

Методические рекомендации по формированию проектной команды и развитию проектных специалистов (на основании модели компетенций)

Образовательная система должна рассматриваться как механизм предоставления качественного образования. Поэтому под образовательной системой понимают совокупность элементов, находящихся в связях и отношениях друг с другом, которая обеспечивает возможность осуществления качественного образовательного процесса (организационно-педагогическая, педагогическая, дидактическая система).

Эффективность управления образовательными системами может быть оценена посредством анализа достигнутых желаемых педагогических и социальных результатов.

Проектная команда в образовательной системе – организационная структура, включающая совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ образовательного проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления образовательного проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов. По содержанию команда проекта в образовательной системе представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей образовательного проекта.

Формирование проектных команд в образовательных системах включает процессы, методы, инструменты и действия, которые используются для эффективного управления всей проектной командой, участвующей в осуществлении образовательного проекта.

Для осуществления образовательного проекта на протяжении его жизненного цикла привлекаются разные специалисты с различной квалификацией, состав и количество которых изменяются в процессе осуществления проекта. Для унификации процесса формирования проектной команды выделяют стадии управления проектом – группы процессов управления проектом, соответствующие основным элементам стандартного управленческого цикла (инициация, планирование, организация выполнения, контроль и регулирование, закрытие).

Технология формирования проектной команды в образовательной системе в разрезе стадий управления проектом по шагам организационного управления.

Инициация формирования проектной команды:

- определение целей и задач проектной команды;
- определение потребности и требований к трудовым ресурсам образовательного проекта;

- определение обобщённой структуры и функций проектной команды;
- анализ возможностей обеспечения проекта требуемыми трудовыми ресурсами;
- формирование жизненного цикла образовательного проекта;
- разработка стратегии проектной команды;
- разработка и утверждение концепции управления проектной командой.

Планирование формирования проектной команды:

- выбор методов и средств организационного планирования;
- определение внешних участников образовательного проекта;
- определение численно-квалификационного состава проектной команды;
- определение функциональных обязанностей участников проектной команды;
- формирование организационной структуры образовательного проекта;
- распределение ролей и ответственности участников проектной команды;
- определение графика потребности в трудовых ресурсах;
- разработка системы вовлечения и мотивации участников проектной команды;
- разработка плана управления проектной командой.

Организация и контроль деятельности проектной команды:

- поиск и отбор кандидатов;
- прием на работу и назначение на должность;
- определение прав, обязанностей и должностных инструкций;
- организация работы в проектной команде;
- определение условий оплаты;
- обучение и меры по профессиональному развитию сотрудников проектной команды;
- планирование вертикального и горизонтального роста участников проектной команды;
- оценка исполнения сотрудниками должностных обязанностей;
- формирование отчетов об исполнении работ образовательного проекта.

Анализ и регулирование деятельности проектной команды:

- анализ работы проектной команды;
- внесение изменений в состав проектной команды;
- регулирование мер материального и нематериального стимулирования;

- регулирование конфликтов в проектной команде;
- поддержание психологического климата в проектной команде;
- реорганизация проектной команды;
- регулирование мер по совершенствованию работы проектной команды.

Заккрытие проектной команды:

- общий анализ и оценка деятельности проектной команды;
- формирование заключительного отчета о деятельности проектной команды;
- разрешение конфликтов в проектной команде;
- проведение окончательных расчетов с трудовыми ресурсами;
- анализ извлеченных уроков, формирование архива и документирование;
- расформирование проектной команды.

Данные шаги организационного управления могут рассматриваться как задачи, решаемые на каждой стадии формирования проектной команды.

Методы и инструменты процесса формирования проектной команды в образовательной системе

Типовые входы	Типовые выходы	Типовые методы и инструменты
Инициация		
– Исходные данные по образовательному проекту; – нормативные правовые акты, нормативные документы, включая стандарты, распространяющиеся на образовательный проект и относящиеся к нему по функциональным областям управления; – принятые решения по необходимым корректирующим действиям и по запросам на изменения (по обратной связи); – архивная (историческая) информация	– Укрупненная ролевая структура; – концепция управления	– Интервью; – фокус-группы; – семинары с участием модератора; – методы группового творчества; – методы группового принятия решений; – анкеты и опросы; – наблюдения; – контекстные диаграммы; – анализ документов
Планирование		
– Выходы стадии инициации; – принятые решения по необходимым	– Организационная структура проектной команды; – план привлечения	– Метод оценивания путем расчёта по нормативам; – метод оценивания по аналогам;

корректирующим действиям и по запросам на изменения (по обратной связи); – архивная (историческая) информация	трудовых ресурсов; – план управления	– метод экспертных оценок; – совещания по проекту; – шаблоны проектных документов стадии планирования; – регламенты (процедуры) инициации; – программные инструменты
Анализ и регулирование		
– Выходы стадии планирования; – выходы стадии организации и контроля выполнения; – запросы на изменения (для анализа и принятия решения); – архивная (историческая) информация	– Решения о корректирующих действиях; – решения по запросам на изменения, включая сформированные запросы	– Метод экспертных оценок; – совещания по проекту; – шаблоны проектных документов стадии планирования; – регламенты (процедуры) инициации проекта; – программные инструменты
Закрытие		
– Выходы стадии инициации; – выходы стадии планирования; – выходы стадии организации и контроля выполнения; – выходы стадии анализа и регулирования	– Итоговый отчет о результатах по управлению проектной командой; – архивная информация (в т. ч. исполнительная) по управлению проектной командой; – усвоенные уроки по управлению проектной командой	– Методы, инструменты формирования итоговой отчетности; – инструменты фиксации усвоенных уроков; – методы, инструменты, процедуры разрешения спорных и конфликтных ситуаций; – инструменты архивирования проектной информации; – метод экспертных оценок; – совещания по проекту; – шаблоны проектных документов стадии закрытия; – регламенты (процедуры) закрытия проекта; – программные инструменты