

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**СВИНКО ВАЛЕНТИНА АЛЕКСАНДРОВНА**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки 44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность (профиль) образовательной программы  
«Управление образованием и проектный менеджмент»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О.Н.

18.12.20 М -

Руководитель

д-р экон. наук, профессор  
Владимирова О.Н.

18.11.20 М -

Руководитель магистерской программы  
к.пед. наук, доцент Галкина Е.А.

Дата защиты

22.12.20

Обучающийся

Свинко В.А.

Красноярск 2020

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация содержит 94 страницы, 8 рисунков, 22 таблицы, 61 источник, 7 приложений.

Ключевые слова: проект, проектная деятельность, управление проектами, образовательная организация, проектный офис, критерии эффективности.

Объект исследования – муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 72 с углубленным изучением отдельных предметов имени М.Н. Толстихина».

Предмет исследования – проектная деятельность МБОУ СШ №72 им. М.Н. Толстихина.

Цель исследования – разработать основные направления совершенствования проектной деятельности.

В соответствии с целью исследования определены следующие задачи:

- Рассмотреть специфические аспекты проектной деятельности в образовательной организации;
- На основе анализа проектной деятельности образовательной организации определить основные направления совершенствования;
- Апробировать рекомендации и оценить их эффективность.

Методы исследования: анализ научно-методической литературы, нормативных документов, обобщение и классификация, анкетирование, опрос, анализ, SWOT-анализ.

Научные результаты:

- Дано авторское определение понятию проектная деятельность образовательной организации, как организованной деятельности по осуществлению проектных разработок с целью развития образовательной организации как на уровне администрирования, так и в рамках педагогического процесса в условиях временных и ресурсных ограничений.

– Внесено предложение по совершенствованию проектной деятельности образовательной организации через внедрение проектного офиса в структуру управления образовательной организации.

Реализация основных теоретических положений, выводов и практических рекомендаций, сформулированных в работе, было осуществлено на базе МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина.

По результатам исследования сделаны следующие публикации:

– Свинко В.А. Конкурентоспособность образовательной организации // Молодежь и наука XXI века: XX Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых, 2019. С. 101 – 104.

– Свинко В.А. Проектный офис как инструмент управления проектной деятельностью в образовательной организации (принято в печать).

– Свинко В.А. Особенности осуществления проектной деятельности в образовательной организации // Молодые ученые России (принято в печать)

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Первая глава вводит в теорию управления проектной деятельностью, знакомит с теоретическими основами использования проектного офиса в рамках управления проектной деятельностью в образовательной организации. В главе раскрываются понятия проектной деятельности образовательной организации и проектного офиса.

Во второй главе представлена краткая характеристика образовательного учреждения МБОУ СШ №72 им. М.Н. Толстихина, проведен анализ проектной деятельности в организации. На основе анализа проектной деятельности было предложено внедрить проектный офис, который будет способствовать улучшению проектной деятельности в образовательной организации.

Третья глава представляет условия апробации проектного офиса в МБОУ СШ №72 им. М.Н. Толстихина и результаты исследования.

## ABSTRACT

Master's thesis contains 94 pages, 8 drawings, 22 tables, 60 sources, 7 applications.

Key words: project, project activity, project management, educational organization, project office, efficiency criteria.

The object of study is the municipal budgetary educational institution «School № 72 with in-depth study of certain subjects named after M.N. Tolstikhin».

The subject of study is project activities of MBOU School № 72 named after M.N. Tolstikhin.

The purpose of the study is to develop the main directions for improving project activities.

In accordance with the purpose of the study, the following tasks have been identified:

- to examine specific aspects of the project activities in educational organizations;
- based on the analysis of the project activities of the educational organization, determine the main areas of improvement;
- approbation of the recommendations and evaluate their effectiveness.

Research methods: analysis of scientific and methodological literature, normative documents, generalization and classification, questionnaires, interview, analysis, SWOT-analysis.

Scientific results:

- The author's definition of the concept of project activity of an educational organization is given, as an organized activity for the implementation of project developments in order to develop an educational organization both at the level of administration and within the framework of the pedagogical process in conditions of time and resource constraints.

A proposal has been made to improve the project activities of the educational organization through the introduction of the project office into the

– management structure of the educational organization. The implements of the main theoretical provisions, conclusions and practical recommendations formulated in the work was carried out on the basis of MBOU School № 72 named after M.N. Tolstikhin.

According to the results of the study, the following publications were made:

– Svinko V.A. Competitiveness of an educational organization // Youth and Science of the XXI Century: XX International Forum of Students, Postgraduates and Young Scientists, 2019.P. 101 - 104.

– Svinko V.A. Project office as a tool for managing project activities in an educational organization (accepted for publication).

– Svinko V.A. Features of the implementation of project activities in an educational organization // Young scientists of Russia (accepted for publication)

The work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and an appendix.

The first chapter introduces the theory of project management, the theoretical foundations of using the project office in the management of project activities in an educational organization. The chapter reveals the concepts of project activities of an educational organization and a project office.

The second chapter provides a brief description of the educational institution MBOU School № 72 named after M.N. Tolstikhin, an analysis of project activities in the organization was carried out. Based on the analysis of project activities, it was proposed to introduce a project office, which will contribute to the improvement of project activities in an educational organization.

The third chapter presents the conditions for approbation of the project office in MBOU School №72 named after M.N. Tolstikhin and research results.

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	6
1.1. Специфика проектной деятельности в образовательном учреждении ....	6
1.2. Проектный офис как инструмент управления проектами в образовательной организации.....	14
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МБОУ СШ № 72 ИМ. М.Н. ТОЛСТИХИНА .....	21
2.1. Краткая организационная характеристика МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина.....	21
2.2. Анализ проектной деятельности МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина	30
2.3. Проектный офис как способ совершенствования проектной деятельности в МБОУ СШ № 72 им. М.Н, Толстихина .....	38
ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	43
3.1. Условия апробации и оценка критериев эффективности внедрения предложения проектного офиса в МБОУ СШ №72 .....	43
3.2. Анализ результатов внедрения проектного офиса в МБОУ СШ № 72 ....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСПОЧНИКОВ .....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Ориентация образования на постоянное развитие, на повышение качества образования, ориентация на прогнозирование будущего и разработку идей опережения требует от образовательной организации кардинальных изменений в структурно-содержательном аспекте образовательной организации.

Согласно постановлению Правительства РФ от 26 декабря 2017 года №1642 государственная программа «Развитие образования» переводится на проектное управление.

В последнее время на федеральном уровне принято несколько документов, в которых определено, что управление некоторыми отраслями, в том числе, сферой образования, будет осуществляться на проектных принципах. В современных условиях преобразования руководители образовательных учреждений должны внедрять модели проектного управления образовательной организацией.

На сегодняшний день проектные технологии широко применяются в обучении детей, но не в управлении образовательной организацией. Проблема поиска проектной модели, которая будет эффективна для развития образовательной организации обусловила выбор темы диссертационного исследования: «Совершенствования проектной деятельности в образовательной организации».

Проблеме управления проектной деятельностью посвящены научные исследования не только зарубежных, но и отечественных ученых. В США работает институт проектного менеджмента, который разработал национальный стандарт Project Management Body of Knowledge. Зарубежный опыт исследования в области управления проектной деятельностью отражен в работах Р. Арчибальда, Д. Бриджес, И. Кендалла, К. Кролуфорда, К. Роллинза.

Изучению понятийного аппарата в области проектной деятельности в отечественной науке посвящены работы С.Н. Бабиной, И.А. Колесниковой, А.Н. Марчеловой, Н.В. Матяш, А.П. Панфиловой.

Цель исследования – разработать основные направления совершенствования проектной деятельности.

В соответствии с целью исследования определены следующие задачи:

- Рассмотреть специфические аспекты проектной деятельности в образовательной организации;
- На основе анализа проектной деятельности образовательной организации определить основные направления совершенствования;
- Апробировать рекомендации и оценить их эффективность.

Объектом исследования является муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 72 с углубленным изучением отдельных предметов имени М.Н. Толстихина».

Предмет исследования: проектная деятельность МБОУ СШ №72 им. М.Н. Толстихина.

Для решения поставленных задач используются следующие методы исследования: анализ научно-методической литературы, нормативных документов, обобщение и классификация, анкетирование, опрос, анализ, SWOT-анализ.

Научные результаты:

- Дано авторское определение понятию проектная деятельность образовательной организации, как организованной деятельности по осуществлению проектных разработок с целью развития образовательной организации как на уровне администрирования, так и в рамках педагогического процесса в условиях временных и ресурсных ограничений.
- Внесено предложение по совершенствованию проектной деятельности образовательной организации через внедрение проектного офиса в структуру управления образовательной организации.

По результатам исследования сделаны следующие публикации: «Конкурентоспособность образовательной организации» [40], «Особенности осуществления проектной деятельности в образовательной организации» [41], «Проектный офис как инструмент управления проектной деятельностью в образовательной организации» [42]. А также был представлен доклад «особенности осуществления проектной деятельности в образовательной организации» в рамках международного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития». На базе муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 72 с углубленным изучением отдельных предметов имени М.Н. Толстого» была проведена экспериментальная работа.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Первая глава вводит в теорию управления проектной деятельностью, знакомит с теоретическими основами использования проектного офиса в рамках управления проектной деятельностью в образовательной организации. В главе раскрываются понятия проектной деятельности образовательной организации и проектного офиса.

Во второй главе представлена краткая характеристика образовательного учреждения МБОУ СШ №72, проведен анализ проектной деятельности в организации. На основе анализа проектной деятельности было предложено внедрить проектный офис, который будет способствовать улучшению проектной деятельности в образовательной организации.

Третья глава представляет условия апробации проектного офиса в МБОУ СШ №72 и результаты исследования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Специфика проектной деятельности в образовательном учреждении

В современных условиях развитие образования становится приоритетным для российского общества и государства. Появляется необходимость в том, чтобы современная образовательная организация была способна повышать качество своих услуг, удовлетворять возрастающие интересы потребителей, сотрудничать с социальными партнерами и сохранять свою конкурентоспособность в условиях изменений.

В условиях реализации проекта «современная школа», Концепции «Российское образование – 2020» [12], актуальным становится проектная деятельность в развитии образовательных учреждений.

Внедрение федеральных государственных стандартов (далее-ФГОС) стало необходимым элементом модернизации российских школ. Согласно ФГОС школа должна обеспечить освоение обучающимися проектной и исследовательской деятельности [51]. В настоящее время метод проектов, проектные технологии широко применяются в обучении при реализации компетентностного подхода.

На сегодняшний день существуют разные подходы к определению понятия проектная деятельность. В таблице представлены подходы разных авторов к понятию проектная деятельность.

Таблица 1

Подходы к определению понятия проектная деятельность

Автор	Понятие
1	2
Марчелова А.Н. [22]	Проектная деятельность — это работа, направленная на решение конкретных задач, для достижения поставленной цели, которая позволяет использовать знания, полученные во время учебного процесса, на практике.

1	2
Матяш Н.В. [23, с. 56]	Проектная деятельность – форма учебно-познавательной активности школьников, заключающаяся в мотивированном достижении сознательно поставленной цели по созданию творческих проектов, обеспечивающих единство и преемственность различных сторон процесса обучения и являющаяся средством развития личности субъекта учения
Бабина С.Н. [4, с. 3]	Проектная деятельность – это мыслительно-трудовая деятельность, направленная на создание теоретической модели объекта проектирования и материальной реализации ее в виде макета, модели, прототипа, готового изделия.
Панфилова А.П. [30, с. 10]	проектная деятельность – совместная учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленные на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта.
Колесникова И.А. [18]	проектная деятельность является специфической формой творчества и универсальным средством развития человека.

Проанализировав таблицу, можно отметить, что Колесникова И.А. рассматривает проектную деятельность как творческую активность школьников [18]. Матяш Н.В. и Панфилова А.П. также приравнивают проектную деятельность к творческой активности, но в отличие от определения Колесниковой И.А., конкретизируют то, что проектная деятельность – учебно-познавательная деятельность, направленная на достижение поставленной цели [23; 30]. Марчелова А.Н. выделяет практическую значимость проектной деятельности во время учебного процесса [22].

В определениях, данных Бабиной С.Н. и Панфиловой А.П. подчеркивается то, что проектная деятельность направлена на результат или на предоставление готового изделия [4; 30].

Если обобщить существующие точки зрения по понятию проектная деятельность, то под проектной деятельностью мы будем понимать

творческую, учебно-познавательную активность школьников, направленную на достижение поставленной цели, и имеющий на выходе какой-либо результат или готовое изделие.

Как можно заметить, в большинстве случаев, понятие «проектная деятельность» относят к методу образовательного процесса, который соединяет в себе форму и метод обучения в рамках педагогического процесса. Но в меньшей степени используют понятие «проектная деятельность» как способ организации и трансформации образовательных организаций.

Автор предлагает свое определение проектной деятельности, которое будет использоваться в нашей работе.

Проектная деятельность образовательной организации – организованная деятельность по осуществлению проектных разработок с целью развития образовательной организации как на уровне администрирования, так и в рамках педагогического процесса в условиях временных и ресурсных ограничений.

Данное определение отличается от уже существующих тем, что проектная деятельность направлена как на развитие организации, так и на образовательную деятельность обучающихся.

В целях сравнения проектной деятельности в образовательном учреждении в таблице 2 приведена сравнительная характеристика проектной деятельности обучающихся и проектной деятельности образовательной организации.

Таблица 2

Сравнительная характеристика проектной деятельности

Критерии	Проектная деятельность обучающихся	Проектная деятельность образовательной организации
1	2	3
Структура	Монопроекты	Монопроекты Мультипроекты
Тип проектов	Социальные Исследовательские Информационные Творческие	Организационные Социальные Инвестиционные Учебные

1	2	3
Масштаб	Внутриклассные Внутришкольные Районные Городские Региональные Общероссийские Международные	Внутриорганизационные Районные Городские Региональные Общероссийские Международные
Цель использования проектной деятельности	учебно-познавательная	Развитие образовательного учреждения и образовательной деятельности организации

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод о том, что нет существенной разницы между проектной деятельностью обучающихся и проектной деятельностью образовательной организации. Отсюда следует, что проектную деятельность обучающихся можно использовать для развития самой организации.

Таким образом, проектная деятельность в образовательной организации может быть использована не только как метод обучения в рамках ФГОС, но, как и способ развития образовательного учреждения.

Проектная деятельность подразумевает управление проектами.

Управление проектами – это применение знаний, навыков, инструментов и методов к проектной деятельности для соответствия требованиям, предъявляемым к проекту [55]. Управление проектами позволяет организациям выполнять проекты эффективно и качественно.

Стоит отметить основные признаки проекта:

- направленность на достижение конкретных целей;
- координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- продукт уникален и неповторим;
- ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом, жизненный цикл.

В образовательной организации примерами проектов могут служить:

- разработка нового продукта или услуги;

– осуществление изменений в структуре, кадрах и стиле организации;

– разработка или усовершенствование информационной системы;

– внедрение нового процесса или процедуры.

Функции управления проектами:

– планирование;

– контроль;

– анализ;

– принятие решений;

– составление и сопровождение бюджета проекта;

– организация осуществления проекта;

– мониторинг;

– отчетность;

– проверка и приемка работ;

– бухгалтерский учет;

– администрирование.

В связи с тем, что управление проектами в значительной степени зависит от их масштаба, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации, становится необходимым рассмотреть основные типы проектов. Классификация типов проектов представлена в таблице 3.

Таблица 3

Классификация типов проектов

Классификационные признаки	Типы проектов
1	2
По масштабу проекта	Малый Средний Мегапроект
По сложности	Простой Сложный
По срокам реализации	Краткосрочный Средний Долгосрочный

1	2
По характеру проекта / уровню участников	Международный Отечественный: – внутриорганизационные – районные – городские – региональные – общероссийские
По сфере деятельности	Экономический Социальный Технический Организационный Образовательный
По назначению проекта	Инвестиционный Инновационный Научно-исследовательский Учебно-образовательный

Введение классификации проектов позволяет выделить процессы, инструменты и методы проектного управления для различных типов проектов.

Жизненный цикл проекта – серия этапов, которые проект проходит от начала до завершения [20, с. 70]. Он обеспечивает базовую основу для управления проектом. Эта базовая структура применяется независимо от конкретной проектной работы. Фазы могут быть последовательными, повторяющимися или перекрывающимися. Все проекты можно сопоставить с общим жизненным циклом, показанным на рисунке 1.



Рисунок 1. Жизненный цикл проекта

Рассмотрим стадии проекта.

В стадию инициации входят:

- разработка устава проекта;
- разработка предварительного содержания.

Стадия планирования включает в себя:

- разработка плана управления проектом;

- планирование содержания;
- оценка ресурсов;
- разработка календарного плана;
- разработка бюджета расходов;
- анализ рисков.

В исполнение входит:

- руководство и управление исполнением проекта;
- набор команды.

Последняя стадия проекта – завершение. В данной стадии происходит закрытие проекта.

Механизмы реализации проекта.

Постановка целей проекта является одним из основных этапов управления проектной деятельностью. Целью проекта является решение поставленной проблемы. Технология SMART позволяет обобщить всю имеющуюся информацию и наиболее четко поставить цель проекта. На рисунке 2 представлены SMART критерии эффективности поставленных целей.

**Specific – конкретный:** Цель должна быть четко сформулирована. Чем конкретнее цель, тем больше вероятность ее достичь.

**Measurable – измеримый:** Определить конкретные критерии для понимания соответствия цели.

**Achievable – достижимый:** Цели должны быть достижимы.

**Relevant – значимый:** Цели должны быть практичной и ориентированной на конкретный результат.

**Time bound – ограниченный по времени:** Установить срок выполнения. Установление временных ограничений позволяет сделать процесс управления контролируемым.

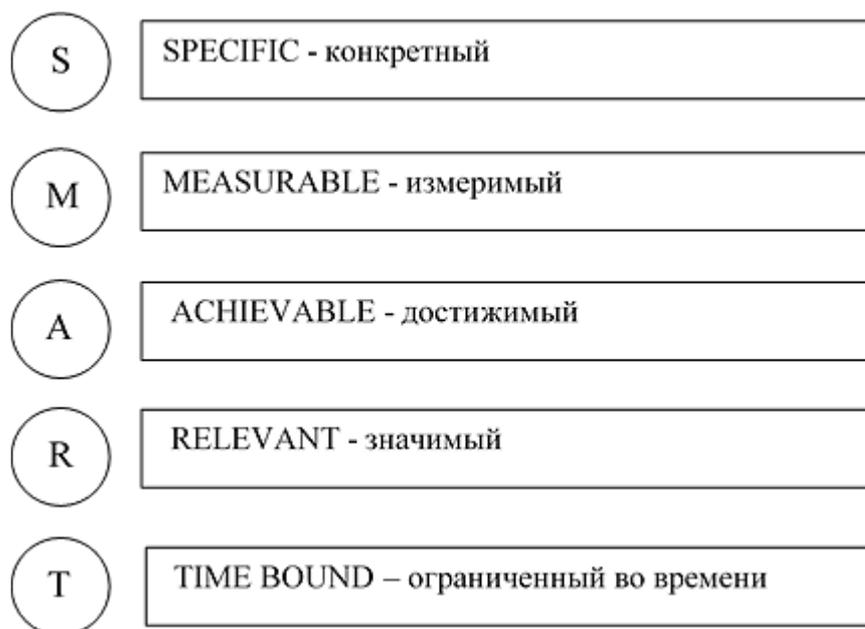


Рисунок 2. Критерии SMART

После определения цели проекта формулируются задачи проекта. Задачи проекта направлены на достижение цели. Они должны быть четко сформулированы и выстроены в логической и временной последовательности их решения.

На данном этапе необходимо дать четкое описание конкретных действий в рамках каждого шага проекта. Прописывая задачи проекта, нужно просчитать количество требуемых ресурсов на решение каждой задачи, а также бюджет проекта.

При планировании проекта целесообразно составлять календарный график реализации проекта. Календарное планирование включает в себя перечень работ проекта, их логические взаимосвязи, исполнителей и продолжительность работ.

Для связи сроков работ по проекту, их продолжительности и зависимости используют инструмент календарного планирования – диаграмму Ганта.

В ходе планирования важно прописать количественные и качественные результаты проекта. Так как каждый проект уникален, это создает трудности при его планировании, а также, при прогнозировании его результатов. Исходя

из этого результатом проекта может стать не только продукт, мероприятие или услуга, но и уроки, опыт, который будет использован в дальнейшей работе.

В процессе планирования проекта необходимо провести оценку рисков, чтобы понять вероятность возникновения неблагоприятных ситуаций и оценить их влияние на проект, а также найти способы решить их или минимизировать воздействие на проект.

## **1.2. Проектный офис как инструмент управления проектами в образовательной организации**

Управление проектной деятельностью в образовательной организации влечет за собой ряд трудностей, связанных с большим количеством реализуемых проектов. Различные виды отчетов не позволяют охватить состояние всех проектов. Данные по проектам хранятся в головах руководителей проектов. Возникает потребность собрать все данные, стандартизировать их, сохранить и свести к минимуму негативные последствия после замены или ухода одного из менеджеров. Учитывая «текучесть» кадров в образовательных учреждениях, наиболее актуальным становится решение проблемы закрытия проекта, по причине ухода менеджера.

Создание проектного офиса как единого центра управления проектами организации, позволит решить некоторые из вышеуказанных проблем.

В нашей работе «проектный офис» – структурное подразделение, обеспечивающее проектное управление в организации, отвечает за эффективную реализацию портфеля проектов в рамках определенных стандартов осуществления деятельности по управлению проектами, внедряет и развивает информационную систему планирования и мониторинга проектов, формирует сводную отчетность по проектам [37].

Обязанности проектного офиса могут варьироваться от обеспечения функций поддержки управления проектами до прямого управления одним или несколькими проектами.

Основные задачи проектного офиса в образовательной организации:

- разработка и внедрение методологии управления проектами;
- централизованное планирование проектов;
- управление отдельными проектами, программами и портфелем проекта;
- инициация новых проектов;
- комплексное календарное и финансовое планирование;
- ведение архива проектов.

Введение проектного офиса позволяет не только проанализировать каждый проект по отдельности, но и увидеть общую картину состояния всех проектов организации, что приводит к оптимизации принятия решений.

Основные функции проектного офиса:

- создание и реализация методологии управления проектами;
- управление ресурсами;
- подбор специализированного персонала, его обучение, разработка системы стимулирования работников;
- осуществление текущего контроля над всеми проектами;
- формирование отчетности для высшего руководства;
- разработка шаблонов проектной документации;
- управление процессом документооборота в рамках создания проектов;
- управление знаниями организации в области проектного управления.

В организациях может быть несколько типов проектного офиса. Каждый тип различается по степени влияния на проекты внутри организации. A guide to the project management body of knowledge предлагает следующие типы:

– Поддерживающий – выполняет консультативную роль в проектах, предоставляет шаблоны, передовой опыт, обучение, доступ к информации, извлеченной из других проектов. Данный тип ПО служит хранилищем проектов. Степень контроля – низкая.

– Контролирующий – оказывает поддержку, выступает не только в качестве методолога, но и в качестве центра экспертизы и контроля. Контролирующий ПО принимает участие в принятии решений о продолжении проекта, помогает в сложных ситуациях и обеспечивает соответствие принятым проектным практикам. Степень контроля – умеренная.

– Управляющий – берет на себя управление проектами, напрямую управляя ими. Менеджеры проектов назначаются ПО и подчиняются ему. Степень контроля – высокий [60, с. 48].

Кендалл Д.И. и Ролинз С.К. предлагают следующие модели проектных офисов:

– Репозиторий – является хранилищем и источником информации о ходе проектов и применяемых при реализации методах и стандартов. Данная модель применяется в организациях со слабым центральным управлением или при закреплении ответственности за выполняемые проекты. Она способствует выявлению «белых пятен» в информации о проектах, помогает усилить контроль над рисками по мере прохождения проекта по этапам.

– Наставник – отражает намерения организации распространять корпоративную методологию управления проектами среди подразделений. Данный офис осуществляет координацию коммуникаций, несет ответственность за документальное оформление, а также ведет мониторинг хода выполнения и характеристик проектов. Он выступает в роли помощника, консультанта и источника информации о ходе выполнения проектов.

– Офис управления проектами предприятия – осуществляет управление проектами и надзор за их выполнением. Руководители проектов входят в состав офиса и назначаются для управления конкретными проектами. Данный проектный офис определяет содержание всего проекта, распределяет ресурсы,

контролирует график выполнения работ, исполнение бюджета и занимается оценкой рисков и принимаемых допущений и предложений. [17, с 36.]

Стоит выделить также другой подход к классификации проектных офисов. Андрей Сооляттэ в своей книге «Управление проектами в компании: методологии, технологии, практика» представил шесть моделей проектного офиса: офис управления портфелем организации, офис управления портфелем подразделения, офис управления программой подразделения, программный офис для специфической инициативы, проектный офис для специфической инициативы, центр совершенства [45]. Проектный офис для специфической инициативы и центр совершенства являются наиболее интересными моделями в данной книге.

Проектный офис для специфических инициатив является временным. Он создается для поддержки реализации специфической инициативы, которую организация определяет как проект.

Центр совершенства – подразделение, определяющее стандарты для управления портфелями, программами и проектами. Разрабатывает требования к навыкам и обучает участников проекта, управляет знаниями и т.п. Центр совершенства может существовать как отдельно, так и входить в состав проектного офиса.

Стоит отметить еще одну модель проектного офиса – виртуальный проектный офис. Он не привязан к определенному месту, представляет собой телекоммуникационную среду, обеспечивающую возможность работы и коммуникаций по единым стандартам. Основа виртуального офиса – распределенная компьютерная система на базе телекоммуникационных сетей. Она позволяет пользоваться едиными программными средствами, едиными базами данных и знаний. С помощью виртуального офиса можно вести единый учет, контроль, мониторинг работ по проекту, проводить видеоконференции, совещания в режиме реального времени.

Основным преимуществом виртуального офиса является возможность организации эффективной распределенной системы управления проектами.

Данный офис содержит две группы программных средств в рамках технологии «клиент-сервер». Первая группа размещается на сервере и включает средства ведения баз данных для взаимодействия проекта с менеджером. Вторая группа размещается на рабочем месте клиента и на основе интернет-технологий поддерживает функции виртуального офиса [11, с. 165].

Диана Бриджес и Кент Кроуфорд предлагают четырехступенчатый подход внедрения проектного офиса.

I стадия – закладка фундамента. На данной стадии устанавливаются границы проектного офиса и определяются актуальные задачи и долгосрочные цели.

- проведение оценки текущих возможностей;
  - проведение мероприятий для выявления текущих задач, возможностей и вопросов;
  - составление обзорного отчета и плана мероприятий;
  - определение функции и штатной структуры проектного офиса;
- определение категории участников проектов;
- подготовка стратегии проектного офиса.

Данная стадия заканчивается, когда набран штат и началось финансирование.

II стадия – запуск краткосрочных мероприятий. На данной стадии начинается работа проектного офиса.

- организация выполнения краткосрочных мероприятий и запуск поддержки проектов. Краткосрочные мероприятия – это решение актуальных задач и вопросов, возникающих у основных участников. Это могут быть: внедрение методологии управления проектами; обзоры проектов; заседания по проектному планированию и контролю; запуск одного или нескольких пилотных проектов; шаблоны.
- подбор персонала для решения ближайших задач;

- организация взаимодействия и информирования организации о проектном офисе и его обязанностях;
- курирование проектов.

Вторая стадия заканчивается, когда краткосрочные мероприятия запущены и команда готова к долговременным решениям.

III стадия – развертывание долговременных решений. На этой стадии разрабатываются, тестируются и распространяются методы, стандарты, программы обучения и поддержки для достижения общих целей.

- улучшение и ускорение процессов;
- обучение персонала;
- организация стабильной системы поддержки;
- проведение дополнительных пилотных тестов;
- постепенное разворачивание полноценной работы проектного офиса.

IV стадия – поддержка и совершенствование.

- функционирование и поддержка организации;
- выполнение повседневных задач;
- совершенствование управления проектами;
- увеличение степени участия проектного офиса там, где это необходимо [14].

Проектный офис может нести ответственность за проектную деятельность в масштабах всей организации. Он объединяет данные и информацию из стратегических проектов организации и оценивает выполнение стратегических целей более высокого уровня. ПО является связующим звеном между портфелями, программами, проектами организации и системами измерения организации.

Приведем сравнительную характеристику проектной деятельности в образовательной организации без функционирования проектного офиса и

проектной деятельности в образовательной организации с функционирующим проектным офисом. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4

Сравнительная характеристика проектной деятельности

Критерии	Проектная деятельность ОО без внедрения проектного офиса	Проектная деятельность ОО с проектным офисом
Участники	Администрация школы (1-2 человека)	Обученная команда (минимум 3 человека)
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка проекта</li> <li>– управление отдельным проектом</li> <li>– инициация новых проектов</li> <li>– календарное и финансовое планирование проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и внедрение методологии управления проектами</li> <li>– управление отдельными проектами, программами и портфелем проекта</li> <li>– инициация новых проектов</li> <li>– комплексное календарное и финансовое планирование</li> <li>– ведение архива проектов</li> </ul>
Принцип работы (функционирование)	Стихийно	На постоянной основе

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод о том, что существует существенные различия между проектной деятельностью в образовательной организации без функционирования проектного офиса и проектной деятельностью в образовательной организации с функционирующим проектным офисом. В значительной степени различия заметны в количестве реализуемых проектов, в компетентности участников проектной деятельности, в принципе работы.

Внедрение проектного офиса в образовательную организацию позволит существенно повлиять на проектную деятельность организации. Значительно снизятся затраты на управление проектами, появятся общие критерии и показатели эффективности в управлении проектами. Обучение сотрудников позволит повысить уровень владения проектной деятельностью, а также улучшить производительность персонала. Сбор и хранение информации по проектам в одном месте позволит повысить качество анализа информации, извлеченной из других проектов.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МБОУ СШ № 72 ИМ. М.Н. ТОЛСТИХИНА**

### **2.1. Краткая организационная характеристика МБОУ СШ № 72 им.**

#### **М.Н. Толстихина**

Рассмотрим организационную характеристику образовательной организации муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 72 с углубленным изучением отдельных предметов имени М.Н. Толстихина». Сокращенное наименование школы: МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя школа № 72 с углубленным изучением отдельных предметов имени М.Н. Толстихина» (МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина) была открыта в 1964 году. Директор школы Донцова Елена Динамовна.

Учредитель – главное управление образования администрации города Красноярска, действующее на основании Устава (далее Учредитель).

Местонахождение учредителя: 660049, г. Красноярск, ул. Карла Маркса, 93.

Юридический адрес образовательной организации: 660041 г. Красноярск, ул. Курчатова, д.7.

Контактные телефоны: +7 (391) 246-86-42, +7 (391) 298-09-59.

Официальный сайт школы - <http://school72.ru/>

Режим работы МБОУ СШ №72 им. М.Н. Толстихина с 7.00 до 21.00

График работы: с 8.00 до 19.00

I смена — 1,5,8,9,10,11 классы

II смена - 2,3,4,6,7 классы

Основными направлениями деятельности школы являются:

– Создание условий для обеспечения государственных гарантий доступности и равных возможностей получения образования разными категориями обучающихся.

– Обеспечение качественного обучения и воспитания на основе взаимодействия основного и дополнительного образования, связи урочной и внеурочной деятельности.

– Деятельность по организационному и методическому обеспечению перехода на федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) второго поколения на уровне основного общего образования.

– Обеспечение условий для внедрения Профессионального стандарта «Педагог».

– Обновление Программы развития школы и содержания образования в связи с переходом в школу после капитального ремонта.

Школа является юридическим лицом, имеет свой баланс, счета, печать установленного образца, штамп и бланки со своими наименованиями.

Школа финансируется на основании сметы доходов.

Образовательная деятельность школы регламентируется:

– Федеральным Законом «Об образовании в Российской Федерации» [51];

– Уставом школы от 17.08.2015 года [48];

– Лицензией на осуществление образовательной деятельности от 28.03.2016 года (серия 24ЛО1 № 0001909);

– Свидетельством об аккредитации № 4584 от 24.03.2016 года.

Основными целями деятельности Школы являются:

– формирование общей культуры личности обучающихся;

– адаптация обучающихся к жизни в обществе;

– создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;

– воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

– формирование здорового образа жизни [36, с. 3].

Программа развития образовательного учреждения 2019-2023 г.г.  
направлена на:

- повышение качества организации предоставления начального, основного, среднего общего образования по основным общеобразовательным, дополнительным программам;
- сохранение и укрепление здоровья участников образовательного процесса через формирование единой образовательной среды школы;
- создание положительного имиджа школы;
- рост образовательных и творческих достижений всех субъектов образовательного процесса;
- рост доли внебюджетного финансирования школы из различных источников;
- расширение системы внешних социальных связей школы;
- повышение квалификации педагогов в области использования современных технологий обучения.

При реализации Программы предполагаются изменения в следующих направлениях:

- Переход на новые образовательные стандарты;
- Расширение средств поддержки талантливых детей;
- Расширение средств поддержки детей-инвалидов;
- Создание условий для развития личностного потенциала ученика, поддержание в школе творческой среды;
- Сохранение и укрепление здоровья обучающихся;
- Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов;
- Развитие системы наставничества для молодых педагогов;
- Развитие системы взаимодействия и сотрудничества с семьей и социумом;
- Развитие школьной инфраструктуры. [36, с. 12]

В школе реализуются 3 Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования:

- Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (ФГОС НОО);
- Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (ФГОС ООО);
- Федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования (ФГОС СОО) [50].

В таблице представлены уровни общеобразовательных программ в МБОУ СШ № 72.

Таблица 5

Уровни общеобразовательных программ в МБОУ СШ № 72

1 ступень 1-4 классы	«Школа России» ( 1 В,Д классы, 2 А,Б классы, 3 А,Б классы); «Перспективная начальная школа» (1 Б,Г классы, 2 В,Г классы, 3 В класс, 4 А,В классы); «Гармония» (1 А класс, 3 Г класс, 4 Б класс);	
	Внеурочная деятельность: Кружок «Школа здоровья», Кружок «Чемпион», Палитра, Умелые руки, Высокие нотки, Школа вежливых наук, Уроки нравственности, В мире книг, Я-гражданин России, Умники и умницы, Комбинаторика, Учимся решать логические задачи, Ключ и Заря, Школа развития речи, Я-исследователь, Проектная деятельность, Тропинка к своему Я	
2 ступень 5-9 классы	5-9 общеобразовательные классы, обучающиеся по традиционной программе	8, 9 углубленное изучение физики и математики
	Внеурочная деятельность: Художественное творчество, Декоративно-прикладное, Риторика, Высокие нотки, ОФП, Спортивные игры, Умники и умницы, Клуб «Эрудит», Предметные кружки, Экологический практикум, Юный патриот, Тропинка к себе, Мой выбор курсы по выбору: Практикум по русскому языку: подготовка к ГИА; Секреты русского словообразования; Тестовая подготовка по математике; Преобразование графиков элементарных функций; Методы решения задач по физике; Измерение физических величин; Избранные темы обществознания; Подготовка к ОГЭ по английскому языку.	

3 ступень 10-11 классы	Профильное обучение	10, 11 углубленное изучение физики и математики
		10, 11 профильное обучение правовой направленности
Элективные курсы: Универсальные математические методы решения задач; Логические основы математики; Компьютерная графика; Основы политологии; Учимся понимать поэзию; Замечательные неравенства; Изучаем грамматику английского языка; Глобальная география; Методы решения физических задач; Компьютерный дизайн; От текста к творчеству; Генетика человека; Клетки и ткани; Русская словесность; Готовимся к ЕГЭ по английскому языку; Искусство письма; Введение в геополитику.		

Численность обучающихся – 1033 человека, в том числе обучающихся, являющихся иностранными гражданами – 15 человек.

Численность обучающихся по уровням образования:

- начальное общее образование – 503 человека;
- основное общее образование 424 человека;
- среднее общее образование – 106 человек.

В школе достаточно высокий уровень материально-технического обеспечения:

- Укомплектованы современным оборудованием классы физики и химии;
- Имеется современный уровень компьютерной техники в учебных классах и кабинетах информатики с лицензионным программным обеспечением;
- Создана локальная сеть, в которую включены компьютеры классов информатики для преподавания информатики и ИКТ, компьютеры администрации, компьютеры открытого доступа, компьютеры в зале библиотеки;
- Установлены компьютеры во всех предметных кабинетах.

Перечень демонстративного, лабораторного оборудования и наглядных пособий для школы сформирован в соответствии с современными требованиями к оснащению кабинетов. Каждый предметный кабинет оснащен современными учебно-наглядными и демонстративными пособиями.

Управление Школой осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Компетенция Учредителя по управлению Школой определяются действующим законодательством, настоящим Уставом и включает в себя:

- реорганизацию и ликвидацию Школы;
- утверждение Устава Школы, изменений Устава Школы;
- получение ежегодного отчета от Школы о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств, а также отчета о результатах самообследования;
- назначение на должность и освобождение от должности директора Школы;
- контроль за соблюдением законодательства при осуществлении уставной деятельности Школы;
- осуществление иных полномочий, предусмотренных нормативными правовыми актами [48, с 5].

Единоличным исполнительным органом Школы является директор, который назначается Учредителем в соответствии с правовым актом города Красноярск и осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации.

Органами управления в Школе являются: директор Школы, общее собрание трудового коллектива, Управляющий Совет Школы, педагогический совет, методический совет, классные родительские собрания, родительский комитет Школы, совет старшеклассников. Органы управления действуют на основании Устава.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления образовательной организацией, порядок принятия ими

решений и выступления от имени образовательной организации устанавливаются Уставом образовательной организации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

На рисунке 3 представлена структура управления в МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина.

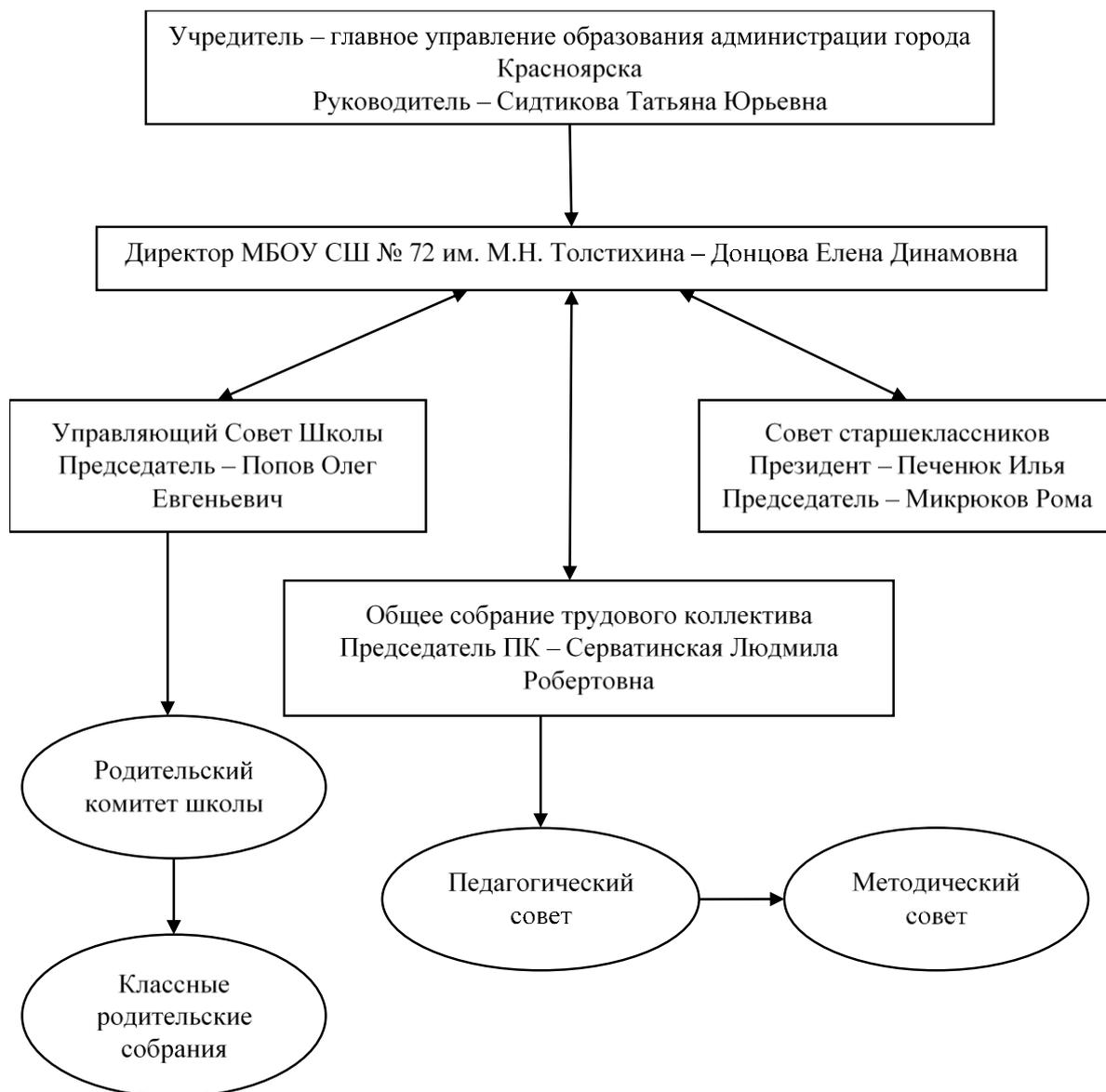


Рисунок 3. Структура управления МБОУ СШ №72 им. М.Н, Толстихина

Трудовой коллектив составляют все работники Школы. Полномочия трудового коллектива Школы осуществляются общим собранием трудового коллектива. Общее собрание трудового коллектива считается правомочным,

если на нем присутствует не менее двух третей списочного состава работников Школы. Решения общего собрания трудового коллектива Школы принимаются простым большинством голосов присутствующих на собрании работников. Процедура голосования определяется общим собранием трудового коллектива Школы.

Управляющий Совет Школы – это коллегиальный орган управления, состоящий из избранных, кооптированных и назначенных членов и имеющий управленческие полномочия по решению ряда важных вопросов функционирования и развития Школы, определенные настоящим Уставом. Управляющий Совет является высшим органом управления, так как он представляет интересы всех групп участников образовательного процесса, то есть обучающихся, родителей (законных представителей) и работников Школы.

Педагогический совет Школы является постоянно действующим органом управления для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса. Членами педагогического совета являются все педагогические работники Школы, включая совместителей.

Методический совет. Членами методического совета являются все заместители директора по учебно-воспитательной работе, руководители школьных методических объединений, психолог.

Родительский комитет Школы, являющийся органом управления, избирается на классных родительских собраниях.

Решения родительского комитета Школы являются рекомендательными. Обязательными для исполнения являются только те решения, которые приняты в соответствии с законами РФ и в целях реализации, которых издается приказ директора по Школе.

Совет старшеклассников является постоянно действующим совещательным ученическим органом управления Школы. Членами совета старшеклассников являются обучающиеся Школы по два человека от каждого класса (8- 11классов) [36, с 15-17].

Работники, осуществляющие вспомогательные функции в учреждении, назначаются и освобождаются от должности директором Школы.

В таблице 6 представлен анализ организационной структуры МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстого.

Таблица 6

Организационная структура МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстого

Ключевые характеристики	Оценочная шкала					Описание значения 5	
	Описание значения 1	1	2	3	4		5
Степень централизации	Централизованная Все вопросы стратегического и тактического управления сосредоточены в руках ограниченной группы людей. Фактически любое решение принимается на уровне первого лица или его замов			+			Распределенная Власть распределена по центрам ответственности или прибыли. Организация представляет собой сетевую структуру, характерную для матричных и проектно-ориентированных организаций
Степень формализации	Формализованная Все внутренние процессы и операции жестко-регламентированы на основе политик, регламентов, правил и инструкций			+			Неформализованная Характер выполнения внутренних процессов и операций определяется текущей целесообразностью
Дистанция власти	Высокий уровень Незыблемость организационной иерархии, четкое соблюдение субординации, стиль «начальник – подчиненный»					+	Низкий уровень Партнерские отношения между руководителями и подчиненными, свободный, неформальный стиль отношений
Стиль принимаемых решений	Административный стиль Исключительно на основе жесткого подчинения и выдачи приказов					+	Континуум решений. В различных ситуациях могут быть приняты разные формы принятия решения, включая широкое обсуждение, делегирование решений
Стратегические ориентиры	Внутренний фокус В основе – традиции, климат, отношения. Соблюдение иерархии, порядок и дисциплина, контроль			+			Внешний фокус Быстрота реагирования на сигналы и вызовы внешней среды, готовность к изменениям, поощряется разумный риск

Проанализировав структуру организации, можно сделать вывод, что в данной организации средняя степень централизации и формализации. А также

низкий уровень дистанции власти, что позволяет подчинённым свободно подходить к начальству с вопросом или критическим замечанием.

Кадровый состав образовательного учреждения.

В учреждении работают 83 специалиста, численность педагогических работников составляет 54 человека. В таблице 7 приведена характеристика педагогического состава.

Таблица 7

Характеристика педагогического коллектива МБОУ СШ № 72 им. М.Н.

Толстихина

Всего учителей	Количество учителей с высшим образованием	Количество учителей со средне-специальным	Количество учителей с высшей категорией	Количество учителей с I категорией
54	52	2	30	10

Проанализировав таблицу, можно отметить, что высшее образование имеют 52 педагога из 54. Высшей категорией обладают 30 педагогов и 10 педагогов имеют I категорию.

В школе работают высококвалифицированные педагоги: 1 педагог носит звание «Заслуженный учитель РФ»; 2 педагога имеют звание «Заслуженный учитель Красноярского края»; 7 педагогов обладают званием «Почетный работник общего образования РФ»; 6 педагогов – «Отличник народного просвещения»; 4 педагога награждены грамотами министерства образования и науки РФ; 2 педагога являются победителями национального проекта «Лучшие учителя России».

## **2.2. Анализ проектной деятельности МБОУ СШ № 72 им. М.Н.**

**Толстихина**

На сегодняшний день в школе внедрены федеральные государственные стандарты. Одним из направлений современного образовательного процесса, предусмотренного ФГОС, стало обеспечение проектной деятельности

обучающихся. В МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина активно используются методы проектной деятельности, на всех этапах обучения. Проводятся проектные срезы на параллелях в начальных классах.

Был проведен анализ проектной деятельности в МБОУ СШ № 72 за последние 3 года (2017-2019) с целью определения уровня организации проектной деятельности. Для анализа были использованы методы эмпирического исследования и статистические методы.

За последние три года школой было реализовано 4 проекта. В таблице 8 представлена реализация проектной деятельности за 2017 – 2019 гг.

Таблица 8

Реализация проектной деятельности в МБОУ СШ № 72

Название проекта	2017 – 2018	2018 – 2019
«Становление молодых преподавателей»	+	
«Внутришкольная система оценки качества образования»	+	
«Образовательные возможности рекреации начальной школы»	+	
«Школа для всех»		+

Проанализировав таблицу, можно отметить, что 2017-2018 гг. были самым продуктивным на реализацию проектной деятельности.

Проект «Становление молодых преподавателей» ориентирован на поддержку молодых педагогов. Идея проекта состоит в создании психологически комфортных условий деятельности молодых педагогов. В ходе проекта была создана система работы с молодыми специалистами, которая включает в себя следующие компоненты: профессиональное сопровождение, наставничество, курсовая переподготовка, включение в работу школьного методического объединения, городских творческих групп.

Результатами реализации проекта являются:

- Создана творческая группа наставников;
- Проведено анкетирование молодых специалистов и выявлены затруднения;

- Включение молодых специалистов в работу ШМО (выступления на заседании ШМО);

- Был проведен фестиваль проектных идей молодых специалистов.

Участниками реализации проекта являлись администрация школы и руководители школьно-методических объединений. Для реализации данного проекта не был выделен бюджет.

В ходе анализа проектной документации было выявлено, что в документах отражена не все информация по разработке и реализации данного проекта, а также отсутствует документально правильно оформленный паспорт проекта.

Проект «Внутришкольная система оценки качества образования» предполагает организацию оценочной деятельности учителя в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами общего образования и основной образовательной программой школы, а также учет в работе учителя результатов внешней оценки качества образования для корректировки дальнейшей образовательной деятельности, так как чаще всего результаты внешней оценки качества образования в работе педагогами не учитываются.

В ходе проекта к критериям оценки качества результатов образования отнесены следующие: успеваемость, соответствие знаний, умений и навыков требованиям госстандартов, число победителей предметных олимпиад и других конкурсов и соревнований, здоровье, уровень освоения личностных и метапредметных результатов.

Результатами реализации проекта являются:

- Разработан обновленный локальный акт по внутришкольной системе оценки качества;

- Определены приоритетные образовательные результаты (предметные, метапредметные и личностные);

- Подобраны и апробированы диагностические комплексные работы для 5-7 классов в соответствии с образовательными результатами.

– Заместителем директора по УВР сформирован график повышения квалификации педагогов на второе полугодие 2018 года.

Участниками реализации проекта являлись заместители директора во УВР. Для реализации данного проекта не был выделен бюджет.

Цель проекта «Образовательные возможности рекреации начальной школы» была направлена на создание воспитательной культурно-образовательной среды, обеспечивающей комфортные условия обучения, духовно-нравственного становления и развития различных компетентностей обучающихся.

В ходе проекта были созданы зоны: «Краски детства» - где демонстрируются творческие работы учащихся школьного, городского и муниципального уровня (рисунки, поделки, картины); «Мы - граждане великой страны» - представлена в виде стенда с символикой Российской Федерации, Красноярского края и города Красноярска, портретами президента РФ, губернатора Красноярского края, главы администрации города Красноярска; «Правила движения - Достойны уважения!» - уголок ПДД; «Уголок счастья» - обеспечение психофизической адаптации и полноценного развития учеников начальных классов, а также создание зоны комфорта для детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Участники проекта:

- Администрация школы;
- Инициативная группа учителей;
- Социолог;
- Психолог;
- Дизайнер.

Спонсорами данного проекта являлись члены Управляющего совета, родительский комитет.

На 2018 – 2019 учебный год был реализован только один проект «Школа для всех». Данный проект направлен на адаптацию детей с ОВЗ, а также на развитие профессиональной компетенции педагогов по работе с классом ОВЗ.

В ходе проекта был создан клуб инклюзивных практик. В рамках работы клуба был проведен анализ готовности педагогов к работе в условиях инклюзивного образования. Для обучающихся с расстройством аутистического спектра (РАС) была создана сенсорная комната, где проходят занятия с психологом и дефектологом.

Участники проекта:

- Заместитель директора по УВР;
- Заместитель директора по АХЧ;
- Логопед;
- Психолог;
- Дефектолог;
- Творческая группа.

Бюджет проекта составили краевые субвенции и внебюджетное финансирование.

Данный проект является единственным, проектом в котором представлен паспорт проекта.

Представленные проекты имеют долгосрочный характер и направлены на развитие образовательной организации и на адаптацию как молодых специалистов, так и на детей с ОВЗ.

В МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина были попытки создания грантовых проектов, но проекты не проходили конкурсный отбор. Отсюда следует, что нет достаточного опыта создания проектов.

Для оценки потенциала развития школы, нами был проведен SWOT-анализ, по результатам которого мы можем определить сильные и слабые стороны организации, а также выявить возможности и трудности, которые тормозят развитие образовательного учреждения. Проанализировав таблицу, мы сможем внести предложения по усовершенствованию проектной деятельности. В таблице 9 представлен SWOT-анализ деятельности образовательного учреждения.

## SWOT-анализ деятельности МБОУ СШ № 72 им М.Н. Толстихина

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие стабильного педагогического коллектива с высоким профессионально-личностным потенциалом;</li> <li>– Позитивный опыт работы творческих групп учителей по актуальным вопросам образовательного процесса;</li> <li>– Наличие системы школьного самоуправления и взаимодействия с родительской общественностью;</li> <li>– Результативность участия в конкурсах муниципального, регионального, всероссийского уровня;</li> <li>– Сформированная система качества образования и его оценки в общем образовании;</li> <li>– Практика научно-исследовательской деятельности педагогов и учащихся;</li> <li>– Практика организации системы обмена педагогическим опытом в статусе инновационных площадок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно высокий уровень мотивации участников образовательного процесса на достижение нового качественного уровня образовательного процесса;</li> <li>– увеличение числа детей с ослабленным здоровьем;</li> <li>– негибкость и запаздывающий характер развития системы профессиональной подготовки педагогов;</li> <li>– формальный характер выполнения многочисленных предписаний для исполнения;</li> <li>– бюрократическое отношение к инновациям - только для отчетов;</li> <li>– снижение доступности курсов повышения квалификации на безвозмездной основе;</li> <li>– слабо развита проектная деятельность, направленная на модернизацию образовательной организации.</li> </ul>
Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие имиджа школы как общеобразовательного учреждения, обеспечивающего качественное гармоничное образование;</li> <li>– финансовая поддержка школы за счет участия в конкурсах инновационных проектов и программ различного уровня, платных услуг;</li> <li>– сотрудничество с социальными партнерами, учреждениями дополнительного образования и иными организациями для решения актуальных проблем образовательного процесса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негибкость и запаздывающий характер развития системы профессиональной подготовки педагогов;</li> <li>– недостаточное финансирование системы образования школы;</li> <li>– медленный характер введения стандартов, некоторые идеи которых устаревают до их введения;</li> <li>– кадровая политика в отношении профессии учителя: отсутствие прогнозов спроса на профессии, низкая степень заинтересованности и участия общественных организаций в поддержке системы непрерывного педагогического образования, в совместных проектах по развитию и совершенствованию системы образования</li> </ul>

Проведенный SWOT-анализ позволяет оценить возможности и риски в развитии образовательной организации. Опираясь на SWOT-анализ можно предложить следующие решения угроз:

- Повышение уровня квалификации педагогов;
- Повышение осведомленности педагогов о результатах современных исследований в области педагогики, педагогической психологии, теории управления;
- Повышение компетентности педагогов в процессе их включения в коллективную деятельность;
- Мотивация педагогов на совместную деятельность, побуждение к созданию совместных проектов;
- Увеличение финансирования за счет участия в конкурсах инновационных проектов и программ различного уровня, платных услуг;
- Внедрение технологий проблемного и проектного обучения;
- Повышение имиджа школы за счет реализации проектной деятельности.

Совершенствование проектной деятельности в образовательной организации позволит реализовать вышеизложенные решения угроз. Так, например, участие педагогов в проектной деятельности позволит повысить их компетентность в процессе совместной работы. Также за счет участия в проектных конкурсах существует возможность не только увеличить финансирование, но и повысить имидж организации, что способствует повышению конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность образовательной организации – это способность образовательной организации достижения высших позиций в рейтинге учебных заведений с точки зрения эффективности научно-образовательной деятельности, развития материально-технической базы и её способности к быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка [39]. Таким образом, реализация проектной деятельности может способствовать

развитию способности образовательной организацией к быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

В ходе проведенного анализа был сделан вывод, что проектная деятельность на базе организации развита слабо. Системы инициирования проектов, создания проектных групп, организации их работ – все это слабые места организации. Проектная деятельность в образовательной организации развита на низком уровне.

Для решения данной проблемы мы предлагаем создать проектный офис, который позволит инициировать новые проекты и организовывать работу проектных групп.

Для оценки необходимости создания проектного офиса в образовательной организации МБОУ СШ № 72 был проведен анализ сильных и слабых сторон данного решения. Анализ представлен в таблице 10.

Таблица 10

Анализ сильных и слабых сторон создания проектного офиса в МБОУ  
СШ № 72

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>– Обеспечение качественного контроля за реализацией проектов со стороны руководства;</li><li>– Увеличение количества проектов при ограниченном количестве сотрудников;</li><li>– Снижение нагрузки на руководителей проектов;</li><li>– Сокращение сроков и затрат;</li><li>– Обеспечение накопления знаний в области проектной деятельности.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Затраты на содержание проектного офиса;</li><li>– Дополнительные задачи для работников школы.</li></ul>

Проанализировав таблицу можно сделать вывод, что сильные стороны намного превышают слабые. Следовательно, создание проектного офиса позволит улучшить проектную деятельность в образовательной организации. А также создание проектного офиса позволит увеличить количество реализуемых проектов при ограниченном количестве сотрудников.

### **2.3. Проектный офис как способ совершенствования проектной деятельности в МБОУ СШ № 72 им. М.Н, Толстихина**

В нашем исследовании совершенствование проектной деятельности будет осуществляться на базе МБОУ СШ № 72 им. М.Н, Толстихина. Прежде всего необходимо определить цель проектного офиса его задачи и функции.

Цель создания проектного офиса в МБОУ СШ № 72 состоит в стандартизации процессов руководства проектами в образовательной организации, обеспечении методологии управления проектами.

Задачи построения проектного офиса:

- Разработка программ повышения квалификации сотрудников;
- Управление проектной деятельностью в организации;
- Управление ресурсами;
- Научно-методическое обеспечение работ проекта;
- Мониторинг хода реализации работ проекта;
- Мониторинг рисков;
- Управление качеством;
- Ведение архива проектов.

Функции проектного офиса:

- Формализация проектного управления;
- Разработка методологии управления проектами;
- Подбор и обучение педагогов школы принципам и методам управления проектами;
- Контроль над всеми проектами, ведущимися в школе.

Самый подходящий тип проектного офиса для нашей организации – управляющий. Данный тип соответствует целям создания проектного офиса в МБОУ СШ № 72, также он будет наиболее эффективен на начальных этапах функционирования проектного офиса. Он берет на себя управление всеми

проектами, напрямую управляет ими, отвечает за соответствие проектов и стратегии организации.

В нашей организации мы создаем проектный офис, который:

- Располагает нормативно-регламентной базой процессов управления проектами, методологией проектного управления;
- Имеет шаблоны документов, необходимых для унификации проектной документации;
- Имеет специализированную информационную систему;
- Состоит из квалифицированных сотрудников.

На рисунке 4 представлен проектный офис в структуре образовательного учреждения МБОУ СШ № 72.



Рисунок 4. Проектный офис в структуре МБОУ СШ №72

Для получения результатов деятельности проектного офиса необходимо описать его организационную структуру. Управление проектным офисом будет осуществляться непосредственно его руководителем, назначенным

директором школы. Основными обязанностями руководителя проектного офиса является не только организация работы всего подразделения, но и взаимодействие с руководством образовательной организации.

Основными функциями руководителя проектного офиса являются:

- Контроль соответствия проектов целям организации;
- Контроль процессов управления проектной деятельностью;
- Предоставление сводной отчетности по исполнению проектов;
- Формирование и контроль применения корпоративных стандартов и методологии;
- Создание базы знаний по проектам;
- Разработка корпоративной системы отчетности;
- Ответственность за внутреннее обучение сотрудников.

Проанализировав функции руководителя проектного офиса, можно отметить, что он берет на себя еще и функции методолога. Исходя из этого на данное место требуется человек с высоким уровнем экспертности в проектном управлении.

Руководитель проекта является важным действующим лицом ответственным за технологию работы проекта. Он находится в прямом подчинении руководителя проектного офиса.

Основные функции руководителей проектов:

- Привлечение проектных групп к выполнению работ;
- Контроль за ходом выполнения работ;
- Анализ проектных событий на предмет качества, отклонения от временных рамок;
- Составление прогнозов и коррекция планов;
- Завершение проекта и архивирование документации.

Исходя из функций руководителя проектов, очевидно, что на роль руководителя проекта нужен сотрудник, обладающий лидерскими качествами

владеющий навыками управления проектами и ведения проектной документацией.

В структуру офиса входят полуавтономные проектные группы, имеющие своего руководителя и подчиняющиеся руководителю проектного офиса. Проектные группы в образовательной организации будут состоять из сотрудников учреждения, которые могут справиться с определенными задачами, заложенными в проект. А также в проектные группы будут входить обучающиеся, заинтересованные в участии и реализации проектов.

На рисунке 5 представлена структура проектного офиса в школе.



Рисунок 5. Структура проектного офиса в МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина

При работе проектного офиса может возникнуть вопрос о качестве работы «перегруженных» сотрудников, которые должны выполнять свои основные обязанности по месту работы (например, обязанности учителя), а также справляться с заданиями проекта или нескольких проектов, в которых они участвуют. Следует отметить, что участие в проектной деятельности не вносит кардинальных изменений в распределение рабочего времени учителей школы. Стоит подчеркнуть, что в образовательном учреждении МБОУ СШ № 72 ведется оценочный лист результативности профессиональной деятельности учителя. Данный лист подразумевает активное участие учителей в нескольких

видах работ. (преподавание, ведение официальной нормативной документации, сопровождение одаренных детей, научно-исследовательская деятельность и т.д.) [Приложение А]. Участвуя в проектном офисе каждый инициативный учитель получает возможность дополнительного заработка.

Разработанная модель проектного офиса должна пройти апробацию в 2020 – 2021 учебном году на базе Муниципального бюджетного образовательного учреждения «Средняя школа № 72 с углубленным изучением отдельных предметов имени М.Н. Толстого».

Целью апробации является проверка на практике результативности модели проектного офиса в совершенствовании проектной деятельности образовательного учреждения по заданным критериям. Введение данной модели в структуру МБОУ СШ № 72 рекомендуется осуществлять поэтапно.

## **ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **3.1. Условия апробации и оценка критериев эффективности внедрения предложения проектного офиса в МБОУ СШ №72**

Процесс апробации модели проектного офиса в работу образовательной организации осуществляется в определении места проектного офиса в структуре школы. Взаимодействие проектного офиса на верхнем уровне осуществляется между директором и руководителем проектного офиса. На нижнем уровне происходит взаимодействие с учителями, обучающимися и с работниками, осуществляющими вспомогательные функции в учреждении.

Руководитель проектного офиса выполняет методологические функции. Он контролирует соответствие проектов целям организации, а также проводит расчеты сроков и необходимых ресурсов, предоставляет сводную отчетность по исполнению проектов директору школы.

Руководители проектов – это сотрудники, назначенные руководителем проектного офиса, прошедшие курсы по управлению проектной деятельностью, они работают на постоянной основе. Назначение руководителя проектной группы происходит в соответствии с потребностями проекта. Предоставляют отчетность по исполнению проекта руководителю проектного офиса.

Участники проектных групп – учителя и обучающиеся школы, которые работают над проектными задачами в свободное от основной деятельности время. Участники проектной группы находятся в прямом подчинении руководителя проекта и отчитываются перед ним. Уровень участия сотрудников в проектных группах контролируется руководителем проекта и вносится в оценочный лист.

Внедрение проектного офиса в структуру образовательной организации осуществляется поэтапно, так как существуют вероятность увеличения рисков

при попытке резкого введения проектного офиса в структуру организации. Ниже приведена матрица степени угроз, которые могут появиться при внедрении проектного офиса в структуру МБОУ СШ № 72.

Таблица 11

Матрица степени угроз внедрения проектного офиса в структуру  
МБОУ СШ № 72

Наименование риска	Влияние на внедрение	Вероятность события	Степень угрозы
Недооценка сложности внедрения проектного офиса	Среднее	Средняя	Средняя
Нечеткое понимание целей внедрения	Слабое	Средняя	Средняя
Сложность формализации процедур внедрения	Среднее	Средняя	Средняя
Неоправданное затягивание сроков внедрения	Среднее	Средняя	Средняя
Нежелание сотрудников работать в проектном офисе	Среднее	Высокая	Высокая
Низкая оперативность принятия решения	Среднее	Высокая	Высокая
Размытость зоны ответственности исполнителей	Среднее	Низкая	Низкая
Ошибочный выбор программного обеспечения для мониторинга проектной деятельности	Слабое	Низкая	Низкая

Проанализировав данные матрицы, можно отметить сравнительно небольшое количество рисков с высокой степенью угрозы, что подтверждает осуществимость внедрения проектного офиса в структуру МБОУ СШ № 72.

Необходимым условием успешного внедрения проектного офиса в структуру школы, является его инициирование и поддержка со стороны руководства. Стоит отметить, что заказчиком проектного офиса является директор школы.

Взяв за основу четырехступенчатый подход внедрения проектного офиса Дианы Бриджес и Кента Кроуфорда, были разработаны этапы внедрения проектного офиса, ориентируясь на особенности нашей организации.



Рисунок 6. Этапы внедрения проектного офиса в систему МБОУ СШ № 72

Первый этап является закладкой фундамента для внедрения проектного офиса. На данном этапе происходит анализ проектной деятельности в организации. На основании анализа определяется модель офиса, которая будет функционировать в образовательной организации.

Определение штатной структуры проектного офиса и его место в структуре образовательной организации является условием для завершения первого этапа внедрения.

На втором этапе происходит работа с документацией. Разрабатываются регламент процессов управления проектами и положение о проектном офисе. Происходит стандартизация проектной документации: паспорт проекта, ресурсный план, матрица проектной ответственности.

Второй этап считается завершенным, когда директором школы подписываются регламент и положение о проектном офисе.

Третий этап заключается в работе с сотрудниками школы. Происходит подбор сотрудников и утверждается состав проектного офиса. Проводится анализ проблемных точек при организации проектной деятельности и разрабатываются семинары.

Условием для завершения третьего этапа является прохождение педагогами семинаров по управлению проектной деятельностью.

Четвертый этап внедрения представляет собой начало работы проектного офиса. На данном этапе происходит работа над проектной деятельностью школы. Собирается информация по реализуемым и планируемым к реализации проектам, на основании информации составляется календарный план по реализации проектов на учебный год. Происходит инициация новых проектов.

Подбор сотрудников, на третьем этапе, целесообразно предоставить заместителям директора по воспитательной и учебной работе, так как в их компетенции подбор кадров и установление связей с другими организациями.

За функционирование проектного офиса отвечает его руководитель, назначенный из числа сотрудников директором школы. Сотрудник должен обладать необходимыми компетенциями в области проектного управления, а также иметь склонность к руководящей работе. Руководителем проекта может быть сотрудник, совмещающий свою основную деятельность с проектной.

Проектная группа формируется в основном из сотрудников школы, а также будет целесообразным включить обучающихся в состав проектных групп.

Управление проектным офисом будет осуществляться на базе CRM-системы Битрикс24. Данная платформа позволит создать единый виртуальный офис, что сделает проектную деятельность более эффективной в условиях дистанционной работы. Платформа Битрикс24 содержит в себе все необходимые инструменты для успешного управления проектами.

Возможности Битрикс24:

- Создание проекта: дать название проекта, указать руководителя и сроки выполнения проекта, вести несколько проектов;
- Управление задачами и подзадачами: указать сроки задачи, исполнителей, следить за выполнением;
- Управление командой: добавить сотрудников, следить за нагрузкой, наблюдать за эффективностью каждого участника, вести чат с командой проекта и совершать видеоконференции;
- Работа с календарем: создавать события, назначать встречи с сотрудниками;
- Работа с диаграммой Ганта;
- Работа с отчетами: занятость по проектам, задачи на месяц, отчет по эффективности, задачи за прошлый месяц, ресурсный учет по задачам, ресурсный учет по исполнителям;
- Работа с дисковым хранилищем: хранить информацию по проекту (личный, общий);
- Работа с доской Канбан;
- Работа с базой знаний.

CRM-система в качестве условия апробации будет способствовать эффективному внедрению проектного офиса. Данная система позволит взаимодействовать со всеми участниками проекта в дистанционном режиме: проводить видеоконференции, отправлять сообщения, ставить задачи и сроки его выполнения каждому участнику проекта. Использование онлайн платформы Битрикс24 экономит временной ресурс, что может отразиться на продуктивности сотрудников.

Внутренняя коммуникация в проектом офисе на базе МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина будет осуществляться через CRM-систему и через электронную почту google.

Система google позволяет проводить онлайн встречи, совместно работать с таблицами и документами, что способствует быстрому документообороту в реализации проектов.

Во внешнюю коммуникацию входит доработка школьного сайта под проектный офис. Под доработкой понимается изменение сведений о проектном управлении: размещается структура проектного офиса, положение о проектном офисе, календарь по всем проектам за текущий учебный год, архив проектов за предыдущие года.

Планирование деятельности проектного офиса осуществляется в начале учебного года, проводится анализ реализованных проектов за прошлый год, создается общий календарь планируемых проектов.

В ходе исследовательской деятельности были разработаны критерии для обоснования эффективности внедрения проектного офиса в образовательную организацию МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина.

Для оценки эффективности внедрения проектного офиса в структуру образовательной организации МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина использовались качественные и количественные критерии, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12

Критерии оценки эффективности внедрения проектного офиса

Качественные критерии	Количественные
Самооценка обучающихся, участвующих в учебном процессе с элементами проектной деятельности	Уровень проектной компетентности педагогов
	Количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации
	Количество педагогов, участвующих в проектной деятельности
	Количество обучающихся, участвующих в проектной деятельности
	Количество заявок на проекты

Предложенные критерии оценки результативности внедрения проектного офиса позволят образовательному учреждению построить качественное управление проектной деятельностью.

### **3.2. Анализ результатов внедрения проектного офиса в МБОУ СШ № 72**

На первом этапе апробации модели проектного офиса в организации был проведен анализ реализации проектной деятельности в данном учебном заведении, и была проведена оценка необходимости внедрения проектного офиса как условия совершенствования проектной деятельности в МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина.

В ходе анализа было определено, что проектная деятельность в образовательной организации развита слабо. За 2017-2018 гг. было реализовано четыре проекта, нет единого шаблона проектной документации.

На основании результатов оценки необходимости внедрения проектного офиса, на общешкольном собрании, по материалам диссертационного исследования, сотрудники школы были ознакомлены с результатами анализа осуществления проектной деятельности в школе, а также с мотивами внедрения проектного офиса в структуру школы. По итогам собрания было решено создать инициативную группу для апробации модели проектного офиса в образовательном учреждении.

Стоит отметить, что на начальном этапе проведение аналитической работы является основополагающей для дальнейшей работы над внедрением проектного офиса. На данном этапе были исследованы инновационные возможности, выбрана модель, установлены цели и задачи проектного офиса. Все вышперечисленное дало толчок для перехода на следующий этап внедрения.

На втором этапе внедрения проектного офиса в структуру образовательной организации МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина, в

соответствии с моделью, были разработаны и утверждены директором образовательного учреждения следующие регламенты:

- Регламент процессов управления проектами [Приложение Б];
- Положение о проектном офисе [Приложение В].

Совместно с инициативной группой была произведена стандартизация документации, были разработаны шаблоны проектной документации:

- Паспорт проекта [Приложение Г];
- Ресурсный план проекта [Приложение Д];
- Матрица проектной ответственности [Приложение З].

Стоит отметить, что в образовательном учреждении МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина ведется оценочный лист результативности профессиональной деятельности учителя. Данный лист содержит в себе виды работ, участвуя в которых каждый педагог получает возможность заработать баллы, которые будут оплачиваться.

Оценочный лист является инструментом материального стимулирования педагогов школы, он способствует повышению качества педагогического труда и к выполнению дополнительных обязанностей. Используя данный механизм, можно стимулировать педагогов к реализации проектной деятельности, а также к внедрению проектирования в педагогический процесс.

Данная система оплаты труда направлена на стимулирование работников к предоставлению высококачественных результатов, участию не только в школьном процессе, но и проведению мероприятий различного характера.

С учетом вышеизложенного были внесены изменения в критерии оценки результативности и качества труда работников учреждения. В таблице 13 представлены дополнительные критерии оценки результативности по результатам проектной деятельности педагогов.

**Размер и порядок установления выплат стимулирующего характера по результатам проектной деятельности педагогов школы**

№	Критерии оценки результативности и качества труда работников Учреждения	Условия		Предельное число баллов	Период, на который устанавливается выплата
		наименование	индикатор		
1	2	3	4	5	6
1.	Обеспечение методического уровня организации образовательного процесса	Руководство проектными командами	Обеспечение результативности работы в соответствии с планом	15	На месяц
2.	Реализация проектов	Управление проектами	Обеспечение результативности работы в соответствии с планом	5	Ежемесячно в течение года
		Участие в реализации проектов	Участие в реализации плана работы проекта	3	Ежемесячно в течение года
3.	Участие в проектной деятельности	Участие в реализации проекта или его представлении	Грантовые и Всероссийские проекты	25	Ежемесячно в течение квартала
			Краевые проекты	20	Ежемесячно в течение квартала
			Городские проекты	20	Ежемесячно в течение квартала
4.	Организация детей для успешного участия в проектах	Руководство проектными группами	Контроль за реализацией проекта	3	На месяц
		Участие в реализации проекта или его представлении	Внутри учреждения	2 за каждый проект	На месяц
			Муниципальные	3 за каждый проект	На месяц
			Региональные	4 за каждый проект	На месяц
		Федеральные	5 за каждый проект	На месяц	

1	2	3	4	5	6
			Грантовые и Всероссийские проекты	б за каждый проект	На месяц

Стимулирующие выплаты учитываются в плане финансово-хозяйственной деятельности Школы в составе фонда оплаты труда и финансируются в пределах утвержденных ассигнований за счет бюджетных средств, средств от приносящей доход деятельности и иных внебюджетных источников. Объем средств на осуществление стимулирующих выплат определяется в соответствии с правовыми актами Министерства образования Красноярского края.

В образовательном учреждении МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина Расчет стоимости одного балла производится следующим образом: сумма средств, предусмотренных на выплаты стимулирующего характера для каждой категории работников, делится на количество набранных баллов работниками. Исходя из количества набранных баллов, производится определение суммы выплат стимулирующего характера: стоимость одного балла умножается на количество установленных в оценочном листе баллов работника. На данный момент сумма одного балла составляет 500 рублей.

В соответствии с третьим этапом на базе образовательного учреждения МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина был произведен подбор проектного персонала. На место руководителя проектного офиса был выбран заместитель директора по учебно-воспитательной работе. На места руководителей проектов назначены завучи по учебной работе, по учебно-воспитательной работе и по научно-методической работе.

Для исследования уровня проектной компетентности педагогов школы МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина было:

1. Дано определение понятию «проектная компетентность педагога»;

2. Создан опросник для измерения данного критерия [Приложение Ж];

3. Проведено исследование по определению начального уровня проектной компетентности педагогов школы.

Проектная компетентность педагога – интегративное профессионально личностное качество, основанное на проектных знаниях и личностном опыте проектной деятельности, выражается в способности и готовности педагога к разработке и реализации проектов в различных сферах [27].

Исследование проектной компетентности педагогов школы было проведено с помощью опросника «Основы проектной деятельности». Опросник составлялся на основе теста «основы проектной деятельности» 10 класс и курса ОПД (основы проектной деятельности) Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

В опросе участвовали 54 педагога. Участникам нужно было ответить на 10 вопросов с несколькими вариантами ответов. Подсчет результатов проводился по количеству правильных ответов:

- 0 – 4 – низкий уровень проектной компетентности;
- 5 – 7 – средний уровень;
- 8 – 10 – высокий уровень.

По результатам исследования были получены следующие данные:

- 35% педагогов имеют низкий уровень проектной компетентности;
- 52% правильно ответили на 5 – 7 вопросов;
- 13% педагогов показали высокий уровень проектной компетентности.

Таким образом, по результатам исследования выявлено что у педагогов в образовательной организации сформирован, в основном, средний уровень проектной компетентности.

На основании проведенного исследования нами были разработаны внутренние курсы повышения квалификации. Курсы повышения квалификации были проведены в форме семинаров для всех желающих

педагогов школы. В семинары были включены темы, которые наиболее важны для реализации проектной деятельности в школе. Темы семинаров и их содержание представлены в таблице 14.

Таблица 14

Программа семинаров по повышению проектной компетентности педагогов в МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина

№	Тема семинара	Содержание	Результаты	Количество
1	Управление проектной деятельностью	Формирование и развития компетенций управления проектами: определение понятия «проект»; классификация типов проектов; постановка целей проекта; осуществление планирования и контроля над проектом; управление рисками, коммуникациями, ресурсами и стоимостью проекта.	Разработка проекта: поставлена цель проекта, разработан план, выявлены риски, определены ресурсы, проведен подсчет стоимости проекта.	2
2	Организация проектной деятельности обучающихся	Организация проектной деятельности обучающихся на основе междисциплинарного подхода. Разработка учебного проекта. Социальные проекты.	Разработан план работы по организации проектной деятельности обучающихся.	1

В рамках семинаров по управлению проектной деятельностью были разработаны проекты, которые в дальнейшем будут доработаны и перейдут в стадию реализации. Разработанные проекты имели, в основном, социальную и образовательную направленность.

В ходе семинара по организации проектной деятельности обучающихся педагогами были разработаны планы организации проектной деятельности обучающихся как на уроке, так и во внеурочное время.

После прохождения курсов, педагогами были проведены классные часы, на которых обучающихся познакомили с проектной деятельностью. По результатам классных часов появилась инициативная группа среди учеников, изъявившая желание участвовать в проектной деятельности школы.

На рисунке 7 представлено количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации.



Рисунок 7. Доля преподавателей, прошедших обучение по курсу управление проектами

В соответствии с рисунком 6 оценка проведения семинаров имеет следующие показатели: обучение основам проектной деятельности прошло 85% педагогического состава. 8 человек по личным причинам не прошли обучение.

После курсов был проведен контрольный опрос по теме «Основы проектной деятельности». На рисунке 8 представлена диаграмма роста уровня проектной компетентности педагогов до и после проведения семинаров по повышению проектной компетентности педагогов в МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина.

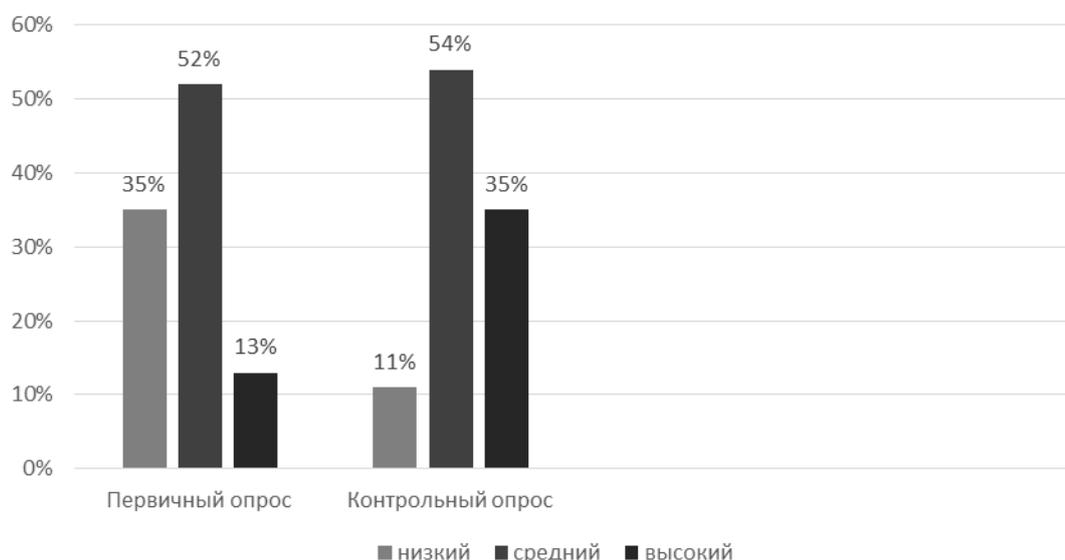


Рисунок 8. Диаграмма роста уровня проектной компетентности педагогов

Таким образом, по результатам исследования видно, что количество педагогов с высоким уровнем проектной компетентности увеличилось на 22% и достигло 35%, средний уровень на 2% и достиг 54%, количество педагогов с низким уровнем уменьшилось на 24% и составляет на данный момент 11%.

Некоторые педагоги использовали проектную деятельность на своих уроках. Так в 7 классах был проведен урок английского языка с элементами проектной деятельности. Данный урок имел страноведческий характер и основывался на межпредметных связях. Во время урока ученикам было задано общее направление проектных работ «привлечение иностранных туристов в Красноярский край». Ребята были разделены на группы по 5 человек, в ходе работ обучающимися были представлены следующие темы проектов:

- Проект по проведению экскурсионного тура по молодежным местам города Красноярска «Teens tour»;
- Проект по проведению экскурсий по заброшенным местам Красноярска «Dead city»;
- Проект по созданию деревни декабристов «Decembrist's village»;
- Проект по организации гостевого туризма «Dive into culture»;

- Проект по созданию летнего лагеря для иностранных и русских детей на Красноярском море «Lyubava Camp»;
- Проект по организации активного отдыха в Красноярском крае «Stay alive»;
- Проект по организации погружения в искусство Красноярского края «Art-Krasnoyarsk»;
- Проект по погружению в историю Красноярска «Time travel»;
- Проект по организации круиза по реке Енисей «Father Yenisey».

Данные проекты находятся на стадии разработки, в будущем планируется презентации проектов.

В ходе исследования была проведена самооценка обучающихся, участвовавших в учебном процессе с элементами проектной деятельности. Было проведено анкетирование среди обучающихся 7 классов МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина с целью оценки заинтересованности обучающихся в проектной деятельности. В анкетировании участвовало 43 ученика: 20 девочек и 23 мальчика. Результаты анкетирования представлены в таблице 15.

Таблица 15

Результаты ответов обучающихся 7-х классов на анкетирование

Вопрос	Варианты ответов	Количество ответов	Количество ответов в %
1	2	3	4
1. Насколько важна, на Ваш взгляд, проектная деятельность на сегодняшний день в образовательном учреждении?	1.очень важна	24	56%
	2.важна	14	33%
	3.не важна	5	12%
2. Знаете ли Вы все этапы проектной деятельности?	1.знаю все	16	37%
	2. не уверен, что все	27	63%
	3.не знаю совсем	0	0%
3. Готовы ли Вы повести за собой учащихся, организуя проектную деятельность?	1.да	17	39%
	2.не уверен	15	35%
	3.не смогу	11	26%

1	2	3	4
4. Если вас привлекает самостоятельная проектная деятельность, то в какой сфере Вы хотели бы работать?	1.социальная	16	37%
	2.экономическая	7	16%
	3.связанная с информационными технологиями	20	47%
5. Если Вы выбрали проектную деятельность, кем вы себя видите в работе над проектом?	1. я буду работать только один (одна);	11	26%
	2. я предпочитаю работать в группе;	4	9%
	3. я буду собирать материал (изучать литературу, ресурсы, материалы СМИ, проводить анкетирование, социологические опросы (при этом могу взять на себя всю ответственность за подлинность информации);	15	35%
	4. я предпочитаю оформлять и анализировать готовые материалы, составлять схемы, проводить анализ, сравнение, делать выводы	6	14%
	5. я предпочитаю представлять проект, публично выступать, заниматься рекламой проекта.	7	16%
6. Готовы ли Вы посвящать некоторое количество времени выбранному направлению творческой самореализации регулярно? Включая элементы работы на каникулах (сбор информации, анкетирование, опросы и т.д.).	1. да	15	35%
	2. нет	28	65%

Проанализировав данные ответов можно отметить, что большее количество обучающихся считают реализацию проектной деятельности очень важной для образовательного учреждения. В ходе анализа выяснилось, что больше половины учеников не уверены в своих знаниях относительно этапов проекта. На вопрос о готовности принять на себя роль руководителя 39% учеников заявили о своей готовности, 35% не уверены и 26% не готовы. При ответе на вопрос о выборе сферы проектной деятельности, 47% выбрали сферу, связанную с информационными технологиями, 37% социальную сферу и 16% экономическую. В ходе анализа ответов на вопрос о роли в работе над проектом, большее количество опрошенных предпочитают собирать материал по проекту 35%, 26% обучающихся предпочитают работать самостоятельно, 16% выразили склонность к публичным выступлениям, 14% обучающихся предпочитают анализировать готовый материал и составлять таблицы, 9% обучающихся выбрали работу в группах. На вопрос готовы ли обучающиеся потратить немного своего времени выбранному направлению творческой самореализации, включая время работы на каникулах, 35% уверенно заявили о своей готовности посвящать свое свободное время на творческую самореализацию.

Таким образом в ходе самооценки, была выявлена заинтересованность обучающихся в участии в проектной деятельности, 6 обучающихся изъявили свое желание участвовать в проектной деятельности школы. На основе проведенной самооценки было определено, что в целом все обучающиеся знают этапы проектной деятельности, а также многие обучающиеся готовы брать на себя ответственность за других учеников. В ходе проведенного анализа самой популярной сферой проектной деятельности стала деятельность в сфере информационных технологий, а также выяснилось, что большинство обучающихся предпочитают заниматься сбором информации.

В соответствии с четвертым этапом внедрения проектного офиса, был проведен сбор информации по реализуемым и запланированным к реализации проектам. На основании информации был составлен календарный план по

реализации проектов на 2020 – 2021 учебный год. Календарный план представлен в таблице 16.

Таблица 16

Календарный план по реализации проектов на 2020 – 2021 учебный год

Мероприятия	Начало	Окончание	Ответственные лица
Зимняя сказка	16.11.2020	27.12.2020	Руководитель проектного офиса, Руководители проектных групп
Защитники отечества	1.02.2021	22.02.2023	Руководитель проектного офиса, Руководители проектных групп
Международный женский день	22.02.2021	5.03.2021	Руководитель проектного офиса, Руководители проектных групп
Буккросинг	08.02.2021	17.03.2021	Руководитель проектного офиса, Руководители проектных групп
День победы	05.04.2021	07.05.2021	Руководитель проектного офиса, Руководители проектных групп

На данный момент в школе идет разработка проекта «Зимняя сказка» в котором задействованы как педагоги нашей школы, так и обучающиеся. Цель проекта состоит в создании праздничного настроения в условиях дистанционной работы. Продуктом данного проекта будет являться видеозапись, в которой содержится новогодний концерт, а также представлены творческие работы обучающихся и их поздравления.

Опираясь на этапы внедрения проектного офиса в структуру организации МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина, в таблице 17 представлены результаты данного внедрения. На каждом этапе расписано содержание работ и их результат.

## Результаты апробации проектного офиса в МБОУ СШ № 72 им. М.Н.

## Толстихина

Этапы	Содержание работ	Результаты
I – этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ реализации проектной деятельности в организации</li> <li>– Оценка необходимости внедрения проектного офиса</li> </ul>	Выбран тип проектного офиса
II - этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка методологии управления проектным офисом</li> <li>– Разработка единых форм проектной документации для школы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработаны регламента процессов управления проектами</li> <li>– Разработаны положения о проектном офисе</li> <li>– Внесены изменения в оценочный лист</li> <li>– Разработаны шаблоны следующей проектной документации:</li> <li>– Паспорт проекта</li> <li>– Ресурсный план проекта</li> <li>– Матрица проектной ответственности</li> </ul>
III - этап	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка семинаров по управлению проектной деятельностью</li> <li>Проведение семинаров для педагогов образовательного учреждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение уровня квалификации педагогов в проектной деятельности</li> <li>– Утверждение состава проектного офиса</li> </ul>
IV - этап	Сбор информации по реализуемым и запланированным к реализации проектам	Разработка календарного плана по реализации проектов на 2020 – 2021 учебный год

Внедрение проектного офиса и организованная работа инициативных педагогов привели к увеличению количества проектов в учреждении, количества педагогов и обучающихся работающих над их реализацией. А также единая форма проектной документации позволила облегчить работу над формальной стороной проекта.

В таблице 18 приведены результаты внедрения проектного офиса по анализу показателей количественных критериев.

## Результаты исследования количественных критериев эффективности

Количественные	Дополнительный критерий	Результаты
Уровень проектной компетентности педагогов	Уровень проектной компетентности педагогов до прохождения курсов повышения квалификации	низкий уровень – 19 средний уровень – 28 высокий уровень – 7
	Уровень проектной компетентности педагогов до прохождения курсов повышения квалификации	низкий уровень – 5 средний уровень – 25 высокий уровень – 16
Количество педагогов, прошедших курсы повышения квалификации	Прошли курсы повышения квалификации	46
	Не прошли курсы повышения квалификации	8
Количество педагогов, участвующих в проектной деятельности	В 2017 – 2018 гг	9
	В 2018 – 2019 гг	8
	В 2020	16
Количество обучающихся, участвующих в проектной деятельности	В 2017 – 2018 гг	0
	В 2018 – 2019 гг	0
	В 2020	86
Количество заявок на проекты	В 2017 – 2018 гг	3
	В 2018 – 2019 гг	1
	В 2020	5

Таким образом, предложенные рекомендации позволили активизировать потенциал каждого педагога в области проектирования и как следствие обеспечить внедрение элементов проектной деятельности в учебный процесс, что способствует качественному воспитанию, образованию и развитию обучающихся.

Создание проектного офиса в образовательной организации послужило стимулом на развитие проектной деятельности в школе: увеличилось количество участников, задействованных в проекте; учителя получили возможность дополнительного заработка; появились новые предложения и идеи, которые можно реализовать через проекты; активизировались обучающиеся, которые заинтересованы в улучшении образовательной организации.

Внедрение проектного офиса способствовало:

- Качественному изменению управления реализуемых проектов;
- Формированию корпоративной проектной культуры;
- Совершенствованию структуры управления проектами;
- Контролю над всеми проектами, ведущимися в школе.

Подводя итоги по данному эксперименту, можно говорить о эффективности внедрения проектного офиса в структуру управления образовательной организацией.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях проектная деятельность является неотъемлемой частью в жизни любой образовательной организации, а управление проектами – неизбежный процесс.

В ходе диссертационного исследования была достигнута цель и решены поставленные задачи.

Целью работы являлось разработка основных направлений совершенствования проектной деятельности.

В результате исследования были рассмотрены специфические аспекты проектной деятельности в образовательной организации. Было выявлено, что нет существенной разницы между проектной деятельностью обучающихся и проектной деятельностью образовательной организации. Отсюда следует, что проектную деятельность обучающихся можно использовать для развития самой организации.

Проанализировав проектную деятельность образовательной организации, было выявлено, что проектная деятельность на базе организации развита слабо. Системы инициирования проектов, создания проектных групп, организации их работ – все это слабые места организации. Для решения данных проблем, было предложено внедрение проектного офиса для качественного управления проектной деятельностью в организации. Для реализации данной рекомендации был предложен ряд мероприятий по внедрению проектного офиса в структуру управления организацией: разработан план внедрения проектного офиса, скорректирован оценочный лист результативности профессиональной деятельности учителя, разработана программа семинаров по повышению проектной компетентности педагогов.

В рамках апробации предложенных рекомендаций, был проведен анализ результатов внедрения проектного офиса в структуру управления организацией. В ходе анализа критериев эффективности, был отмечен рост участников, заинтересованных в реализации проектной деятельности,

повысилась проектная компетентность, качественно изменилось управление реализуемых проектов.

Разработанное направление совершенствования проектной деятельности в образовательной организации находится на этапе реализации в муниципальном бюджетном общеобразовательном учреждении «Средней школы № 72 с углубленным изучением отдельных предметов имени М.Н. Толстихина». Данный опыт совершенствования проектной деятельности может быть распространен на другие образовательные организации.

Для дальнейшего развития проектного офиса в школе планируются следующие мероприятия: текущий и итоговый мониторинг работы проектного офиса; формирование базы знаний проектного офиса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСПОЧНИКОВ

1. Андросова Л. Проектное управление – инструмент эффективного управления [Электронный ресурс]. Институт развития и повышения квалификации. 2017. URL: <http://iroipk.ykt.ru/archives/233379> (дата обращения: 22.10.2019).
2. Артамонов Д.В. Теоретические аспекты управления нововведениями в образовательной организации // Молодежь и наука XXI века: XIX Международный научно-практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых, 2018. С. 54.
3. Артемьев Д.Г., Паначев О.Ф. Выбор модели проектного офиса в компаниях сферы ритейла // НИР. Российский журнал управления проектами. 2015. № 2 (11). С. 3 – 20.
4. Бабина С.Н. Метод проектов в образовательном пространстве школы и вуза: метод. рекомендации / сост. С.Н. Бабина. – Челябинск: ЧГПУ, 1999. С. 28
5. Белоконь А.И. О развитии организаций в проектной деятельности [Электронный ресурс]. Управление проектами и развитие производства. 2014. № 3 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-razvitii-organizatsiy-v-proektnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 12.08.2020).
6. Беляков Е.М., Воскресенская Н.М., Иоффе А.Н. Проектная деятельность в образовании // Проблемы современного образования. 2011. № 3. С. 62 – 67.
7. Болотова К.Р., Грошева Н.Б. Создание проектного офиса как инструмента реализации инновационных проектов // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. № 2 (2). С. 3 – 5.
8. Ваторпина Е.В. Проектная деятельность по английскому языку: сотрудничество учителя и учащихся // Перевод и сопоставительная лингвистика. 2013. № 9. С. 55 – 58.

9. Витковский А. Зачем директору «проектное управление»? [Электронный ресурс]. Директория-онлайн. 2018. URL: <https://medium.com/direktoria-online/management-8889b84b4983> (дата обращения: 13.04.2020).
10. Волков В.Н. К проблеме определения управленческих задач для директоров школ в зарубежных образовательных системах. Известия РГПУ им. А.И. Герцена, № 42. 2017. С. 62 – 67.
11. Герасимов В.В., Чередникова Л.Е. Управление проектами: задачи, методы и инструменты: Учеб. пособие. Новосибирск. 2007. 256 с.
12. Государственная программа «Развитие образования» на 2013–2020 годы: постановление Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 295 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.04.2019).
13. Двенадцать решений для нового образования // доклад центра стратегических разработок и высшей школы экономики [Электронный ресурс]. URL: [https://drive.google.com/file/d/1GxzBap9P5O-cvvk50hYTh9feJV\\_ELJf/view](https://drive.google.com/file/d/1GxzBap9P5O-cvvk50hYTh9feJV_ELJf/view) (дата обращения: 23.12.2019).
14. Диана Бриджес, Кент Кроуфорд Как создать и развернуть проектный офис [Электронный ресурс]. Консалтинговая компания iTeam 2015. URL: <https://blog.iteam.ru/kak-sozdat-i-razvernut-proektnyj-ofis/> (дата обращения: 20.11.2019).
15. Зими́на И.В. Проектное управление как механизм перевода школ в эффективный режим функционирования [Электронный ресурс]. методические рекомендации / И.В. Зими́на; М-во образования, науки и молодеж. Политики Респ. Коми, Сыктывкар: КИРО, 2018. URL: [http://metod.kriro.ru/sites/default/files/method/files/23-10-2018/16-06/zimina\\_i.v.\\_metodicheskie\\_rekomendacii\\_itog.pdf](http://metod.kriro.ru/sites/default/files/method/files/23-10-2018/16-06/zimina_i.v._metodicheskie_rekomendacii_itog.pdf) (дата обращения: 20.12.2019)
16. Иванова Л.В. Проектная деятельность как основа развития проектной компетентности учителя // Вестник евразийской науки. 2014. №4 (23). С. 37 – 42.

17. Кендалл Д.И., Ролинз С.К. современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Пер. с англ. М.: ПМСОФТ, 2009. 576 с.
18. Колесникова И. А. Педагогическое проектирование: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И.А.Колесникова, М.П.Горчакова-Сибирская; Под ред. И.А. Колесниковой. — М: Издательский центр «Академия», 2005. — 288 с.
19. Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М.: Омега-Л, 2008. 252 с.
20. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». М.: Омега-Л, 2009. 960 с.
21. Макарова С.Э. Инновации в образовании // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 1. Ч. 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/01/45538> (дата обращения: 29.11.2019).
22. Марчелова А.Н. Проектная деятельность, как неотъемлемая часть на уроках технологии в современной сельской школе [Электронный ресурс]. URL: <https://novainfo.ru/article/13704> (дата обращения: 03.01.2020)
23. Матяш, Н.В. Проектная деятельность младших школьников: Книга для учителя начальных классов / Н.В. Матяш, В.Д. Симоненко. – М. : Вентана-Граф, 2004. 112 с.
24. Международный маркетинг: Учеб. пособие Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова // Под ред. Н.И.Перцовского - -М.: Высшая школа, 2001. 239 с.
25. Мирошникова Е.А. Проектная деятельность как условие развития образовательных организации: проблемы и решения // Вестник экспертного совета, №3. 2015. С. 69 – 75.
26. Моисеев, А. М., Жуков, О.В., Сергеева, Т.Ф., Солдатов, В.Ф. Разработка проектов перспективного развития школ на основе инициативы

«Наша новая школа» [Текст]: Научно-методическое пособие/под редакцией А.М. Моисеева. - М.: Педагогическое общество России, 2012. 208 с.

27. Никишина И.В. Инновационная деятельность современного педагога: методическое пособие. Волгоград, 2015. 178 с.

28. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2007. 140 с.

29. Панасюк, В.П. Управление и оценка качества школьного образования: концептуальные подходы, идеи, опыт и проблемы (статья). – СПб.-М.: Исследовательский Центр проблем качества подготовки специалистов, 2007. 100 с.

30. Панфилова, А. П. Инновационные педагогические технологии: Активное обучение: учебное пособие / А. П. Панфилова. — М.: Издательский центр «Академия», 2009. 192 с.

31. Петрова Н. Современная школа – школа конкурентоспособная [Электронный ресурс]. учительская газета Москва, № 14. 2013 // URL: <http://old.ug.ru/archive/50438> (дата обращения: 04.08.2019)

32. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71748426/#ixzz6H2F5Eqez> (дата обращения: 06.12.2019).

33. Поцукова Т.А., Рекичинская Е.А. Проектное управление руководителя-лидера современной образовательной организации в контексте системы менеджмента качества // Научно-методические материалы участников регионального проекта «Реализация модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области», Новосибирск, 2016. С. 48 – 55.

34. Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Проектное управление развитием образовательной организации. М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015. 160 с.

35. Прикот О.Г. Зачем директору «проектное управление»? [Электронный ресурс]. URL: <https://spb.hse.ru/ma/eduman/news/218613410.html> (дата обращения: 06.12.2019).

36. Программа развития муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 72 с углубленным изучением отдельных предметов имени М.Н. Толстого» города Красноярск

37. Проектный офис: создание и развитие [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmservices.ru/consulting/proektnyj-ofis-i-proektnyj-komitet/> (дата обращения: 10.12.2019).

38. Пронина Л. Н. Система менеджмента качества в образовательной организации в условиях реализации ФГОС нового поколения // Ученые записки ЗабГУ. Серия: Педагогические науки. 2015. №5 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-menedzhmenta-kachestva-v-obrazovatelnoy-organizatsii-v-usloviyah-realizatsii-fgos-novogo-pokoleniya> (дата обращения: 05.12.2019).

39. Ручкиев А.В., Трофимова О.М. Управление проектами: Основные определения и подходы [Электронный ресурс] // Вопросы управления. 2017. №3 (46). С. 121 – 124. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-proektami-osnovnye-opredeleniya-i-podhody> (дата обращения: 08.02.2020).

40. Свинко В.А. Конкурентоспособность образовательной организации // Молодежь и наука XXI века: XX Международный форум студентов, аспирантов и молодых ученых, 2019. С. 101 – 104.

41. Свинко В.А. Особенности осуществления проектной деятельности в образовательной организации // Молодые ученые России: сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2020. С. 233 – 235.

42. Свинко В.А. Проектный офис как инструмент управления проектной деятельностью в образовательной организации (принято в печать).

43. Седых Екатерина Павловна Особенности проектного управления образовательными системами // Вестник Мининского университета. 2018. №4 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proektnogo-upravleniya-obrazovatelnyimi-sistemami> (дата обращения: 12.02.2020).

44. Смирнова Т.М. Проектный метод управления образовательным учреждением // Журнал «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд». Новосибирск. Издательство ООО «Центр развития научного сотрудничества». № 18. 2013. С. 42 – 46.

45. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016. 816 с.

46. Управление проектами - конспект лекций (УДПСУ) [Электронный ресурс]. URL: <http://lybs.ru/index-16625.htm> (дата обращения: 06.12.2019).

47. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». М.: Омега-Л, 2014. 960 с.

48. Устав муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Средняя школа № 72 с углубленным изучением отдельных предметов» утвержденного приказом руководителя Главного управления образования администрации г. Красноярска от 17.08.2015 №506/п

49. Фархатдинов Н.Г., Евстигнеева Н.В., Куракин Д.Ю., Малик В.М. Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ: опыт социологического анализа // Вопросы образования. 2015. № 2. С. 196-219.

50. Федеральные государственные образовательные стандарты 2012 [Электронный ресурс]. URL: <http://минобрнауки.рф/документы/336> (дата обращения: 25.03.2019).

51. Федеральный закон РФ от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим

доступа: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovaniedok.html> (дата обращения: 06.12.2019).

52. Хелен С. Кук, Карен Тейт. Управление проектами. М.: Поколение, 2007. 432 с.

53. Хугаева А.Д. Формирование корпоративной системы управления проектами в организации [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2018. № 22. С. 450 – 455. URL <https://moluch.ru/archive/208/51046/> (дата обращения: 18.09.2020).

54. Шамова Т. И. Управление образовательными системами. М.: Медиа, 2010. 423 с.

55. Шапоренкова Галина Алексеевна Модели управления образовательными системами в контексте современных требований к качеству образования // Вестник ЧГПУ. 2009. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-obrazovatelnyimi-sistemami-v-kontekste-sovremennyh-trebovaniy-k-kachestvu-obrazovaniya> (дата обращения: 18.04.2019).

56. Шапоренкова Галина Алексеевна Тенденции управления образовательными системами в контексте современных требований к качеству образования // Челябинский гуманитарий. 2009. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-upravleniya-obrazovatelnyimi-sistemami-v-kontekste-sovremennyh-trebovaniy-k-kachestvu-obrazovaniya> (дата обращения: 6.04.2019).

57. Шитикова К.А. Проектный подход в управлении бизнесом [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2019. № 39. С. 62 – 65. URL: <https://moluch.ru/archive/277/62669/> (дата обращения: 22.06.2020)

58. Чурин В.В., Погорельская А.М. Некоторые особенности управления проектами [Электронный ресурс] // Молодой ученый. 2019. № 24. С. 377 – 378. URL: <https://moluch.ru/archive/262/60541/> (дата обращения: 22.06.2020)

59. Яковлева Н.Ф. Проектная деятельность в образовательном учреждении: учеб. пособие. – 2-е изд. М.: ФЛИНТА, 2014. 144 с.

60. A guide to the project management body of knowledge sixth edition (PMBOK guide) // Project Management Institute. 2017. 756 с.

61. Pavel Kukhnavets What Are the Special Aspects of Project Management in the Educational Sector? [Электронный ресурс]. Hygger blog. 2019. URL: <https://hygger.io/blog/special-aspects-of-project-management-in-educational-sector/> (дата обращения: 14.04.2020).

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

## ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ

результативности профессиональной деятельности учителя

(Ф.И.О.)

за \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

Таблица 19

Оценочный лист результативности профессиональной деятельности учителя  
в МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина

Критерии оценки результативности и качества труда работников Учреждения	Условия		Предельное число баллов	Период, на который устанавливается выплата
	наименование	индикатор		
1	2	3	4	5
<b>Выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач</b>				
Создание коррекционно-развивающей образовательной среды для работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)	Руководство и организация работы педагогов с обучающимися с ОВЗ	обеспечение результативности работы в соответствии с планом	10	На месяц
	разработка для обучающихся с ОВЗ адаптированных образовательных программ (АОП), содержание которых не соответствует основным образовательным программам (ООП)	соответствие АОП нормативно-правовым документам и рекомендациями ПМПК	1-4 кл. 4 за ребенка, 5-11 кл. 1 за предмет, кл. рук 1 за ребенка	1 раз в год
	разработка АОП для обучающихся с ОВЗ в соответствии с рекомендациями ПМПК	соответствие АОП рекомендациями ПМПК	1-4 кл. 2 за ребенка, 5-11 кл. 0,5 за предмет, кл. рук 0,5 за ребенка	1 раз в год
	сопровождение обучающихся с ОВЗ по индивидуальным маршрутам, реализация АОП	наличие положительной динамики успешности ребенка в образовательном процессе	1-4 кл. 4 за ребенка, 5-11 кл. 1 за предмет, кл. рук 1 за ребенка	Декабрь Май

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
Обеспечение методического уровня организации образовательного процесса	руководство объединениями педагогов (проектными командами, творческими группами, методическими объединениями, комиссией НСОТ и др. комиссиями)	обеспечение результативности работы в соответствии с планом	15	На месяц
	участие в работе аттестационной комиссии, экспертной комиссии, психолого-медико-педагогическом консилиуме, творческой группе, командном проекте и др. объединениях педагогов	участие в комиссиях, подготовка отчетной документации	3	На месяц
	участие в работе комиссии НСОТ	участие в комиссии, подготовка документации, отчетности	0,5 за 1 работника	На месяц
Кураторство и систематическая работа сайта, электронного журнала	своевременность обновления, оперативность работы	отсутствие замечаний	5	На месяц
Систематическая работа с сайтами и электронными базами данных	своевременность обновления, оперативность работы, отсутствие замечаний	КИАСУО, bus.gov.ru, zakupki.gov.ru	20	На месяц
		РБД-9, РБД-11, Эталон, Одаренные дети Красноярья и др. электронные базы	10	
Ведение электронного журнала	полнота и соответствие нормативным документам	100% (на основании аналитической справки заместителя руководителя)	кл. рук. 1-4 кл. – 2 за класс уч. – предметник 1-11 кл. - 2	ноябрь январь март июнь (август)

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
Организация промежуточной аттестации обучающихся в семейной форме, самообразовании и и других форм, кроме очной (в классе); устранение академической задолженности	руководство организацией промежуточной аттестации обучающихся в семейной форме, самообразовании и других форм, кроме очной (в классе); устранение академической задолженности	обеспечение результативности работы, контроль за проведением промежуточной аттестации	5	На месяц
Дополнительная работа, не входящая в должностные обязанности	Наличие дополнительных работ, ведение официальной нормативной документации	своевременное и качественное выполнение работы	20	На месяц
Работа, направленная на противодействие распространения новой коронавирусной инфекции	Реализация образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий	Систематическое проведение онлайн занятий с использованием discord, Zoom, Skype	3	На месяц
<b>Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы</b>				
Стабильность и рост качества обучения.	качество успеваемости (по результатам ОГЭ ЕГЭ, краевых контрольных работ, всероссийских проверочных работ с участием общественных наблюдателей)	- высокий уровень (выше показателя по муниципальному образованию) - средний уровень (на уровне диагностических мониторинговых среднего показателя по муниципалитету) - соответствует уровню успеваемости обучающихся	5 3 1	Ежемесячно в течение квартала

## Продолжение Приложения А

## Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
	Систематический мониторинг качества обученности обучающихся в 4,9,11 классах	Проведение диагностических работ по предмету, составление отчетности	9-11 кл. - 1 за единицу, 4 кл. - 0,5 за единицу	На месяц
Сопровождение одаренных детей в образовательном процессе (результаты участия в олимпиадах, конкурсах, конференциях, турнирах и т. д., указанных в «Рейтинге образовательных учреждений»)	наличие победителей, призеров олимпиад	муниципальные	5 за каждого победителя или призера	Ежемесячно в течение квартала
		региональные	7 за каждого победителя или призера	
		федеральные	10 за каждого победителя или призера	
	конкурсов интеллектуального характера	муниципальные	5 за каждого победителя или призера	На месяц
		региональные	7 за каждого победителя или призера	На месяц
		федеральные	10 за каждого победителя или призера	На месяц
	наличие финалистов, дипломантов, лауреатов творческих конкурсов и спортивных соревнований	муниципальные	1 за каждого победителя или призера	Ежемесячно в течение квартала
		региональные	2 за каждого победителя или призера	
		федеральные	3 за каждого победителя или призера	
Организация и руководство исследовательской деятельностью обучающихся (участие обучающихся в НПК, конференциях)	реализация плана работы с обучающимися, занимающимися исследовательской деятельностью	внутри учреждения	2 за каждую работу	На месяц
	представление результатов обучающихся на конференциях, семинарах, форумах и т. д. (обязательное наличие подтверждающих документов об участии)	учреждение: очное	1 за каждую работу	На месяц
		муниципальные: дистантное очное	2 за каждую работу 4 за каждую работу	На месяц
		региональные: дистантное	3 за каждую работу	На месяц

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5
		очное	6 за каждую работу	
		федеральные: дистантное  очное	4 за каждую работу 8 за каждую работу	На месяц
	наличие победителей и призеров	муниципальные: очное	4 за каждого победителя или призера	Ежемесячно в течение квартала
		региональные: очное	6 за каждого победителя или призера	Ежемесячно в течение квартала
		федеральные: очное	8 за каждого победителя или призера	Ежемесячно в течение квартала
Организация детей для успешного участия в различных творческих группах и проектах, в том числе с применением дистанционных технологий	руководство проектными и творческими группами	контроль за реализацией проекта, мероприятия	3	На месяц
	участие в реализации проекта или его представлении	внутри учреждения	2 за каждый проект	На месяц
		муниципальные	3 за каждый проект	На месяц
		региональные	4 за каждый проект	На месяц
		федеральные	5 за каждый проект	На месяц
<b>Выплаты за качество выполняемых работ</b>				
Предъявление опыта организации образовательного процесса за пределами учреждения	участие в конкурсах профессионального мастерства	участие	5	Ежемесячно в течение квартала
		призер:		
		муниципальные	10	Ежемесячно в течение полугодия
		региональные	15	
		федеральные	20	
		победитель:		
		муниципальные	15	Ежемесячно в течение полугодия
региональный	20			
федеральные	25			
Обобщение и/или тиражирование педагогического опыта, в том числе через	проведение мастер-классов (в том числе открытых уроков), выступление на ШМО, РМО, ГМО	внутри учреждения	2 за каждое мероприятие	На месяц
		муниципальные	3 за каждое мероприятие	На месяц
		региональные	4 за каждое мероприятие	На месяц

1	2	3	4	5
дистанционные образовательные технологии		федеральные	5 за каждое мероприятие	На месяц
	наставничество в отношении молодых педагогов	методическое сопровождение молодого специалиста	3	На месяц
	участие в разработке и реализации проектов, программ, методических материалов, диагностических материалов, связанных с образовательной деятельностью	созданный проект, программа, материалы внедрены в образовательную деятельность района, города, края, РФ	3	На месяц
Выстраивание образовательного процесса в соответствии с программой надпредметного содержания	руководство организацией сетевого взаимодействия	контроль за реализацией образовательных программ в рамках сетевого взаимодействия	5	Ежемесячно в течение года
	реализация образовательных программ в рамках сетевого взаимодействия	организация участия обучающихся в образовательных программах, реализуемых в сетевой форме	3	Ежемесячно в течение года
Реализация проектов, связанных с инновационной деятельностью	руководство инновационными проектами, базовыми площадками	обеспечение результативности работы в соответствии с планом	5	Ежемесячно в течение года
	участие в работе инновационного проекта, базовой площадки	участие в реализации плана работы инновационного проекта или базовой площадки	3	Ежемесячно в течение года
Работа классных руководителей по формированию коллектива	участие класса в мероприятиях различного уровня, в том числе с привлечением родителей.	не менее 50% участия класса во внеурочном мероприятии	2	1 раз в месяц
<b>ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ</b>				

## Регламент процессов управления проектами в школе

1. Цель Регламента – единый подход и эффективное управление проектами для успешной реализации инновационной деятельности образовательного учреждения.

2. Задачи Регламента:

– описание порядка проведения основных процедур управления проектами;

– разграничение функций между участниками процесса управления проектами;

– определение требований к составу документов, необходимых при проведении процедур управления проектами;

– определение сроков выполнения функций при проведении процедур управления проектами.

Цель процесса управления проектами – обеспечение достижения целей проектов при заданных ресурсных и временных ограничениях.

Задачи совершенствования процесса управления проектами:

– повышение качества планирования проектов;

– повышение оперативности и обеспечение полноты контроля состояния проектов, оценки и прогнозирования хода их исполнения;

– обеспечение своевременного реагирования на возможные отклонения по задачам, срокам, бюджету и качеству, оперативного выявления «узких мест» и принятия превентивных действий.

3. Область применения

Действие настоящего Регламента распространяется на всех участников

проектного отделения и образовательные учреждения в части деятельности по реализации проектов.

#### 4. Нормативные документы

4.1. Настоящий Регламент разработан на основании следующих документов:

Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. №1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

4.2. При разработке Регламента использовались рекомендации:

- The Standard for Portfolio Management (PMI 2006);
- Алгоритм внедрения проектного управления в органах исполнительной власти
- ГОСТ 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
- ИСО/ТО 10006:1997 (Е). «Менеджмент качества. Руководство качеством при управлении проектами».

5. Термины, определения и принятые сокращения:

«проект» – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;

«программа» — комплекс взаимосвязанных проектов и мероприятий, объединённых общей целью и координируемых совместно в целях повышения общей результативности и управляемости;

«портфель» — совокупность проектов, объединённых в целях эффективного управления для достижения стратегических целей;

«Проектная деятельность» — деятельность, связанная с иницированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов.

## 6. Требования к объектам управления

### 6.1 Определение объектов управления

Объектами управления являются:

- портфель проектов;
- проект;
- подпроект;
- работа.

### 6.2 Категорирование проектов

Образовательной организацией реализуются, как краткосрочные, так и долгосрочные проекты.

### 6.3. Жизненный цикл проекта

Цикл реализуемых проектов от 1 до 3-х лет

В рамках жизненного цикла проекта выделяются следующие стадии:

- стадия запуска;
- стадия планирования;
- стадия исполнения;
- стадия завершения.

## 7. Функции по управлению проектами

Проектный офис:

- формирование предложений по назначению инициаторов – руководителей проектов, определению категорий проектов;
- координация запуска связанных проектов, формирование предложений по корректировке дат запуска проектов;
- рассмотрение отчетности, аналитических материалов по состоянию портфеля проектов;
- рассмотрение запросов на изменения по отдельным проектам, управление конфигурацией изменений в целом по портфелю проектов;
- подготовка решений в части ресурсного обеспечения портфеля проектов;

- Инициация досрочного завершения проектов.

Руководитель проектного офиса:

- Анализ отчетных данных по проектам;
- Формирование сводных отчетов о состоянии и прогрессе проектов, аналитических отчетов по состоянию портфеля проектов и его ресурсообеспеченности;
- Формирование предложения по вариантам решений по запросам на изменения параметров проектов;
- Разработка прогнозов по реализации проектов;
- Рассылка аналитических материалов для рассмотрения членам проектного офиса;
- Контроль исполнения решений по изменениям портфеля проектов.

#### 8. Описание процессов управления проектом

- формирование отчетности о состоянии проекта;
- формирование сводной отчетности по реализации проекта;
- формирование отчетности по динамике реализации проекта;
- формирование прогнозов исполнения проекта;
- формирование отчетов по показателям реализации проекта;
- анализ отчетности о ходе реализации проекта;
- управление изменениями проекта;
- инициация открытия новых проектов.

#### 9. Документирование и хранение Регламента

Контрольный экземпляр настоящего Регламента хранится в образовательном учреждении. Электронная версия настоящего Регламента находится на официальном сайте образовательной организации и доступна для чтения всем пользователям.

#### 10. Внесение изменений в Регламент

Проектный офис в праве физически корректировать ход реализации проекта, т.к. он отвечает за развитие проектного управления, своевременное оповещение всех заинтересованных сторон об изменениях.

#### 11. Распределение Регламента

Ответственным за доведение требований настоящего Регламента до всех участников Проекта является Руководитель проектного офиса.

## Положение о проектном офисе

### 1. Общие положения

1.1. Положение о проектном офисе управления проектом (далее Положение) разработано в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», локальными актами МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина (далее Школа).

1.2. Настоящее Положение устанавливает правовой статус, определяет цели и задачи, структуру, функции, права, обязанности и ответственность, взаимоотношения и связи Проектного офиса управления проектами.

1.3. Проектный офис является структурным подразделением Школы, не образуя самостоятельное юридическое лицо.

1.4. Проектный офис находится в непосредственном подчинении директора МБОУ СШ № 72 им. М.Н. Толстихина (далее директор). Создание, реорганизация и ликвидация Проектного офиса осуществляется приказом директора.

1.5. Общее руководство деятельностью Проектного офиса осуществляется директором школы и руководителем Проектного офиса.

1.6. В своей деятельности Проектный офис руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, внутренними локальными актами и настоящим Положением.

### 2. Основные задачи

2.1. Основными целями Проектного офиса являются:

2.1.1. Обеспечение эффективной реализации, координации и управления проектом;

2.1.2. Совершенствование процедур взаимодействия между обучающимися, их родителями (законными представителями) и сотрудниками Школы в рамках реализации проекта.

2.2. Основными задачами Проектного офиса являются:

2.2.1. Разработка и поддержка в актуальном состоянии методологии ведения проекта, методологических и регламентирующих документов по взаимодействию в рамках реализации проекта;

2.2.2. Контроль соблюдения методологии, процедур, регламента управления проектом;

2.2.3. Обеспечение консолидированного управления проектом.

3. Функции

3.1. Поддержка управления проектом, включая:

3.1.1. Управление общими ресурсами проекта;

3.1.2. Определение и разработка методологии, стандартов управления проектом;

3.1.3. Поддержка в разрешении проблем, препятствующих осуществлению проекта;

3.1.4. Корректировка и подготовка проектной документации в случае изменения условий или бюджета проекта сверх утверждённого;

3.1.5. Мониторинг и текущий контроль соответствия выполнения проекта утверждённой документации;

3.1.6. Контроль достижений показателей результативности реализации проекта.

3.2. Составление отчётности по проекту:

3.2.1. Контроль соблюдения сроков отчётности по проекту;

3.2.2. Составление отчётности по форме, требуемой Министерством образования и науки РФ.

3.3. Подготовка Плана развития Проекта.

3.4. Подготовка проекта к завершению.

3.5. Обеспечение выполнения софинансирования плана мероприятий из внебюджетных средств по Программе.

4. Права и обязанности

4.1. Проектный офис в лице директора – руководителя Проектного офиса имеет право:

4.1.1. Запрашивать информацию и материалы для выполнения основных задач и функций Проектного офиса;

4.1.2. Привлекать в установленном порядке сотрудников образовательных организаций городского округа к работе при подготовке необходимых документов и материалов, необходимых для выполнения основных задач и функций Проектного офиса;

4.1.3. Выполнять в полном объеме функции в соответствии с настоящим Положением;

4.1.4. Обеспечивать ведение документации в установленном порядке.

4.2. Сотрудники Проектного офиса имеют права и обязанности, несут ответственность в соответствии с должностными инструкциями.

5. Ответственность

5.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных данным Положением задач и функций, а также за создание условий для эффективной работы своих подчинённых несёт руководитель Проектного офиса.

5.2. Ответственность сотрудников устанавливается их должностными инструкциями.

6. Взаимоотношения. Связи

6.1. Проектный офис взаимодействует со всеми образовательными организациями исходя из возложенных на него задач, функций и полномочий.

6.2. Проектный офис осуществляет сотрудничество с организациями и учреждениями, органами власти в пределах предоставляемых полномочий.

Паспорт проекта  
«укажите название проекта»

Таблица 20

Шаблон Паспорта проекта

Наименование проекта	Укажите наименование проекта	
Директор проекта	ФИО директора проекта (руководитель проектного офиса)	
Руководитель проекта	ФИО руководителя проекта	
Авторы проекта		
1. Описание проекта «указать наименование проекта»		
Основание для инициации проекта	Указать основания для инициации проекта	
Цель проекта	Указывается главная цель (планируемый конечный результат проекта) с учетом правила SMART.	
Задачи проекта	Задачи – это планируемые промежуточные результаты на пути достижения главной цели.	
Результат (результаты проекта)	Указать планируемый результат (результаты) проекта, который будет достигнут посредством реализации проекта.	
Критерии успеха проекта	Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта	
Период реализации проекта	Указать дату начала и окончания реализации проекта, выделив этапы (при необходимости), более подробно период разворачивается в календарном плане	
Риски реализации проекта	Указать факторы, ограничивающие исполнение проекта	
Взаимосвязь с другими проектами	Указать взаимозависимые проекты	
Перспективы развития проекта	Указать перспективы развития проекта и возможность распространения в практику образовательных организаций края	
2. Ресурсное обеспечение проекта «указать наименование проекта»		
2.1. Материальные		
2.2. Интеллектуальные		
2.3. Временные		
3. Состав рабочей группы проекта «указать наименование проекта»		
Наименование проектной роли	Процент загрузки на проекте	Ф.И.О должностного лица

4. План контрольных событий проекта «указать наименование проекта»		
Наименование задачи /контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/наступления контрольного события
4.1. Указать наименование задачи проекта		до ДД.ММ.ГГ
Указать наименование контрольного события проекта		до ДД.ММ.ГГ
4.2. ...		до ДД.ММ.ГГ
		до ДД.ММ.ГГ
4.3. ...		до ДД.ММ.ГГ
		до ДД.ММ.ГГ

\_\_\_\_\_  
 (подпись руководителя проекта / ФИО руководителя проекта)

\_\_\_\_\_  
 (подпись авторов проекта / ФИО авторов проекта)

\_\_\_\_\_  
 (подпись руководителя проектного офиса / ФИО руководителя проектного офиса)



Матрица ответственности проекта

«название проекта»

Таблица 22

Матрица ответственности проекта

Задачи	Ответственный / должность (роль в проекте)			
	Руководитель проектного офиса	Руководитель проекта	...	...
Управление проектом		О	С	З
1 подготовка паспорта проекта	У	О	З	
2 Обеспечение проекта ресурсами				
3 ...				
У – Утверждение С – Согласование К – Консультирование О – Ответственный И – Исполнитель З – ознакомлен				

Опросник

«Основы проектной деятельности»

1. Какое из приведенных определений проекта верно:

а) Проект – уникальная деятельность, имеющая начало и конец во времени, направленная на достижение определенного результата/цели, создание определенного, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсам и срокам;

б) Проект – совокупность заранее запланированных действий для достижения какой-либо цели;

в) Проект – процесс создания реально возможных объектов будущего или процесс создания реально возможных вариантов продуктов будущего;

г) проект – совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

2. Каким критериям отвечает хорошо сформулированная цель проекта? Выберите один или несколько вариантов ответа.

а) ограниченная

б) однозначно воспринимаемая всеми участниками

в) измеримая

г) Достижимая в заданных условиях

3. Верно ли данное утверждение – «Каждая задача должна иметь Исполнителя, Руководителя и заказчика»?

а) Верно

б) неверно

4. Расставьте в нужной последовательности основные этапы проектной деятельности.

а) Планирование

б) Целеполагание

в) Реализация

г) Представление результатов

д) Проблематизация

5. Задача проекта – это:

а) шаги, которые необходимо сделать для достижения цели.

б) цели проекта

в) результат проекта

г) путь создания проектной папки

6. Соотнесите этапы работы над проектом с содержанием

деятельности:

Этапы работы над проектом	Содержание деятельности
а. Погружение в проект.	1.Рефлексия.
б. Организационный	2. Поиск необходимой информации; сбор данных, изучение теоретических положений, необходимых для решения поставленных задач; изучение соответствующей литературы, проведение опроса, анкетирования по изучаемой проблеме и т.д.; изготовление продукта.
в. Осуществление деятельности.	3. Формулируются проблемы, которые будут разрешены в ходе проектной деятельности.
г. Оформление результатов проекта и презентация	4. Способы обработки полученных данных; демонстрация творческой работы.
д. Обсуждение полученных результатов.	5. Определение направления работы, распределение ролей; формулировка задачи для каждой группы; способы источников информации по каждому направлению; составление детального плана работы.

7. Соотнесите определения и типы проектов:

Определения	Типы проектов
а. совместная учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта;	1. социальный проект;

<p>б. это совместная учебно-познавательная творческая или игровая деятельность учащихся-партнеров, организованная на основе ресурсов информационно-коммуникационных технологий (например, Интернет), имеющая общую цель, согласованные методы и способы деятельности, и направленная на достижение общего результата по решению какой-либо проблемы, значимой для участников проекта.</p>	<p>2. учебный проект;</p>
<p>в. самостоятельная деятельность обучающихся, направленная на практическое решение общественно-значимой проблемы, способствующая взаимодействию школьного сообщества с властными структурами и общественностью;</p>	<p>3. телекоммуникационный проект.</p>

8. Сбор информации о каком-либо объекте или явлении, анализ, обобщение информации включает:

- а. прикладной проект,
- б. информационный проект
- в. творческий проект

9. Результатами (результатом) осуществления проекта является (являются):

- а. Формирование специфических умений и навыков проектирования;
- б. Личностное развитие обучающихся (проектантов);
- в. Подготовленный продукт работы над проектом;
- г. Все вышеназванные варианты.

10. Назовите типовую ошибку при формулировании цели проекта

- а. цель включает много задач,
- б. цель не предполагает результат,
- в. цель не содержит научных терминов.

Ответы: 1-а; 2-б,в,г; 3-б; 4 1-д, 2-б, 3-а, 4-в, 5-г; 5-а; 6 1-д, 2-в, 3-а, 4-г, 5-б; 7 1-в, 2-а, 3-б; 8-б; 9-г; 10-б.