составлению Паспорта и плана-графика реализации проекта.

2. Управление проектной командой

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

Команда – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. Для членов команды характерны единство намерений, общие установки и подходы к работе, проявление взаимной ответственности. Во главе команды – лидер, идейный вдохновитель, авторитет которого складывается не только на основе профессиональной компетентности, но и на особых личных качествах, которые характеризуются

одним термином – харизма. Он ставит задачу и распределяет работу между ее членами [3, 4].

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

Команда проекта создается из специалистов организации на период разработки и реализации проекта и после его завершения распускается. Работу в команде проекта обычно предлагает лидер, который изначально принимал участие в инициации и разработке основных положений концепции, замысла проекта. Лидер команды определяет численный и качественный состав с учетом комбинации необходимых компетенций для конкретного проекта: специальных(профессиональных), обеспечивающих качество выполнения определенных функций, навыки/опыт информационно-аналитической работы, принятия решений, культура межличностных отношений как условие конструктивной/продуктивной коммуникации в команде. Лидер рассматривает варианты и согласует ролевые позиции, организует и регулирует процесс командного взаимодействия, координирует усилия членов команды и т.п. Чаще всего в образовании лидер команды проекта – это и есть проект-менеджер. Однако, как показывает практика, допускается и разделение данных функций между двумя субъектами:

- лидер команды – идейный вдохновитель, творческий координатор, мотиватор и т.п.;
- руководитель проекта – организация, координация, регламентация обеспечение непрерывности процесса т.п.

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

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

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

– управление персоналом команды предполагает решение целого комплекса кадровых вопросов от кадрового учета и управления рабочим временем, системой мотивации, стимулирования и вознаграждений до разработки и реализации стратегии кадровой политики, развития кадров через организацию различных форм профессионально-личностного роста специалистов и их социально-психологической поддержки. В процессе формирования и развития команды проекта выделяют несколько стадий или этапов, сущность которых можно представить следующими периодами:

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

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

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

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

Выделяют три основных принципа в управлении командой:

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

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

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

В проектном менеджменте особо подчеркиваются следующие достоинства командной работы:

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

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

Основные рекомендуемые структурные части регламента (как документа):

1. Общие положения.

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

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

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

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

2. Описание процесса.

2.1. Описание функций руководителя, соруководителей команды.

2.2. Описание взаимодействия участников команды.

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

4. Ответственность.

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

5. Способ контроля.

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

6. Взыскания и поощрения.

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

Опишите, какие именно поощрения и как осуществляются в Организации.

7. Процедура оценки вклада сотрудника в проект.

Опишите методы оценки вклада сотрудника в проект.

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

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

При планировании командной работы необходимо определиться, какой тип команды должен быть создан под конкретные задачи. В проекте могут работать сразу несколько типов команд (таблица 4).

Таблица 4
Типология административно-педагогических команд

Тип команды	Характеристика команды
Стратегическая команда	Многофункциональная группа, тесно сотрудничающая друг с другом, включает хороших профессионалов. Команда реализует значимые проекты. Члены команды могут работать многие годы
Оперативная команда	Целевая команда, оперативная группа. Обычно это кратковременная группа. Квалификация членов команды связана со спецификой выполняемого задания: их привлекают для совместного изучения сложных или критических ситуаций, выработки рекомендаций и для их внедрения
Оптимизационная команда (организационно-	Эти команды занимаются оптимизацией учебно-воспитательного процесса

Тип команды	Характеристика команды
воспитательная)	
Команда по установлению внешнекоммуникационных связей	На целена на установление внешних связей, их укрепление и расширение; привлечение к образовательному процессу заинтересованных лиц. Включает коммуникативных, активных членов педагогического коллектива
Команда по тактике научно-методической работы	Включает руководителей МО; ведущих учителей; педагогов, которые готовятся к аттестации, реализуют план профессионального развития. Команда проводит постоянный мониторинг новейших материалов по вопросам образования, учебно-методических комплексов, ведение инновационной работы и внедрение ее результатов в практическую деятельность
Команда по обеспечению качества образования	Обеспечивает функционирование ВСОКО. Мониторинг инновационных технологий, повышающих качество педагогического мастерства и мотивации обучающихся; проведение мастер-классов, тренингов, направленных на повышение качества обучения
Команда по обеспечению микроклимата в коллективе	Включает разных педагогов и специалистов. Проводит обучение членов команды успешному противостоянию стрессовым воздействиям без ущерба психическому и физическому здоровью. Быстрое и эффективное восстановление ресурса работоспособности коллектива
Проблемная команда	Работает с существующей проблемой (обучение детей с ОВЗ, сопровождение детей с асоциальным поведением и т.д.). Включает не менее 30 – 40 членов коллектива, причастных к проблеме. Внутри команды выделяют группы теоретиков, исполнителей, советчиков, организаторов и т.п.
Команда управления	Включает членов администрации и педагогов. Каждый управляет направлением. Команда предполагает наличие постоянного мониторинга качества работы педагогического коллектива и аналитического центра качества

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

На этапе адаптации выявляются индивидуальные цели и ожидания членов команды. На этом этапе важно обеспечить взаимное информирование и анализ задач; поиск членами группы оптимального способа решения задачи. В процессе своего взаимодействия члены команды ведут себя осторожно, часто образуют диады. Руководителю команды необходимо донести до каждого члена команды ее

назначение, определить групповые роли. На этом этапе успешно могут быть использованы коммуникативные тренинги, мозговой штурм, поддержка со стороны администрации, делегирование в группе и вне ее.

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

На этом этапе важно определить роли членов команды. Известный британский психолог Мередит Белбин разработал общепринятую ныне классификацию, в которой участникам команды присваиваются варианты из девяти ролей. Автор методики считает, что успешная работа команды проекта обусловлена тем, все ли девять ролей нашли устойчивое распределение среди участников, и насколько они оптимально сочетаются для решения общей задачи (рис. 1) [16].



Рис. 1. Роли в команде проекта (по Белбину)

Этап функционирования наступает, когда сформирован стиль руководства, определены лидеры, распределены роли, сформированы модели взаимодействия. Идет развитие сотрудничества и взаимной поддержки. Формируется механизм принятия решений, контроля и обратной связи. Идет установление отношений с внешней средой команды. Для членов команды присущее общее понимание про-

блем; осуществляется взаимная поддержка и взаимопомощь; создана и поддерживается комфортная атмосфера, стимулирующая достижение новых высот; происходит развитие, профессиональный и личностный рост членов команды.

В ходе проектной деятельности необходима системная работа по управлению компетенциями участников проекта. Целью управления компетенциями участников проектной деятельности является формирование необходимых знаний и навыков в сфере проектного управления у руководящего состава Организации и участников проектов, а также создание проектной культуры в Организации.

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

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

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

- формирование мотивации участников проектов на качественное и своевременное выполнение мероприятий проекта, эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, высокий уровень дисциплины;
- создание основы для кадровых решений, решений о дополнительном обучении, вознаграждении и дисциплинарных взысканиях;
- обеспечение обратной связи от руководителей об эффективности работы участников проектов.

Организация самостоятельно решает необходимость введения мотивации участникам проектов. Возможно применение различных систем мотивации. В

рамках управления мотивацией участников проектов могут использоваться как материальные, так и нематериальные механизмы поощрения.

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

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

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

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

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

Для учета сложности проекта, выполняемой роли и эффективности выполнения работ в проекте по данному показателю рассчитывается итоговое количество баллов с использованием поправочных коэффициентов. Под поправочными коэффициентами понимаются повышающие или понижающие коэффициенты, учитывающие персональный вклад каждого участника проекта в его успешную реализацию, а также коэффициенты сложности, эффективности и успешности реализации проекта.

Организация самостоятельно устанавливает значения поправочных коэффициентов и разрабатывает методику расчета итогового балла [9].

Пример формулы расчета итогового количества баллов каждого участника проекта:

$$I_6 = B_6 \times K_{cp} \times K_p \times K_c \times K_y \times K_s, \text{ где}$$

I_b – итоговое количество баллов каждого участника проекта, единиц;
 B_b – базовое количество баллов по показателю эффективности и результативности участия в реализации проектов, единиц;
 K_{cp} – коэффициент сложности работ в соответствии с занимаемой ролью в проекте, коэффициент;
 K_p – коэффициент ранга проектного специалиста, коэффициент;
 K_c – коэффициент сложности проекта, коэффициент;
 K_y – коэффициент успешности реализации проекта, коэффициент;
 K_e – коэффициент эффективности проекта, коэффициент [9].

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

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

Чтобы система стимулирования педагогов эффективно работала, необходимо включить в нее эффективные способы нематериальной мотивации, которые апеллируют к высшим уровням потребностей человека, таких, как жажда уважения, саморазвитие и реализация потенциала. Нематериальная мотивация – это стиль управления персоналом, в котором применяются различные неденежные способы поощрения. Это целый комплекс социальных мероприятий, разработанных для:

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

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

1. Персональная публичная похвала

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

ная похвала – это не стимул, это поддержание здорового энтузиазма и рвения к работе.

2. Соревнование: кто лучше?

Отличный способ поддержать здоровую конкуренцию в коллективе – это игровые виды нематериальной мотивации персонала. Это могут быть соревнования за звание лучшего сотрудника месяца, конкурсы, квесты и т.д. Игровая система действует тогда, когда команда понимает, за что соревнуется. Простой фотографии на доске почета, как это было в советские времена, сейчас недостаточно. Нужен мощный стимул – суперприз! Таким суперпризом может быть участие в работе престижной конференции, стажировка в другом городе, право сопровождать руководителя во время рабочей поездки.

3. Карьерная лестница и будущие перспективы

Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом! Если вы не можете предложить возможность карьерного роста своим сотрудникам, то к вам вряд ли придут качественные, перспективные и амбициозные кадры. Сам по себе карьерный рост не является стимулом. Это скорее мотивационный инструмент, благодаря которому сотрудник заинтересован в продвижении. Стимулом же для него являются ценные блага, которые сопутствуют повышению: личный кабинет, подчиненные, высокая зарплата, авторитет, признание. В школе нет вертикальной карьеры, но может быть выстроена горизонтальная карьера – звание учителя-методиста, помощник заместителя руководителя, помощник директора школы, что повлечет за собой создание особых условий труда, небольшую доплату.

4. Обучение, повышение квалификации

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

Целевые направления обучения:

- персональное – занятия с конкретным сотрудником в индивидуальном порядке; организация наставничества со стороны успешных педагогов, членов администрации;
- групповое – работа с небольшими группами сотрудников, объединенных одной специализацией (формирование проблемных групп педагогов; творческих, педагогических мастерских; использование технологии lesson study и т.п.)
- коллективное – обучение всего коллектива эффективной работе в команде, проведение психологических тренингов, курсов по тайм-менеджменту и т.д.

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

5. Поздравление со значимыми датами

Самый простой способ расположить к себе человека – обращаться к нему по имени. А вот личное поздравление со значимыми датами поможет создать некую эмоциональную связь между сотрудником и организацией. Небольшие подарки в честь дня рождения, дня свадьбы, Нового года и других праздников помогают наладить отношения между руководством и подчиненными. Такая нематериальная мотивация сотрудников и примеры ее внедрения говорят о том, что дружелюбное отношение и элементарное внимание руководства к персоналу может в разы повысить его лояльность к организации.

6. Комфорт и атмосфера

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

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

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

7. Поддержание корпоративного духа

Корпоративы, туристические поездки, проведение спортивных соревнований – это традиционные формы мотивации, которые эффективно применяют многие компании. Для педагогических коллективов актуальным является образовательный туризм – недальные поездки с экскурсиями. После нескольких таких корпоративных мероприятий коммуникация в команде выходит на качественно новый уровень, в отношениях между педагогами, членами различных методических объединений возникает продуктивная рабочая атмосфера.

8. Гибкий график

В любом коллективе наверняка есть сотрудники, в постоянном присутствии которых нет острой необходимости. Они могут выполнить работу за несколько

часов, а оставшуюся часть дня валять дурака, демотивируя своим поведением коллег. Особенно это касается специалистов, которые создают, творят, генерируют идеи. В такой ситуации не стоит держать сотрудника в стенах школы.

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

9. Дополнительные выходные дни

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

10. Свобода действий

Дайте сотруднику больше свободы действий в выполнении задач, если это не противоречит нормам безопасности труда и политике компании. Позвольте работнику выполнить задачу так, как он считает нужным. Кто-то может достигнуть пика продуктивности в спокойной атмосфере, другой же сотрудник эффективно трудится только в авральном режиме под звуки разрывающихся телефонов.

Учитывайте индивидуальный особенности подчиненных и позвольте им иногда отходить от установленных рамок трудового процесса. Оценивайте результат, а не процесс выполнения задачи [10].

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

Проектная культура – это набор представлений, установок и поведения персонала, вовлеченного в проектную деятельность, позволяющий всем ее участникам, легко, слаженно и непринужденно реализовывать большинство проектов в интересах организации при минимальном использовании регрессивных механизмов с ее стороны. Проектная культура как профессионально значимое качество специалиста, включающее ценностное отношение к проектной деятельности, владение проектными знаниями и умениями на индивидуально-творческом уровне, стремление к преобразованию действительности и совершенствованию своих проектных способностей [1].

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

Проектная культура представляет собой систему ценностей, представлений, навыков, традиций менеджеров образования, вовлеченных в проектную деятель-

ность, позволяющая всем участникам самостоятельно, эффективно реализовывать проекты в интересах образования [5].

В проектном управлении основные акценты делаются на двух группах ценностей:

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

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

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

Предметом обсуждения проектной команды будут элементы проектной культуры:

- миссия и ценности проекта;
- принципы и нормы поведения в команде проекта;
- особенности делового взаимодействия участников проекта;
- система коммуникаций и культура общения;
- система принятия решений и правила неформальных отношений;
- привычки и традиции в команде проекта;
- трудовая и деловая этика [8].

В организации проектная культура может осуществляться в следующих направлениях:

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

Проектная культура в образовательных организациях формируется на основе личностной культуры всех субъектов. Формирование проектной культуры – процесс достаточно продолжительный во времени. В организации постепенно формируется проектное мышление как компонента проектной культуры. В про-

цессе проектной деятельности происходит включение членов команды проекта и участников проекта в процесс осознания сущности и возможности получения некоторого конструктивного позитивного результата. Проектное мышление в сознании человека обеспечивает приобретение интеллектуальных умений, связанных с использованием процедур по одновременному удержанию в памяти /«в поле зрения», нескольких существенных параметров по разным направлениям развития ситуации.

В образовании востребованность проектирования и как следствие проектной культуры определяется их включением в число наиболее важных результатов образовательного процесса. В структуре проектной культуры в образовании исследователи выделяют экологическую, концептуальную и аксиологическую составляющие [5].

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

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

Аксиологическая составляющая проектной культуры – это мыслимые, чувствуемые, осязаемые ценности данной проектной культуры и достижимые в ней ценностные состояния творческого сознания/ воли, необходимые для личностной реализации проектного процесса [1, 13].

3. Послепроектный анализ

На этапе завершения проекта основные управленческие действия связаны со сбором информации подтверждающей результаты проекта, документационным оформлением продуктов проекта, итоговым завершением всех работ проекта. На этом этапе происходит окончательное разрешение всех спорных вопросов. Для успешной реализации этапа завершения проекта необходимо использование специальных методов, методик и средств для сбора, обработки и анализ итоговой

информации. Такой анализ в проектном менеджменте называют – послепроектный анализ.

Послепроектный анализ относится и к анализу результатов и анализу процесса осуществления проекта на всех этапах. Послепроектный анализ – своеобразный формат «разбора полета», который позволяет оценить достоинства и недостатки слаженности выполненной проектной работы, следовательно, и избежать сознательных или неосознанных ошибок в будущем.

Послепроектный анализ – один из видов командной работы, позволяет определить:

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

Этап закрытия включает одно из следующих действий:

- завершение проекта;
- приостановление проекта.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Возобновление проекта осуществляется по инициативе руководителя проекта по согласованию с учредителем. Итоговый отчет по проекту предназначен для обобщения итоговых результатов проекта, оценки степени достижения цели проекта, использования выделенных ресурсов, факторов, повлиявших на реализацию проекта.

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

Заключение

В отчёте Industry Growth Forecast Report от Project Management Institute (PMI, США) о росте мирового проектного управления в 2013 году прозвучал смелый прогноз: «В период между 2010 и 2020 годом в мире появится 15,7 миллионов новых «проектных ролей», которые создадут 7 основных проектно-

ориентированных отраслей». Например: Менеджер портфеля (Portfolio Manager), Портфельный аналитик (Portfolio Analyst), Менеджер по изменениям (Change Manager), Риск-менеджер, Менеджер по выгодам (Benefits Manager) и прочие. И таких специализированных ролей станет больше вместе с ростом масштабов реализуемых проектов.

Проектное управление развивается и изменяется, а значит, и в сфере образования будут появляться новые задачи, новые проекты и новые проектные роли. Об этом всегда должны помнить руководители школ, и, создав систему проектного управления, постоянно отслеживать изменения внешней среды, чтобы вовремя вносить в нее корректизы. Образовательные организации стоят на начальном пути осмыслиения, освоения и внедрения проектного деятельности в практику управления организациями. Это требует от команд готовности к решительным действиям, способности быстро меняться.

Проектное управление и проектная деятельность требуют от организации наличия нормативной методологической основы, компетентных специалистов, реализующих данные направления деятельности, систем эффективной мотивации руководителей и участников проектных групп.

Список использованной литературы

1. Белова И.Л. Развитие проектной культуры будущего дизайнера-педагога: моногр. – Н-Новгород: ВГИПУ, 2007. – 160 с.
2. Боронина Л.Н. Основы управления проектами: Учеб. пособие / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. фед.ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 112 с.
3. Васильев М.В. Проблема функционирования команды как особого вида социальной группы / ИСОМ. – 2016. – № 4-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-funktsionirovaniya-komandy-kak-sobogovida-sotsialnoy-gruppy>
4. Все о командообразовании: Руководство для тренеров / Манфред Геллерт, Клаус Новак. – М.: Вершина, 2006. – 352 с. – URL: <http://www.klex.ru/dli>.
5. Генисаретский О.И. Философия проектности: Из истории проектной культуры второй половины XX века. – Москва: URSS:ЛЕНАНД, сор. 2015. – 399 с.
6. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст. – М.: Стандартинформ, 2012.
7. Зимина И.В. Проектное управление как механизм перевода школ в эффективный режим функционирования: методические рекомендации. – Сыктывкар: КРИРО, 2018.
8. Маркова С.М., Седых Е.П. Теоретические основы проектного управления образовательными системами // Наука и школа. – 2011. – № 3 – С. 8–10.
9. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в деятельность образовательных организаций Белгородской области – URL: <https://docplayer.ru/34180587>.
10. Нематериальная мотивация персонала: 10 методов мотивировать сотрудников с примерами. – URL: <https://kirulanov.com/10-metodov-nematerialnojmotivacii-personala>
11. Овчинин А.М. Управленческий проект: от идеи к реализации. Методические рекомендации для руководителей и заместителей руководителей образовательных организаций, осуществляющих управление проектной деятельностью или являющихся руководителями проектов. – Владимир: ГАОУ ДПО ВО «Владимирский институт развития образования им. Л.И. Новиковой», 2019. – 51 с.
12. Притужалова О.А., Созонтова О.В. Методические рекомендации по реализации проектного управления в образовательной организации. – Липецк: ГАУДПО ЛО «ИРО», 2020. – 95 с.

13. Савенкова Е.В., Шклярова О.А. Проектный менеджмент в образовательной организации: Учебно-методическое пособие. – URL: http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43254619
14. Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева Е.Н. Стратегический план развития школы в условиях изменений: Рабочая тетрадь. – М.: НФПК, ООО «Миралл», 2005. – 80 с.
15. Сандровская Е.К. Теоретические основы управления проектами в образовательной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 181–185. – URL: <http://ekoncept.ru/2016/46047.htm>.
16. Султанов И.А. Коммуникационное взаимодействие в проекте // Время успешных проектов. – URL: <http://projectimo.ru/komanda-imotivaciya/upravlenie-kommunikaciyami-proekta.html>.

Приложение 1

ШАБЛОН ПАСПОРТА ПРОЕКТА	
Наименование проекта	<Указать наименование проекта>
Куратор проекта	<Указать Куратора проекта>
Руководитель проекта	<Указать Руководителя проекта>
Период реализации проекта	<Указать период реализации проекта>
РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА	
Актуализация проблемы	<Указать и актуализировать решаемую проблему>
Дополнительные основания для реализации проекта	<Указать дополнительные основания для инициации проекта>
Цель (цели) проекта	<Указать цель (цели) проекта>
Задачи проекта	<Указать задачи проекта>
Результат (результаты) проекта	<Указать планируемые (ожидаемые) результаты проекта, которые будут достигнуты посредством реализации проекта>
Критерий (критерии) успеха проекта	<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>
Риски реализации проекта	<Указать риски и факторы, ограничивающие исполнение проекта>
Ресурсы реализации проекта	<Указать краткий перечень необходимых для реализации проекта ресурсов>
Стоимость (бюджет) проекта	<Указать расчетную стоимость (бюджет) проекта>
Взаимосвязанные проекты	<Указать проекты, с которыми связан данный проект>
РАЗДЕЛ 3. СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ (Приложение 2)	
РАЗДЕЛ 4. ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ ПРОЕКТА (Приложение 3)	

Приложение 2

ШАБЛОН РАЗДЕЛА 3 «СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ» № п/п	Наименование проектной роли	Процент за- грузки на про- екте	ФИО участни- ка проектной группы	Наименование подразделения и должности участника про- ектной группы
1	2	3	4	5

Приложение 3

Шаблон плана контрольных событий проекта, раздел 4. План контрольных событий проекта				
<Указать наименование проекта>				
N п/п	Наименование за- дачи/контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения зада- чи/наступления кон- трольного события	
1	2	3	4	
1	<Указать наименование ЗАДАЧИ проекта>	До ДД. ММ. ГГ.		
2	<Указать наименование контрольного события проекта>	ДД. ММ. ГГ.		
...		...		

Приложение 4

Шаблон плана-графика реализации проекта план-график реализации проекта			
<Указать наименование проекта>			
N п/п	Наименование задачи/контрольного события/мероприятия	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/период реализации мероприятия/наступления контрольного события
1	2	3	4
1		<УКАЗАТЬ НАИМЕНОВАНИЕ ЗАДАЧИ ПРОЕКТА>	
1.1.		<Указать блок мероприятий (при наличии)>	
1.1.1.		<Указать мероприятие>	
1.1.2.		<Указать мероприятие>	
1.1.3.		<Указать мероприятие>	
...		<Указать мероприятие>	
1.2.		<Указать наименование контрольного события проекта>	
...

Приложение 5

Дорожная карта по составлению паспорта проекта, плана контрольных событий и плана-графика реализации проекта №	Задача	Заполняемый блок в паспорте/плане-графике	Ключевые указания и рекомендации
ЭТАП 1. РЕКВИЗИТЫ ПРОЕКТА			
1.1.	Указать наименование проекта	Наименование проекта	Наименование проекта должно быть емким и отражающим суть решаемой проблемы.
1.2.	Указать Куратора проекта	Куратор проекта	Куратором проекта выступает должностное лицо организации, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта. ФИО указывается полностью. Также указываются занимаемая должность и подразделение организации (при необходимости)
1.3.	Указать Руководителя проекта	Руководитель проекта	ФИО указывается полностью. Также указываются занимаемая должность и подразделение организации (при необходимости)
1.4.	Указать период реализации проекта	Период реализации проекта	Указываются даты начала и окончания реализации проекта, с выделением этапов (при наличии). Период реализации проекта должен быть объективно оценен.
ЭТАП 2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА			
2.1.	Указать и актуализировать решаемую проблему	Актуализация проблемы	Актуализируется идентифицированная проблема, на решение которой направлен проект. Приводятся аргументы, обосновывающие актуальность и важность проекта.

2.2.	Указать дополнительные основания для инициации проекта	Дополнительные основания для реализации проекта	Приводятся дополнительные обоснования, обосновывающие актуальность и важность проекта. Не должно быть переизбытка обоснований
2.3.	Указать цель (цели) проекта	Цель (цели) проекта	<p>Цель – это конкретный показатель, конечное состояние или искомый результат, которого надо достичь в определенный период времени.</p> <p>Цель – это фактически решение идентифицированной проблемы.</p> <p>Цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, уместной, ограниченной во времени.</p> <p>Для формулирования цели можно воспользоваться технологией SMART, представленной в приложении 6.</p>
2.4.	Указать задачи проекта	Задачи проекта	<p>Задача – данная в определенных условиях (например, в ситуации проблемной) цель деятельности, которая должна достигаться преобразованием этих условий согласно определенной процедуре.</p> <p>Задачи проекта – декомпозиция цели (целей) проекта, с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта).</p> <p>Фактически задачи проекта, это подцели, достижение которых, приведет к достижению главной цели.</p> <p>Для формулирования задач проекта можно воспользоваться технологией SMART, представленной в приложении 6.</p>
2.5.	Указать планируемые (ожидаемые) результаты проекта, которые будут достигнуты посредством реализации проекта	Результат (результаты) проекта	<p>Результаты отражают «выход» проекта, т.е. достижение цели.</p> <p>Результатами проекта являются решенные задачи.</p> <p>Обычно организации уделяют недостаточно времени обдумыванию этой части проекта, однако именно результаты являются критериями оценки эффективности проекта и</p>

		<p>демонстрируют, насколько разработчики понимают, к чему они стремятся.</p> <p>Необходимо подумать, какие результаты будут получены при проведении каждого конкретного мероприятия или блока мероприятий.</p> <p>В идеале, если результаты имеют количественные и качественные показатели.</p> <p>Количественный результат (что будет сделано?) – фиксирует количество оказанных услуг, проведенных мероприятий, участников мероприятий, получателей помощи, количества выпущенных пособий и т.д.</p> <p>Качественный результат (что изменится?) – отражает позитивные изменения, которые произойдут в результате проведения мероприятий или блоков мероприятий.</p> <p>Необходимо описать все результаты, но выбрать самые значимые.</p> <p>Результаты должны быть измеряемы!</p> <p>Важно, чтобы достижение результатов можно было проконтролировать и оценить.</p> <p>В отдельных случаях Ожидаемые результаты проекта можно дополнить критериями и показателями эффективности. Для этого можно воспользоваться таблицей для заполнения в Приложении 7.</p> <p>Критерии успеха проекта - совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.</p> <p>Показатель проекта - запланированное на расчетный период количественное значение в проекте, отражающее степень достижения цели, измеряемое или рассчитываемое по утвержденным в организации мето-</p>
--	--	---

			дикам.
2.6.	Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта	Критерий (критерии) успеха проекта	<p>Критерии успеха проекта – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.</p> <p>Ключевыми критериями успешности проекта являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Содержание (реализация проекта в соответствии с Планируемыми результатами, Спецификацией). 2. Время (проект выполнен в срок). 3. Стоимость (проект выполнен в пределах бюджета). <p>В отдельных случаях Ожидаемые результаты проекта можно дополнить критериями и показателями эффективности. Для этого можно воспользоваться таблицей для заполнения в Приложении 7.</p>
2.7.	Указать риски и факторы, ограничивающие исполнение проекта	Риски реализации проекта	<p>Риски проекта – вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать отрицательное, так и положительное влияние на проект.</p> <p>Необходимо определить основные риски проекта и порядок работы с ними.</p> <p>В результате:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявлены и документированы риски проекта; – проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на результат проекта всех идентифицированных рисков; – разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков.
2.8.	Указать краткий перечень необходимых для реализации проекта	Ресурсы реализации проекта	Ресурсы – это наличные или необходимые для достижения целей средства, обеспечивающие в дан-

	ализации проекта ресурсов		<p>ном случае реализацию проекта</p> <p>Ресурсы можно разделить на следующие типы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – кадровые; – финансово-экономические; – материально-технические; – информационные; – организационные; – программно-методические; – партнерские (привлеченные). <p>Необходимо составить краткий перечень необходимых для реализации проекта ресурсов.</p> <p>Если проект, требует большого количества разных ресурсов, можно подготовить приложение к Паспорту проекта.</p>
2.9.	Указать расчетную стоимость (бюджет) проекта	Стоимость (бюджет) проекта	<p>Для определения планируемой стоимости проекта необходимо рассчитать смету или бюджет проекта, то есть дать реалистичную оценку всех затрат проекта.</p> <p>В Паспорте проекта указывается только общая стоимость (бюджет) с указанием наиболее крупных статей расходов (при необходимости).</p>
2.10.	Указать проекты, с которыми связан данный проект	Взаимосвязанные проекты	Указать проекты организации, с которыми данный проект имеет прямую связь.
ЭТАП 3. СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ			
3.1.	Указать наименование проектных ролей участников проектной группы	Наименование проектных ролей участников проектной группы	<p>В целях обеспечения ответственности и полномочий участников проектов в организации в зависимости от масштабов проектов и проектной деятельности вводятся проектные роли. Например, Куратор проекта, Руководитель проекта, Координатор Администратор проекта, Участник проекта.</p> <p>Типовые функции проектных ролей также должны быть определены.</p> <p>Состав проектной группы оформляется документально. Примерная форма представлена в Приложении</p>

			2.
3.2.	Указать процент загрузки участников проектной группы на проекте	Процент загрузки участников проектной группы на проекте	В данной графе указывается доля рабочего времени, отводимого участнику проектной группы для участия в проекте. Доля указывается в процентах (%). Сумма затраченного времени на проект равна 100%.
3.3.	Указать ФИО участников проектной группы	ФИО участников проектной группы	Для удобства ФИО участников можно указать полностью и отсортировать в алфавитном порядке.
3.4.	Указать наименования подразделений и должностей участников проектной группы	Наименования подразделений и должностей участников проектной группы	В случае, если в состав проектной группы входят участники сторонних организаций, необходимо дополнительно указать наименование этих организаций

ЭТАП 4. ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ ПРОЕКТА

Шаблон Плана контрольных событий представлен в Приложении 3

4.1.	Указать наименования задач проекта	Наименование задачи	Задачи указываются в точном соответствии с задачами указанными в описании проекта. По каждой сформулированной задаче проекта в плане определяются контрольные события.
4.2.	Указать даты решения задач	Дата решения задачи	Даты решения задач указываются в формате «До дд.мм.гг.»
4.3.	По каждой задаче проекта указать наименования контрольных событий проекта	Наименование контрольного события	Контрольное событие (веха) – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания. Примеры контрольных событий: «Утверждено положение о ...», «Информационная система запущена в промышленную эксплуатацию».
4.4.	Указать даты наступления контрольных событий	Дата наступления контрольных событий	Даты наступления контрольных событий указываются в формате «дд.мм. гг.»

ЭТАП 5. ПЛАН-ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

План-график – это документ, заполняемый отдельно от Паспорта проекта. Основой для плана-графика является план контрольных событий проекта.

В качестве эффективного инструмента для составления плана-графика можно воспользово-

ваться Диаграммой Ганта

5.1.	Указать наименование задач проекта	Наименование задачи	Задачи указываются в точном соответствии с задачами, указанными в описании проекта.
5.2.	Указать даты решения задач	Дата решения задачи	Даты решения задач указываются в формате «До дд.мм.гг.»
5.3.	По каждой задаче проекта указать наименования контрольных событий проекта	Наименование контрольного события	Контрольные события указываются в точном соответствии с контрольными событиями, указанными в Плане контрольных событий.
5.4.	Указать даты наступления контрольных событий	Дата наступления контрольных событий	Даты наступления контрольных событий указываются в формате «дд.мм.гг.»
5.5.	По каждому контрольному событию указать блок мероприятий/мероприятие	Блок мероприятий/ мероприятие	<p>Блок мероприятий (суммарная задача) – часть проекта, объединяющая мероприятия в рамках одной предметной области управления с целью достижения определенного результата в проекте.</p> <p>Мероприятия (работа) – набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющий сроки начала и окончания. Примеры мероприятий: «Определение ключевых показателей...», «Подготовка регламента...».</p>
5.6.	Указать периоды реализации блоков мероприятий/мероприятий	Период реализации блока мероприятий/мероприятия	Периоды реализации блоков мероприятий/мероприятий указываются в формате «Начало/Окончание, дд.мм. гг.»
5.7.	Указать ответственных исполнителей за реализацию блоков мероприятий/мероприятий, контрольных событий, задач проекта	Ответственный исполнитель за реализацию блока мероприятий/мероприятия, контрольного события, задачи проекта	Ответственные исполнители определяются из состава проектной группы, с указанием ФИО и проектной роли

Приложение 6

SMART-ТЕХНОЛОГИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

Цель – это конкретный показатель, конечное состояние или искомый результат, которого надо достичь в определенный период времени.

Критерии SMART – мнемоническая аббревиатура, используемая для определения целей и постановки задач в проектном менеджменте, управлении производством и личном развитии.

S. – [Specific] – **КОНКРЕТНАЯ** (четкость, ясность формулировки, вывод цели с уровня желания)

M. - [Measurable] – **ИЗМЕРИМАЯ** (наличие критериев для определение степени достижимости цели, количественной точности)

A. - [Achievable] – **ДОСТИЖИМАЯ** (соответствие цели опыту и готовности, текущей продуктивности, адекватность, реалистичность, наличие ресурсов)

R. - [Relevant] – **УМЕСТНАЯ** (связь и согласованность цели с общим жизненным планом и задачами, актуальность)

T. - [Time-bound] – **ОГРАНИЧЕННОСТЬ ПО ВРЕМЕНИ** (ограниченность цели сроками ее достижения).

Алгоритм работы со SMART-технологией прост. Необходимо сформулировать цель, проверить ее на соответствие критериям SMART и при необходимости скорректировать.

Приложение 7

Ожидаемые результаты, критерии и показатели эффективности проекта результаты	Критерий	Показатель

**Составитель
Андреева Анна Викторовна**

**Методические рекомендации
по организации проектной деятельности руководителя
в образовательной организации**

Подписано в печать 05. 09.2025 г. Бумага офсетная.
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».
Печать лазерная. Усл. печ. л. 3
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а

