

ГБОУ Лицей № 40 Приморского района Санкт-Петербурга

Проектный офис как инструмент управления проектами в образовательной организации



Санкт-Петербург

2019

Содержание

№	Раздел	Стр.
1	Введение	3
2	Концептуальные основы проектного управления	5
3	Нормативно-правовое регулирование управления проектами в РФ	6
4	Историческая справка построения моделей управления в системе образования	8
5	Содержание и инструменты проектного управления в школе	10
6	Алгоритм построения проектного управления в школе	15
7	Современная теория управления с применением проектного офиса	15
8	Структурно-функциональные ориентиры построения модели проектного офиса в лицее	18
9	Описание модели проектного офиса в лицее	21
10	Этапы создания проектного офиса	27
11	Контроль качества работы проектного офиса	28
12	Условия успешности введения ПО	31
13	Заключение	32
14	Список литературы	33
15	Приложения	35
	Приложение 1. Макет Положения о проектном офисе в ОО	
	Приложение 2. План корпоративной системы повышения квалификации 2018 - 2019 г.	
	Приложение 3. Пакет документов Проектного офиса	
	Приложение 4. Скриншот календаря проектов	
	Приложение 5. Портфель программ и проектов	
	Приложение 6. Инструкция по созданию паспорта для новых проектов и для реорганизации уже существующих направлений деятельности ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 через проектную форму работы.	
	Приложение 7. Предварительные итоги и продукты проектной деятельности по реализации проекта «Итоговый индивидуальный проект выпускников 9 классов» (начало проекта октябрь 2019 окончание март 2010).	

Введение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

К ним можно отнести:

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

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

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

Наиболее актуальными проблемами в общеобразовательной организации являются:

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

Современная образовательная организация нуждается в новой модели управления инновационными процессами.

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

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

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

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

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

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

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

1. Концептуальные основы проектного управления

Терминология:

Управление

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

Модель управления – это теоретически выстроенная совокупность представлений:

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

Она включает в себя:

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

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

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

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

Большой энциклопедический словарь

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Нормативно-правовое регулирование управления проектами в РФ

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

1991 – создана Российская ассоциация управления проектами – СОВНЕТ.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Рисунок 1. – Модель проектного управления в сфере российского госуправления

4. Историческая справка построения моделей управления в системе образования

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Например, А.А. Коростелев предлагает выстраивать «пирамиду целей» школы на основе классификации целей в 6 «порядках»: цель-миссия, долгосрочные, стратегические, тактические, оперативные и персональные цели. Предлагаемое построение, по мнению автора, позволяет точнее обозначить рамки работы учреждения.

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

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

лидерства придают модели управления школой инновационный характер, обеспечивающий высокую эффективность, управляющей и управляемой подсистемы.

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

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

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

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

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

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

5. Содержание и инструменты проектного управления в школе

Проектное управление – это тип управления образовательными учреждениями в режиме развития, при котором посредством планирования, организации, руководства и контроля

процессов развития и освоения новшеств наращивается образовательный потенциал, повышается уровень его использования и, как следствие, улучшается качество его работы².

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

Построение проектно-ориентированной системы управления в лицее позволяет сформировать такую систему управления:

- в основе которой лежат проектные принципы, интеграция проектного управления с процессами стратегического и тактического управления,
- которая позволяет повысить эффективность процесса достижения образовательных результатов и сформировать актуальные компетентности в условиях современного образовательного пространства.

В управление проектами, как правило, входит:

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

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

Отличия процессного и проектного управления представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Отличия процесса и проекта

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

В управлении процессами деятельность осуществляется путем совершенствования отдельных процессов и всей операционной деятельности на их основе, а в проектной деятельности

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

– путем реализации проекта как уникального комплекса действий, осуществляемого для решения организационной задачи.

Признаки проекта

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

В результате проекта должны получиться:

- продукт, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие;
- способность предоставлять услуги;
- результаты, такие как последствия или документы.

Примерами проектов в образовательной организации могут служить:

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

Пять помощников проекта

1. Зачем? (цели и задачи проекта)
2. Что? (основные этапы, стратегия)
3. Когда? (время действия проекта)
4. Кто? (ответственные)
5. Как? (бюджет, ресурсы)

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

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

Механизмы реализации проекта

Целеполагание

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

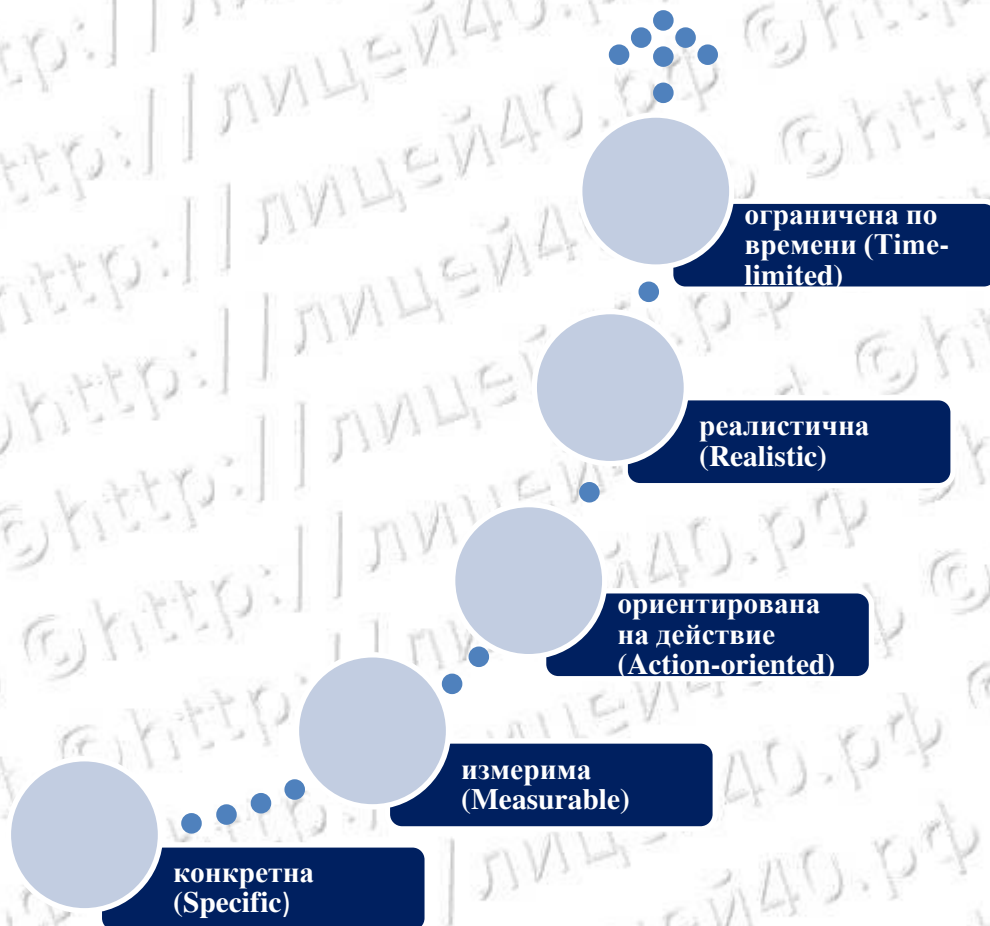


Рис. 2. Критерии SMART - целей.

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

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

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

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

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

Формулировка задач проекта.

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

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

Календарный план реализации проекта.

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

Анализ ресурсов.



Рис. 3. Треугольник зависимости ресурсов.

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

Ожидаемые результаты проекта

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

Типы оценки результативности проекта.

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

Результатами процесса контроля должна быть следующая информация:

— Статус (что выполнено, какие проблемы возникли?)

Содержание: что выполнено

Сроки: сколько времени было затрачено

Стоимость: сколько денег было затрачено

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

Проблемы: какие проблемы возникают

— Отклонения (что не успели выполнить или перевыполнили?)

Содержание: что не успели выполнить/перевыполнили относительно планируемого

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

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

Содержание: какие результаты будут достигнуты в будущем

Сроки: когда будут пройдены контрольные точки

Стоимость: сколько денег будет потрачено на проект в контрольных точках

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

Проблемы: какие риски и как на них реагировать

6. Алгоритм построение проектного управления в школе

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

Алгоритм построения проектного управления при переводе ее в эффективный режим функционирования

Этап 1. Инициация проекта

1.1. Анализ ситуации, проблемы в развитии школы

1.2. Перевод проблем в задачи

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

1.4. Выявление заинтересованных сторон проекта

Этап 2. Планирование проекта

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

2.2. Инструктаж и/или обучение проектной команды

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

2.4. Оценка рисков проекта и составление плана реагирования

Этап 3. Осуществление (реализация) проекта

3.1. Осуществление работ в соответствии с календарным планом

3.2. Текущий контроль выполнения работ и сроков, выявление фактических и прогнозных отклонений, сбор и формирование текущей отчетности.

3.3. Анализ преемственности промежуточных результатов, использование и развитие полученного опыта и наработок предыдущих этапов.

3.4. Осуществление (при необходимости) корректирующих и предупреждающих мер (в том числе – внесение изменений в нормативные документы проекта)

Этап 4. Завершение и закрытие проекта

4.1. Итоговая оценка реализации проекта, анализ достигнутых результатов и эффектов

4.2. Доработка и устранение отклонений (при необходимости).

4.2. Подготовка и представление итогового отчета

4.3. Проведение проектного совещания с командой

4.3. Архивирование документов проекта

7. Современная теория управления с применением проектного офиса

Что же такое «Проектный офис»?

Проектный офис – это физическая или виртуальная организационная структура, предназначенная для поддержки осуществления проектов на разных уровнях управления в

организации за счет внедрения единой методологии, стандартов, процедур и шаблонов, консультационной и административной поддержки руководителей и участников проектов, поддержки процессов многопроектного планирования и координации проектов, подготовки аналитической и обобщенной отчетности для высшего руководства.

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

«Проектный офис» решает следующие задачи:

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

Основными функциями «Проектного офиса» являются:

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

Принципы построения модели управления школой на основе Проектного офиса.

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

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

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

Типы проектных офисов.

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

"Проектный офис - репозиторий"

Эта модель проектного офиса выполняет роль центра хранения и накопление информации по проектам организации. В рамках этой модели может быть и не выделено отдельное подразделение с функциями проектного офиса. Описанные ниже функции зачастую выполняет руководитель ИТ отдела. Сотрудниками этого отдела может быть развернутая информационная система управления

проектами и представлена как инструмент для руководителей портфелей проектов, программ и проектов. Эта модель самая простая для внедрения так как ее внедрение возможно при минимальных организационных изменениях в .. Проект внедрения корпоративной системы управления и проектного офиса этой модели представляет собой ИТ-проект развертывания информационной системы управления проектами. Уровень контроля со стороны проектного офиса – отсутствует. К основным задачам относятся:

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

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

"Проектный офис - наставник"

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

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

- Консультация специалистов . занятых в процессах проектного управления.
- Организовывать и проводить обучение специалистов ..

"Проектный офис - предприятия"

"Проектный офис - предприятия" оказывает поддержку руководителям проектов и программ, а также руководителям портфелей проектов. Для обеспечения контроля проектным офисам устанавливаются единые правила в различной форме (положения о проектном управлении, регламенты и инструкции проектного управления). Специалисты проектного офиса контролируют выполнение всеми участниками установленных правил. В зависимости от меняющихся требований к качеству управления проектами сотрудники проектного офиса актуализируют регламенты и шаблоны проектного управления. Уровень контроля со стороны проектного офиса – средняя. К основным задачам относятся:

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

"Проектный офис нацеленный на немедленный результат"

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

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

Преимущества внедрения проектного офиса

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

Основными **преимуществами внедрения проектного офиса** являются:

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

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

Описание исходной модели управления в лицее

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

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

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

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

Табл. 2. Традиционная модель управления школой

Уровень управления	Субъекты уровня управления	Функция уровня
Стратегический уровень	Директор	определяет стратегию развития школы, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях, он несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, создает благоприятные условия для развития школы.
	Коллегиальные органы управления	обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития школы, всех её подразделений.
Тактический уровень	Заместители директора	интегрируют определенное направление учебно-воспитательного процесса согласно своим функциональным обязанностям и должностным инструкциям/компетенция, определенным локальным нормативным актом.
	Коллегиальные органы	Главная функция этого уровня – согласование деятельности всех участников процесса в соответствии с заданными целями, программой и

		ожидаемыми результатами.
Организаторский уровень	Руководители школьных методических объединений, методисты, заведующий библиотекой.	организуют деятельность по своим направлениям в соответствии с решениями, принятыми на стратегическом и тактическом уровнях
Исполнительский уровень	Педагогические и иные работники Обучающиеся Родители	функция включения в процесс управления всех участников образовательной деятельности

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

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

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

Были выявлены основные недостатки сложившейся структуры управления лицеем:

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

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

Предпосылки создания модели в лицее

Развитие школы на основе инноваций представляет собой сложный и длительный процесс, конструирование которого неизбежно приобретает стратегический характер и требует разработки соответствующей стратегии управления. Выбор инновационной стратегии - одна из важнейших проблем управления нововведениями.

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

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

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

- работу с педагогическими кадрами, направленную на создание предпосылок для инновационно-педагогической деятельности;
- работу с учащимися, предполагающую изучение и учёт интересов и образовательных потребностей учащихся, создание условий для адаптации детей к происходящим преобразованиям;

- работу с родителями, направленную на формирование позитивного отношения семьи к вводимым в школе новшествам и привлечение родителей к участию в инновационном процессе;
- совершенствование работы совокупного субъекта внутришкольного управления с целью максимального использования имеющихся в школе ресурсов;
- осуществление связей с окружающей школу средой для наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей социума и привлечения в школу дополнительных ресурсов;
- осуществление контроля, анализа и регулирования инновационной деятельности;
- осуществление информационного обеспечения инновационной деятельности.

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

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

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

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

В управленческой практике лица применялись различные формы интеграции инновационных усилий, повышения инновационного потенциала организации, вовлечения учителей в инновационную деятельность. Это стажировка, повышение квалификации педагогов; педагогические, методические советы, круглые столы, дискуссии; деловые, ролевые, эвристические игры по генерированию новых педагогических идей; творческая работа учителей в школьных, районных МО; самообразование, работа с научно-методической литературой; самостоятельная исследовательская, творческая деятельность над темой, участие в коллективной экспериментально-исследовательской деятельности в рамках общей проблемы; практикумы, тренинги; инновационные технологии обучения, интерактивные методы научно-методической работы; описание инновации как опыта работы, выступления на научно-практических конференциях, семинарах; творческие отчеты учителей по обобщению опыта и др.

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

К специальным методам относятся:

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

имитационные модели), наглядного представления (графические модели, должностные описания и инструкции); методы аргументации (презентации, ведение переговоров).

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

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

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

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

9. Описание модели ПО в лицее

Цель создания Проектного офиса в лицее:

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

Задачи построения Проектного офиса:

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

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

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

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

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

Такие подразделения, как «Проектный офис», возникают не на пустом месте. Сначала руководством проводится аудит текущей работы организации, а также ее результативности, и

принимается принципиальное решение внедрить проектный метод работы. После этого осуществляется обследование деятельности организации относительно возможности реализации в ней инновационных замыслов и разрабатывается методология ведения программ. Только после внедрения такой корпоративной системы происходит формирование офиса, и запускаются пилотные идеи на основе новой модели работы.

Ожидания от создания проектного офиса в лицее

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

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

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

Функции проектного офиса лицея



Рис. 4. Функции проектного офиса

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

1. Помощь руководителям проектов и членам проектных команд:

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

2. Руководство портфелями проектов:

- Распределение проектов относительно стратегических направлений развития лицея.
- обеспечение проектов ресурсами.
- Ведение реестра рисков и управление стратегическими рисками.

- Анализ эффективности реализации портфеля проектов по областям: ресурсного обеспечения проектов, планирования сроков проектов портфеля, управления договорами с социальными партнерами, управления качеством и рисками проекта.

3. Помощь в развитии корпоративной системы управления проектами:

- Обучение руководителей проектов и членов проектных команд.
- Разработка, анализ и развитие процессов управления проектами, проектного регламента, шаблонов документов.

- Разработка информационной системы управления проектами.

- Помощь в развитии системы управления качеством образования в лицее.

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

Научно-методическое обеспечение работ проектного офиса

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

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

- утвержденные процедуры,
- регламенты, шаблоны.

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

Система регламентов проектного офиса:

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

Широкий набор таких регламентов включает в себя:

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

Регламент контроля над выполнением интегрированных изменений должен содержать:

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

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

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

Структура проектного офиса

Проектный офис - как инструмент создания корпоративной системы управления проектами

Проектный офис находится в непосредственном подчинении высшего руководства и работает по его требованиям в интересах лица в целом. Другие подразделения хотя и не находятся в подчинении офиса, обязаны следовать его указаниям в части стандарта управления проектами и следовать его рекомендациям по управлению конкретными проектами.

Проектный офис - центр ответственности за проекты с функциями управления портфелем транслирует стратегию ОО в портфель проектов и обеспечивает максимальную эффективность проектной деятельности. Офис становится «над» всеми подразделениями, являясь посредником между ними и высшим органом управления. Проектный офис - инструмент для трансформации стратегических целей в набор проектов

Сегодня в «Проектный офис» лица на постоянной основе входит 4 человека, составляющих ядро любого начинания. Такой подход позволяет достичь в этом важном вопросе стабильности работы и предсказуемости результатов.

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

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

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

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

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

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

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

- Руководитель проектного офиса (Проектный директор)
- Методолог
- Администратор проектов/программ
- Администратор информационной системы

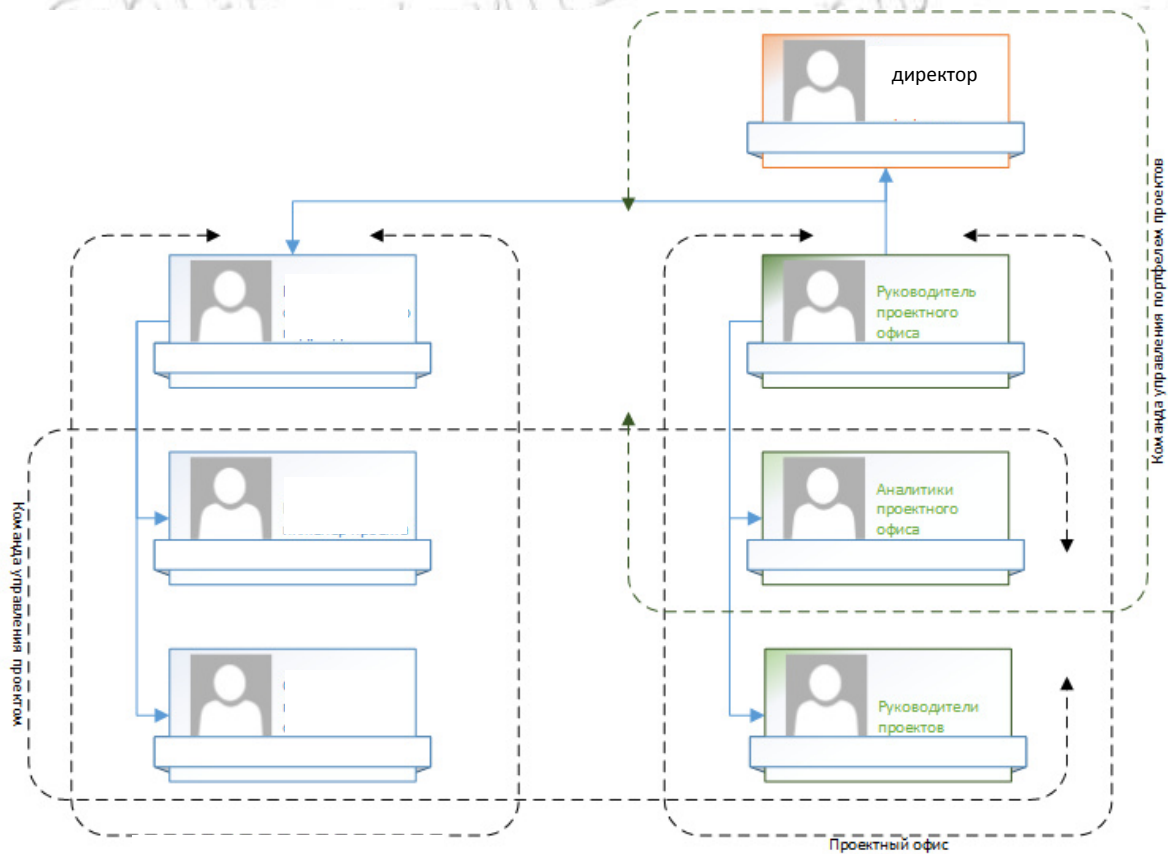


Рис. 5. Структура проектного офиса

Руководитель Проектного офиса:

- Контроль соответствия проектов целям организации;
- Контроль процессов управления портфелем проектов;
- Организация и контроль процесса комплектования портфеля;
- Обеспечение представления сводной отчетности по исполнению портфеля;
- Контроль применения корпоративной методологии и инструментов управления;
- Контроль сроков и качества ключевых проектов;
- Организация работы.

Методолог Проектного офиса

Методолог будет определять инструменты управления системой.

Основные функции методолога:

- Формирование корпоративных стандартов и методологии их применения, в том числе описание процессов проектного управления;
- Интеграция инструментов управления проектами с другими системами менеджмента;
- Проектирование корпоративной базы знаний по проектам;
- Разработка корпоративной системы отчетности;
- Выполнение аудитов проектов;
- Внутреннее обучение.

Основные функции администратора проектов/программ:

- Поддержка процессов проектного управления, обеспечение корректности документов и процедур;
- Соблюдение корпоративной методологии (консультации руководителей проектов) при выполнении отдельного проекта;
- Организация регулярных обязательных коммуникаций и подготовка для этого необходимой отчетности;
- Поддержка документооборота;
- Актуализация базы знаний.

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

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

- ограничения по срокам
- ограничения по ресурсам
- взаимодействие между участниками проекта
- заинтересованность членов команды в успехе
- планирование и контроль достижения промежуточных целей
- управление изменениями в ходе проекта
- согласование плана проекта с исполнителями
- поддержка проекта высшим руководством
- улаживание конфликтов

Специалисты проектного офиса оказывают консультационные услуги команде управления проектом.

Функции экспертов проектного проектного офиса можно классифицировать:

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

Помощь руководителям портфеля проектов:

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

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

Помощь в развитии системы управления проектами:

За развитие системы управления проектами отвечает руководитель проектного офиса.

Функции развития системы можно классифицировать:

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

Инструменты управления ПО

Система управления коммуникациями.

Внутренняя коммуникация осуществляется через:

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

К внешней коммуникации относятся:

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

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

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

10. Этапы создания проектного офиса

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

1. Проектная диагностика

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

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

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

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

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

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

Содержание работ на этапах:

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

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

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

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

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

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

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

Иными словами, для того, чтобы Проектный офис работал на достижение не столько краткосрочных, сколько на долгосрочных стратегических целей, используется четырехступенчатый подход:

1 ступень – закладка фундамента;

2 ступень – запуск краткосрочных мероприятий;

3 ступень – развертывание долгосрочных решений;

4 ступень – поддержка и совершенствование.

На первой ступени были определены актуальные задачи и долгосрочные цели инновационной модели управления лицеем на основе Проектного офиса. Была проведена оценка своих возможностей, проведены ряд пробных мероприятий для выявления текущих задач, возможностей и вопросов, сформированы реестры проектов и ресурсов.

На основе полученных данных был создан обзорный документ, охватывающий текущее состояние и видение будущего лицея в формате концепции долгосрочного развития лицея; сформирован план усовершенствований с рекомендуемыми краткосрочными мероприятиями и долговременными целями. Затем были определены функции и штатная структура «Проектного офиса»; категории участников проектов; сформулирована стратегия развития коммуникаций в Положении о Проектном офисе.

На второй ступени основной была работа по организации выполнения краткосрочных мероприятий и запуск поддержки проектов.

Основной целью третьей ступени является улучшение и ускорение процессов, обучение персонала и организация стабильной поддержки проектов.

Успешным примером создания "банка знаний проектного управления" можно назвать наш опыт по созданию совета по качеству.

Для начала в лицее была принята практика еженедельных встреч специалистов занятых на проектах. Эти встречи организовывались по формату рабочих совещаний по качеству. На них приглашались специалисты различного уровня с различных проектов, а точнее все желающие. На этих встречах обсуждались проблемы, методы и инструменты, используемые при реализации проектов. На одной из встреч было принято решение что, каждый из участников, которые имеет интересные опыт или решение в рамках своего проекта, подготовит короткую презентацию после чего участники обсудят ее. И это принесло положительный результат. Впоследствии, эти презентации и обсуждения сотрудники проектного офиса фиксировали на видео. Это позволило развивать методы и инструменты проектного управления, поскольку многие специалисты сталкиваются со схожими проблемами в процессе проектной деятельности. Новые сотрудники или сотрудники незанятые в совет качества могли познакомиться в опытом своих коллег на актуальном примере, что сократило время на обучение специалистов.

11. Контроль качества работы ПО

Содержание деятельности проектного офиса на разных этапах становления

Основные функции	Цели реализации функций	Показатели эффективности	Интерпретация показателя
Обучение персонала лицея принципам и методам проектного управления, обеспечение обмена знаниями между участниками проектными командами	Повышение уровня знаний о проектном управлении	Качество обучения персонала, вовлеченного в проектное управление	Доля руководителей проектов, прошедших обучение по методологии управления проектами
		Оценка уровня знаний о проектном управлении	Определение масштабов проведенного обучения
Формализация проектного управления: разработка единой терминологии проектного управления, форм проектной документации	Повышение уровня формализации проектного управления	Доля проектов с разработанными уставами проектов	Оценка степени формализации проектного управления
		Доля проектов, имеющих план управления проектом	
Разработка	Повышение уровня	Наличие документа,	Выявление наличия

методологии проектного управления	формализации проектного управления	закрепляющего методологию проектного управления (стандарт, регламент и др.)	методологии проектного управления
Сбор информации о проектах, ведущихся в лицея	Повышение степени осведомленности о ходе реализации проектов	Ведение реестра проектов Определение эффективности проектного офиса с точки зрения возможности предоставлять актуальную информацию по проектам и срокам реализации руководству	Доступность информации о сроках реализации проекта
Внедрение и администрирование информационной системы проектного управления – своевременная актуализация графиков проектов в информационной системе, формирование корпоративного пула ресурсов привлеченных к участию проектах	Своевременная актуализация информации о проектах	Количество проектных функций, реализованных посредством информационной системы Определение факта использования информационной системы управления проектами	Использование информационной системы для и масштаб ее использования управления проектами
Стандартизация проектного управления, создание типовой иерархической структуры работ	Повышение уровня управляемости системы проектного управления	Доля стандартизированных процессов проектного управления	Оценка степени стандартизации проектного управления
Контроль над разработкой требуемой документации проектного управления	Повышение уровня управляемости системы проектного управления	Доля проектов с разработанными уставами проектов Доля проектов, имеющих план управления проектом Доля документов проектного управления оформленных в соответствии с требованиями	Определение наличия необходимых документов (могут быть рассмотрены различные документы проектного управления), а также качество их оформления
Мониторинг проектной деятельности: регулярное получение статус-отчетов о проектах	Успешная реализация проектов	Доля проектов, реализованных в запланированные сроки Оценка степени реализации проектов в запланированные сроки Отклонение от	Оценка отклонения по срокам исполнения для проекта на любом этапе (по завершению работы, фазы, проекта в целом)

		запланированного срока исполнения проекта	
Контроль распределения ресурсов проектов	Успешная реализация проектов	Доля проектов с превышением расходования ресурсов	Определение качества ресурсного планирования проектов
Формирование и структурирование базы знаний проектного офиса	Повышение степени предсказуемости эффекта проекта	Наличие базы знаний проектного управления	Оценка готовности к накоплению и анализу рисков и «извлеченных уроков» по проектам
Формирование портфеля проектов	Реализация проектов в соответствии со стратегией лица	Доля проектов, в которых напрямую реализовано вознаграждение за эффект%* Доля проектов с отклонением от бюджета проекта	Оценка соответствия системы стимулирования в организации с принципами реализации стратегии Определение качества планирования и исполнения проектов
Стратегическое выравнивание проектов	Отбор и реализация проектов в соответствии со стратегией лица	Суммарное количество дней текущего отставания от базовых планов проектов, входящих в портфель Отбор и ранжирование проектов в портфеле	Оценка качества календарного планирования проектов Демонстрация прозрачности процедур отбора и ранжирования проектов в соответствии с принципами реализации стратегии
Управление ресурсами	Отбор и реализация проектов в соответствии со стратегией лица и ресурсными ограничениями	Доля проектов с превышением расходования ресурсов	Оценка качества ресурсного планирования проектов
Отслеживание удовлетворенности заказчика	Достижение запланированного эффекта проекта	Количество проектов, по которым не было замечаний заказчиков к эффекту	Определение способности лица управлять удовлетворенностью заказчиков Удовлетворенность заказчиков проектов
Оптимизация портфельного управления на основе разработанной методологии	Реализация проектов в соответствии со стратегией лица	Основные показатели эффективности лица, оценивающие степень реализации стратегии (например,)	Подготовка предложений для корректировки стратегии лица
Подготовка информации для руководства для принятия решений по управлению портфелем	Совершенствование процесса управления портфелями на основе лучших практик	Анализ лучших практик	Постоянное совершенствование методологии управления портфелем проектов

Повышение квалификации участников проектной деятельности	Постоянное совершенствование проектного управления	Количество сертифицированных Руководителей проекта	Определение готовности лица к постоянным изменениям на основе лучших подтвержденных стандартами практик
--	--	--	---

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

12. Условия успешности введения ПО

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

Заключение

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

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

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

Список литературы

- 1 Арчибальд Р.Д., Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системная методология управления проектами и программами. В кн.: Сборник трудов 17-го Всемирного Конгресса по Управлению проектами в Москве: проектно-ориентированные бизнес и общество. Москва, 4—6 июня 2003 года.
- 2 Бриджес Д., Кролуфорд К. Как создать и развернуть проектный офис// Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2508/
- 3 Бурков В.Н., Новиков Д.А. Теория активных систем: состояние и перспективы. М.: СИНТЕГ, 1999. С. 128.
- 4 Виноградова В.Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении. // Человек и образование. - 2012. - № 4 (33). - С. 157-160.
- 5 Габов В. Проектный офис в структуре лица // Режим доступа: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=1174>
- 6 Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. №2148-р.
- 7 Давыдова Н.Н. Управление процессами самоорганизации общеобразовательного учреждения. // Образование и наука. - 2010. - № 11 (79). - С. 23-32.
- 8 Данилова Н. Современная типология лидерства в организации // Социология и право. 2012. № 2. С. 10—24.
- 9 Дмитриев М.Н., Кошечкин С.А. Методы количественного анализа риска инвестиционных проектов. М.: ИНФРА-М, 2003 г. С. 246.
- 10 Иванов В.Н. Документационное обеспечение управления проектами в ОАО «СевЗап НТЦ». // Вестник ПМСофт. Журнал по управлению проектами для профессионалов. 2005. № 1. С. 30—34.
- 11 Казеннов М. Управление через проекты // Компьютерра. 2005 г. № 9.
- 12 Кендалл И., Роллинз К. Современные методы Управления портфелями проектов и Офис управления проектами // Режим доступа: <http://www.kpma.kz/index.php/ru/publications/>
- 13 Кондратьева С.И. Управление проектами. Практикум. Центр развития инноваций. М., 2005. С. 33.
- 14 Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г., утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р
- 15 Коростелев А.А. Особенности «пирамиды целей» в управлении образовательным учреждением. // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. - 2010. - № 2. - С. 67-71.
- 16 Лазарев В.С. Обобщенная модель инновационного процесса // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. - 2009. - № 3. - С. 22-28.
- 17 Михеев В.Н., Пужанова Е.О. Технология самоорганизации команды менеджмента проекта: системный подход. / Труды 17-го Конгресса Совет. М., 2006. С. 386.
- 18 Н. Г. Фархатдинов, Н. В. Евстигнеева, Д. Ю. Куракин, В. М. Малик Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ Вопросы образования. 2015. № 2 – С. 196 - 217
- 19 Никонова И.А. Финансирование бизнеса. М.: Альпина-Паблицер, 2003. С. 196.
- 20 Петров В.Н. Информационные системы. СПб.: Питер, 2003. С. 688.
- 21 Полковников А.В. Управление проектами — выбор, внедрение и использование ПО в России // PC WEEK/RU. 1996. № 34—35.
- 22 Попова Н.А. Инновационная школа: управленческие аспекты деятельности в условиях изменения парадигмы образования. // Современная высшая школа: инновационный аспект. - 2014. - № 2. - С. 97- 101.
- 23 Постановление Правительства РФ от 15.10.2016 N 1050 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации"
- 24 Прикот О.Г., Виноградов В.Н. Стратегическое развитие образовательных систем и организаций на основе проектного менеджмента. Учебно-методическое пособие. - СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2011.

- 25 Садовникова И.Н. Проектирование модели управления в общеобразовательной школе в условиях реализации социального партнерства. // Педагогика и современность. - 2014. - Т. 2. № 2. - С. 77-81.
- 26 Сторчак Н. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании // Человек и образование. 2012. № 3. С. 153– 156.
- 27 Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 года (Утверждена распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. NQ 2227-р).
- 28 Тарелкина Т. Управление по целям // Менеджмент сегодня. 2003. № 1.
- 29 Турчин С. Как управляют проектами // Компьютерное Обозрение. 2000. № 20.
- 30 Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник / Под ред. М.Л. Разу. М.: Кнорус. 2006. С. 768.
- 31 Федеральная целевая программа развития образования на 2016 - 2020 гг., утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.05.2015 №497
- 32 Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

Приложения

Приложение 1. Макет Положения о проектном офисе в ОО

Приложение 2. План корпоративной системы повышения квалификации 2018 - 2019 г.

Приложение 3. Пакет документов Проектного офиса

Приложение 4. Скриншот календаря проектов

Приложение 5. Портфель программ и проектов

Приложение 6. Инструкция по созданию паспорта для новых проектов и для реорганизации уже существующих направлений деятельности ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 через проектную форму работы.

Приложение 7. Предварительные итоги и продукты проектной деятельности по реализации проекта «Итоговый индивидуальный проект выпускников 9 классов» (начало проекта октябрь 2019 окончание март 2010).

Приложение 1.

Макет Положения о проектном офисе в ОО

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о Проектном офисе (далее Положение) в ОО разработано в соответствии с Федеральным законом об образовании в РФ № 273-ФЗ, Руководством по проектному менеджменту (ГОСТ Р ИСО 21500-2014).

1.2. Настоящее Положение определяет правовой статус, цели и задачи, структуру, функции, права, обязанности, ответственность, взаимоотношения и связи Проектного офиса с другими подразделениями ОО.

1.3. Проектный офис - это совещательный орган, существующий в ОО для принятия решений по проектам, обеспечивающий эффективную реализацию образовательных проектов в рамках системы коммуникационных, информационных технологий и определенных стандартов осуществления деятельности по управлению проектами.

1.4. Проектный офис – это инструмент управления, позволяющий планировать, организовывать и контролировать процесс достижения целей педагогическим коллективом ОО на всех уровнях за счет наличия единой организационной и информационной среды выполнения проектов.

1.5. В своей деятельности Проектный офис руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, внутренними нормативными документами и настоящим Положением.

1.6. Термины, употребляемые в Положении:

- **Проект образовательный (проект образовательной организации)** - уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения.

- **Методология управления проектами** представляет собой набор процедур, которые в свою очередь определяются внутренними нормативными документами, а также совокупностью инструментов всех проектов организации, реализуемым по единым правилам и стандартам.

- **Управление проектами** включает:

- определение требований к процессу, продуктам и результатам проектной деятельности;
- согласование и удовлетворение различных потребностей участников проекта, решение проблем и удовлетворение ожиданий различных заинтересованных сторон проекта в ходе планирования и выполнения проекта, коммуникации в проекте;
- содержание работ; качество; расписание; ресурсы; продукты и риски.

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

- **Участники проекта** – это лица, активно участвующие в проекте.

2. Основными целями Проектного офиса являются:

- обеспечение консолидированного управления проектами на уровне Лицея;

- создание условий для мобильной и прозрачной работы Лицея на основании единой методологии ведения проектной деятельности.

3. Основными задачами проектного офиса являются:

- разработка внутренних правил (стандартов) по управлению проектами и изменение их в связи с целями ООП;
- создание системы подготовки педагогических кадров к проектной деятельности;
- обеспечение технологической, методической поддержки проектной деятельности техническими и программными средствами;
- разработка информационной системы управления проектами;
- административное управление персоналом, задействованным в проектах;
- разработка инструментов комплексного календарного и ресурсного планирования;
- создание системы учета персональных данных педагогического коллектива по участию в проектной деятельности;
- разработка механизма периодической (ежегодно) отчетности по ключевым направлениям подготовки и реализации проектов.

4. Функции проектного офиса

К числу основных функций проектного офиса относят следующие:

- обеспечение соответствия процесса управления проектами установленным стандартам;
- поддержка в актуальном состоянии методологии ведения проектов, методологических и регламентирующих документов по взаимодействию подразделений в рамках реализации проектов;
- подготовка специализированных кадров, принимающих участие в управлении и реализации проектов, их обучение;
- совершенствование инфраструктуры управления проектами;
- постоянный контроль за процессами управления проектами;
- управление общими ресурсами портфеля проектов;
- инициация новых проектов;
- управление процессом документооборота;
- ведение архива проектов;
- совершенствование процедур взаимодействия между подразделениями в рамках реализации проектов;
- анализ эффективности различных направлений проектной деятельности;
- апробация эффективных управленческих технологий в системе образования Санкт-Петербурга, внедрение и распространение.

5. Организационная структура Проектного офиса

5.1. Общее руководство осуществляется директором ОО, руководителем Проектного офиса.

5.2. В «Проектный офис» входит административная группа, осуществляющая методологическую, организационную аналитическую деятельность и документооборот по образовательным проектам.

5.2.1. Методологическая деятельность обеспечивает реализацию направлений:

- научное обоснование управления проектной деятельностью в лицее и анализ инновационного опыта управленческой команды лицея;
- проектирование нормативного, программно-методического, информационного, организационного сопровождения проектной деятельности;
- подготовку стандартов по управлению проектами;
- организацию обучения и повышения квалификации участников проектных групп.
- разработку методики организации и планирования проектной деятельности;
- интегрирование психолого-социального сопровождения в проектную деятельность лицея.

5.2.2. Аналитическая деятельность включает:

- компьютерные модели всех проектов школы, что позволяет объединять их в единую модель, необходимую для оперативного управления;
- проведение мониторингов социального, профессионального самочувствия педагогических работников, подготовка аналитических материалов, выработку рекомендаций;
- анализ эффективности реализации Портфеля проектов по областям: планирования сроков проектов, финансирования проектов, использования корпоративных ресурсов лицея, управления качеством, управления рисками;
- систематизацию и анализ проблем.

5.2.3. Организационная деятельность включает:

- формирование Портфеля проектов;

- внедрение единых процессов для унификации проектной деятельности, (использование единых средств календарно - ресурсного планирования; определение и реализацию процессов ведения, согласования, утверждения проектной документации);
- организация процессов постановки целей; планирования; исполнения; контроля; анализа; формирование управленческого воздействия; корректировки как каждого проекта в отдельности, так и всего портфеля проектов;
- создание автоматизированного единого календаря на учебный год, отображающего «реперные точки» каждого проекта на основе диаграммы Ганта;
- автоматизация документооборота проектной деятельности,
- автоматизация оповещения о наступающих событиях по проектам, отчетности;
- консультации и обучение проектных групп;
- контроль действующих проектов;
- организация системы планирования и контроля загрузки сотрудников в проектах и программах Лицея.

5.2.4. Документооборот:

- разработка и ведение регламентирующей документации, шаблонов документов;
- ведение реестра проектов и программ;
- ведение
- ведение реестра проектных инициатив;
- создание архива проектов, анализ накопленного опыта, сбор и хранение рекомендаций для будущих проектов.

6. Организация взаимодействия.

6.1. Состав проектного офиса утверждается приказом директора лицея сроком на один год.

6.2. Проектный офис для принятия решений собирается на заседания не реже одного раза в месяц, где заслушивается и обсуждается анализ текущих проектов, разрабатывается программа управленческих воздействий в случаях кризисных явлений, принимаются заявки на инициативные проекты, заслушиваются выступления руководителей проектов. Каждое заседание проектного офиса проходит в рамках заранее согласованной повестки дня. Повестка дня готовится членами Проектного офиса и согласуется с руководителем. Повестка дня составляется так, чтобы заседание проектного офиса занимало не больше часа.

6.3. Ключевым элементом управления проектами является план-график, позволяющий объективно отображать реализацию проектов. Проектный офис взаимодействует с проектными группами через план-график, что позволяет объективно анализировать информацию о проекте, замечать риски и планировать мероприятия по борьбе с их негативным влиянием.

6.4. Консультационная помощь проектного офиса сотрудникам Лицея оказывается по вопросам:

- заполнения проектных документов;
- планирования сроков реализации проектов, мероприятий управления качеством, задач управления рисками;
- подготовке к презентации проекта на заседании Проектного офиса.

7. Структура Портфеля проектов

7.1. Направления проектной деятельности:

- проекты, результаты которых направлены на управление коммуникациями;
- проекты, результаты которых направлены на управление процессами;
- проекты, результаты которых направлены на управление ресурсами.

7.2. Количество проектов, включающихся в Портфель определяется приоритетами развития Лицея, ограничено наличием ресурсов.

7.3. Преимущества имеют проекты, направленные на расширение социального партнерства, укрепление материальной базы Лицея и способствующие повышению качества образования.

8. Процедура включения проекта в Портфель проектов.

Этап 1. Инициатор - руководитель проекта готовит короткую презентацию, которая состоит из частей:

- формулировка задачи или проблемы, на решение которой направлен проект;
- предложение по решению описанной проблемы или задачи;
- кто является адресатом проекта (выгодополучателем);

- прогнозы последствий и эффектов от данного проекта;
- необходимое количество ресурсов для реализации данного проекта (включая ресурсы социальных партнеров);
- какой эффект получит Лицей и сфера образования в целом от предлагаемых решений?

Этап 2. Проработанную вышеописанным образом презентацию (а также другие дополнительные материалы, если необходимо) инициатор - руководитель проекта передает руководителю проектного офиса не позднее, чем за неделю до ближайшего заседания проектного офиса, который предоставляет членам проектного офиса ознакомиться с предложениями проектной группы.

Этап 3. При наличии аргументированных разногласий в способе реализации проектов каждая оспаривающая сторона должна доказать эффективность своих предложений. При этом она должна предоставить прогноз последствий и эффектов от своего варианта действий. Если эффект от альтернативных предложений заметно выше, чем предлагаемый инициатором - руководителем проекта, то инициатор принимает и соответствующим образом корректирует свое предложение. Во всех остальных случаях на обсуждение выносится решение руководителя проекта.

Этап 4. В случае принятия положительного решения по обсуждаемому проекту инициатор автоматически становится ответственным за выполнение данного проекта и достижение заявленных на презентации результатов и сроков. Если обсуждаемый проект затрагивает сферу компетенций структурного подразделения или администрации Лицея, в которое инициатор - проекта не входит, то свои взгляды на решение проблемы или задачи высказывает сотрудник структурного подразделения, приглашённый на заседание. Предполагается, что все эти вопросы заранее согласованы на этапе нулевого чтения. Вопросы и проекты, не прошедшие процедуру, описанную выше, в повестку дня проектного офиса не вносятся. Руководитель Проектного офиса вправе отклонить заявку на защиту, если:

- вместо одного проработанного решения предлагается выбор из нескольких полуготовых вариантов, из чего следует необходимость группового принятия решений на проектном комитете;
- в презентации отсутствует или не проработана одна или несколько частей в соответствии с требованиями вышеописанной процедуры;
- первичные материалы не соответствуют требованиям документооборота проектной деятельности.

Этап 5. По результатам каждого заседания проектного офиса секретарь Проектного офиса готовит и рассылает всем участникам протокол решений.

9. Права и обязанности

9.1. Директора Проектного офиса:

- Директор Проектного офиса обязан выполнять функции управления в соответствии с настоящим Положением;
- Директор Проектного офиса имеет право привлекать сотрудников Лицея к проектной деятельности по единой системе документооборота и с учетом требований методологии, разработанной Проектным офисом.

9.2. Работник, включенный приказом директора в состав Проектного офиса

- обязан выполнять в полном объеме принятые на себя функции в соответствии с настоящим Положением, обеспечивать ведение документации в установленном порядке;
- имеет право отстаивать свою точку зрения на заседаниях Проектного офиса, разрабатывать инициативные проекты, предлагать социальных партнеров, инициировать заявки на гранты и конкурсы.

10. Ответственность

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

10.2. Ответственность сотрудников устанавливается приказами о назначении членов проектного офиса и протоколами заседаний, утверждающих состав проектных групп.

Срок действия

8.1. Данное Положение вступает в силу со дня его утверждения. Срок действия не ограничен (или до момента введения нового Положения).

Лицей 40. РФ © http://лицей40.рф

План корпоративной системы повышения квалификации 2018 - 2019 г.

	семинары	Общешкольные события с обязательным участием (в системе требований)	Индивидуальное сопровождение для участия в мероприятиях
Октябрь	Перспективы развития современного образования «Знакомство с Проектным офисом»		
Ноябрь	Школьный семинар «Информационные технологии в профессиональной деятельности современного учителя»		
Декабрь	«Проектная деятельность как ресурс повышения качества образования»		Подготовка участников для районного Конкурса инновационных продуктов
Январь		Открытие тематических дизайн - страничек классов в рекреациях	
Февраль	- Педагогический Совет «Инновационные проекты в Лицее 40».	Информационный проект «Новости Российской науки» 7 – 8 классы февраль - Общешкольный проект Конкурс плакатов социальной рекламы (конкурс "Моя социальная инициатива").	
Март	- Оптимизация адаптационных процессов в лицее - Деловая игра для педагогических работников «Предсказуемые кризисы в жизни человека, поиск возможностей»	Внутришкольный конкурс уроков Школьный лагерь - погружение для учащихся 8 – х классов «Золотой век естественно-научных открытий»	
Апрель	Внутришкольный обучающий семинар «Создание электронного варианта портфолио учителя»	Родительская конференция «Ресурс социального партнерства в реализации проектной деятельности лицея» (общественная экспертиза) Общешкольный проект День наук для учащихся 2 – 11 классов апрель Фестиваль «Технофорум. Время строить Россию»	
Май	«Критерии оценивания итогового выпускного проекта» май	«Создание электронного варианта портфолио учителя»; Смотр конкурс «Портфолио класса» май 2019 Фестивали проектов май	

Пакет документов Проектного офиса

1. Паспорт проекта
2. Ресурсный план проекта (стоимость проекта)
3. План – график проекта
4. Отчет по проекту
5. Состав рабочей группы
6. Шаблон положения по мероприятию проекта
7. Уровни оценки критериев эффективности проекта
8. Коэффициент эффективности мероприятия проекта
9. Индивидуальный коэффициент эффективности
10. Оценка проекта в соответствии со стандартом
11. Критерии оценки работы по проектам

Паспорт Проекта

Наименование Проекта	
Сроки реализации проекта	
Руководитель проекта	
Команда проекта	
Основания для инициации проекта (проблема, которую решает проект)	
Адресная группа проекта	
Цель проекта	
Задачи проекта	
Продукт проекта	
Нормативно-правовые основания для разработки Проекта (выбрать подходящие документы)	<p>Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации";</p> <p>Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020г., (распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. №1662-р);</p> <p>Указ Президента РФ от 01.06.2012 N 761 "О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 - 2017 годы";</p> <p>«О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», (Указ президента РФ от 7.05.2012 г. № 599);</p> <p>Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы, (распоряжение Правительства РФ от 22.11.2012 г. № 2148-р);</p> <p>Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 г., (распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 г. № 996-р);</p> <p>Указ президента РФ «О Всероссийском физкультурно-спортивном комплексе «Готов к труду и обороне» (ГТО)» от 24.03.2014 г.;</p> <p>Государственная программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016-2020 гг., (постановление Правительства РФ от 30.12.2015 г. № 1493);</p> <p>Об утверждении правил выявления детей, проявивших выдающиеся способности, сопровождения и мониторинга их дальнейшего развития», (распоряжение Правительства РФ от 12.11.2015 № 1239);</p> <p>Концепция государственной семейной политики в РФ на период до 2025 года, (распоряжение правительства РФ от 25.08.2014 года № 1618-р);</p> <p>Постановление правительства РФ от 15.04.2014 года № 317 «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие культуры и туризма на 2013-2020 гг.»;</p> <p>Концепция государственной семейной политики в РФ на период до 2025 года, (распоряжение правительства РФ от 25.08.2014 года № 1618-р)</p> <p>Закон СПб «Об образовании в Санкт-Петербурге» от 17.07.2013 г. № 461-83;</p> <p>Стратегия действий в интересах детей в Санкт-Петербурге на 2012-2017 гг., (постановление Правительства СПб от 16.08.2012 г. № 864);</p> <p>Стратегия развития системы образования Санкт-Петербурга в 2011–2020 гг. «Петербургская Лицей 2020»;</p> <p>О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге на 2015-2020 гг.», (постановление Правительства СПб от 4.06.2014 г. № 453).</p> <p>Устав Программа развития лицей ООП</p>

	Рабочая программа внеурочной деятельности
Описание продукта	
Мероприятия проекта	
Ожидаемые результаты	
Показатели реализации проекта	
План реализации проекта, контрольные точки	
Необходимые ресурсы	
Риски проекта	
Функциональные обязательства участников проекта	
Социальные партнеры проекта	
Организация Контроля над реализацией Проекта	

Ресурсный план проекта (стоимость проекта)

< Указать наименование проекта >

Содержание деятельности по проекту	Кол-во	Сроки предоставления	Ответственный из проектного офиса
Подготовка проекта Паспорта и его согласование			
Обеспечение проекта кадрами			
Оценка временного ресурса			
Потребность в нормативном оформлении (создание положения, договора, соглашения)			
Потребность в согласовании с ... (родителями, службами сопровождения)			
Наименование материальных ресурсов			
Потребности в помещениях			
Потребности в организационной поддержке (согласование расписания)			
Потребности в методической поддержке			
Потребности в информационной поддержке			
Потребности в психологической поддержке			
Экспертиза паспорта проекта, его доработка и утверждение			
Отбор и утверждение команды проекта и распределение ролей			
Собеседования с кандидатами в команду проекта			
Подготовка мотивационных заключений и проекта приказа Лицея о составе команды проекта по итогам собеседования			
Согласование распределения ролей в проекте			
Утверждение участников команды проекта и их ролей приказом			

План-график проекта

<Указать наименование проекта>

№	Мероприятие	Цель	Участники	Ответственный	Контрольные сроки	
					план	факт

План график включает в себя блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий. События включают в себя, как все контрольные события из Паспорта проекта (тактического уровня), так и промежуточные контрольные события (оперативного уровня).

Отчет по проекту

<Указать наименование проекта>

Наименование Проекта	план	факт
Сроки реализации проекта		
Руководитель проекта		
Команда проекта		
Основания для инициации проекта (проблема, которую решает проект)		<i>Указать решена ли проблема</i>
Адресная группа проекта		
Цель проекта		
Задачи проекта		
Продукт проекта		
Описание продукта		
Мероприятия проекта		<i>Указать все ли мероприятия выполнены, добавленные мероприятия, основания для их добавления или исключения</i>
Ожидаемые результаты		
Показатели реализации проекта		<i>Указать количество продуктов, презентованных общественности</i>
План реализации проекта, контрольные точки		<i>Указать совпадение или расхождение в сроках</i>
Необходимые ресурсы		
Риски проекта		<i>Указать реальные риски проекта, повлиявшие на результаты проекта</i>
Функциональные обязательства участников проекта		<i>Указать все ли работы были учтены</i>
Социальные партнеры проекта		<i>Указать степень привлечения социальных партнеров и их роль в проекте</i>
Организация Контроля над реализацией		<i>Указать необходимые процедуры контроля (включая опросы команды проекта, обучающихся и их родителей)</i>

Жизненный цикл проекта выражен в мероприятиях, решающих задачи:

Этап 1. Предпроектные проработки (изучение, создание команды, утверждение паспорта и ресурсного плана, утверждение приказа).

Этап 2. Запуск проекта.

Этап 3. Реализация проекта.

Этап 4. Завершение проекта.

Этап 5. Анализ результативности.

Этап 6. Презентация продуктов проекта.

Этап 7. Оформление документов проекта.

Этап 8. Архивация проекта.

Состав рабочей группы проекта

<Указать наименование проекта>

№	Наименование проектной роли	Процент загрузки в проекте	ФИО	должность	Часы внеурочной деятельности, рабочей сетки

Шаблон Положения о мероприятии

Положение о проведении конкурса творческих работ (обучающихся, классов, групп), посвященных ...

1. Общие положения.

- 1.1. Настоящее Положение о проведении конкурсов творческих работ (далее – Конкурс) определяет порядок организации и проведения Конкурса, критерии отбора работ, состав участников, состав конкурсной комиссии, порядок награждения победителей и лауреатов.
- 1.2. Конкурсы проводятся с целью создания условий для поддержки одаренных обучающихся и развития их творческих способностей.
- 1.3. Организаторами конкурса является администрация государственного бюджетного общеобразовательного учреждения «лицей №40» (далее – Лицей);
- 1.4. По итогам Конкурса на базе Лицея проводится общешкольное мероприятие.

2. Основные цели и задачи Конкурса.

2.1. Целью Конкурса является:

- выявление способных и одаренных обучающихся, их поддержка и поощрение;
- повышение уровня знаний учащихся;
- повышение уровня социальной ответственности.

2.2. Конкурс направлен на решение следующих задач:

- развитие интеллектуальных, личностных, нравственных качеств обучающихся;
- развитие культуры социальных отношений в ученических коллективах;
- развитие творческой инициативы, формирование интереса к;
- создание условий для мотивации обучающихся к проектной и исследовательской деятельности;
- создание мотивационной среды для работы учителей и преподавателей с одаренными детьми;
- развитие социальной активности молодого поколения.

3. Участники Конкурса.

К участию в конкурсе допускаются обучающиеся 1 - 11 классов Лицея.

4. Основные направления Конкурса.

- Конкурс стенгазет, рисунков.
- Конкурс открыток.
- Конкурс плакатов.
- Конкурс стихотворений.
- Конкурс флешмобов.

5. Порядок организации и проведения Конкурса.

5.1. Конкурс проводится на базе Лицея.

5.2. Для организации Конкурса создается Конкурсная комиссия, которая определяет порядок проведения Конкурса, устанавливает сроки проведения Конкурса.

5.3. Сроки проведения.

Конкурс проходит в три этапа:

I этап – прием творческих работ.

II этап – работа конкурсной комиссии по оценке представленных работ.

III этап – награждение победителей конкурса.

5.4. Для участия в Конкурсе творческую работу необходимо представить в Конкурсную комиссию.

6. Конкурсная комиссия.

6.1. Для подведения итогов Конкурса формируется Конкурсная комиссия, в состав которой войдут члены администрации, педагогические работники Лицея.

6.2. Конкурсная комиссия проводит анализ и оценку представленных творческих работ по заявленным номинациям.

6.3. Комиссия определяет победителя и лауреатов Конкурса.

6.4. Конкурсная комиссия не комментирует принятые решения.

7. Требования к оформлению творческих работ.

8.1. Конкурс сочинений.

- Конкурсная работа должна представлять собой сочинение, исполненное в одном из обозначенных литературных жанров, соответствующее целям, задачам и тематике Конкурса.
- Жанр написания сочинения выбирается автором самостоятельно из следующих: рассказ, рассказ в стихах, эссе, очерк.
- Название для сочинения авторы выбирают самостоятельно.
- Художественный замысел работы (оригинальность творческого замысла и исполнения работы).
- Качество исполнения работы (приближенность к литературному жанру, грамотность).
- От каждого участника принимается только 1 (одно) сочинение.
- Представленные на Конкурс материалы, не соответствующие требованиям данного положения, не допускаются и отклоняются по формальному признаку.

8.2. Конкурс презентаций

Критериями оценки презентации являются:

- соответствие темы программе учебного материала;
- практическая направленность;
- обязательная защита презентации: умение четко и грамотно излагать подобранный материал;
- соответствие дизайна слайда общепринятым правилам оформления слайда;
- соблюдение норм литературного языка.

8. Подведение итогов конкурса и награждение победителей.

8.1. Победители Конкурса награждаются грамотами (в каждом из направлений конкурса):

1 место – победитель;

2 место – лауреат;

3 место – лауреат.

8.2. Работы победителей Конкурса могут в дальнейшем использоваться в некоммерческих целях (репродуцирование работ для нужд и в целях рекламы Конкурса, в методических и информационных изданиях, на наружных рекламных носителях, в полиграфической продукции).

Уровни оценки критериев эффективности проекта

<Указать наименование проекта>

№	Критерий работы	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
1.	Достижение результатов проекта/этапа проекта	Большая часть результатов проекта/этапа проекта не достигнута	Большая часть результатов проекта/этапа проекта достигнута	Все результаты проекта/этапа проекта достигнуты	Все результаты проекта/этапа проекта достигнуты, получены новые важные незапланированные результаты
2.	Качество достигнутых результатов проекта/этапа	Большинство критериев успеха проекта/этапа проекта не достигнуто	Большинство критериев успеха проекта/этапа проекта достигнуто	Все критерии успеха проекта/этапа проекта достигнуты	Все критерии успеха проекта/этапа проекта достигнуты, качество достигнутых результатов проекта/этапа проекта значительно превышает ожидаемый уровень
3.	Соблюдение сроков завершения проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, более чем на 30% от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, более чем на 10%, но менее чем на 30% (или равно) от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опозданием по срокам, менее чем на 10% или с опережением сроков, менее чем на 10% (или равно) от длительности проекта/этапа проекта	Проект/этап проекта завершен с опережением сроков, более чем на 10% от длительности проекта/этапа проекта

Коэффициент Эффективности блока мероприятий:

№	Критерий	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
1.	Качество достигнутых результатов блока мероприятий	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий значительно ниже ожидаемого уровня	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий ниже ожидаемого уровня, но приемлемо	Качество выполнения контрольных событий и поручений блока мероприятий соответствует ожидаемому уровню	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно превышает ожидаемый уровень
2.	Соблюдение сроков выполнения блоков мероприятий	Менее 70% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	От 70% до 90% Контрольных событий и поручений выполнено в сроки (не включая 90%)	От 90% до 100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки, из них более 20% контрольных событий и поручений выполнено с существенным опережением сроков

Полученный коэффициент _____

Индивидуальный КЭ:

№	Критерий	Нулевой 0	Минимальный 0,7	Целевой 1	Максимальный 1,5
1.	Качество выполнения контрольных событий и поручений	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно ниже ожидаемого уровня	Качество выполнения контрольных событий и поручений ниже ожидаемого уровня, но приемлемо	Качество выполнения контрольных событий и поручений соответствует ожидаемому уровню	Качество выполнения контрольных событий и поручений значительно превышает ожидаемый уровень
2.	Соблюдение сроков выполнения контрольных событий и поручений	Менее 70% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	От 70% до 100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки (не включая 100%)	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки	100% контрольных событий и поручений выполнено в сроки, из них более 20% контрольных событий и поручений выполнено с существенным опережением сроков
3.	Эффективность взаимодействия	Неэффективное взаимодействие с другими участниками проекта в большинстве случаев	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта в большинстве случаев	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта на протяжении всего времени	Эффективное взаимодействие с другими участниками проекта на протяжении всего времени, должностное лицо является примером эффективного взаимодействия для других участников проекта
4.	Своевременность и качество предоставления отчетности	Отчетность по контрольным событиям и поручениям в большинстве случаев не предоставлялась или имела низкое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям в большинстве случаев (больше 50%, но меньше или равно 90%) предоставлялась в сроки и имела приемлемое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям почти всегда (больше 90%, но меньше 100%) предоставлялась в сроки и имела высокое качество	Отчетность по контрольным событиям и поручениям всегда предоставлялась в сроки и имела высокое качество

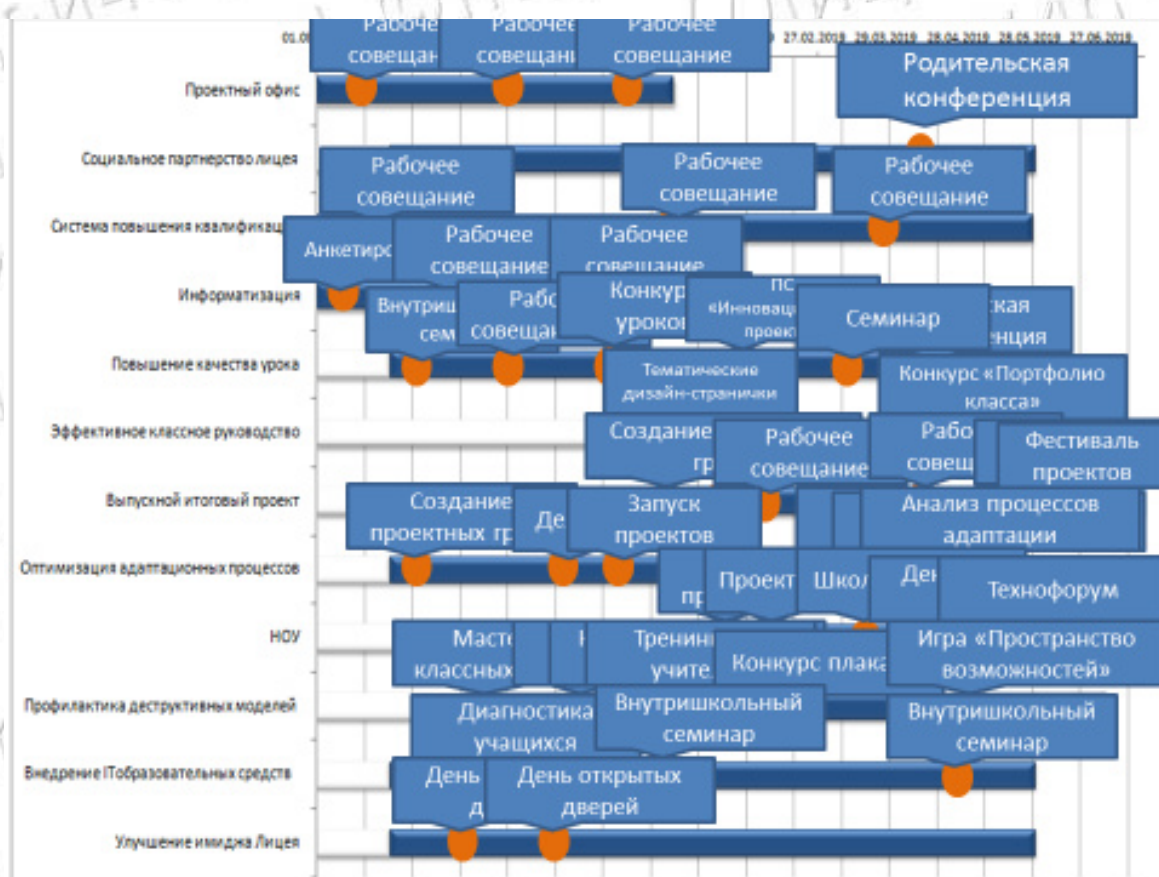
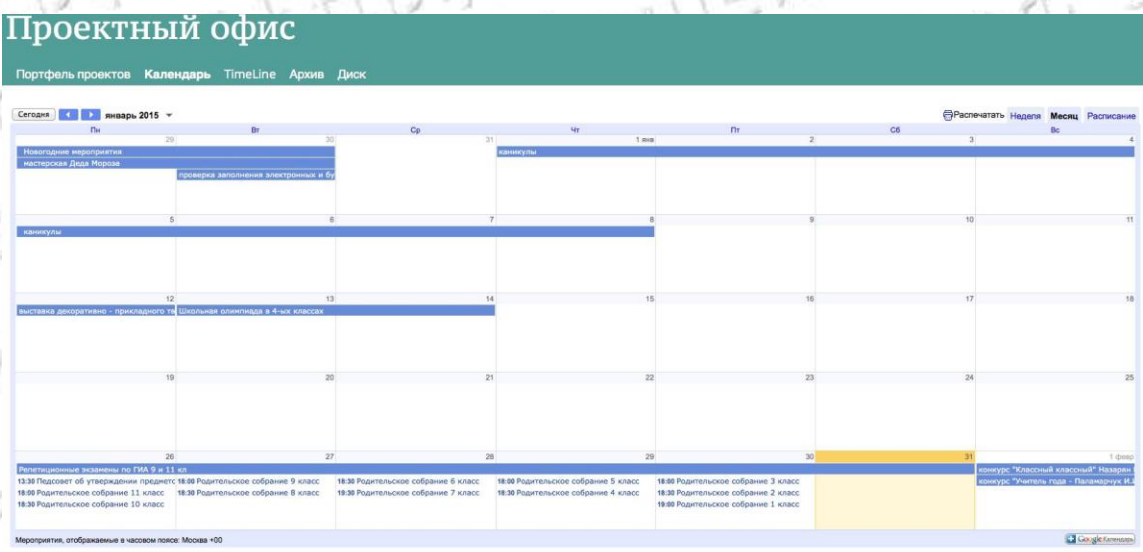
Анализ проекта по стандарту (для экспертов)

Предметные группы	Группы процессов				
	Инициирование	Планирование	Исполнение	Управление	Завершение
Интеграция	4.3.2 Разработка устава проекта	4.3.3 Разработка планов проектов	4.3.4 Непосредственная работа по проекту	4.3.5 Управление проектными работами	4.3.7 Закрытие отдельной фазы или проекта
				4.3.6 Управление изменениями	4.3.8 Извлеченные уроки
Заинтересованные стороны	4.3.9 Определение заинтересованных сторон		4.3.10 Управление заинтересованным и сторонами		
Содержание		4.3.11 Определение содержания проекта		4.3.14 Управление содержанием проекта	
		4.3.12 Создание структуры декомпозиции работ			
		4.3.13 Определение состава работ			
Ресурсы	4.3.15 Создание команды проекта	4.3.16 Оценка ресурсов	4.3.18 Развитие команды проекта	4.3.19 Управление ресурсами	
		4.3.17 Определение организационной структуры проекта		4.3.20 Управление командой проекта	
Время		4.3.21 Последовательность работ		4.3.24 Управление расписанием	
		4.3.22 Оценка длительности работ			
		4.3.23 Разработать расписания			
Стоимость		4.3.25 Оценка затрат		4.3.27 Управление затратами	
		4.3.26 Разработка бюджета			
Риски		4.3.28 Определение рисков	4.3.30 Отношение к рискам	4.3.31 Управление рисками	
		4.3.29 Оценка рисков			

Качество	4.3.32 Плана по качеству	4.3.33 Обеспечение требований качества	4.3.34 Управление качеством
Поставки	4.3.35 Плана поставок	4.3.36 Выбор поставщиков	4.3.37 Администрирование контрактов
Коммуникации	4.3.38 План коммуникаций	4.3.39 Распространение информации	4.3.40 Управление коммуникациями

Приложение 4.

Скриншот календаря проектов



Приложение 5.

Портфель программ и проектов

направление	Проект	Мероприятия проекта	Сроки	Продукты проекта
Управление ресурсами				
Управленческий ресурс	Проектный офис	3 рабочих совещания	Август 2018 – декабрь 2018 г.	Стандартизированные положения о регламентации проектной деятельности во всех сферах деятельности лицея Модель проектного офиса Календарный план проектной деятельности на основе диаграммы Ганта Электронный органайзер персонального учета в проектной деятельности Положение о проектной деятельности в лицее
Управленческий ресурс	Социальное партнерство лицея	Родительская конференция	Сентябрь 2018 – май 2019 г.	Положение о социальном партнерстве База данных по социальным партнерам лицея База данных по партнерам для социальных практик лицеистов.
Кадровый ресурс	Внутришкольная система повышения квалификации педагогических работников	3 рабочих совещания	Август 2018 – май 2019 г.	Программа внутришкольной системы повышения квалификации Положение о внутришкольной организационной системе сопровождения самообразования учителя
Информационный ресурс	Информатизация образовательного пространства лицея	Анкетирование педагогических работников, анализ информационных компетенций учителей и обучающихся Рабочие совещания	Август 2018 – декабрь 2018	Концепция развития Смарт-образования в лицее
Управление процессами				
Доступность качества образования	Повышение качества урока в соответствии с ФГОС	Внутришкольный семинар «Современный урок» Рабочие совещания методических объединений Запуск конкурса уроков Мероприятия конкурса уроков Подведение итогов конкурса Педагогический Совет «Инновационные проекты в Лицее 40». Февраль (начало) Семинар районный «Оптимизация адаптационных процессов в образовательной организации» февраль (ближе к концу)	Сентябрь 2018 – апрель 2019	Положение о внутришкольном конкурсе уроков. Проведение конкурса. Банк методических разработок учителей (по номинациям: современный урок, образовательный проект, методическая разработка мероприятия)

		Городская конференция «Метод проектов как средство повышения качества образования»		
	Выпускной итоговый проект	Создание проектных групп для параллелей выпускных классов (8-9 –х) Рабочие совещания Кустовой семинар «Критерии оценивания итогового выпускного проекта» май Фестивали проектов май	Январь 2019 – декабрь 2019	Локальные акты, регламентирующие Перечень проектов для выпускных классов основного образования Положение об итоговом выпускном проекте
Воспитание и социализация	Эффективное классное руководство	Открытие тематических дизайн - страничек классов в рекреациях Январь 2019 Смотр конкурс «Портфолио класса» май 2019	Декабрь 2018 – май 2019	Положение о классном руководстве. Стандатизированная форма учета персональных данных обучающихся. Стандартизированная форма Портфолио класса
Адаптация обучающихся	Оптимизация адаптационных процессов в лицее	Создание проектных групп по разработке специальных адаптационных программ Деловая игра для педагогических работников «Предсказуемые кризисы в жизни человека, поиск возможностей» март Создание нелинейного расписания для параллелей Торжественный запуск проектов Подведение итогов проектов Презентация проектов для родителей обучающихся (общественная экспертиза) Анализ процессов адаптации	Сентябрь 2018 – декабрь 2018	Специальная программа ВД для адаптации первоклассников «Грани успеха»
			Февраль 2019 – май 2019	Специальная программа ВД для пятиклассников «Пространство возможностей»
			Февраль 2019 – май 2019	программа ВД для четвертых классов «Старт в будущее»
			январь 2019 – апрель 2019	Лагерь – погружение «Школа взросления»
Работа с одаренными учащимися	НОУ	Создание проектной группы январь Информационный проект «Новости Российской науки» 7 – 8 классы февраль Школьный лагерь - погружение для учащихся 8 – х классов «Золотой век естественно-научных открытий» март Общешкольный проект День наук для учащихся 2 – 11 классов апрель Фестиваль «Технофорум. Время строить Россию» апрель	Январь 2019 – май 2019	Положение о НОУ Сборник исследовательских проектов лицеистов Описание общешкольных проектов
Здоровьесбережение	Профилактика деструктивных моделей поведения	- Мастер - класс с классными руководителями 5 - 8 классов "Жизнь - это интересно!" в целях профилактики суицидального поведения (октябрь) - Игра "Твой выбор" по станциям (профилактика компьютерной зависимости, повышение правовой	Октябрь 2018 – июнь 2019	Методические разработки учителей. Общешкольные проекты Положение о конкурсе социальной рекламы

		<p>грамотности, сплочение коллектива. (ноябрь)</p> <p>- Классный час "Твой жизненный путь" обучение учащихся работе с ментальными картами (ноябрь) -</p> <p>Тренинг для учителей "Роль учителя в конфликте между детьми" в целях профилактики агрессивного поведения. (ноябрь)</p> <p>- Общешкольный проект Конкурс плакатов социальной рекламы (конкурс "Моя социальная инициатива"). (февраль)</p> <p>- Игра для параллели «Пространство возможностей»</p>		
Управление коммуникациями				
Автоматизация внутришкольных информационных процессов	Внедрение IT образовательных средств в образовательный процесс	<p>Диагностика учащихся «Уровень владения ИКТ» (олимпиада по ИКТ) декабрь</p> <p>Внутришкольный Семинар «Современные информационные средства»</p> <p>Внутришкольный семинар «Создание электронного варианта портфолио учителя»</p>	Сентябрь 2018 – май 2019	<p>Электронный пользовательский ресурс педагога</p> <p>Электронный Портфолио педагога</p> <p>Положение о Цифровом образовательном ресурсе школы.</p> <p>Создание хранилища электронных образовательных ресурсов школы с использованием ЭОРов Российского и регионального уровней</p>
Развитие внешних коммуникаций лицея	Улучшение имиджа Лицея	<p>День открытых дверей октябрь</p> <p>День открытых дверей ноябрь</p>		Буклет, посвященный 40 лицейю «Удачный старт»

Приложение 6.

Инструкция по созданию паспорта для новых проектов и для реорганизации уже существующих направлений деятельности ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 через проектную форму работы.

Утверждаю _____

директор ГБОУ ЛИЦЕЙ №40
Милюкова Н.Г.

Инструкция

по созданию паспорта для новых проектов и для реорганизации уже существующих направлений деятельности ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 через проектную форму работы

1. Название самого проекта должно отражать его содержание, но быть кратким.
2. Указывается руководитель проекта, лицо из представителей проектного совета, которое отвечает за весь процесс реализации проекта.
3. Указываются обязанности каждого участника проектной группы.
4. Указывается форма событийности (по Слободчикову).
5. Указывается возрастно – нормативная модель (по Слободчикову).
6. Указываются необходимые ресурсы.
7. Указываются используемые образовательные технологии.
8. Описываются:
 - А) проблемы – своеобразный анализ не устраивающей ситуации в ОО (на момент внедрения проекта) по теме проекта, являющийся причиной внедрения проекта;
 - Б) цели – конкретные и желаемые изменения (результаты), которые предполагаются в результате предпринятых действий (описанных в таблице №2);
 - В) индикаторы мониторинга – конкретная «линейка», по которой измеряется достижение цели.
9. В виде таблицы №2

сроки	содержание	ответственный
-------	------------	---------------

А) сроки – указываются приметные сроки реализации блоков проекта, описанных во второй колонке «содержание».

- если проект рассчитан на 1 учебный год и не является «циклическим» (ежегодно повторяющимся с какими -либо незначительными изменениями) – сроки указываются максимально конкретными и не вписываются в общий годовой календарь ОО;

Б) содержание – четкие блоки конкретной деятельности, направленной на достижение поставленных целей (указанных в таблице №1);

Ежегодно в конце июня руководитель проекта отчитывается перед членами проектного офиса о реализации (полной или частичной) «своего» проекта в устной форме и письменной (в виде анализа – констатации изменений, вызванных реализацией проекта; их оценки и предложений дальнейшей деятельности по проблемам проекта).

4. Пример паспорта проекта «День Победы»

ПРОЕКТ «День Победы»

РУКОВОДИТЕЛЬ – педагог организатор

Участники - педагог организатор, классные руководители, учителя истории и ОБЖ

СОБЫТИЙНОСТЬ – детско –детская; детско-взрослая,

ПРОДУКТ – мероприятие (сценарий, отчет, анализ),

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: коллективно-творческие дела,

ВОЗРАСТНО - НОРМАТИВНАЯ МОДЕЛЬ – 1-11 класс (описание того, какие классы и что будут делать):

- *совместно-распределенная проектная деятельность*, ориентированная на получение социально-значимого продукта (инициирование проекта, оформление проектной группы, распределение обязанностей, обучение и сопровождение, контроль результата и т.д.);

- *творческая деятельность* (художественное, техническое и другое творчество), направленная на самореализацию и самосознание;

- *организаторская деятельность* (совместное планирование, оформление, проведение)
- *аналитическая деятельность* (проведение анализа через анкетирование, интервьюирование, обобщение мнений, определение рейтинга составляющих мероприятия и т.д.)

НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ

ВРЕМЕННЫЕ (сколько часов на подготовку)

КАДРОВЫЕ (кто из преподавателей и на сколько часов нужен)

МАТЕРИАЛЬНЫЕ (что необходимо для оформления и проведения мероприятия)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ (с кем необходимо связаться и кто может это делать)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ (какую информацию необходимо распространить, где и как)

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ

ПРИКАЗ О СОЗДАНИИ ПРОЕКТА

ФОРМА ОТЧЕТА ПО ПРОЕКТУ

Отчет посылается куратором проекта не позднее 25 апреля на корпоративную электронную почту директора школы.

Отчет должен содержать:

- 1) анализ достижения поставленной цели (заявленный мониторинг);
- 2) анализ промежуточных целей (действий в течение реализации проекта);
- 3) сравнительный (где возможно) анализ с предыдущими годами;
- 4) фотоотчет (где возможно);
- 5) выводы и рекомендации по работе на следующий год, при условии, что работа по указанному направлению продолжается; если проект заканчивается, то его паспорт, отчет и дополнительные материалы (если такие имеются) размещаются в особом хранилище в свободном доступе;
- 6) информация об образовательных проектах (или других, итоги которых необходимо разместить на сайт) отправляются по электронной почте директору ГБОУ ЛИЦЕЙ№40 не позднее 10 дней по окончании мероприятия (части проекта) или всего проекта;
- 7) отчет по проекту входит в ежегодный общешкольный отчет.
- 8) Проектный офис оформляет бланки по анализу эффективности как самого проекта, так и персональные коэффициенты эффективности
- 9) Персональные коэффициенты служат обоснованием для распределения материального поощрения.

Приложение 7.**Предварительные итоги и продукты проектной деятельности по реализации проекта «Итоговый индивидуальный проект выпускников 9 классов» (начало проекта октябрь 2019 окончание март 2010).****Пакет методических материалов для разработки индивидуального учебного проекта в соответствии с ФГОС ООО****Пояснительная записка****I. Введение.**

Комплекс оценочных материалов для оценки метапредметных планируемых результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования ГБОУ лицей №40 в форме итогового индивидуального проекта разработан на основе Закона «Об образовании в Российской Федерации» (ФЗ №273), ФГОС основного общего образования, Примерной основной образовательной программы основного общего образования, основной образовательной программы основного общего образования ГБОУ лицей №40, Программы развития ГБОУ лицей №40 до 2019 года и Устава лицея.

При разработке комплекса использованы конструктивно – методические материалы регионального мониторинга оценки качества общего образования и диагностические материалы, разработанные в рамках реализации модели образовательной системы лицея, обеспечивающей современное качество образования на основе государственно – общественного управления реализацией основных образовательных программ общего образования.

«Метапредметные планируемые результаты – это освоенные обучающимися межпредметные понятия и универсальные учебные действия (познавательные, регулятивные, коммуникативные), способность их использования в учебной, познавательной и социальной практике, самостоятельность планирования и осуществления учебной деятельности в организации учебного сотрудничества с руководителем, педагогами и сверстниками, построение индивидуальной образовательной траектории».

Достижение метапредметных результатов обучающимися основано на обучении общим приемам, техникам, схемам, образцам мыслительной работы, которые лежат над предметами, но в то же время воспроизводятся при работе с любым предметным материалом.

Проектная деятельность и итоговый индивидуальный проект позволяют обучающимся путём сознательного и активного присвоения нового социального опыта «развивать ключевые компетенции личности, стремиться к саморазвитию и самосовершенствованию».

Объективная оценка деятельности обучающихся даёт возможность для дальнейшего развития их творческих способностей и интеллектуального потенциала.

II. Цель создания комплекса.

Статус ГБОУ лицея №40, особенности образовательной системы лицея, обеспечивающей современное качество образования на основе механизмов государственно-общественного управления определяют цель создания комплекса: разработка измерительных материалов для итоговой оценки метапредметных планируемых результатов освоения обучающимися основной образовательной программы основного общего образования в форме индивидуального учебного проекта и методических рекомендаций для субъектов государственно-общественного управления, участвующих в процессе оценки в соответствии с требованиями ФГОС ООО.

III. Структура комплекса.

Комплекс оценочных материалов для оценки метапредметных результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования состоит из следующих разделов:

- Положение о проектной деятельности обучающихся в рамках реализации основной образовательной программы основного общего образования ГБОУ лицей №40 с углублённым изучением математики и физики;
- Карта оценки индивидуального итогового проекта обучающегося на уровне основного общего образования;
- Инструктивные материалы для обучающегося и карта самооценки;
- Методические материалы для руководителя проекта;
- Инструктивные материалы и методические рекомендации для общественных экспертов;

- Приложения к приказам директора:
- план контроля заместителя директора по учебной работе за организацией проектной работы обучающихся 9 классов;
- план консультаций для общественных экспертов;
- перечень тем индивидуальных итоговых проектов обучающихся и список руководителей.

IV. Содержание комплекса.

1. Положение о проектной деятельности обучающихся в рамках реализации основной образовательной программы основного общего образования ГБОУ лицей №40 с углублённым изучением математики и физики определяет все этапы работы над индивидуальным итоговым проектом, при этом обучение навыкам проектной деятельности ведётся на всех уровнях общего образования. В соответствии с требованиями ФГОС ООО и основной образовательной программы основного общего образования ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 Положение содержит:

Требования к организации работы над индивидуальным итоговым проектом,

Требования к содержанию и направленности индивидуальных итоговых проектов обучающихся,

Требования к оформлению индивидуального итогового проекта,

Сроки и этапы выполнения индивидуальных итоговых проектов,

Требования к защите индивидуального итогового проекта,

Критерии оценки индивидуальных итоговых проектов.

В Положении представлены и способы представления промежуточных результатов проектной деятельности обучающихся: выступление на школьной научно – практической конференции, Литвиновских чтения и т.д.

2. Карта оценки индивидуального итогового проекта обучающегося на уровне основного общего образования

Основным объектом оценки метапредметных результатов служит сформированность у обучающихся познавательных, регулятивных и коммуникативных универсальных учебных действий. Основной процедурой итоговой оценки становится защита обучающимся индивидуального итогового проекта. Разработанные в ходе апробации регионального мониторинга качества общего образования критерии оценки уровня сформированности метапредметных планируемых результатов обучающихся стали основными критериями в оценке индивидуального итогового проекта на базовом и повышенном уровне. Миссия лицея с углублённым изучением математики и физики, задачи основной образовательной программы основного общего образования, результаты внутреннего мониторинга качества общего образования позволяют представить базовый и повышенный уровень сформированности метапредметных результатов. В карте оценки определены умения и навыки проектной деятельности, относящиеся к критериям:

- Способность к самостоятельному приобретению знаний и решению проблем,
- Сформированность предметных знаний и способов действий,
- Сформированность регулятивных действий,
- Сформированность коммуникативных действий.

Оценка уровня сформированности метапредметных результатов на базовом и повышенном уровнях отражена в количестве баллов, выставленных при защите проекта руководителем индивидуального итогового проекта и экспертной комиссией. Особое значение при этом имеет развитие личности – значимых умений и навыков проектной деятельности, приобретённых самостоятельно (без помощи руководителя) в процессе работы над проектом, а также углублённое изучение проблемы и практическая направленность проекта.

3. Инструктивные материалы для обучающегося и карта самооценки

Для работы над индивидуальным итоговым проектом обучающимся предлагаются следующие инструктивные материалы:

Форма плана работы над индивидуальным итоговым проектом: план составляется обучающимся самостоятельно или с помощью руководителя после утверждения приказом директора темы проекта и назначения руководителя и помогает организовать работу над проектом в течение всего учебного года. Темы проектов помещаются на сайте лицея и на информационных стендах.

Публичное выступление – испытание для ученика, поэтому в комплекс входят **памятка** «Как подготовить публичное выступление» и **оценочный лист**, которые не только помогают

обучающемуся подготовиться к защите проекта, но и предварительно оценить свои возможности и внести необходимые коррективы.

Требования к оформлению индивидуального проекта, образец паспорта проекта и рекомендации к компьютерной презентации служат информативными материалами и материалами для контроля за представлением конечного продукта проектной деятельности, они позволяют объективно оценить сформированность ИКТ-компетенции обучающегося.

Карта самооценки индивидуального проекта и **анкета** «Чему удалось научиться в ходе работы над проектом» разработаны с целью формирования способности обучающихся к объективной оценке продукта собственного труда и своевременной коррекции проекта. Критерии оценки выбраны с учётом имеющегося у обучающегося опыта промежуточной аттестации в форме защиты проекта на уроке. Самооценка развивает критическое мышление, умение самостоятельно мыслить, выбирать правильные пути решения проблемы, осваивать новые способы действий.

Анкета для обучающихся «Чему удалось научиться в ходе работы над проектом?» позволяет ученику выделить те проектные навыки и умения, которые были получены в ходе самостоятельной работы над проектом и увидеть перспективу своего развития.

Терминологический словарь служит помощником в написании и представлении индивидуального итогового проекта.

4. Методические материалы для руководителя проекта:

карта наблюдения за ходом выполнения индивидуального итогового проекта, которая была предложена в ходе апробации регионального мониторинга качества общего образования;

Анкета – сопровождение – форма педагогической рефлексии, Она предлагается руководителю проекта для того, чтобы проанализировать свою деятельность в ходе совместной работы с обучающимся и заполняется после завершения работы;

Примерный план индивидуальных консультаций помогает руководителю вовремя реагировать на вопросы, возникающие в ходе работы над проектом, и корректировать материал, уже разработанный обучающимся самостоятельно;

Требования к рецензии на учебный проект.

Мнение руководителя проекта, изложенное в рецензии, имеет большое значение для обучающегося и обязательно учитывается экспертами.

5. Инструктивные материалы и методические рекомендации для общественных экспертов.

В оценке метапредметных результатов обучающихся в форме индивидуального итогового проекта принимают участие общественные эксперты, входящие в состав комиссии и являющиеся представителями органов государственного – общественного управления ГБОУ ЛИЦЕЙ №40. Для них разработаны и входят в комплекс:

методические рекомендации, которые включают необходимые понятия и раскрывают сущность критериев оценки индивидуальных итоговых проектов обучающихся, а также критериев оценки уровней сформированности навыков проектной деятельности. По данным методическим рекомендациям с общественными экспертами проводятся консультации, эксперты изучают Положение о проектной деятельности и участвуют в оценке проектов в ходе школьной научно-практической конференции.

В качестве **информационного материала** для общественных экспертов предлагаются материалы, раскрывающие смысл понятия «умения и навыки, формирующиеся в процессе проектной деятельности».

6. План контроля заместителя директора по учебной работе за организацией проектной деятельности обучающихся 9 классов – часть внутреннего мониторинга и входит в план внутришкольного контроля. Цель контроля – обеспечение условий для успешной разработки индивидуального итогового проекта обучающегося и оказание методической помощи руководителю учебного проекта.

V. Выводы и обобщения.

Комплекс оценочных материалов для оценки метапредметных планируемых результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования в форме индивидуального итогового проекта позволяет объективно оценить на разных уровнях степень сформированности у обучающихся навыков проектной деятельности, а также способность управлять своей деятельностью, в том числе корректировать и определять новые задачи в соответствии с изменяющейся ситуацией. Материалы комплекса носят аналитический и обучающий характер, т.к. в процессе оценки метапредметных планируемых результатов

освоения основной образовательной программы основного общего образования и в процессе работы над индивидуальным итоговым проектом «само обучение происходит в процессе деятельности».

Такой личностно – деятельностный подход к разработке оценочных материалов обеспечивает возможность сотрудничества обучающихся, руководителей, консультантов проекта. Комплекс обеспечивает участие в процедурах оценки всех субъектов государственно-общественного управления лицеем. Комплекс обеспечивает выполнение требований ФГОС общего образования в части системы оценки метапредметных планируемых результатов освоения обучающимися основной образовательной программы основного общего образования и может быть применён в образовательных организациях региона, имеющих профильные классы, а также с небольшими изменениями в общеобразовательных организациях региона, т.к. компоненты комплекса в целом универсальны.

Положение

о проектной деятельности обучающихся в рамках реализации основной образовательной программы основного общего образования государственного общеобразовательного учреждения лицей №40 с углублённым изучением математики и физики»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано на основе закона «Об образовании в Российской Федерации» (№273 –ФЗ), Федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования, Примерной основной образовательной программы основного общего образования, основной образовательной программы основного общего образования, ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 и Устава лицея.

1.2. Под проектной деятельностью понимается целенаправленно организованная деятельность, объединяющая педагогов, обучающихся, родителей (законных представителей) и социальных партнёров.

1.3. Проектная работа представляет собой деятельность, выполняемую обучающимися в рамках одного или нескольких учебных предметов (интегрированный проект), способствует повышению качества образования, позволяет использовать полученные знания, освоить различные формы и методы практической работы.

1.4. Проектная деятельность обучающихся является одним из методов развивающего (личностно-ориентированного) обучения, направлена на выработку самостоятельных исследовательских умений (постановка проблемы, сбор и обработка информации, проведение экспериментов, анализ полученных результатов), помогает развитию творческих способностей и логического мышления.

1.5. Включение учащихся в проектную деятельность – один из путей повышения мотивации и эффективности учебной деятельности на всех уровнях образования, который обеспечивает достижение обучающимися метапредметных планируемых результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования.

1.6. В организации и обеспечении проектной участвуют все педагогические структуры лицея и органы государственно-общественного управления ГБОУ ЛИЦЕЙ №40.

1.7. **Проект**-это форма организации совместной деятельности ученика (учеников) и руководителя (учителя, родителей, социальных партнёров), направленная на достижение поставленной цели и решение проблемы, значимой для учащегося, оформленная в виде конечного продукта.

2.Цель и задачи проектной деятельности

2.1. **Цель** проектной деятельности – создание условий сотрудничества, партнёрства участников образовательного процесса, совместного поиска новых комплексных знаний, овладения умениями использовать эти знания при создании своего интеллектуального продукта, востребованного сообществом; развития творческих способностей, логического мышления и социального взросления.

2.2. **Задачи:**

- укреплять, совершенствовать и творчески развивать сложившуюся в школе систему проектной деятельности;
- расширять области тематического исследования в проектной деятельности;
- укреплять престиж участия в проектной деятельности, воспитывать сознательное, ответственное отношение к занятиям в проектно-образовательной сфере;

- расширять границы практического использования проектных работ учащихся;
- привлекать социальных партнёров по проектной деятельности и укреплять разнообразные взаимопользные контакты;
- обучать всех участников образовательных отношений планированию собственной деятельности;
- формировать навык сбора и обработки информации, материалов, в том числе в сети Интернет;
- развивать умение анализировать (креативность и критическое мышление);
- формировать и развивать умения составлять письменный отчёт о самостоятельной работе над индивидуальным итоговым проектом;
- формировать позитивное отношение к работе, активную жизненную позицию;
- формировать систему межпредметной интеграции и целостной картины мира;
- воспитывать у обучающихся интерес к познанию мира, к углублённому изучению дисциплин, выявлению сущности процессов и явлений во всех сферах деятельности;
- мотивировать учащихся к выбору профессии, профессиональной и социальной адаптации;
- формировать единое школьное научное сообщество со своими традициями.

3. Проект как форма итоговой аттестации обучающихся на уровне основного общего образования

3.1. **Индивидуальный итоговый проект** представляет собой учебный проект, выполняемый обучающимся 9 класса в рамках одного или нескольких учебных предметов с целью продемонстрировать свои достижения в самостоятельном освоении содержания и методов избранных областей знаний и \или видов деятельности и способность проектировать и осуществлять целесообразную и результативную деятельность (учебно-познавательную, конструкторскую, социальную, художественно-творческую).

3.2. Индивидуальный итоговый проект должен быть выполнимым и соответствовать возрасту, способностям и возможностям обучающегося.

3.3. Тема индивидуального итогового проекта должна быть интересна для обучающегося и совпадать с зоной его ближайшего развития.

3.4. Индивидуальный итоговый проект может включать один из аспектов избранной проблемы, тем самым быть открытым для её дальнейшего изучения.

3.5. Индивидуальный итоговый проект должны иметь практическую направленность и быть востребованными, иметь возможность применения в той или иной сфере человеческой деятельности.

3.6. Индивидуальный итоговый проект является основным объектом оценки метапредметных результатов, полученных учащимися в ходе освоения образовательных программ по учебным предметам.

3.7. Выполнение индивидуального итогового проекта обязательно для каждого обучающегося, его невыполнение равноценно получению неудовлетворительной оценки по любому учебному предмету.

3.8. Результаты выполнения индивидуального итогового проекта могут рассматриваться как дополнительное основание при зачислении выпускника 9 класса на избранное им направление профильного обучения на уровне среднего общего образования.

4. Требования к организации работы над индивидуальным итоговым проектом

4.1. Общее руководство проектной деятельностью обучающихся в ГБОУ ЛИЦЕЙ№40 на уровне основного общего образования осуществляют заместитель директора по учебной работе.

4.2. Руководителями проектной деятельности обучающихся являются учителя, реализующие ФГОС основного общего образования.

4.3. Руководителем, консультантом индивидуального итогового проекта обучающегося могут быть педагогические работники, родители (законные представители) обучающихся, сотрудники иных организаций по профилю проекта (социальные партнёры).

4.4. Инициатором в выборе руководителя проекта является обучающийся.

4.5. Руководитель проекта назначается приказом директора.

4.6. Руководители проекта:

-организуют работу обучающегося над индивидуальным итоговым проектом,

-представляют заявку на руководство проектной деятельностью обучающегося, план работы для рассмотрения на методическом совете лица;

-обращаются за консультациями к специалистам по просьбе обучающихся,

-проводят индивидуальные консультации с обучающимися, испытывающими затруднения на разных этапах работы,

-заявляют об участии обучающихся в конкурсах различного уровня,

4.7. Обучающиеся самостоятельно выбирают предметную область, в которой будет проходить работа над индивидуальным итоговым проектом.

4.8. Обучающиеся вместе с руководителем выбирают тему, определяют результат (продукт) работы и её жанровые особенности, планируют деятельность.

4.9. Промежуточная экспертиза проекта осуществляется комиссией методического совета посредством анализа продукта проектной деятельности.

4.10. Сроки защиты индивидуальных итоговых проектов утверждаются приказом директора.

4.11. Публичная защита индивидуальных итоговых проектов осуществляется в соответствии с регламентом экзаменов по выбору.

5. Требования к содержанию и направленности индивидуальных итоговых проектов

5.1. Индивидуальный итоговый проект может быть

по содержанию:

монопредметный - относящийся к определённым областям знаний;

метапредметный - относящийся к определённой области деятельности;

по доминирующей деятельности:

информационный (поисковый) направлен на сбор информации об объекте, явлении, на ознакомление с ней участников проекта, её анализ и обобщение фактов;

исследовательский – подчинённый логике небольшого исследования, имеет структуру, совпадающую с исследованием;

творческий – предлагает максимально свободный подход к представлению результата (спектакль, сценарий, концерт, шоу, акция и т.д.);

практико-ориентированный (прикладной)– нацелен на социальные интересы участников проекта или заказчика;

игровой (ролевой) - участники таких проектов принимают на себя определенные роли, обусловленные характером и содержанием проекта.

5.2. Представление индивидуальных итоговых проектов может быть проведено в форме:

- компьютерной презентации с описанием продукта,
- демонстрации прибора, макета, конструкции (в том числе ЛЕГО), web-сайта или страницы,
- сценария, экскурсии, стендовых отчётов, фотоальбома, модели, сочинения, сборника творческих работ, видеофильма, карты, музыкального произведения, игры, деловой игры, бизнес-плана и т.д.;
- схемы, алгоритма, таблицы, пособия (в том числе на электронном носителе), сборника упражнений, практикума,
- реферата, включающего результаты эксперимента, опытов, решений и т.д.

6. Требования к оформлению индивидуального итогового проекта.

6.1 Индивидуальный итоговый проект должен содержать:

- продукт проектной деятельности;

- паспорт проекта объёмом не более 4 машинописных страниц (формат А-4, шрифт Times New Roman, размер 14, интервал – 1, верхнее и нижнее поле – 2 см, правое – 3 см, левое -1,5 см, выравнивание по ширине, отступ -1.25), в котором выделены:

титульный лист, где указаны:

- полное наименование образовательной организации,
- название проекта, автор и руководитель проекта, консультант,
- год его выполнения;
- пояснительную записку, в которой указаны:
- цель и задачи проекта;
- краткое описание хода его выполнения и полученных результатов;
- список литературы и материально-технических ресурсов;

6.2. Индивидуальный итоговый проект также включает краткий отзыв руководителя проекта (рецензия).

6.3. Приложения (графики, схемы, таблицы и т.д.) выносятся в отдельный блок.

6.4. Все страницы индивидуального итогового проекта (кроме титульного листа) нумеруются.

6.5. Ссылки оформляются в соответствии с образцом.

6.6. Каждый раздел начинается с новой страницы, заголовок раздела располагается по центру страницы, точка после заголовка не ставится.

6.4. Печатный материал дублируется на диске. Обложка папки – футляра для диска может иметь элементы красочного рекламного оформления и содержать краткую аннотацию.

6.5. Для участия в конкурсах различного уровня руководитель работы организует оформление соответствующей документации, предусмотренной форматом конкурса.

7. Сроки и этапы выполнения индивидуального итогового проекта

7.1. Сроки подготовки и защиты индивидуального итогового проекта определяются регламентом и утверждаются приказом директора.

7.2. Регламент работы над проектом (два учебных года 8 9 классы):

№	Этап/ срок	Содержание работы	Представление результата
1.	Подготовительный (Сентябрь)	Определение темы, цели и задач индивидуального итогового проекта	Приказ Список тем проектов
2.	Планирование (Октябрь-ноябрь)	Формулировка проблемы; Определение метапредметных планируемых результатов; Определение источников информации, способов сбора и анализа; Определение способа представления результата; Установление процедур и критериев оценки результатов; Утверждение списков обучающихся и руководителей	План работы над проектом Списки групп, назначение руководителей Приказ директора
3.	Работа над проектом (Ноябрь-март)	Выдвижение гипотез, сбор информации, решение промежуточных задач; Подбор инструментария и его применение; Консультирование; Подготовка конечного продукта	Выступление руководителей индивидуальных итоговых проектов обучающихся на методическом совете, на заседании оргкомитета НОУ
	Работа над проектом	Знакомство с современными проектными разработками обучающихся в рамках проектной школы (весенние каникулы)	Отчет о проведении проектной школы
4.	Промежуточная защита. Коррекция, оценка результата (март)	Формулировка выводов; Промежуточная защита (в классе, на школьной НПК, на конкурсе)	Выступление обучающихся (авторов проектов) на школьной научно-практической конференции, чтениях, конкурсах, в сети Интернет
5.	Рефлексия. Защита индивидуального итогового проекта на экзамене.	Экспертиза проекта; Выводы и предложения; Выявление находок. проблем и поиск направлений развития.	Защита проектов. Определение уровня сформированности метапредметных

(сроки, утвержденные в региональном плане графике)		планируемых результатов
--	--	-------------------------

8. Подведение итогов работы над индивидуальным итоговым проектом

8.1. Для защиты индивидуальных итоговых проектов в ходе государственной итоговой аттестации обучающихся 9 классов в ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 создаётся специальная экспертная комиссия.

8.2. Состав комиссии определяется органами государственно-общественного управления лицея (педагогическим советом, Управляющим советом) и утверждается приказом директора.

8.3. Индивидуальный итоговый проект может быть представлен на ежегодной школьной научно-практической конференции, открытых научно-практических конференциях различного уровня.

8.4. Лучшие проекты (по согласованию с автором проекта) размещаются на сайте лицея, могут быть опубликованы в школьных СМИ, изданы отдельным сборником в рамках НОУ.

8.5. При наличии выдающихся проектов комиссия может подготовить особое заключение о достоинствах проекта с представлением обучающегося к всевозможным конкурсам (например, в Сириусе).

9. Требования к защите индивидуального итогового проекта

9.1. Защита индивидуального итогового проекта является одной из обязательных составляющих материалов системы внутришкольного мониторинга образовательных достижений обучающихся.

9.2. Учащиеся 9 классов представляют свой проект в качестве выпускной работы за одну неделю до защиты для просмотра комиссии.

9.3. Защита проекта производится в сроки, установленные для сдачи экзаменов по выбору.

9.4. Учащиеся 9 классов защищают свой проект согласно утверждённому директором расписанию.

9.5. Публичная защита индивидуального итогового проекта проводится в устной форме с обязательной демонстрацией фрагментов проекта или презентации и не должна превышать 10 минут, количество слайдов в презентации – не более 16.

9.6. После завершения выступления ученик должен ответить на вопросы комиссии (если таковые возникли).

9.7. Публичное представление индивидуального итогового проекта обучающегося должно содержать:

- обоснование выбранной темы, доказательства её актуальности,
- цели и задачи проекта и степень их выполнения,
- обязательное указание на степень самостоятельности проделанной работы,
- описание возможностей применения продукта на практике в разных сферах деятельности.;

а также учитывается:

- эмоциональное воздействие на слушателей,
- правильность речи, артистичность,
- умение реагировать на вопросы, аргументируя свой ответ,
- дизайн проекта.

9.8. Все демонстрационные материалы для защиты индивидуального итогового проекта должны быть заранее записаны на компьютер, использующийся во время защиты.

9.9. Обучающимся предоставляется возможность по специальному графику апробировать технику и качество записи.

10. Критерии оценки индивидуальных итоговых проектов

10.1. Экспертная комиссия оценивает уровень сформированности метапредметных планируемых результатов обучающихся 9 классов, продемонстрированный ими в ходе выполнения индивидуального итогового проекта на основании рассмотрения представленного продукта и рецензии руководителя.

10.2. Индивидуальный итоговый проект оценивается по критериям:

- способность к самостоятельному приобретению знаний и решению проблем, проявляющаяся в умении ставить проблему и выбирать адекватные способы её решения,

апробацию принятого решения, обоснование и создание модели, прогноза, макета, объекта, творческого решения;

- сформированность предметных знаний и способов действий, проявляющийся в умении раскрыть содержание работы, грамотно и обоснованно в соответствии с рассматриваемой темой использовать имеющиеся знания и способы действий;
- сформированность регулятивных действий, проявляющаяся в умении самостоятельно планировать и управлять своей познавательной деятельностью во времени, использовать ресурсные возможности для достижения целей, осуществлять выбор конструктивных стратегий в трудных ситуациях;
- сформированность коммуникативных действий, проявляющаяся в умении ясно изложить и оформить выполненную работу, представить её результаты, аргументировано ответить на вопросы.

10.3. При оценке индивидуального итогового проекта выделяется 2 уровня сформированности навыков проектной деятельности: базовый и повышенный, главное отличие которых состоит в степени самостоятельности обучающихся в ходе выполнения проекта.

10.4. Оценивание метапредметных планируемых результатов обучающегося в ходе защиты индивидуального итогового проекта происходит в соответствии с критериями оценки индивидуального итогового проекта руководителем проекта и членами экспертной комиссии, которые отображаются в карте оценки.

10.5. Итоговая оценка по каждому критерию и итоговая оценка в целом за проект определяется по количеству баллов, выставленных руководителем проекта и членами экспертной комиссии.

КРИТЕРИЙ	УРОВНИ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
	БАЗОВЫЙ уровень	ПОВЫШЕННЫЙ уровень
1. Самостоятельное приобретение знаний и решение проблем	- работа в целом свидетельствует о способности самостоятельно с опорой на помощь руководителя ставить проблему и находить пути её решения; - продемонстрирована способность приобретать новые знания и /или осваивать новые способы действий; - показано умение достигать более глубокого понимания изученного.	- работа в целом свидетельствует о способности самостоятельно ставить проблему и находить пути её решения; - продемонстрировано свободное владение логическими операциями, навыками критического мышления, умение самостоятельно мыслить; - продемонстрирована способность на этой основе приобретать новые знания и/или осваивать новые способы действий, достигать более глубокого понимания проблемы.
2. Сформированность предметных знаний и способов действий.	- продемонстрировано понимание содержания выполненной работы; - в работе и ответах на вопросы по содержанию работы отсутствуют грубые ошибки.	- продемонстрировано свободное владение предметом проектной деятельности; - ошибки отсутствуют.
3. Регулятивные действия	- продемонстрированы навыки определения темы и планирования работы; - работа доведена до конца и	- работа тщательно спланирована и последовательно реализована, своевременно

	представлена комиссии; -некоторые этапы выполнялись под контролем и при поддержке руководителя; -показано умение анализировать и распределять информацию; -при этом проявляются отдельные элементы самооценки самоконтроля обучающегося.	пройжены все этапы обсуждения и представления; -контроль и коррекция осуществлялись самостоятельно.
4. Коммуникативные действия	-продемонстрированы навыки оформления проектной работы и пояснительной записки, а также подготовки презентации; -автор чётко и аргументированно отвечает на вопросы.	-тема ясно определена и пояснена; -текст хорошо структурирован, мысли выражены логично и последовательно, аргументы подобраны верно; -проект вызывает интерес с практической точки зрения; -автор свободно отвечает на вопросы.

10.6. Решение о том, что индивидуальный итоговый проект выполнен на повышенном уровне, принимается при условии, что:

такая оценка выставлена комиссией по каждому из 3 критериев, характеризующих сформированность метапредметных результатов, а сформированность предметных результатов может быть зафиксирована на базовом уровне;

ни один из обязательных элементов индивидуального итогового проекта не даёт оснований для иного решения.

10.7. Решение о том, что индивидуальный итоговый проект выполнен на базовом уровне, принимается при условии, что:

такая оценка выставлена комиссией по каждому критерию;
продемонстрированы все элементы проекта;
даны ответы на вопросы.

10.8. Оценка достижения обучающимся метапредметных результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования в форме индивидуального итогового проекта фиксируется в графе «Проектная деятельность» или «Экзамен» в классном журнале и личном деле обучающегося. В документ государственного образца об уровне образования – аттестат об основном общем образовании – выставляется в свободную строку.

10.9. Лучшие проекты (по согласованию с автором проекта) размещаются на сайте лица, могут быть опубликованы в школьных СМИ, изданы отдельным сборником в рамках НОУ.

11. Обязанности и ответственность сторон за нарушение установленных норм

11.1. Руководитель индивидуального итогового проекта обучающегося работы обязан:

- Обеспечить постоянный контроль за ходом и выполнением индивидуального итогового проекта,
- Оказывать консультационную поддержку обучающемуся;
- Оказывать помощь при оформлении и подготовке к защите индивидуального итогового проекта;
- Обеспечить доступ к информационным и иным ресурсам, имеющимся в школе.

11.2. В случае невыполнения руководителем своих обязанностей, он может быть по решению педагогического совета, с согласия обучающегося и его родителей, заменён другим руководителем.

11.3. Обучающийся обязан:

- соблюдать сроки выполнения индивидуального итогового проекта ;
- соблюдать требования к оформлению проекта и к его защите ;

- представлять письменный вариант защиты проекта педагогу или руководителю для проверки за 2 недели до его защиты.

11.4. В случае невыполнения требований настоящего Положения обучающийся считается не достигшим метапредметных планируемых результатов освоения ООП ООО согласно Порядку проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам основного общего образования.

12. Порядок вступления в силу локального акта

12.1. Настоящее Положение обсуждается и принимается педагогическим советом ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 и утверждается приказом директора.

12.2. Положение публикуется на сайте ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 и помещается на информационном стенде в течение 3 дней со дня утверждения приказом.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Рекомендации к компьютерной презентации индивидуального проекта (уровень основного общего образования)

Компьютерная презентация проектной работы не должна превышать 15 слайдов.

Титульный лист презентации включает:

полное наименование образовательной организации;

сведения об авторе и руководителе проекта;

год разработки проекта

Текст слайдов должен быть информативным и содержать основную информацию по всем разделам проекта, расположенную в порядке представления каждого раздела.

Слайды должны быть озаглавлены .

Наглядность слайда может быть обеспечена при помощи анимации, цветовых эффектов, иллюстраций, графиков, схем, таблиц.

Компьютерные презентации удобно создавать при помощи программы Microsoft Power Point.

ВНИМАНИЕ! Не стоит увлекаться чрезмерным включением цветовых и анимационных эффектов, т.к. они отвлекают внимание слушателей от сути проекта.

2. Оценочный лист устного публичного выступления

ФИ _____ **класс** _____

Задание.

Внимательно перечитай текст выступления и оцени его по данным критериям.

№	Критерий	Показатели	Количество баллов	
			По каждому	Всего
1.	Содержательная сторона выступления	Содержание выступления соответствует теме, целям и задачам проекта.	15	30
		Приведены необходимые примеры и аргументы	15	
2.	Речевое оформление	Изложение текста без чтения по написанному (возможны план или тезисы)	15	35
		Структура выступления: вступление, основная часть, заключение.	10	
		Артикуляция, отсутствие ошибок в речи	10	
3.	Эффективность выступления	Интерес к выступлению слушателей	10	25
		Оригинальность и яркость оформления	10	
		Соблюдение регламента	5	
ИТОГО:				

3. АНКЕТА

«Чему удалось научиться в ходе работы над проектом?»

В данной анкете выделите знаком + те ответы на вопрос, которые сделали после защиты своего индивидуального итогового проекта на экзамене самостоятельно.

Планировать свою деятельность, распределять время.

Организовывать рабочее пространство.

Доделывать всё до конца.

Добывать информацию и отбирать необходимую для работы.

Выделять главное, существенное.

Правильно оформлять проект.

Достигать поставленной цели, несмотря на ошибки и разочарования.

Прислушиваться к разным мнениям.

Доказывать свою точку зрения.

Создавать презентацию с различными эффектами (анимация, рисунки, видеоматериалы, интервью).

Другое _____

4. Примерный план

индивидуальных консультаций в ходе работы над индивидуальным итоговым проектом ученика _____ класса

№	Содержание консультации	срок	Кол-во часов
1.	Определение темы, списка необходимой литературы, источников информации.		
2.	Составление плана работы над проектом, определение цели и задач.		
3.	Формулировка проблемы и обсуждение способов её разрешения.		
4.	Выбор необходимого инструментария для работы над проектом (материально-технические ресурсы).		
5.	Создание тезисов по каждому разделу проекта и их доказательство.		
6.	Создание целостного текста проекта (оформление конечного результата, продукт) и его редактирование.		
7.	Формулировка выводов и обобщений.		
8.	Подготовка к защите проекта. Оформление паспорта и папки.		
9.	Тренировочное публичное выступление. Коррекция		
10.	Подготовка компьютерной презентации проекта.		
11.	Тренировочное выступление с презентацией.		

5. КАРТА НАБЛЮДЕНИЯ

за ходом выполнения индивидуального проекта
(для руководителя проекта)

Организационный уровень

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Тема проекта определена помощью руководителя	0 баллов
--------------------------	--	----------

<input type="checkbox"/>	Тема проекта определена самостоятельно, с опорой на помощь руководителя	1 балл
--------------------------	---	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Преобразовывает практическую задачу в познавательную с помощью руководителя	0 баллов
--------------------------	---	----------

<input type="checkbox"/>	Преобразовывает практическую задачу в познавательную с опорой на помощь руководителя	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Формулирует проблему с помощью руководителя	0 баллов
--------------------------	---	-------------

<input type="checkbox"/>	Формулирует проблему с опорой на помощь руководителя	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Анализ и поиск проблемы выполнены с помощью руководителя.	0 баллов
--------------------------	---	-------------

<input type="checkbox"/>	Анализ и поиск проблемы выполнены с опорой на помощь руководителя	1 балл
--------------------------	---	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Познавательную цель и задачи формулирует с опорой на помощь руководителя	0 баллов
--------------------------	--	-------------

<input type="checkbox"/>	Самостоятельно формулирует познавательную цель и задачи	1 балл
--------------------------	---	--------

Содержание и направление проекта

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	С помощью руководителя выстраивает систему вопросов, обеспечивающих эффективность собственной деятельности	0 баллов
--------------------------	--	-------------

<input type="checkbox"/>	С опорой на руководителя или самостоятельно выстраивает систему вопросов, обеспечивающих эффективность собственной деятельности	1 балл
--------------------------	---	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Работает с текстом при непосредственном участии руководителя	0 баллов
--------------------------	--	-------------

<input type="checkbox"/>	Самостоятельно работает с текстом	1 балл
--------------------------	-----------------------------------	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Поиск информации с использованием различных источников при непосредственной помощи руководителя	0 баллов
--------------------------	---	-------------

<input type="checkbox"/>	Самостоятельно или с опорой на руководителя осуществляет поиск информации с использованием различных источников	1 балл
--------------------------	---	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Работает над созданием структурированных текстов непосредственно при помощи руководителя	0 баллов
--------------------------	--	-------------

<input type="checkbox"/>	Самостоятельно или с опорой на руководителя создает структурированные тексты	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Выстраивает алгоритм деятельности при помощи руководителя	0 баллов
--------------------------	---	-------------

<input type="checkbox"/>	Выстраивает алгоритм деятельности самостоятельно или с опорой на руководителя	1 балл
--------------------------	---	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Составляет планы, в том числе альтернативные при помощи руководителя	0 баллов
--------------------------	--	-------------

<input type="checkbox"/>	Составляет планы, в том числе альтернативные самостоятельно или с опорой на руководителя	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Планирует учебный проект с помощью руководителя	0 баллов
--------------------------	---	-------------

<input type="checkbox"/>	Самостоятельно или с опорой на руководителя планирует учебный проект	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Проводит корректировку своей деятельности с помощью руководителя	0 баллов
--------------------------	--	----------

<input type="checkbox"/>	Проводит корректировку своей деятельности самостоятельно или с опорой на руководителя	1 балл
--------------------------	---	--------

Защита проекта

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Оформляет учебный проект в соответствии с требованиями с помощью руководителя	0 баллов
--------------------------	---	----------

<input type="checkbox"/>	Оформляет учебный проект в соответствии с требованиями самостоятельно или с опорой на руководителя	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Представляет учебный проект в форме устной презентации с использованием объектов наглядности с помощью руководителя. Не умеет аргументировано без помощи руководителя отвечать на вопросы	0 баллов
--------------------------	---	----------

<input type="checkbox"/>	Самостоятельно представляет учебный проект в форме устной презентации с использованием объектов наглядности. Самостоятельно или с опорой на руководителя умеет аргументировано отвечать на вопросы	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Испытывает трудности при представлении проекта спорить и отстаивать свою позицию	0 баллов
--------------------------	--	----------

<input type="checkbox"/>	Умеет при представлении проекта спорить и отстаивать свою позицию	1 балл
--------------------------	---	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Испытывает трудности для выражения своих чувств, мыслей.	0 баллов
--------------------------	--	----------

<input type="checkbox"/>	Владеет монологической и диалогической формами речи в соответствии с грамматическими и синтаксическими нормами родного языка	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	С помощью руководителя строит монологические контекстные высказывания	0 баллов
--------------------------	---	----------

<input type="checkbox"/>	Самостоятельно или с опорой на руководителя строит монологические контекстные высказывания	1 балл
--------------------------	--	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	С помощью руководителя определяет возможность использования проекта	0 баллов
--------------------------	---	----------

<input type="checkbox"/>	Владеет различными формами монологической и диалогической речи для решения социокультурных задач, конкретное определение возможностей использования результатов проекта	1 балл
--------------------------	---	--------

Критерии оценки проектной деятельности

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Осуществляет превентивный контроль по результату и способу действия при помощи учителя	0 баллов
--------------------------	--	----------

<input type="checkbox"/>	Самостоятельно или с опорой на руководителя осуществляет превентивный контроль по результату и способу действия	1 балл
--------------------------	---	--------

Отметьте верное утверждение

<input type="checkbox"/>	Проводит самоконтроль и самооценку хода и результатов выполнения учебного проекта (учебного исследования) при помощи руководителя	0 баллов
--------------------------	---	----------

Самостоятельно или с опорой на руководителя проводит самоконтроль и самооценку хода и результатов выполнения учебного проекта (учебного исследования).	1 балл
Отметьте верное утверждение	
Оценивает и принимает решения, определяющие дальнейшую деятельность при помощи руководителя	0 баллов
Оценивает и принимает решения, определяющие дальнейшую деятельность самостоятельно или с опорой на руководителя	1 балл

Общий балл _____

Повышенный уровень (86-100%) – 19 – 22 балла

Базовый уровень (63-86%) – 19-15 баллов

Низкий уровень (0-63%) – 0-14 баллов

Проблемы, возникшие в процессе выполнения проекта при наблюдении за учащимися:**6. ПАМЯТКА**

для общественного эксперта по оцениванию проектной работы обучающегося (уровень основного общего образования, 5-9 классы)

Уважаемый член экспертной группы! Вы оцениваете индивидуальный проект обучающегося на уровне основного общего образования. Предлагаем Вам изучить принятые в ГБОУ ЛИЦЕЙ №40 критерии оценивания проектных работ и учесть очень важные аспекты при выставлении баллов за проект.

№	Критерий	Сущность критерия (что учитывается)
1.	Социальная значимость проекта	Актуальность проблемы, решаемой в ходе проектной работы. Направленность и возможность применения проекта.
2.	Формулирование и способы решения проблемы	Адекватность проекта поставленной проблеме и способам её решения.
3.	Глубина и оригинальность решения проблемы	Логические связи, корректность методов исследования, изученность вопроса, выбор решения проблемы.
4.	Соответствие цели и результата	Степень решения проблемы, разработка конечного продукта.
5.	Оформление проекта	Дизайн, подбор примеров, наличие ошибок.
6.	Презентация проекта	Умение говорить чётко, отвечать на вопросы, отстаивать свою точку зрения, продемонстрировать проект.