

Установа адукацыі  
«Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў»

Факультэт інфармацыйна-дакументных камунікацый  
Кафедра бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці

УЗГОДНЕНА

Загадчык кафедры

\_\_\_\_\_ М.А. Яцэвіч

\_\_\_\_\_ 2019 г.

УЗГОДНЕНА

Дэкан факультэта

\_\_\_\_\_ Ю.М. Галкоўская

\_\_\_\_\_ 2019 г.

ВУЧЭБНА-МЕТАДЫЧНЫ КОМПЛЕКС  
ПА ВУЧЭБНАЙ ДЫСЦЫПЛІНЕ

**КІРАВАННЕ АДУКАЦЫЙНЫМІ ПРАЕКТАМІ**

для спецыяльнасці другой ступені вышэйшай адукацыі  
1-23 80 01 – Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць  
Прафілізацыя: Тэорыя і методыка навукова-даследчай  
і аналітычнай дзейнасці

Складальнік: Н.Ю. Вайцэховіч, дацэнт кафедры БІД,  
кандыдат педагагічных навук

Разгледжана і зацверджана  
на пасяджэнні Савета ўніверсітэта 28.01.2020  
пратакол № 5

Мінск 2020

### **СКЛАДАЛЬНІК:**

*Н.Ю. Вайцэховіч*, дацэнт кафедры бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці ўстановы адукацыі “Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў”, кандыдат педагагічных навук

### **РЭЦЭНЗЕНТЫ:**

*Вучоны савет* дзяржаўнай установы “Цэнтральная навуковая бібліятэка імя Якуба Коласа Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі”;

*В.А. Касан*, прафесар кафедры інфармацыйных рэсурсаў і камунікацый установы адукацыі “Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў”, кандыдат педагагічных навук, дацэнт

### **РЭКАМЕНДАВАНЫ ДА ЗАЦВЯРДЖЭННЯ:**

*Кафедрай* бібліятэчна-інфармацыйнай дзейнасці ўстановы адукацыі “Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў” (пракакол № Зад 18.10.2019);

*Саветам* факультэта інфармацыйна-дакументных камунікацый установы адукацыі “Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт культуры і мастацтваў” (пракакол № 2ад31.10.2019);

*Саветам* Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў Беларускага дзяржаўнага ўніверсітэта культуры і мастацтваў (пракакол № 3от19.11.2019).

## ЗМЕСТ

|  |    |
|--|----|
| 1. ПАЯСНЯЛЬНАЯ ЗАПІСКА   | 4  |
| 2. Вучэбна-метадычныя карты вучэбнай дысцыпліны  | 7  |
| 3. Змест вучэбнага матэрыялу   | 11 |
| 4. ПРАКТЫЧНЫ РАЗДЗЕЛ   | 18 |
| 4.1 Метадычныя ўказанні да практычных заняткаў   | 18 |
| 4.2 Тэматыка практычных заняткаў   | 19 |
| 5. РАЗДЗЕЛ КАНТРОЛЯ ВЕДАЎ  | 36 |
| 5.1 Метадычныя рэкамендацыі па арганізацыі і выкананні самастойнай работы магістрантаў | 36 |
| 5.2 Заданні для кантралюемай самастойнай работы  | 38 |
| 5.3 Графік кантроля за самастойнай работай магістрантаў                                | 54 |
| 5.4 Пытанні да экзамену  | 55 |
| 5.5 Пералік рэкамендуемых сродкаў дыягностыкі вынікаў вучэбнай дзейнасці магістрантаў  | 57 |
| 5.6 Крытэрыі ацэнкі вынікаў вучэбнай дзейнасці   | 58 |
| 6. ДАПАМОЖНЫ РАЗДЗЕЛ   | 62 |
| 6.1. Асноўная літаратура   | 62 |
| 6.2. Дадатковая літаратура   | 64 |

## ПАЯСНЯЛЬНАЯ ЗАПІСКА

Вучэбна-метадычны комплекс “Кіраванне адукацыйнымі праектамі” распрацаваны для падрыхтоўкі магістрантаў дзённай і завочнай форм навучання па спецыяльнасці 1-23 80 01 Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць.

Актуальнасць вучэбнай дысцыпліны звязана з узрастаннем аб’ектыўнай значнасці і перспектывнасці праектаў у дзейнасці ўстаноў вышэйшай адукацыі для павышэння канкурэнтаздольнасці, якасці адукацыйных паслуг, актывізацыі інавацыйнай дзейнасці. Адпаведна ўзрастае патрэба ўніверсітэтаў у спецыялістах, кампетэнтных у галіне праектнага менеджменту.

**Асноўная мэта засваення вучэбнай дысцыпліны** – фарміраванне ў магістрантаў комплексу фундаментальных ведаў, кагнітыўных і практычных здольнасцяў, неабходных для самастойнага кіравання нескладанымі адукацыйнымі праектамі, работы ў камандзе праекту і дапамогі менеджэру ў любой функцыянальнай вобласці кіравання праектамі.

Дасягненне гэтай мэты рэалізуецца праз вырашэнне **наступных задач**:

- засваенне тэрміналогіі, сучасных метадаў і тэхналогій класічнага, ітэратыўнага і гнуткага кіравання адукацыйнымі праектамі;
- авалоданне базавым інструментарыям па кіраванню рознымі функцыянальнымі абласцямі праекту (змест, рэсурсы, тэрміны, кошт, рызыкі, камунікацыі і інш.);
- развіццё навыкаў пастаноўкі і вырашэння інтэлектуальных задач па генерацыі і адбору праектных ідэй, ініцыяцыі, стратэгічнаму планаванню, рэалізацыі, маніторынгу і аналізу эфектывнасці адукацыйнага праекту, прэзентацыі дасягнутых вынікаў.

**Месца вучэбнай дысцыпліны ў структуры Тыпавога вучэбнага плана магістратуры**

Вучэбная дысцыпліна “Кіраванне адукацыйнымі праектамі” ўваходзіць у модуль “Навукова-педагагічная дзейнасць” дзяржаўнага кампаненту плана адукацыйнага працэса.

Для вывучэння дысцыпліны неабходны кампетэнцыі, сфарміраваныя ў працэсе навучання ва ўніверсітэце па спецыяльнасці «Бібліятэчна-інфармацыйная дзейнасць» (па напрамках).

**Патрабаванні да засваення вучэбнай дысцыпліны**

У выніку вывучэння вучэбнай дысцыпліны магістрант павінен **ведаць:**

сучасныя тэндэнцыі развіцця кіравання адукацыйнымі праектамі ў Беларусі і замежных краінах, асноўныя асноўныя метадалогіі праектнага кіравання;

– віды адукацыйных праектаў і асаблівасці кіравання імі на ўсіх этапах жыццёвага цыклу, аб'екты, суб'екты, тыпы арганізацыйных структур праектнай дзейнасці ва ўніверсітэце, функцыянальныя ролі ўдзельнікаў праекту;

– міжнародныя праекты, праграмы і інструменты ў адукацыйнай сферы і агульны парадак рэалізацыі міжнародных праектаў ва ўніверсітэце.

**умець:**

– выкарыстоўваць метады перадпраектнага аналізу (PEST, SWOT, праблемна-арыентаванага), распрацоўкі стратэгіі праекту (матрыца Ансафа), візуалізацыі праекту (дыяграма Гантта, дыяграма кантрольных падзей, дыяграма выкарыстання рэсурсаў), кіравання тэрмінамі (метады крытычнага ланцуга, CPM-COST, PERT), фарміравання і развіцця праектнай каманды, вырашэння канфліктаў;

– распрацоўваць праектную заяўку (у тым ліку для міжнародных праектаў), статут праекту, агульны план кіравання праектам, іерархічную структуру работ, бюджэт, расклад, матрыцу адказнасці, план кіравання рэсурсамі і камунікацыямі праекту, план маніторынгу і кантролю, выніковую справаздачу;

– браць адказнасць за рэалізацыю асобных фаз (ініцыяцыя, планаванне, рэалізацыя, маніторынг, завяршэнне, дысемінацыя вынікаў) і функцыянальных груп працэсаў (кіраванне зместам, коштам, рэсурсамі, якасцю, камунікацыямі інш.) адукацыйнага праекту.

**валодаць:**

– інструментамі, метадамі і тэхналогіямі кіравання адукацыйнымі праектамі на ўсіх этапах жыццёвага цыклу;

– сучаснымі праграмнымі стродкамі кіравання адукацыйнымі праектамі;

– метадыкамі эфектыўнай каманднай работы ў сферы генерацыі і адбору праектных ідэй, аналізу праектнага асяродку, планавання, аптымізацыі і карэкцыі планаў, аналізу і прэзентацыі вынікаў адукацыйнага праекту.

Дадзеная вучэбная дысцыпліна спрыяе фармаванню наступных кампетэнцый, прадугледжаных Тыпавым вучэбным планам магістратуры:

**СК-6** – Валодаць ведамі і практычнымі ўменнямі ў вобласці кіравання адукацыйнымі праектамі сістэмы бесперапыннай бібліятэчна-інфармацыйнай адукацыі.

**Агульная колькасць гадзін і колькасць аўдыторных гадзін, адведзеных на вывучэнне дысцыпліны, іх размеркаванне**

Агульны аб'ём курса – 202 гадзіны, з іх аўдыторных 102, самастойная работа магістранта – 100 гадзін.

Колькасць аўдыторных гадзін на вывучэнне дысцыпліны (дзённае навучанне) – 102, з іх: лекцыі – 20 гадзін, практычныя і семінарскія заняткі – 30 гадзін, КСР – 52 гадзіны. Агульная працаёмкасць дысцыпліны – 6 заліковых адзінак.

**Форма атрымання вышэйшай адукацыі** – дзённая, завочная.

**Выніковая форма кантролю** – экзамен (у першым семестры для магістрантаў дзённага навучання, у другім семестры для магістрантаў-завочнікаў).

**Вучэбна-метадычная карта вучэбнай дысцыпліны  
(для студэнтаў дзённага навучання)**

| Нумар раздзела, тэмы  | Назва раздзела, тэмы   | Колькасць аўдыторных гадзін |                     | Колькасць гадзін КСР | Форма кантролю ведаў   |
|---|--|-----------------------------|---------------------|----------------------|--|
|   |  | Лекцыі                      | семінарскія заняткі |                      |  |
| 1   | Уводзіны   | 1                           |                     |                      |  |
| <b>Раздзел I. Адукацыйны праект як аб'ект кіравання</b>                               |  |                             |                     |                      |  |
| 2   | Тэма 1. Праекты і праектнае кіраванне ў сферы адукацыі                                   | 1                           |                     | 4                    | Аналіз і адбор праектных прапаноў  |
| 3   | Тэма 2. Віды адукацыйных праектаў  | 2                           |                     | 2                    | Разбор кейсаў з рэальнай практыкі кіравання адукац. праектамі  |
| 4   | Тэма 3. Жыццёвы цыкл і працэсы кіравання адукацыйнымі праектамі                          | 2                           | 2                   | 2                    | Даследчыя заданні, групавыя абмеркаванні   |
| 5   | Тэма 4. Суб'екты кіравання праектамі ў сферы адукацыі                                    | 2                           | 2                   | 2                    | Ролевыя гульні, праблемныя заданні па фарміраванні каманды праекта   |
| 6   | Тэма 5. Асяродак і стэйкхолдэры адукацыйнага праекта                                     | 2                           | 4                   | 6                    | PEST- і SWOT-аналіз, распрацоўка стратэгіі адукац. праекта, карты стэйкхолдэраў                            |
| <b>Раздзел II. Інструменты, працэсы і метады кіравання праектамі ў сферы адукацыі</b> |  |                             |                     |                      |  |
| 7   | Тэма 6. Кіраванне ініцыяцыяй і планаваннем адукацыйнага праекта                          | 2                           | 6                   | 8                    | Падрыхтоўка праектных прапаноў, распрацоўка ўставу і плану праекта   |
| 8   | Тэма 7. Кіраванне зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекта | 2                           | 4                   | 6                    | Аналіз і распрацоўка WBS, OBS, разлікова-графічныя работы па распрацоўцы бюджэту, раскладу адукац. праекта |

|    |   |    |    |    |  |
|----|---|----|----|----|--|
| 9  | Тэма 8. Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта ў сферы адукацыі | 2  | 4  | 6  | Групавыя абмеркаванні, распрацоўка плану кіравання рызыкамі, камунікацыямі і якасцю праекта          |
| 10 | Тэма 9. Інфармацыйныя тэхналогіі кіравання адукацыйнымі праектамі                       |    | 4  | 6  | Групавыя абмеркаванні, распрацоўка плану кіравання праекта ў MSProject                               |
| 11 | Тэма 10. Кіраванне маніторынгам і завяршэннем праекта. Дысемінацыя вынікаў              | 2  | 2  | 4  | Падрыхтоўка прэзентацый, выступленняў, групавыя абмеркаванні   |
| 12 | Тэма 11. Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы  | 2  | 2  | 6  | Распрацоўка і адбор праектных ідэй і тэкстаў праектных прапаноў для міжнародных адукацыйных праектаў |
|    | <b>Усяго</b>  | 20 | 30 | 52 |  |



**Вучэбна-метадычная карта вучэбнай дысцыпліны  
(для студэнтаў завочнага навучання)**

| Нумар раздзела, тэмы  | Назва раздзела, тэмы   | Колькасць аўдыторных гадзін |                                  | Колькасць гадзін КСР | Форма кантролю ведаў   |
|---|--|-----------------------------|----------------------------------|----------------------|--|
|   |  | Лекцыі                      | Практычныя і семінарскія заняткі |                      |  |
| 1   | Уводзіны   | 1                           |                                  |                      |  |
| <b>Раздзел I. Адукацыйны праект як аб'ект кіравання</b>                               |  |                             |                                  |                      |  |
| 2   | Тэма 1. Праекты і праектнае кіраванне ў сферы адукацыі                                   | 1                           |                                  |                      | Разбор кейсаў з рэальнай практыкі кіравання адукац. праектамі  |
| 3   | Тэма 2. Віды адукацыйных праектаў  |                             |                                  |                      | Групавыя абмеркаванні  |
| 4   | Тэма 3. Жыццёвы цыкл і працэсы кіравання адукацыйнымі праектамі                          | 2                           |                                  |                      | Даследчыя заданні, групавыя абмеркаванні   |
| 5   | Тэма 4. Суб'екты кіравання праектамі ў сферы адукацыі                                    |                             |                                  |                      | Даследчыя заданні, групавыя абмеркаванні   |
| 6   | Тэма 5. Асяродак і стэйкхолдэры адукацыйнага праекту                                     | 2                           | 2                                |                      | PEST- і SWOT-аналіз, распрацоўка стратэгіі адукац. праекту, карты стэйкхолдэраў                            |
| <b>Раздзел II. Інструменты, працэсы і метады кіравання праектамі ў сферы адукацыі</b> |  |                             |                                  |                      |  |
| 7   | Тэма 6. Кіраванне ініцыяцыяй і планаваннем адукацыйнага праекту                          | 2                           | 4                                |                      | Падрыхтоўка праектных прапаноў, распрацоўка ўставу і плану праекту   |
| 8   | Тэма 7. Кіраванне зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекта | 2                           | 2                                |                      | Аналіз і распрацоўка WBS, OBS, разлікова-графічныя работы па распрацоўцы бюджэту, раскладу адукац. праекта |

|    |   |    |    |  |   |
|----|---|----|----|--|---|
| 9  | Тэма 8. Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта ў сферы адукацыі | 2  | 2  |  | Групавыя абмеркаванні, распрацоўка плану кіравання рызыкамі, камунікацыямі і якасцю праекта |
| 10 | Тэма 9. Інфармацыйныя тэхналогіі кіравання адукацыйнымі праектамі                       |    |    |  | Распрацоўка плану кіравання праекту ў MSProject   |
| 11 | Тэма 10. Кіраванне маніторынгам і завяршэннем праекту. Дысемінацыя вынікаў              |    | 2  |  | Падрыхтоўка прэзентацый, выступленняў, групавыя абмеркаванні                                |
| 12 | Тэма 11. Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы  | 2  |    |  | Аналіз і адбор праектных ідэй і тэкстаў праектных прапаноў для міжнародных адукац. праектаў |
|    | <b>Усяго 26 гадзін</b>  | 14 | 12 |  |   |

## Змест вучэбнага матэрыялу

### Уводзіны

Прадмет, структура, задачы вучэбнай дысцыпліны “Кіраванне адукацыйнымі праектамі”, яе месца ў сістэме падрыхтоўкі магістраў. Кампетэнцыі, якія набываюць магістранты ў працэсе вывучэння вучэбнай дысцыпліны. Асноўныя віды вучэбных заняткаў і арганізацыя самастойнай работы студэнтаў, формы кантролю. Вучэбна-метадычная забяспечанасць вучэбнай дысцыпліны.

## Раздзел I. Адукацыйны праект як аб’ект кіравання

### Тэма 1. Праекты і праектнае кіраванне ў сферы адукацыі

Значэнне праектнага кіравання і асноўныя накірункі яго развіцця. Базавыя паняцці праектнага кіравання: праект, праграма, партфель праектаў. Сучасны стан кіравання праектамі: пашырэнне галін прымянення праектнага менеджменту, змяненне ролі менеджэра праекта, інтэграцыя праектнага менеджменту і стратэгічнага кіравання і інш. Развіццё і спецыялізацыя метадаў і сродкаў кіравання праектамі.

Прафесійныя асацыяцыі ў сферы кіравання праектамі. Інстытут кіравання праектамі ЗША (PMI). Міжнародная асацыяцыя кіравання праектамі (IPMA). Звод ведаў па кіраванню праектамі (PMBOK).

Аперацыйная і праектная дзейнасць у сучасным універсітэце. Асноўныя характарыстыкі адукацыйнага праекта. Роля і значэнне праектнага кіравання ў сучаснай адукацыйнай дзейнасці. Аналіз рэальнай практыкі кіравання адукацыйнымі праектамі.

### Тэма 2. Віды адукацыйных праектаў

Паняцце аб’екту праектнага кіравання. Прынцыпы класіфікацыі адукацыйных праектаў. Класіфікацыя праектаў, рэалізуемых універсітэтамі, па відах дзейнасці, маштабе, складанасці, тэрміне рэалізацыі, канструктыўнаму выкананню, характару мэтаў, удзельніках, крыніцах фінансавання, тыпе заказчыка і інш.

Адукацыйныя мега-, мульты-, манапраекты.

Асаблівасці розных відаў адукацыйных праектаў і праграм.

Паняцце адкрытых праектаў, іх характарыстыка. Метады кіравання праектамі ва ўмовах высокай нявызначанасці. Асаблівасці кіравання адкрытымі праектамі ў адукацыі.

Інавацыйныя праекты ў адукацыі, іх спецыфіка, віды і нарматыўнае забеспячэнне. Асаблівасці кіравання адукацыйным стартапам.

### *Тэма 3. Жыццёвы цыкл і працэсы кіравання адукацыйнымі праектамі*

Інтэгратыўны характар кіравання праектам. Жыццёвы цыкл праекта. Адрозненне фаз (этапаў) і груп працэсаў. Функцыянальныя вобласці кіравання праектам. Этапы класічнага праектнага кіравання. Група працэсаў ініцыявання праекта. Група працэсаў планавання. Група працэсаў выканання. Працэсы маніторынгу і кантролю. Група завяршальных працэсаў. Узаемадзяненне працэсаў.

Кіраванне адукацыйным праектам на папярэдній (канцэптуальнай) стадыі, стадыі планавання, рэалізацыі, маніторынгу і завяршэння. Мэты, задачы і вынікі на кожным з этапаў.

Ітэратыўнае праектнае кіраванне, яго этапы. Перавагі і недахопы ітэратыўнага кіравання адукацыйным праектам.

Асаблівасці гнуткіх метадалогій кіравання праектамі (agile) і іх прымянення ў адукацыйнай сферы.

### *Тэма 4. Суб'екты кіравання праектамі ў сферы адукацыі*

Суб'екты кіравання праектамі: менеджэры праекта, каманда праекта. Тыпы арганізацыйных структур кіравання праектнай дзейнасцю ва ўніверсітэце. Праектны камітэт і яго асноўныя функцыі. Праектны офіс. Асноўныя функцыянальныя ролі ўдзельнікаў праекта: функцыянальны заказчык, кіраўнік праекта, адміністратар праекта, праектны спецыяліст. Мадэль кампетэнцый удзельнікаў праектнай дзейнасці: арганізацыйна-кіраўнічыя, сацыяльна-асобасныя, прафесійна-тэхнічныя кампетэнцыі. Функцыі праект-менеджэру і асноўныя патрабаванні да яго.

Нарматыўная база кіравання праектамі ў адукацыйнай арганізацыі.

### *Тэма 5. Асяродак і стэйкхолдэры адукацыйнага праекта*

Блізкі і далёкі асяродак адукацыйнага праекта. Комплекснае ўздзеянне фактараў знешняга асяродку на праект. Метады даследавання праектнага асяродку. Унутраны асяродак праекта. Уплыў асяродку на розныя тыпы адукацыйных праектаў. Рэалізацыя праектаў у розных арганізацыйных структурах: асноўныя складанасці.

Удзельнікі і стэйкхолдэры праекта. Ідэнтыфікацыя і аналіз стэйкхолдэраў праекта. Знешнія і ўнутраныя стэйкхолдэры адукацыйных праектаў, іх тыпы: галаўная арганізацыя, вышэйшае кіраўніцтва, інвестары,

прадстаўнікі дзяржаўнай улады, грамадскія арганізацыі, кансультанты, пастаўшчыкі, падрадчыкі, розныя сацыяльныя групы, функцыянальныя менеджэры, канчатковыя спажыўцы.

Кіраванне ўзаемаадносінамі са стэйкхолдэрамі праекта. Далучэнне стэйкхолдэраў да праекта. Выяўленне патрэбы ў інфармацыі і камунікацыі. Прыярытызацыя стэйкхолдэраў. Матрыца (карта) стэйкхолдэраў. Выпрацоўка стратэгіі работы са стэйкхолдэрамі. Праблемы ў кіраванні стэйкхолдэрамі адукацыйнага праекта.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## Раздел II. Инструменты, процессы і метады кіравання праектамі ў сферы адукацыі

### *Тэма 6. Кіраванне ініцыяцыяй і планаваннем адукацыйнага праекта*

Метады і тэхналогіі генерацыі праектных ідэй. Агляд лепшых практык арганізацыі праектнай дзейнасці ў адукацыйнай сферы. Банк даных праектных ідэй. Змест праектнай прапановы.

Перадпраектны аналіз. Методыка PEST-аналізу і яго рэалізацыя ў сферы адукацыі. Перадпраектны SWOT-аналіз. Агульная схема праблемна-арыентаванага аналізу адукацыйных сістэм. Пабудова “дрэва праблем”. Выяўленне зацікаўленых бакоў праекта. Спосабы і задачы камунікацыі са стэйкхолдэрамі на этапе ініцыяцыі.

Распрацоўка стратэгіі праекта. Мадэлізаваная матрыца Ансафа для выбару стратэгіі адукацыйнага праекта: пранікненне, развіццё адукацыйных тэхналогій, развіццё адукацыйнага асяродку, дыверсіфікацыя (па С.І. Вяршыніну).

Мэтапакладанне праекта: мэта праекта па крытэрам SMART. Асаблівасці і правілы фармуліравання мэты, паказчыкаў (асноўных, аналітычных), вынікаў праекта. Распрацоўка статуту праекта і папярэдняга апісання яго зместу.

Распрацоўка плана кіравання праектам. Узроўні і метады планавання. Аднаўленне і карэктыроўка плана кіравання адукацыйным праектам на розных фазах яго ажыццяўлення.

### *Тэма 7. Кіраванне зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекта*

Збор, дакументаванне і аналіз патрабаванняў стэйкхолдэраў праекта. Метады і інструменты збору патрабаванняў: апытанні, фокус-групы, семінары з удзелам мадэратара, групавыя творчыя метады і г.д. Вызначэнне зместу. Іерархічная структура работ, яе значэнне і методыка распрацоўкі. Прыклады ІСР, створаных па жыццёваму цыклу адукацыйнага праекта, функцыянальнаму прынцыпу, па удзельнікам праекта і інш. Слоўнік ІСР.

Распрацоўка плана кіравання чалавечымі рэсурсамі праекта. Каманда праекта, яе эфектыўнасць. Чатырохстадыйная мадэль стварэння праектнай каманды. Размеркаванне функцыянальных і індывідуальных роляў у камандзе. Матрыца размеркавання адказнасці. Методыка RACI. Развіццё і кіраванне камандай. Стмуляванне ўдзельнікаў праектнай каманды. Лідэрства ў праектнай камандзе. Выращэнне канфліктаў у камандах.

Кіраванне віртуальнымі праектнымі камандамі пры ажыццяўленні адукацыйнага праекта.

Ацэнка кошту праекта. Каштарыс праектных затрат. Асаблівасці каштарысу для розных фаз адукацыйнага праекта. Фарміраванне бюджэту праекта. Кантроль кошту. Методыкі ацэнкі выканага аб'ёму. Фінансавыя паказчыкі праекта.

Асноўныя задачы кіравання часовымі параметрамі праекта. Паняцце раскладу ў праектным менеджменце. Метады кіравання тэрмінамі: метады крытычнага ланцуга, CPM-COST, PERT. Інструменты візуалізацыі праекта: дыяграма Ганта, дыяграма кантрольных падзей, дыяграма выкарыстання рэсурсаў і інш.

Методыка распрацоўкі раскладу адукацыйнага праекта. Вызначэнне саставу аперацый, іх узаемасувязей, рэсурсаў, працягласці аперацый, кошту. Методыка пабудовы сеткавай мадэлі праекта. Разлік рэсурсаў па параметрычнаму, нарматыўнаму, экспертнаму методах, ацэнка па аналагах, трохбаковая ацэнка. Кіраванне раскладам праекта з абмежаванымі рэсурсамі. Інструменты вырашэння рэсурсных канфліктаў.

#### *Тэма 8. Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта ў сферы адукацыі*

Кіраванне адукацыйнымі праектамі ва ўмовах нявызначанасці і рызык. Віды праектных рызыкаў і фактараў рызык у адукацыйнай сферы. Ідэнтыфікацыя рызык. Якасны і колькасны аналіз рызык. Планаванне рэагавання на рызык. Стратэгіі рэагавання на рызык пры ажыццяўленні адукацыйных праектаў. Кіраванне рызыкамі ў адукацыйным стартапе.

Значэнне камунікацый праекта. Методыкі эфектыўнага кіравання камунікацыямі. Логіка-інфармацыйная схема. Тыпы камунікацый у працэсе рэалізацыі адукацыйнага праекта. Нарады як форма камунікацый у праекце. Распрацоўка плана камунікацый.

Патрабаванні да якасці праекта. Асноўныя прынцыпы кіравання якасцю. Кампаненты кіравання якасцю: планаванне якасці; забеспячэнне якасці; кантроль; удасканаленне. Метады і сродкі кіравання якасцю.

#### *Тэма 9. Інфармацыйныя тэхналогіі кіравання адукацыйнымі праектамі*

Задачи праграмага забеспячэння па кіраванні праектамі. Тыпы праграм кіравання праектамі: настольныя, web-based, персанальныя, аднакарыстальніцкія, многакарыстальніцкія. Параўнальная характарыстыка праграм, якія выкарыстоўваюцца для кіравання камерцыйнымі і

некамерцыйнымі праектамі ў адукацыйнай сферы: MicrosoftProject, OraclePrimavera, Jira, Basecamp, Spider Project і інш. Сучасныя сэрвісы для кіравання асобнымі працэсамі праекта: GanttProject, Trello, Taskify.us, Zoho Projects, Freedcamp і інш. Агляды рынку інфармацыйных сістэм кіравання праектамі кампаніі Gartner.

### *Тэма 10. Кіраванне маніторынгам і завяршэннем праекта.*

#### *Дысемінацыя вынікаў*

Асаблівасці маніторынгу і кантролю адукацыйнага праекта. Знешні і ўнутраны маніторынг ходу і вынікаў праекта: план (праграма) маніторынгу, мэты, узроўні, працэдуры, асноўныя формы арганізацыі маніторынгу адукацыйных праектаў і праграм. Асноўныя крыніцы інфармацыі для правядзення маніторынгу. Працэдура маніторынгу з удзелам незалежных экспертаў.

Умовы для завяршэння праекта. Прыёмка вынікаў. Парадак нармальнага і датэрміновага завяршэння праекта. Працэс і асаблівасці закрыцця адукацыйнага праекта. Аналіз выкананых работ і дасягнутых вынікаў. Метады падрыхтоўкі фінальнай справаздачы. Метады ацэнкі эфектыўнасці адукацыйнага праекта.

Сутнасць і асаблівасці дысемінацыі вынікаў некамерцыйнага праекта ў адукацыйнай сферы. Формы, метадыкі і зацікаўленыя бакі дысемінацыі вынікаў адукацыйных праектаў. “Донары” і “рэцыпіенты”. Аб’екты дысемінацыі ў адукацыйнай сферы і патрабаванні да іх. Група працэсаў дысемінацыі. Ацэнка працэсу і вынікаў дысемінацыі.

### *Тэма 11. Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы*

Міжнародная праектная дзейнасць у адукацыйнай сферы: склад удзельнікаў, мадэлі фінансавання, праграмы і інструменты. Праграма Erasmus+ Еўрапейскай Камісіі, яе інструменты і магчымасці ўдзелу для ўстаноў адукацыі Рэспублікі Беларусь. Нацыянальныя тэматычныя вобласці (прыярытэты) Рэспублікі Беларусь. Мэты, патрабаванні, тыпы і віды праектаў, склад кансорцыума, тэматыка праектаў, працэдура падачы заяўкі.

Праграмы Шведскага агенства міжнароднага супрацоўніцтва SIDA. Характарыстыка праграм PRINTeL, FOSTERC, удзел беларускіх універсітэтаў. Праграма EURASIA, яе апісанне, праекты. Праграма падтрымкі Беларусі Федэральнага ўрада Германіі. Праграмы трансгранічнага супрацоўніцтва. Праграмы Вышаградскага фонду. Праграмы Цэнтральна-Еўрапейскай ініцыятывы.



Парадак рэалізацыі міжнародных адукацыйных праектаў. Ініцыяванне праекта, падрыхтоўка праектнай прапановы. Рэалізацыя праекта: нацыянальныя працэдуры адабрэння і рэгістрацыі праекта. Грантавы кантракт. Выкананне работ па праекта і забеспячэнне справядчасці.

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## МЕТАДЫЧНЫЯ УКАЗАННІ ДА ПРАКТЫЧНЫХ ЗАНЯТКАЎ

Пры падрыхтоўцы да практычных заняткаў магістрантам трэба арыентавацца на тэксты лекцый і прапанаваную літаратуру.

Усе практычныя заняткі дыдактычна звязаны з заданнямі па самастойнай рабоце магістрантаў, калі вынікі СРС выкарыстоўваюцца як базавая мадэль для далейшай работы каманды або групавога абмеркавання і ўзаемавучання.

Паколькі практычная работа па дысцыпліне прадугледжвае ініцыяцыю, планаванне, рэалізацыю, маніторынг і завяршэнне каманднага адукацыйнага праекта, то ад магістрантаў патрабуецца высокая адказнасць у выкананні індывідуальных блокаў плану. На выпадак непрадбачаных абставінаў у плане практычных заняткаў прадугледжаны рэзерв часу на ключавых этапах рэалізацыі праекта.

Практыка па дысцыпліне ўяўляе сабой рэальны трэнінг каманднай работы па кіраванні адукацыйным праектам на ўсіх этапах жыццёвага цыклу (ад перадпраектнага аналізу да плану дысемінацыі вынікаў) з выкарыстаннем дыстанцыйных праграмных сродкаў работы ў праекце.

Пры ацэнцы практычных заняткаў звяртаецца асаблівая ўвага на актыўнасць у групавых абмеркаваннях, слухнасць і дакладнасць унесены прапаноў, адказнасць на ўсіх этапах распрацоўкі і рэалізацыі адукацыйнага праекта.

## ТЭМАТЫКА ПРАКТЫЧНЫХ ЗАНЯТКАЎ

| №<br>п/п | Назва тэмы   | Від заняткаў і<br>колькасць гадзін   |
|----------|--|--|
| 1.       | Жыццёвы цыкл і працэсы кіравання адукацыйнымі праектамі                          | 2 гадзіны<br>Індывідуальная і<br>групавая работа                                 |
| 2.       | Суб'екты кіравання праектамі ў сферы адукацыі                                    | 2 гадзіны<br>Ролевая гульня,<br>Камандная<br>(групавая) работа                   |
| 3.       | Асяродак і стэйхолдэры адукацыйнага праекта                                      | 4 гадзіны<br>Камандная<br>(групавая) работа                                      |
| 4.       | Кіраванне ініцыяцыяй і планаваннем адукацыйнага праекта                          | 6 гадзін<br>Ролевая гульня,<br>індывідуальная,<br>групавая                       |
| 5.       | Кіраванне зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекту | 4 гадзіны<br>Групавая работа з<br>элементамі<br>ўзаеманавучання                  |
| 6.       | Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта ў сферы адукацыі  | 4 гадзіны<br>Групавая работа з<br>элементамі<br>ўзаеманавучання                  |
| 7.       | Інфармацыйныя тэхналогіі кіравання адукацыйнымі праектамі                        | 4 гадзіны<br>Групавая работа з<br>элементамі<br>прэзентацыі і<br>ўзаеманавучання |
| 8.       | Кіраванне маніторынгам і завяршэннем праекта. Дысемінацыя вынікаў                | 2 гадзіны<br>Групавая работа з<br>элементамі<br>прэзентацыі і<br>ўзаеманавучання |
| 9.       | Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы  | 2 гадзіны<br>Групавая<br>(камандная) работа                                      |

## Практычная работа № 1

па тэме “Жыццёвы цыкл і працэсы кіравання адукацыйнымі праектамі”, 2 гадзіны

**Мэта** – засвоіць асаблівасці кіравання адукацыйнымі праектамі ў залежнасці ад відаў, перавагі і недахопы логіка-структурнага і ітэратыўнага праектнага кіравання, этапы і працэсы кіравання адукацыйнымі праектамі.

**Тып практычнай работы:** індывідуальная, групавая.

**Заданне і метадыка выканання:**

1. Групавое абмеркаванне вынікаў *СРС на тэме 3 “Віды адукацыйных праектаў”*: адбор праектаў розных відаў па зададзеных характарыстыках.

2. Адносна кожнага з пяці адабраных праектаў магістранту індывідуальна трэба прапанаваць метадалогію кіравання, распрацаваць агульную канфігурацыю праекта, схематычна прадставіць этапы і працэсы кіравання на кожным з этапаў.

3. Падрыхтаваць вуснае абгрунтаванне абранай метадалогіі для кожнага з праектаў.

4. Абмеркаванне ў групе вынікаў практычнай работы.

**Змест справаздачы па рабоце:** канцэпцыі адукацыйных праектаў з прапанаванай метадалогіяй, этапамі і асноўнымі працэсамі, вуснае абгрунтаванне.

### КРЫНІЦЫ

1. Вершинин, С. И. Управление проектами в образовании / С. И. Вершинин. – Москва : Центр новых технологий, 2017. – 39 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/2301088/>.

2. Мередит, Дж. Управление проектами : учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / Дж. Мередит, С. Мантел, мл. – 8-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Питер Пресс, 2017. – 638 с. - (МВА) (Классика МВА).

## Практычная работа № 2

па тэме “Суб’екты кіравання праектамі ў сферы адукацыі”,  
2 гадзіны

**Мэта** – развіць навыкі каманднай работы па абмеркаванні ключавых пытанняў фарміравання каманды праекта і арганізацыі праектнай работы ў сферы адукацыі.

**Тып практычнай работы:** камандная, ролевая гульня

### **Заданне і методыка выканання:**

1. Арганізуецца ролевая гульня “Фарміраванне каманды праекта па ўкараненні сістэмы дыстанцыйнага навучання”. Магістранты прапануюць і абмяркоўваюць асноўныя этапы рэалізацыі праекта і склад праектнай каманды, зыходзячы з арганізацыйнай структуры ўстановы адукацыі (*на выніках СРС па тэме 3 “Фарміраванне праектнай каманды”*).

2. Абмяркоўваюцца ў групе: арганізацыйная структура праектнай каманды (OBS); суб’екты рэалізацыі асноўных праектных задач, іх функцыянальныя ролі ў праекце – паўнамоцтвы–адказнасць– кваліфікацыя (навыкі і здольнасці неабходныя для выканання праектных задач і асобных аперацый).

3. У працэсе ролевой гульні, якая імітуе праектную нараду, распрацоўваюцца ясныя, разумныя і прымальныя правілы арганізацыі праектнай работы.

Выкарыстоўваецца апытальнік Ф. Уікхэма па асноўных накірунках дзейнасці каманды:

– планаванне рашэнняў (як будзе распрацоўвацца праект і якія механізмы яго падтрымкі; хто будзе ўводзіць планавую інфармацыю; хто, акрамя праектнай каманды, будзе працаваць над планам; каму і як трэба даводзіць да ведама прынятыя рашэнні; якая адносная значнасць каштоўнасных і часовых затрат, рэсурсаў; якія прамежкавыя вынікі планавання праекта і які фармат абраны для кожнага прамежкавага выніку; хто будзе пацвярджаць завяршэнне работы па кожнаму прамежкаваму выніку і інш.

– кантроль рашэнняў (як будзе ацэньвацца правядзенне работ, прагрэс; на якім узроўні дэталізацыі будзе адсочвацца работа над праектам; як члены каманды будуць абменьвацца інфармацыяй паміж сабой, з якой перыядычнасцю; хто будзе рабіць і рассылаць справаздачи; каму трэба даводзіць да ведама ход рэалізацыі праекта і якія асаблівасці зместу для кожнай канкрэтнай аўдыторыі);

– нарады (віды нарад; хто будзе кіраваць нарадамі; як будуць выпрацоўвацца абвесткі дня; як будзе весціся пратакол і інш.);

– кіраванне ўнясеннем зменаў у прыняцце рашэнняў (як будуць уводзіцца змены; у каго будзе права ўхваліць змены; як змены ў плане будуць дакументавацца і ацэньвацца);

– рашэнні аб супрацоўніцтве (з якімі аддзелама і арганізацыямаі каманда будзе супрацоўнічаць падчас распрацоўкі праекта; якія ролі і адказнасць кожнага аддзела і арганізацыі; як інфармаваць усе зацікаўленыя

бакі аб ходзе рэалізацыі праекта, прамежкавых выніках, прагнозах; якой інфармацыяй трэба, а якой непажадана абменьвацца і інш.)

4. Праводзіцца камандны разбор кейсаў па стварэнні высокаэфектыўных праектных каманд; спосабах матывацыі праектнай каманды; фактарах, якія могуць станоўча і негатыўна паўплываць на развіццё каманды; правакацыі прадуктыўных канфліктаў і спосабах вырашэння негатыўных канфліктных сітуацый; станоўчых і адмоўных якасцяў менеджэру праекта.

**Змест справаздачы па рабоце:** OBS (арганізацыйная структура праекта); ацэньваецца таксама вуснае выступленне па запланаваных пытаннях, удзел у абмеркаваннях, персанальны ўнёсак у камандную работу.

### КРЫНІЦЫ

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2015. – 421 с.

2. Пигалов, В. Секреты успешного управления проектной командой / В. Пигалов // БОСС. Бизнес : организация, стратегия, системы. – 2011. – № 7. – С. 64–65.

3. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. - Москва : Юрайт, 2018. – 329 с.

### Практычная работа № 3

па тэме “**Асяродак і стэйкхолдэры адукацыйнага праекта**”,

4гадзіны

**Мэта** – засвоіць асноўныя метадыкі перадпраектнага аналізу, развіць навыкі каманднай работы па распрацоўцы дрэва праблем, аналізу праектнага асяродку, стварэнні карты стэйкхолдэраў.

**Тып практычнай работы:** груповаая

**Заданне і метадыка выканання:**

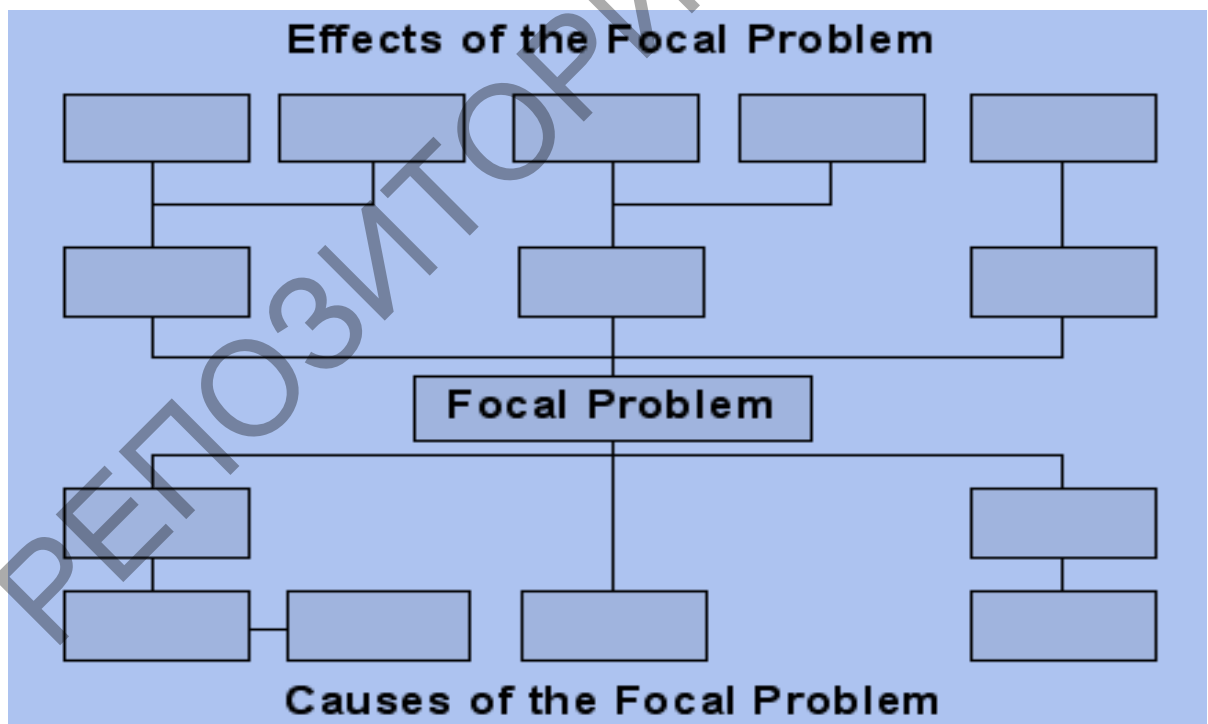
Работа складаецца з 2-х частак. Ч. 1 уключае перадпраектны праблемна-арыентаваны аналіз. Ч. 2 прысвечана ідэнтыфікацыі і аналізу стэйкхолдэраў праекта.

1. Групавае абмеркаванне вынікаў *СРС* на тэме 5 “*Правядзенне PEST- і SWOT-аналізу*”, моцныя і слабыя бакі метадаў.

2. Правядзенне праблемнага перадпраектнага аналізу, зыходзячы з асноўных патрабаванняў да фармуліравання праблем: праблема – неадпаведнасць, разрыў паміж патрабуемымі і фактычнымі вынікамі дзейнасці адукацыйнай сістэмы (ўстановы); дакладнасць і канструктыўнасць фармуліравання; адназначнасць разумення ўсімі удзельнікамі абмеркавання; прагнастычнасць, акцэнт на пастаноўцы праблем заўтрашняга дня; наяўнасць прычыннага тлумачэння праблемы; структураванасць праблем (выяўленне ўзаемасувязяў); ранжыраванасць праблем (канцэнтрацыя на першачарговых, прыярытэтных).

3. Ход аналізу праблем ад вынікаў дзейнасці адукацыйнай сістэмы да прычын шляхам супастаўлення: а) як павінна быць – як ёсць, б) чаго не хапае (досведу, ведаў, эфектыўных форм арганізацыі дзейнасці, сучасных вучэбна-метадычных матэрыялаў, развітай інфраструктуры і інш.) – што неабходна (правядзенне семінараў, рэарганізацыя структуры ўстановы адукацыі, распрацоўка новых дысцыплін, укараненне новых метадык выкладання, закупка ўсталявання і інш.)

4. Распрацоўка дрэва праблем: наступствы → праблема ← прычыны



5. Фармуліраванне ідэі і стратэгіі каманднага адукацыйнага праекта. Ідэя павінна адпавядаць патрэбам/інтарэсам факультэта і стратэгіі развіцця ўніверсітэта. Выбар стратэгіі праекта на аснове матрыцы Ансафа: стратэгія пранікнення, стратэгія развіцця адукацыйных тэхналогій, стратэгія развіцця

адукацыйнага асяродку, стратэгія дыверсіфікацыі. Абгрунтаванне выбару стратэгіі.

6. Выяўленне, аналіз і сістэматызацыя зацікаўленых бакоў праекта (стэйкхолдэраў), распрацоўка карты стэйкхолдэраў. Праводзіцца ідэнтыфікацыя ўнутраных і знешніх стэйкхолдэраў, вызначэнне ступені ўплыву на праект, патрэб і адносінаў стэйкхолдэраў да вынікаў праекта, прыярытэтызацыя стэйкхолдэраў. Аналізуюцца суадносіны: стэйкхолдэры – вобласці праекта, патэнцыйная зацікаўленасць стэйкхолдэра (высокая, сярэдняя, нізкая) – уплыў на праект (высокі, сярэдні, нізкі).

**Змест справаздачы па рабоце:** справаздача складаецца з 2 частак.

Ч.1 – Дрэва праблем (калектыўны вынік праблемнага перапраектнага аналізу).

Ч.2 – Карта стэйкхолдэраў праекта.

### *КРЫНІЦЫ*

1. Куркин, Е. Б. Управление инновационными проектами в образовании : учебное пособие / Е. Б. Куркин. –Москва : Педагогика-Пресс, 2001. – 325 с.

2. Моисеев, А. М. Проектное управление в образовании / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева : учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – Москва : АПКи ППРО, 2007. – 124 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/911022/>.

3. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. –Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.

### **Практычная работа № 4**

па тэме “**Кіраванне ініцыяцыяй і планаваннем адукацыйнага праекта**”,  
6 гадзін

**Мэта** –засвоіць метады і тэхналогіі генерацыі праектных ідэй, іх адбору, навучыцца распрацоўваць логіка-структурную матрыцу адукацыйнага праекта, фармуліраваць агульную мэту, задачы, вынікі праекта і індыкатары іх дасягнення, рызыкі і дапушчэнні.

**Тып практычнай работы:** ролевая гульня, індывідуальная, групавая.



### Заданне і методыка выканання:

1. Ролевая гульня (2 гадзіны): выпрацаваць крытэрыі адбору праектных ідэй; правесці адбор ідэй з банка даных праектных ідэй, прапанаваных выкладчыкам і магістрантамі па выніках *СРС на тэме 6 “Падрыхтоўка праектных прапаноў і заявак”*, аргументаваць; абраць методыку генерацыі праектных ідэй і прапанаваць ідэі праектаў па развіцці ўстанова вышэйшай адукацыі (не менш за 20).

2. На аснове падрыхтаванага дрэва праблем і вынікаў аналізу асяродзя праекта, распрацаваць логіка-структурную матрыцу (LFM) каманднага праекта (4 гадзіны).

3. Пераварнуць дрэва праблем у дрэва мэтаў: праблему пераўтварыць у мэту, негатыўныя наступствы – ў пазітыўныя змены, прычыны ў задачы.

4. Карыстаючыся матэрыяламі лекцый і прапанаванымі крыніцамі, самастойна (індывідуальна) сфармуліраваць: апісанне праекта (чаго трэба дасягнуць, дзеля чаго і якім чынам), вымяральныя паказчыкі (як будуць вымярацца дасягненні праекта), крыніцы і метады для пацвярджэння дасягненняў (дзе атрымаць інфармацыю аб дасягненнях), дапушчэнні і рызыкі (якія павінны быць умовы для таго, каб праект рэалізаваўся, і якія абставіны трэба прадбачыць):

| Апісанне (логіка праекта) | Вымяральныя паказчыкі (індыкатары) | Крыніцы і метады для пацвярджэння дасягненняў | Знешнія фактары і ўмовы |
|---------------------------|------------------------------------|---|-------------------------|
|---------------------------|------------------------------------|---|-------------------------|

|                         |  |   |   |
|-------------------------|--|---|---|
| Мэта                    | Паказчыкі дасягнення агульных мэтаў    | Крыніцы і метады для пацвярджэння дасягненняў |   |
| Задачы                  | Паказчыкі дасягнення задач праекта     | Крыніцы і метады для пацвярджэння дасягненняў | Дапушчэнні і рызыкі, якія ўплываюць на сувязь паміж мэтамі і задачамі   |
| Вынікі                  | Паказчыкі дасягнення вынікаў           | Крыніцы і метады для пацвярджэння дасягненняў | Дапушчэнні і рызыкі, якія ўплываюць на сувязь паміж задачамі і вынікамі |
| Дзеянні (Мерапрыемствы) | Патрэбныя чалавечыя і фізічныя рэсурсы | Каштоўнасць чалавечых і фізічных рэсурсаў     | Дапушчэнні і рызыкі, якія ўплываюць на сувязь                           |

|  |  |  |                            |
|--|--|--|----------------------------|
|  |  |  | паміж результатами і діями |
|--|--|--|----------------------------|

5. Адаптувати таблицю, орієнтуючись на шаблон логіко-структурної матриці програми Erasmus+, адаптувати для оцінювання у групі.

**Logical framework matrix – LFM (A template which is used for the ERASMUS+ Program)**

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>Wider Objective:</b><br>What is the overall broader objective, to which the project will contribute?  | <b>Indicators of progress:</b> What are the key indicators related to the wider objective?   | <b>How indicators will be measured:</b> What are the sources of information on these indicators?  |   |
| <b>Specific Project Objective/s:</b> What are the specific objectives, which the project shall achieve?  | <b>Indicators of progress:</b> What are the quantitative and qualitative indicators showing whether and to what extent the project's specific objectives are achieved? | <b>How indicators will be measured:</b> What are the sources of information that exist and can be collected? What are the methods required to get this information? | <b>Assumptions &amp; risks:</b> What are the factors and conditions not under the direct control of the project, which are necessary to achieve these objectives? What risks have to be considered? |
| <b>Outputs (tangible) and Outcomes (intangible):</b> Please provide the list of concrete DELIVERABLES - outputs/outcomes (grouped in Workpackages), leading to the specific objective/s. | <b>Indicators of progress:</b> What are the indicators to measure whether and to what extent the project achieves the envisaged results and effects?                   | <b>How indicators will be measured:</b> What are the sources of information on these indicators?  | <b>Assumptions &amp; risks:</b> What external factors and conditions must be realised to obtain the expected outcomes and results on schedule?  |
| <b>Activities:</b> What are the key activities to be carried out (grouped in Workpackages) and in what sequence in order to produce the expected results?                                | <b>Inputs:</b> What inputs are required to implement these activities, e.g. staff time, equipment, mobilities, publications etc.?                                      |   | <b>Assumptions, risks and pre-conditions:</b> What pre-conditions are required before the project starts? What conditions outside the project's direct control have to be present for the           |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | implementation of the planned activities? |
|--|--|--|---|

6. Прачытаць сваю логіка-структурную матрыцу, выкарыстоўваючы вертыкальную і зыгзагападобную логіку.

7. Прааналізаваць у групе варыянты фармуліравання агульнай мэты адукацыйнага праекта, прадстаўленыя выкладчыкам: узаемасувязь двух сэнсавых блокаў: 1 – таго агульнага, дзеля чаго праект, на якія генеральныя змены ў сітуацыі ён накіраваны, і 2 – таго канкрэтнага, што праект павінен дасягнуць, на які непасрэдны вынік ён разлічаны.

8. Абмеркаваць у групе распрацавання LFM, сфармуліраваць агульную мэту каманднага адукацыйнага праекта па крытэрам SMART.

9. Распрацаваць у групе задачы і адпаведныя практычныя вынікі, абмеркаваць па падрыхтаваных LFM і сфармуліраваць мерапрыемствы праекта.

10. Прыйсці да агульнага пагаднення і сфармуліраваць паказчыкі мэтай, задач і вынікаў, крыніцы і метады для пацвярджэння дасягненняў.

11. Абмеркаваць прапанаваныя ў індыўідуальных LFM дапушчэнні і рызыкі, прыйсці да пагаднення.

12. Распрацаваць агульную LFM каманднага праекта.

**Змест справаздачы па рабоце:** логіка-структурная матрыца каманднага праекта.

### *КРЫНІЦЫ*

1. Erasmus+ Resources and tools [Electronic resource]. – Access mode : [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources_en).

2. Мередит, Дж. Управление проектами : учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / Дж. Мередит, С. Мантел, мл. – 8-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Питер Пресс, 2017. – 638 с. – (МВА) (Классика МВА).

3. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВАи другим программам подготовки управленческих кадров / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 207 с.

4. Разработка и менеджмент проектов ЕС / ЕС-Про = EU Projects Design and Management / EU-Pro [Электронный ресурс] : сайт проекта /

А. В. Рытов, А. М. Назаренко, В. Е. Резников. – Режим доступа : <https://eu-pro.bsu.by/>.

5. Семенов, В. И. Управление проектами: учебно-методические материалы / В. И. Семенов. – Могилев : МГУ, 2016. – 132 с.

### **Практычная работа № 5**

па тэме “Кіраванне зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекта”, 4гадзіны

**Мэта** – засвоіць і практычна адпрацаваць методыкі і тэхналогіі кіравання зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі праекта, развіць навыкі каманднай работы над адукацыйным праектам.

**Тып практычнай работы:** групавая з элементамі ўзаеманавучання.

**Заданне і методыка выканання:** Камандная работа ўяўляе сабой групавое абмеркаванне і дапрацоўку вынікаў выканання індывідуальных задач СРС, тэма 7 “Кіраванне зместам, рызыкамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекта”, якія размяркоўваюцца паміж магістрантамі і тычацца вызначэння і планавання зместу, распрацоўкі раскладу, бюджэту, плану кіравання рызыкамі адукацыйнага праекта. Вынікі прадстаўляюцца для групавога абмеркавання ў электронным варыянце, і прымаюцца групай як базавая мадэль, на аснове якой праводзяцца далейшыя дзеянні каманды.

1. Абмеркаваць у групе вынікі збору матэрыялу па праекце: патрабаванняў да зместу праекта (анкетаванне, інтэрв’юіраванне, назіранне, sitevisit і інш.), праведзенай падрыхтоўчай аналітычнай работы, вывучэння лепшага (у тым ліку, замежнага) досведу і інш.

2. Вызначыць асноўныя блокі работ (вымяраемыя пакеты работ) у адпаведнасці з пастаўленымі задачамі і практычнымі вынікамі.

3. Распрацаваць у групе крытэрыі прыёмкі вынікаў праекта (па кожнаму выніку), дапушчэнні і выключэнні адносна кожнага блоку работ, апісаць працэсы кантролю зместу.

4. Апісаць абмежаванні праекта (фінансавыя, каляндарныя, рэсурсныя і інш.).

5. У працэсе групавога абмеркавання абраць мадэль структурызацыі, глыбіню дэкампазіцыі.

6. Праналізаваць і дапрацаваць іерархічную структуру работ (WBS) каманднага праекта.

7. Абмеркаваць OBS – арганізацыйную структуру праекта.

8. Ацаніць і ўдакладніць матрыцу адказнасці, абмеркаваць персанальнае замацаванне задач праекта.

9. На аснове іерархічнай структуры работ (WBS) і арганізацыйнай структуры праекта (OBS) саставіць план фарміравання, развіцця і кіравання рэсурсамі праекта. Вызначыць патрэбы ў навучанні, распрацаваць рэкамендацыі па матывацыі і кантролю членаў каманды. Аберкаваць умовы: ўзнагароды, матывацыі бонусамі за вынік, гарантыяй занятасці, павышэннем статусу, прафесійным ростам, атрыманнем праектнага досведу, пачуццём значнасці асабістага ўкладу ў агульны поспех і інш.

10. Вызначыць катэгорыі выдаткаў па праекту: чалавечыя рэсурсы, паездкі, абсталяванне, іншыя выдаткі (матэрыялы, паслугі іншых арганізацый, расходныя матэрыялы і інш.).

11. Абмеркаваць разлікі кошту чалавечых рэсурсаў, паездак, інфраструктуры, іншых выдаткаў, улічыць накладныя расходы, выключныя расходы.

12. Праналізаваць і адкарэктаваць разлік бюджэту праекта.

13. Саставіць спіс кантрольных кропак праекта, якія вызначаюць ключавыя з'явы праекта, іх даты і вынікі, якія павінны быць атрыманы па стану на дадзеныя даты. Праходжанне кантрольных кропак павінна кантралявацца.

14. Ацаніць і дапрацаваць дыяграму Ганта.

**Змест справаздачы па рабоце:** Іерархічная структура работ; бюджэт праекта; дыяграма Ганта; арганізацыйная структура праекта; матрыца адказнасці.

### *КРЫНІЦЫ*

1. Разработка и менеджмент проектов ЕС / ЕС-Про = EU Projects Design and Management / EU-Pro [Электронный ресурс] : сайт проекта / А. В. Рытов, А. М. Назаренко, В. Е. Резников. – Режим доступа : <https://eu-pro.bsui.by/>.

2. Моисеев, А. М. Проектное управление в образовании / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева : учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – Москва : АПК и ППРО, 2007. – 124 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/911022/>.

3. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений,

обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. –Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.

### Практычная работа № 6

па тэме “Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта ў сферы адукацыі”, 4гадзіны

**Мэта** – засвоіць і практычна адпрацаваць методыкі і тэхналогіі кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта, развіць навыкі каманднай работы над адукацыйным праектам.

**Тып практычнай работы:** групавая з элементамі ўзаеманавучання.

**Заданне і методыка выканання:** Камандная работа ўяўляе сабой групавое абмеркаванне і дапрацоўку вынікаў выканання індывідуальных задач СРС, тэма 8 “Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта ў сферы адукацыі”, якія размяркоўваюцца паміж магістрантамі і уключаюць ідэнтыфікацыю і аналіз рызыкаў праекта, распрацоўку плана кіравання якасцю і камунікацыямі праекта.

Вынікі прадстаўляюцца для групавога абмеркавання ў электронным варыянце, і прымаюцца групай як базавая мадэль, на аснове якой праводзяцца далейшыя дзеянні каманды.

1. Правесці аналіз рызыкаў праекта, адкарэктаваць і дапоўніць рэстар рызыкаў, абмеркаваць шкалу ацэнкі ўплыву рызыкаў на асноўныя задачы праекта:

| Узровень рызыкі | Уплыў на задачы праекта |      |  |
|-----------------|-------------------------|------|--|
|                 | Тэрміны                 | Кошт | Якасць   |
| Вельмі высокі   |                         |      | Вынікі праекта поўнасцю не адпавядаюць патрабаванням |
| Высокі          |                         |      | Вынікі праекта патрабуюць істотнай дапрацоўкі        |
| Сярэдні         |                         |      | Закрануты асноўныя характарыстыкі вынікаў праекта    |
| Нізкі           |                         |      | Закрануты другарадныя характарыстыкі вынікаў праекта |

|              |  |  |                                  |
|--------------|--|--|----------------------------------|
| Вельмі нізкі |  |  | Нязначны ўплыў на вынікі праекту |
|--------------|--|--|----------------------------------|

2. Правесці ацэнку рызыкаў – ранжыраванне рызыкаў па узроўню значнасці, абмеркаваць і адкарэктаваць матрыцу верагоднасці і наступстваў:

|              |          |       |         |        |
|--------------|----------|-------|---------|--------|
| Верагоднасць | Высокая  |       |         |        |
|              | Сярэдняя |       |         |        |
|              | Нізкая   |       |         |        |
|              |          | Слабы | Сярэдні | Высокі |
|              | Уплыў    |       |         |        |

3. Распланаваць меры рэагавання на пазітыўныя і негатыўныя рызыкі, выкарыстоўваючы адпаведныя стратэгіі кіравання рызыкамі (для негатыўных рызыкаў – ухіленне, перадача, зніжэнне, прыняцце; для пазітыўных – пасіўнае ці актыўнае прыняцце, падзяленне, узмацненне, выкарыстанне).

4. Распрацаваць план кіравання рызыкамі.

5. Абмеркаваць патрабаванні да якасці практычных вынікаў праекта, якія прад'яўляюцца адпаведнымі стандартам якасці і карыстальнікамі прадуктаў/паслуг праекта.

6. Правесці аналіз прапанаваных параметраў для кантролю якасці практычных вынікаў праекта і працэсаў кіравання праектам, меры і метады забеспячэння якасці.

7. Запоўніць план кіравання якасцю праекта:

| Вынік (практычныя вынікі праекта) | Кантрольны спіс (спіс параметраў якасці для кантролю) | Пацверджанне якасці (мерапрыемствы па пацверджанню якасці) | Даты мерапрыемстваў па пацверджанню якасці | Магчымыя карэктуючыя ўздзеянні | Метады і сродкі выпраўлення неадпаведнасцяў |
|-----------------------------------|---|--|--|--------------------------------|---|
|                                   |   |  |  |                                |   |
|                                   |   |  |  |                                |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

8. Абмеркаваць патрэбы ўдзельнікаў праекта (арганізацыйная структура праекта) і стэйкхолдэраў (карта стэйкхолдэраў) у інфармацыі, вызначыць метады распаўсюджвання інфармацыі аб ходзе праекта.

9. Правесці аналіз логіка-інфармацыйнай схемы і дапрацаваць яе.

10. Абмеркаваць і ўзгадніць план камунікацый праекта.

**Змест справаздачы па рабоце:** план кіравання рызыкамі; план кіравання якасцю; план камунікацый.

### КРЫНІЦЫ

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2015. – 421 с.

2. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.

### Практычная работа № 7

па тэме “**Інфармацыйныя тэхналогіі кіравання адукацыйнымі праектамі**”, 4 гадзіны

**Мэта** – засвоіць базавыя працэсы і інструменты кіравання праектам у MS Project.

**Тып практычнай работы:** групавая з элементамі дэманстрацыі і ўзаеманавучання.

**Заданне і методыка выканання:**

1. Устанавіць і наладзіць Microsoft Project 2010/ Microsoft Project 2013
2. Вывучыць базавыя настройкі і гарачыя клавiшы Microsoft Project.
3. Разабрацца з канцэпцыяй, інтэрфейсам MS Project і асноўнымі паняццямі: задачы, аперацыі з імі, вехі праекта, дэкампазіцыя, планы праекта, стандартныя прадстаўленні.
4. Настроіць уласныя палі.
5. Настроіць уласныя прадстаўленні.
6. Ініцыіраваць праект, стварыць кантрольныя вехі і абмежаванні.



7. Вызначыць кадзіроўку WBS праекта.
8. Пабудаваць WBS праекта (дэкампазіцыя).
9. Пабудаваць сеткавую дыяграму.
10. Вызначыць узаема сувязі задач, крытычны шлях, часовы рэзерв задачы і праекта.
11. Правесці ацэнку аб'ёмаў работ, рэсурсаў, рызыкаў.
12. Распланаваць чалавечыя рэсурсы.
13. Распланаваць фінансавыя рэсурсы.
14. Распланаваць затраты.
15. Распланаваць бюджэт.
16. Аптымізаваць расклад праекта.
17. Правесці выраўніванне рэсурсаў.
18. Захаваць базавы план.
19. Адпрацаваць базавыя аперацыі па адсочванні праекта: замена выканаўцы, унясенне фактычнай інфармацыі аб выкананні задач, знаходжанне задач з затрымкай, улік зменаў і інш.
20. Абмеркаваць вынікі ў групе.

**Змест справаздачы па рабоце:** праект у MSProject.

### КРЫНІЦЫ

1. Курбацкий, В. Н. Разработка и сопровождение образовательных проектов в Microsoft Project 2016 : учебно-методическое пособие / В. Н. Курбацкий, С. И. Максимов. – Минск : РИВШ, 2018. – 97 с.
2. Просницкий А. Управление проектами в Microsoft Project 2010 / А. Прсницкий, В. Иванов. – Киев : Самиздат, 2011. – 177 с.
3. Просницкий А. Изучение Microsoft Project 2010 за 1 день методом сквозного примера [Электронный ресурс] / А. Просницкий, В. Иванов. – Режим доступа : [leoconsulting.com.ua](http://leoconsulting.com.ua).

### Практычная работа № 8

па тэме “**Кіраванне маніторынгам і завяршэннем праекта. Дысемінацыя вынікаў**”, 2 гадзіны

**Мэта** – засвоіць тэхналогію каманднай работы па кіраванні маніторынгам праекта і дысемінацыяй яго вынікаў.

**Тып практычнай работы:** групавая з элементамі прэзентацыі і ўзаема навучання.

**Заданне і метадыка выканання:**

1. Правесці прэзентацыі прамежкавых справаздач аб статусе праекта (СРС на тэме 10 “Падрыхтоўка інфармацыйна-справаздачных матэрыялаў”), абмеркаваць моцныя і слабыя бакі, звяртаючы ўвагу на неабходныя кампаненты зместу, выстройванне структуры, афармленне, стыль выкладання матэрыялу, наяўнасць “сюжэту”.

2. У працэсе групавога абмеркавання на аснове дасягнутых вынікаў распрацаваць план дысемінацыі вынікаў адукацыйнага праекта:

- мэты і чакаемыя вынікі дысемінацыі;
- аб’екты дысемінацыі і патрабаванні да іх (інавацыйныя праграмы, метадыкі, падыходы і інш.)
- удзельнікі працэсу дысемінацыі (групы донараў і рэцыпіентаў)
- каналы дысемінацыі (фармальныя і нефармальныя, рэальныя, сеткавыя і інш.)
- метады і сродкі дысемінацыі: (публікацыі, прэзентацыйна-праектныя семінары, майстар-класы, выступленні на канферэнцыях, удзел у конкурсах праектаў і інш.).

**Змест справаздачы па рабоце:** прэзентацыйныя і відэа-справаздачы; план дысемінацыі вынікаў праекта.

#### КРЫНІЦЫ

1. Вершинин, С. И. Управление проектами в образовании / С. И. Вершинин. – Москва : Центр новых технологий, 2017. – 39 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/2301088/>.

2. Моисеев, А. М. Проектное управление в образовании / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева : учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – Москва : АПКи ППРО, 2007. – 124 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/911022/>.

#### Практычная работа № 9

па тэме “**Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы**”, 2 гадзіны

**Мэта** – навучыцца работаць з сістэмай міжнародных праектаў і праграм, састаўляць праектную прапанову ў адпаведнасці з патрабаваннямі міжнародных праграм і інструментаў.

**Тып практычнай работы:** групавая

**Заданне і метадыка выканання:**

1. Абмеркаваць падрыхтаваныя самастойна праектныя прапановы (СРС на тэме 11 “**Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы**”),

звяртаючы ўвагу на адпаведнасць абранай праграмы і інструмента ідэі праекта, захаванне правілаў састаўлення дакумента, падачу зместа.

2. Адкарэктаваць і ўдасканаліць састаўленьня праектных прапановы.

**Змест справаздачы па рабоце:** праектная прапанова, падрыхтаваная ў адпаведнасці з патрабаваннямі дакладнай праграмы (інструменту) на англійскай мове.

#### *КРЫНІЦЫ*

1. Erasmus+ Programme Guide[Electronic resource]. – Access mode : [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide_en)

2. Офис программы Erasmus+ в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Код доступа : <http://erasmusplus.by/>.

3. Разработка и менеджмент проектов ЕС / ЕС-Про = EU Projects Design and Management / EU-Pro : сайт проекта / А. В. Рытов, А. М. Назаренко, В. Е. Резников <https://eu-pro.bsu.by/>

## МЕТАДЫЧНЫЯ РЭКАМЕНДАЦЫІ ПА АРГАНІЗАЦЫІ І ВЫКАНАННІ САМАСТОЙНАЙ РАБОТЫ МАГІСТРАНТАЎ

Самастойная работа магістрантаў уключае выкананне праблемных і даследчых заданняў, распрацоўку адукацыйнага праекту на розных этапах жыццёвага цыклу (ініцыяцыя, планаванне, выкананне, маніторынг і кантроль, завяршэнне) з прымяненнем неабходных праграмных сродкаў (MicrosoftProject).

Як правіла, выкананне заданняў распачынаецца на аўдыторных практычных занятках, і можа ажыццяўляцца як індывідуальна, так і ў групе з элементамі ўзаеманавучання і ўзаемакантролю.

Комплекс заданняў для самастойнай работы носіць развіццёвы характар і арыентуе магістрантаў на творчую пераацэнку і адаптацыю гатовых праектных ідэй, распрацоўку стратэгіі праекту, іерархічнай структуры работ, бюджэту, раскладу, зыходзячы з рэальных праектных прапаноў у сферы вышэйшай адукацыі Рэспублікі Беларусь і замежных краін.

Стратэгічна самастойная работа выстройваецца ад заданняў па вывучэнні і аналізугатовыхрашэнняў да ўласнай распрацоўкі элементаў кіравання адукацыйным праектам, і, нарэшце, паэтапнай падрыхтоўкі адукацыйнага праекту ў міні-групе.

Пры абмеркаванні вынікаў СРС неабходна звяртаць асаблівую ўвагу на засваенне магістрантамі інструментаў, метадаў і працэсаў кіравання адукацыйным праектам па кожнай функцыянальнай вобласці (змест, кошт, рэсурсы, тэрміны, камунікацыі, рызыкі і інш.), разуменне характару ўзаемадзеяння працэсаў, уменне рабіць абагульняльныя высновы.

Пры вывучэнні міжнародных праектаў у адукацыйнай сферы рэкамендуецца не толькі правесці агляд міжнародных праграм і інструменту, але і падрыхтаваць заяўку па канкрэтнай праграме з улікам усіх неабходных патрабаванняў, а таксама паўдзельнічаць у адным з міжнародных праектаў (напрыклад, “Мост”).

Адной з найбольш эфектыўных формаў самастойнай работы з’яўляецца распрацоўка і рэалізацыя адукацыйнага праекту ў міні-групе. Тэматыка праекта выбіраецца магістрантамі самастойна па прапанаваных выкладчыкам праблемных накірунках і можа насіць навучальны, даследчы, прафарыентацыйны характар. Пры гэтым неабходна прадугледзець магчымасць ажыццяўлення праекта магістрантамі на ўсіх этапах жыццёвага цыклу пры актыўным узаемадзеянні з выкладчыкам. Такім патрабаванням адпавядаюць праекты па арганізацыі майстар-класаў, канферэнцый, круглых

сталоў, гасцявых лекцый, дзён адкрытых дзвярэй, інтэлектуальна-творчых гульняў і іншых адукацыйных падзей; дакладна і творча распрацаваныя праекты па павышэнні матывацыі студэнтаў да вучобы, удзелу ў навуковай дзейнасці, укараненні новых метадаў навучання, выбару запатрабаваных ніш для арганізацыі анлайн-школ і г.д.

Праект патрабуе абавязковага правядзення PEST- і SWOT-аналізу, распрацоўкі стратэгіі, мэтаў, уставу, выяўлення зацікаўленых бакоў і складанне плана камунікацыі з імі, а таксама рэалізацыі ўсіх працэсаў па кіраванні зместам, тэрмінамі, рэсурсамі, коштам і інш. На завяршальным этапе праводзіцца аналіз выкананых работ і дасягнутых вынікаў.

Праект з'яўляецца абавязковым відам самастойнай работы магістрантаў, і ўзровень яго выканання ўлічваецца пры фарміраванні выніковага бала па дысцыпліне.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ КОНТРОЛИРУЕМОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### ТЕМАТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРАНТА

| № п/п | Тема самостоятельной работы  | Колькасць гадзін |
|-------|--|------------------|
| 1     | Універсітэт як праектна-арыентаваная арганізацыя                                 | 4                |
| 2     | Асаблівасці адукацыйных праектаў   | 2                |
| 3     | Віды адукацыйных праектаў  | 2                |
| 4     | Фарміраванне праектнай каманды   | 2                |
| 5     | Правядзенне PEST- і SWOT-аналізу   | 6                |
| 6     | Падрыхтоўка праектных прапаноў і заявак  | 8                |
| 7     | Кіраванне зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекту | 6                |
| 8     | Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта ў сферы адукацыі  | 6                |
| 9     | Праграмныя сродкі кіравання праектамі  | 6                |
| 10    | Падрыхтоўка інфармацыйна-справаздачных матэрыялаў                                | 4                |
| 11    | Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы  | 6                |
|       | <b>Усяго</b>   | <b>52</b>        |

## Тэма 1. Універсітэт як праектна-арыентаваная арганізацыя, 4 гадзіны

**Заданне для СРС** – правесці разбор кейсаў “Інавацыйныя праекты ўстаноў вышэйшай адукацыі, рэалізаваныя ў Беларусі і замежных краінах за апошнія пяць гадоў”.

Для выканання задання магістрантам неабходна прааналізаваць 12–15 кейсаў з прапанаваных выкладчыкам, вынікі аналізу занесці ў табліцу, сфармуляваць высновы:

| Тэматыка праекта | Тып праекта | Ініцыятар | Тэрмін рэалізацыі | Мэта і задачы | Плануемыя вынікі | Кароткае апісанне зместу праектнай работы |
|------------------|-------------|-----------|-------------------|---------------|------------------|---|
|                  |             |           |                   |               |                  |   |

Зрабіце і пісьмова зафіксуйце **высновы**, у якіх акрэсліце пераважныя тыпы адукацыйных праектаў, іх тэматычную накіраванасць; сферы дзейнасці ўніверсітэтаў, у якіх рэалізуюцца інавацыйныя праекты; агульныя рысы такіх праектаў; прыкладную структуру зместу; ініцыятараў; сувязь мэты і задач з плануемымі вынікамі. Якая роля і значэнне праектнага кіравання ў сучаснай адукацыйнай дзейнасці?

### КРЫНІЦЫ

1. Глинская, О. А. Проектирование в образовании : проектная деятельность в учреждениях образования области: состояние, проблемы, рекомендации / Ольга Глинская // Образование Минщины : информационно-методический журнал / учредители: управление образования Миноблсполкома, ГУО "Минский областной институт развития образования". – 2016. – № 2. – С. 8–12.

2. Грудзинский, А. О. Организация выполнения проектов в университете // А. О. Грудзинский. Проектно-ориентированный университет. – Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2004. – Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/text/19153824/>.

3. Куркин, Е. Б. Управление инновационными проектами в образовании : учебное пособие / Е. Б. Куркин. – Москва : Педагогика-Пресс, 2001. – 325 с.

**Форма кантролю СРС:** суб'яседаванне; групавое абмеркаванне.

### **Тэма 2. Асаблівасці адукацыйных праектаў, 2 гадзіны**

**Заданне для СРС** – на аснове аналізу праектных прапаноў у сферы вышэйшай адукацыі вызначыць спецыфічныя асаблівасці адукацыйных праектаў, вынікі занесці ў табліцу:

| <b>Характарыстыкі праекта</b>                              | <b>Назва праекта № 1</b> | <b>Назва праекта № 2</b> | <b>Назва праекта № 3</b> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Від праекта па тыпу дзейнасці                              |                          |                          |                          |
| Мэта праекта   |                          |                          |                          |
| Суб'екты праектнай дзейнасці                               |                          |                          |                          |
| Удзельнікі праекта (ініцыятары, распрацоўшчыкі, выканаўцы) |                          |                          |                          |
| Кадровыя рэсурсы   |                          |                          |                          |
| Сродкі (крыніцы фінансаваня)                               |                          |                          |                          |
| Тэрміны рэалізацыі   |                          |                          |                          |
| Кошт   |                          |                          |                          |
| Плануемыя вынікі   |                          |                          |                          |

**Форма кантролю СРС:** суб'яседаванне; групавое абмеркаванне.

### **Тэма 3. Віды адукацыйных праектаў, 2 гадзіны**

**Заданне для СРС** – з прадстаўленых выкладчыкам праектных прапаноў падабраць адукацыйныя праекты наступных відаў:

1. Навучальны, знешні, сярэднетэрміновы, тактычны.



2. Прыкладны, унутраны, арганізацыйна складаны, сярэднетэрміновы,
3. Змешаны, унутраны, інавацыйны, рэсурсна складаны, доўгатэрміновы, стратэгічны.
4. Даследчы, унутраны, адноснай навізны, кароткатэрміновы,
5. Навучальна-арганізацыйны, міжнародны, інавацыйны, сярэднетэрміновы.

### *КРЫНІЦЫ*

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2015. – 421 с.

2. Моисеев, А. М. Проектное управление в образовании / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева : учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – Москва : АПКи ППРО, 2007. – 124 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/911022/>.

3. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.

**Форма кантролю СРС:** Абмеркаванне ў групе, практычная работа № 1

### **Тэма 4. Фарміраванне праектнай каманды, 2 гадзіны**

**Заданне для СРС** – заходзячы з арганізацыйнай структуры ўстановы адукацыі (ўніверсітэта) вызначыць функцыянальныя ролі і склад каманды праекта па ўкараненні сістэмы дыстанцыйнага навучання, размеркаваць адказнасць паміж супрацоўнікамі згодна з іх функцыяналам.

1. Састаўце план асноўных мерапрыемстваў (этапаў работы) па дасягненні мэты праекта.
2. Размяркуйце функцыянальныя ролі, якія адпавядаюць задачам праекта. Вызначце склад каманды праекта з указаннем канкрэтных пасад і абавязкаў. Чаму рэкамендуемая колькасць членаў праектнай каманды не павінна перавышаць 10 чалавек?
3. Вызначце агульныя прынцыпы матывацыі для членаў праектнай каманды.
4. Сфармуліруйце фактары развіцця дадзенай праектнай каманды (напрыклад, “члены каманды арганізацыйна падначалены непасрэдна

менеджару праекта”, “у камандзе ёсць спецыялісты ва ўсіх неабходных сферах” і інш.).

5. Якія фактары могуць негатыўна паўплываць на матывацыю і развіццё праектнай каманды?

| № п/п | Этапы работы | Функцыянальныя ролі ўдзельнікаў праекта |          |           |           |                     |
|-------|--------------|---|----------|-----------|-----------|---------------------|
|       |              | Кіраўнік праекта                        | Менеджэр | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эканаміст ...і г.д. |
|       |              |   |          |           |           |                     |

### КРЫНІЦЫ

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2015. – 421 с.

2. Моисеев, А. М. Проектное управление в образовании / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева : учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – Москва : АПКи ППРО, 2007. – 124 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/911022/>.

3. Пигалов, В. Секреты успешного управления проектной командой / В. Пигалов // БОСС. Бизнес : организация, стратегия, системы. – 2011. – № 7. – С. 64–65.

**Форма кантролю СРС:** Абмеркаванне ў групе, практычная работа № 2

### Тэма 5. Правядзенне PEST- і SWOT-аналізу, 6 гадзін

**Заданне для СРС** – правесці перапраектны PEST- і SWOT-аналіз, зафіксаваць вынікі для абмеркавання ў групе.

1. Вызначыць каляндарны перыяд PEST-аналізу (наступны навучальны год, 2 гады, 3 гады і г.д.);
2. Прааналізаваць фактары знешняга асяродку (палітыка-прававыя, эканамічныя, сацыяльныя, тэхналагічныя) і падзяліць іх на две групы: а) якія могуць асабліва моцна паўплываць на адукацыйны праект; б) якія праявляцца з найбольшай верагоднасцю.
3. Падзяліць дзве групы вышэй вызначаных фактараў на станоўчыя і адмоўныя (якія нясуць пагрозу, абмежаванні, рызыкі для рэалізацыі праекта).

4. Зрабіць прагноз уплыву на праект кожнага са станоўчых фактараў і пісьмова зафіксаваць вынікі аналізу: якія карысныя для праекта наступствы нясе дадзены фактар; як можна выкарыстаць новыя магчымасці; як можна павялічыць карысны уплыў дадзенага фактара на праект.
5. Зрабіць прагноз уплыву на праект кожнага з негатыўных фактараў і пісьмова зафіксаваць вынікі аналізу: якія пагрозы, рызыкі, абмежаванні нясе дадзены фактар (з'ява); ці можна самастойна або са знешняй дапамогай абмежаваць ці панізіць уплыў дадзенага фактара на праект, кампенсаваць яго ўплыў пазітыўнымі дзеяннямі; калі так – што трэба для зрабіць дзеля гэтага; калі не – як падрыхтавацца да негатыўных наступстваў, каб яны не патрапілі нечакана.
6. Вызначыць канкрэтную задачу адукацыйнага праекта, адносна якой будзе праводзіцца SWOT-аналіз (напрыклад, ацэнка магчымасцей рэалізацыі інавацыйнага праекта ў пэўнай адукацыйнай установе, ацэнка магчымасцей удзелу студэнтаў у рэалізацыі адукацыйнага праекта, SWOT-аналіз пэўнага накірунка дзейнасці адукацыйнай арганізацыі, SWOT-аналісамой арганізацыі перад увядзеннем маштабнага праекта і інш.).
7. Прааналізаваць знешні і ўнутраны асяродак праекта, вызначыўшы моцныя і слабыя бакі, магчымасці, пагрозы. Вынікі аналізу занесці ў табліцу.

|             |             |
|-------------|-------------|
| Моцныя бакі | Слабыя бакі |
| Магчымасці  | Пагрозы     |

8. Пісьмова зафіксаваць адказы на пытанні: што неабходна зрабіць, каб удасканаліць моцныя бакі праекта (аб'екта аналізу); як можна кампенсаваць або паменьшыць уплыў слабых бакоў; што трэба зрабіць

для ўзмацнення спрыяльных магчымасцяў знешняга ўплыву на праект (аб'ект аналізу); як супрацьстаяць знешнім пагрозам, рызыкам, абмежаванням?

9. Сфармуліруйце перавагі і недахопы PEST- і SWOT-аналізу для абмеркавання ў групе.

### *КРЫНІЦЫ*

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2015. – 421 с.

2. Моисеев, А. М. Проектное управление в образовании / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева : учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – Москва : АПКи ППРО, 2007. – 124 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/911022/>.

**Форма кантролю СРС:** Абмеркаванне ў групе, практычная работа № 3

### **Тэма 6. Падрыхтоўка праектных прапаноў і заявак, 8 гадзін**

**Заданне для СРС** – распрацаваць праектную прапанову і праектную заяўку для самастойна выбранага адукацыйнага праекта па выніках аналізу асяроддзя (практычная работа №3).

1. Выбраць сферу рэалізацыі адукацыйнага праекта з прыведзенага спісу або прапанаваць самастойна:

*ІКТ - новыя тэхналогіі*

*Творчасць і культура*

*Сацыяльны дыялог*

*Праблемы рынку працы, ў т.л. прафарыентацыя*

*Роўныя магчымасці, асаблівыя патрэбы*

*Міжкультурнае навучанне, сацыяльныя кантакты людзей,*

*міжкультурны дыялог*

*Здароўе і дабрабыт*

*Правы чалавека і вяршэнства закона*

*Міжнароднае супрацоўніцтва, міжнародныя адносіны*

*Новыя інавацыйныя навучальныя праграмы / метады навучання /  
распрацоўка навучальных курсаў*

*Пераадоленне неадпаведнасці кампетэнцый і навыкаў*

*Даследаванні і інавацыі*

*Маладзёвая палітыка*

*Адкрытае і дыстанцыйнае навучанне*

*Грамадзянская актыўнасць  
 Супрацоўніцтва паміж навучальнымі ўстановамі і бізнесам  
 Супрацоўніцтва з арганізацыямі-заказчыкамі кадраў  
 Мадэрнізацыя і даступнасць вышэйшай адукацыі  
 Мадэрнізацыя кіравання і функцыянавання ўстановы адукацыі  
 Рэгіянальная інтэграцыя і супрацоўніцтва*

2. Канкрэтызаваць, зыходзячы з аналізу патрэб і праблем навучальнай установы, стратэгіі яе развіцця.

Напрыклад, *Міжнароднае супрацоўніцтва, міжнародныя адносіны* – Міжнародны конкурс/міжнародная канферэнцыя/міжнародны даследчы праект /вучэбна-азнамяляльны візіт у замежную краіну і інш.

*Пераадоленне неадпаведнасці кампетэнцый і навыкаў* – Камунікатыўныя кампетэнцыі і навыкі – замежныя мовы – анлайн-курс.

3. Рапрацаваць праектную прапанову, якая павінна ўтрымліваць наступныя звесткі: рабочую назву праекта; аналіз сітуацыі і патрэб; мэту, задачы і плануемыя мерапрыемствы па праекту; кантакты адказнай асобы. Дубліраваць на англійскай мове.

4. Распрацаваць праектную заяўку наступнай формы:

|   |  |
|---|--|
| Назва праекта   |  |
| Акронім праекта   |  |
| Поўная назва арганізацыі<br>(структурнага падраздзялення)   |  |
| Адказная асоба  |  |
| Кароткае апісанне праекта (прычыны ініцыяцыі, кароткае апісанне вынікаў/прадуктаў, чакаемы ўплыў праекта) |  |
| Сфера адукацыі, на развіццё якой накіраваны праект  |  |
| Тэрміны і працягласць праекта   |  |
| Агульная мэта і задачы праекта  |  |
| Дзеянні, якія будуць спрыяць вырашэнню пастаўленых задач  |  |
| Кароткае апісанне, як праект вырашае пастаўленыя мэту і задачы  |  |
| Чакаемыя вынікі праекта   |  |

|  |  |
|--|--|
| Механізмы і інструменты маніторынгу і кантролю   |  |
| Абмежаванні і рызыкі   |  |
| Неабходныя рэсурсы   |  |
| Плануемы бюджэт праекта  |  |
| Прамыя бенефіцыяры праекта   |  |
| Патэнцыял праекта (які ўплыў ён можа аказаць, які ўклад унесці):<br>- у сферы вышэйшай адукацыі цалкам;<br>- у рэалізацыі нацыянальных прыярытэтаў;<br>- у актывізацыі міжнароднай адукацыйнай дзейнасці;<br>- у сферы культурнага і грамадскага развіцця. |  |
| Патэнцыял праекта ў сферы супрацоўніцтва (удзел студэнтаў, бізнесу, навукоўцаў, грамадскіх арганізацый, інш. зацікаўленых бакоў у рэалізацыі праекта)  |  |
| Інавацыйны характар праекта (апісанне, у чым інавацыйнасць праекта)  |  |
| Узровень дысемінацыі (распаўсюджвання) вынікаў праекта: факультэт, універсітэт, мясцовы, рэгіянальны, нацыянальны, міжнародны. Патлумачце, якія мэтавыя групы на дадзеным узроўні з'яўляюцца бенефіцыярамі праекта   |  |

### КРЫНІЦЫ

1. Erasmus+ Resources and tools [Electronic resource]. – Access mode : [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources_en).
2. Белицкий, В. Ф. Подготовка проектных предложений в программы международной технической помощи Европейского Союза: руководство для

участников из Беларуси / В. Ф. Белицкий, Б. М. Смолин. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Минск : Промкомплекс, 2012. – 101 с.

3. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.

#### **Форма контролю СРС: Абмеркаванне ў групе, практычная работа № 4**

### **Тэма 7. Кіраванне зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекта, 6 гадзін**

**Заданне для СРС** – засвоіць базавыя працэсы кіравання зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекта, выканаўшы індывідуальна вызначаны аб'ём работ па кіраванні камандным адукацыйным праектам.

Паколькі выкананне большасці заданняў магчыма толькі пасля завяршэння пэўнага комплексу работ, якія выконваюцца іншым членам каманды або пры ўмове цеснай кааперацыі, работа ажыццяўляецца з дапамогай праграмных сродкаў сумеснай дыстанцыйнай работы ў праекце (напрыклад, bascamp).

Прыкладнае размеркаванне заданняў для СРС:

#### *Ч.1 Планаванне зместу праекта.*

1. На аснове логіка-структурнай матрыцы праекта (LFM), вызначаных мэтаў, задач і практычных вынікаў правесці падрыхтоўчую аналітычную работу (вывучэнне перадавога досведу, анкетаванне, інтэрв'юіраванне, назіранне, sitevisit і інш.) вызначыць патрабаванні да зместу праекта, асноўныя пакеты работ (паставіць у адпаведнасць кожнаму плануемому выніку).

2. Пазначыць крытэрыі прыёмкі вынікаў праекта (па кожнаму выніку), дапушчэнні і выключэнні адносна кожнага блоку работ.

3. Распрацаваць іерархічную структуру работ (WBS) для груповага абмеркавання.

#### *Ч.2 Матрыца адказнасці*

1. Распрацаваць арганізацыйную структуру праекта (OBS): суб'екты рэалізацыі асноўных праектных задач, іх функцыянальныя ролі ў праекце –

паўнамоцтвы–адказнасць– кваліфікацыя (навыкі і здольнасці неабходныя для выканання праектных задач і асобных аперацый).

2. Звязаць пакеты работ (WBS) і арганізацыйную структуру праекта (OBS) на аснове матрыцы адказнасці (RACI –матрыцы): спачатку запоўніце ячэйкі з выканаўцамі, для ўсіх задач павінны быць прадстаўлены выканаўцы; запаўняйце RACI–матрыцу зверху ўніз па парынцыпу ланканасці; пазбягайце пашырэння састава паўнамоцтваў з разраду “Кансультант”, “Інфармаваны назіральнік”; не пакідайце пустыя слупкі.

3. Падрыхтуйце прапановы для персанальнага замацавання работ праекта.

#### *Ч.3 Бюджэт праекту*

1. Правесці разлікі кошту чалавечых рэсурсаў, паездак, інфраструктуры, іншых выдаткаў, улічыць накладныя расходы, выключныя расходы.

2. Правесці разлік бюджэту праекта (для разліку можна выкарыстоўваць формы бюджэтных табліц і правілы фінансавання адукацыйных праектаў Erasmus+ ):

Персанал: менеджэр, выкладчык/даследчык, тэхнічны персанал, адміністрацыя – кошт адзінкі ў дзень – колькасць дзён.

Паездкі/пражыванне: агульны кошт паездак і пражывання студэнтаў, агульны кошт паездак і пражывання супрацоўнікаў; дэталізацыя: пакет работ – краіна – горад – студэнты / персанал – колькасць удзельнікаў – адлегласць паездкі – колькасць дзён – арыентаваны кошт паездкі – выключныя выдаткі на дарагую паездку – арыентаваны кошт пражывання – усяго.

Інфраструктура: пакет работ – тып абсталявання/інфраструктуры – кошт.

3. Распрацаваць бюджэтныя табліцы, падрыхтавацца да абмеркавання ў групе.

#### *Ч.4 Кіраванне тэрмінамі праекта*

1. На аснове іерархічнай структуры работ (WBS) вызначыць састаў, працягласць і ўзаемасувязі аперацый, вынікі адлюстравать у табліцы: № п/п – аперацыя – працягласць – аперацыя-папярэднік.

2.Разлічыць сеткавы графік (дыяграму папярэднічання), знайсці крытычны шлях, аптымізаваць графік па часе.

3. Распрацаваць расклад праекта (дыяграму Ганта) з указаннем кантрольных вехаў, крытычнага шляху, рэзерваў часу і рэсурсаў.

### *КРЫНІЦЫ*



1. Erasmus+ Resources and tools [Electronic resource]. – Access mode : [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources_en).
2. Вершинин, С. И. Управление проектами в образовании / С. И. Вершинин. – Москва : Центр новых технологий, 2017. – 39 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/2301088/>.
3. Мередит, Дж. Управление проектами : учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / Дж. Мередит, С. Мантел, мл. – 8-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Питер Пресс, 2017. – 638 с. - (МВА) (Классика МВА).
4. Разработка и менеджмент проектов ЕС / ЕС-Про = EU Projects Design and Management / EU-Pro [Электронный ресурс] : сайт проекта / А. В. Рытов, А. М. Назаренко, В. Е. Резников. – Режим доступа : <https://eu-pro.bsu.by/>.
5. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.

**Форма контролю СРС:** Абмеркаванне ў групе, практычная работа № 5.

### **Тэма 8. Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекту ў сферы адукацыі, 6 гадзін**

**Заданне для СРС** – засвоіць базавыя працэсы кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекта, выканаўшы індывідуальна вызначаны аб'ём работ па кіраванні камандным адукацыйным праектам.

Прыкладнае размеркаванне заданняў для СРС:

#### *Ч.1 Кіраванне рызыкамі праекта*

1. Распрацаваць шкалу ацэнкі ўплыву рызыкаў на асноўныя задачы праекта (узровень рызыкi – ўплыў на тэрміны, кошт, якасць вынікаў праекта). Правесці ідэнтыфікацыю рызыкаў праекта, саставіць рэстар рызыкаў.

2. Правесці ранжыраванне рызыкаў па узроўню значнасці, пабудаваць матрыцу верагоднасці і наступстваў: верагоднасць (высокая, сярэдняя, нізкая) – уплыў (слабы, сярэдні, высокі).

3. Распланаваць меры рэагавання на пазітыўныя і негатыўныя рызыкi, выкарыстоўваючы адпаведныя стратэгіі кіравання рызыкамі (для негатыўных

рызыкаў – ухіленне, перадача, зніжэнне, прыняцце; для пазітыўных – пасіўнае ці актыўнае прыняцце, падзяленне, узмацненне, выкарыстанне).

#### Ч.2 Кіраванне якасцю праекта

1. Вызначыць стандарты якасці, якія адносяцца да праекта, удакладніць патрабаванні, прад'яўляемыя да якасці.

2. Вызначыць асноўных карыстальнікаў паслугі/прадукту як выніку праекта і правесці аналіз патрабаванняў, якія прад'яўляюцца да якасці паслугі/прадукту.

3. Абраць параметры для кантролю якасці практычных вынікаў праекта і працэсаў кіравання праектам.

4. Распрацаваць меры і метады забеспячэння якасці практычных вынікаў праекта і працэсаў кіравання праектам.

#### Ч.3 Кіраванне камунікацыямі праекта

1. На аснове карты стэйкхолдэраў праекта (практычная работа № 3) і арганізацыйнай структуры праекта (практычная работа № 5) вызначыць патрэбы стэйкхолдэраў і ўдзельнікаў праекта ў інфармацыі.

2. Прааналізаваць, хто зацікаўлены ў атрыманні той ці іншай інфармацыі, якой дакладна, у яком выглядзе гэта неабходна, у якой форме, як часта.

3. Распрацаваць логіка-інфармацыйную схему:

| № п/п | Задачы праекта | Удзельнік праекта | Уваходная інфармацыя | Выходная інфармацыя | Вынік |
|-------|----------------|-------------------|----------------------|---------------------|-------|
|       |                |                   |                      |                     |       |

15. Правесці прыярытызацыю стэйкхолдэраў, распрацаваць спосабы камунікацый (справаздачы, нарады, брыфінгі, рассылкі па электроннай пошце, тэлефонныя перамовы, сустрэчы, паведамленні, інтранэт і г.д.), змест і аб'ём прадстаўляемай інфармацыі.

16. Распрацаваць план камунікацый праекта, напрыклад:

| Інфармацыя і дакументы | Мэта камунікацый | Адпраўшчык | Атрымальнік | Частата | Спосаб камунікацыі |
|------------------------|------------------|------------|-------------|---------|--------------------|
|                        |                  |            |             |         |                    |
|                        |                  |            |             |         |                    |
|                        |                  |            |             |         |                    |

## КРЫНІЦЫ

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2015. – 421 с.

2. Мередит, Дж. Управление проектами : учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / Дж. Мередит, С. Мантел, мл. – 8-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Питер Пресс, 2017. – 638 с. - (МВА) (Классика МВА).

3. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.

**Форма контролю СРС:** Абмеркаванне ў групе, практычная работа № 6.

### **Тэма 9. Праграмныя сродкі па кіраванні праектамі, 6 гадзін**

**Заданне для СРС** – засвоіць базавыя працэсы і інструменты кіравання праектам у MSProject.

Кожны магiстрант выконвае iндывiдуальнае заданне па кiраваннi адукацыйным праектам у MSProject 2010:

1. Планаванне і кантроль тэрмінаў праекта.
2. Планаванне і кантроль рэсурсаў праекта.
3. Планаванне і кантроль кошту і рызыкаў праекта.

### *КРЫНІЦЫ*

1. Курбацкий, В. Н. Разработка и сопровождение образовательных проектов в Microsoft Project 2016 : учебно-методическое пособие / В. Н. Курбацкий, С. И. Максимов. – Минск : РИВШ, 2018. – 97 с.

2. Просницкий А. Управление проектами в Microsoft Project 2010 / А. Прсницкий, В. Иванов. – Киев : Самиздат, 2011. – 177 с.

3. Просницкий А. Изучение Microsoft Project 2010 за 1 день методом сквозного примера [Электронный ресурс] / А. Прсницкий, В. Иванов. – Режим доступа : [leoconsulting.com.ua](http://leoconsulting.com.ua).

**Форма контролю СРС:** Субяседаванне, абмеркаванне ў групе.

## **Тэма 10. Падрыхтоўка інфармацыйна-справаздачных матэрыялаў, 4 гадзіны**

**Заданне для СРС** – падрыхтаваць прамежковую справаздачу аб статусе праекта. Магчымыя формы: відэа або прэзентацыя.

У справаздачы павінны знайсці адлюстраванне:

1. Ключавыя дасягненні, навіны: што зроблена ў праекце на дадзены момант (з апошняга справаздачнага перыяду).
2. Задачы на наступны перыяд (што і калі трэба зрабіць з указаннем персаналій).
3. Кантрольныя тэрміны і базавыя даты дасягненняў.
4. Графік выканання праекта па тэрмінах.
5. Стан бюджэту праекта.
6. Прагноз рэалізацыі праекта з улікам рызыкаў, фактычных праблем і дасягненняў.
7. Пытанні да асноўных стэйкхолдэраў.

Азнаёмцеся з прыкладамі справаздач па праектах, прапанаванымі выкладчыкам, прытрымлівайцеся іх зместу, структуры, стылю.

У тэкставым выглядзе справаздача не павінна перавышаць 2 старонкі.

Выкарыстоўвайце яскравае афармленне (колеры, стылі, смайлы, графічныя пазначэнні, фота, відэа-матэрыялы).

Стварыце “сюжэт”, забяспечце цікавасць да праекта і самой справаздачы.

### *КРЫНІЦЫ*

1. Отчет о статусе проекта [Электронный ресурс] / Компания «Проектный офис». – Режим доступа : <https://www.pmoffice.by/blog/news/project-status-report.html>.

2. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. –Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.

**Форма кантролю СРС:** Абмеркаванне ў групе, практычная работа № 8.

## **Тэма 11. Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы, 6 гадзін**

**Заданне для СРС** – выбраць міжнародную праграму і інструмент для рэалізацыі праектнай ідэі, падрыхтаваць адпаведную праектную прапанову.

1. Праналізаваць праграмы і інструменты Erasmus+ Еўрапейскай Камісіі, Шведскага агенства міжнароднага супрацоўніцтва SIDA, праграм PRINTeL, FOSTERC; праграму EURASIA, яе праекты; праграмы падтрымкі Беларусі Федэральнага ўрада Германіі; праграмы трансгранічнага супрацоўніцтва; праграмы Вышаградскага фонду; праграмы Цэнтральна-Еўрапейскай ініцыятывы.

2. Знайсці праграму і інструмент, адпаведны рэалізацыі сваёй праектнай ідэі, вывучыць патрабаванні да праектнай заяўкі.

3. Распрацаваць праектную прапанову на англійскай мове.

### *КРЫНІЦЫ*

1. Erasmus+ Programme Guide[Electronic resource]. – Access mode : [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide\\_en](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/programme-guide_en).

2. Офис программы Erasmus+ в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – Код доступа : <http://erasmusplus.by/>.

3. Разработка и менеджмент проектов ЕС / ЕС-Про = EU Projects Design and Management / EU-Pro : сайт проекта / А. В. Рытов, А. М. Назаренко, В. Е. Резников <https://eu-pro.bsu.by/>.

4. Белицкий, В. Ф. Подготовка проектных предложений в программы международной технической помощи Европейского Союза: руководство для участников из Беларуси / В. Ф. Белицкий, Б. М. Смолин. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Минск : Промкомплекс, 2012. – 101 с.

**Форма кантролю СРС:** Абмеркаванне ў групе, практычная работа № 9.

**ГРАФІК КАНТРОЛЯ ЗА САМАСТОЙНАЙ РАБОТАЙ  
МАГІСТРАНТАЎ**

| № п/п | Тэмы для кантролю па СРС   | Формы кантролю                                 | Тэрмін правядзення |
|-------|--|--|--------------------|
| 1.    | Універсітэт як праектна-арыентаваная арганізацыя                                 | субсяседаванне;<br>групавое<br>абмеркаванне    | 2 тыдзень          |
| 2.    | Асаблівасці адукацыйных праектаў   | субсяседаванне;<br>групавое<br>абмеркаванне    | 3 тыдзень          |
| 3.    | Віды адукацыйных праектаў  | Абмеркаванне ў групе,<br>практычная работа № 1 | 4 тыдзень          |
| 4.    | Фарміраванне праектнай каманды   | Абмеркаванне ў групе,<br>практычная работа № 2 | 5 тыдзень          |
| 5     | Правядзенне PEST- і SWOT-аналізу   | Абмеркаванне ў групе,<br>практычная работа № 3 | 6 тыдзень          |
| 6.    | Падрыхтоўка праектных прапановаў і заявак  | Абмеркаванне ў групе,<br>практычная работа № 4 | 8 тыдзень          |
| 7     | Кіраванне зместам, рэсурсамі, коштам і часовымі параметрамі адукацыйнага праекта | Абмеркаванне ў групе,<br>практычная работа № 5 | 10 тыдзень         |
| 8     | Асаблівасці кіравання рызыкамі, якасцю і камунікацыямі праекту ў сферы адукацыі  | Абмеркаванне ў групе,<br>практычная работа № 6 | 12 тыдзень         |
| 9     | Праграмныя сродкі кіравання праектамі  | Субсяседаванне,<br>абмеркаванне ў групе        | 13 тыдзень         |
| 10    | Падрыхтоўка інфармацыйна-справаздачных матэрыялаў                                | Абмеркаванне ў групе,<br>практычная работа № 8 | 14 тыдзень         |
| 11    | Міжнародныя праекты ў адукацыйнай сферы  | Абмеркаванне ў групе,<br>практычная работа № 9 | 16 тыдзень         |

## ПЫТАННІ ДА ЭКЗАМЕНУ

1. Значэнне праектнага кіравання і асноўныя накірункі яго развіцця
2. Базавыя паняцці праектнага кіравання: праект, праграма, партфель праектаў
3. Развіццё і спецыялізацыя метадаў і сродкаў кіравання праектамі
4. Аперацыйная і праектная дзейнасць у сучасным універсітэце
5. Асноўныя характарыстыкі адукацыйнага праекта
6. Віды адукацыйных праектаў
7. Паняцце і характарыстыка інавацыйных праектаў у адукацыі
8. Адкрытыя праекты ў адукацыі
9. Асаблівасці кіравання адукацыйным стартапам
10. Жыццёвы цыкл адукацыйнага праекта
11. Функцыянальныя вобласці кіравання праектам
12. Ітэратыўнае праектнае кіраванне
13. Асаблівасці гнуткіх метадалогій кіравання праектамі (agile/scrum) і іх прымянення ў адукацыйнай сферы
14. Суб'екты кіравання адукацыйнымі праектамі
15. Тыпы арганізацыйных структур кіравання праектнай дзейнасцю ва ўніверсітэце
16. Блізкі і далёкі асяродак адукацыйнага праекта
17. Удзельнікі і стэйкхолдэры адукацыйнага праекта
18. Ідэнтыфікацыя і аналіз стэйкхолдэраў праекта
19. Кіраванне ўзаемаадносінамі са стэйкхолдэрамі праекта
20. Метады і тэхналогіі генерацыі праектных ідэй
21. Методыка PEST-аналізу і яго рэалізацыя ў сферы адукацыі
22. Прадпраектны SWOT-аналіз
23. Агульная схема праблемна-арыентаванага аналізу адукацыйных сістэм
24. Мадыфікаваная матрыца Ансафа для выбару стратэгіі адукацыйнага праекта
25. Мэтапакладанне праекта: мэты праекта па крытэрам SMART
26. Распрацоўка плана кіравання праектам
27. Іерархічная структура работ, яе значэнне і методыка распрацоўкі
28. Распрацоўка плана кіравання чалавечымі рэсурсамі праекта
29. Каманда праекта, яе эфектыўнасць
30. Матрыца размеркавання адказнасці. Методыка RACI
31. Развіццё і кіраванне камандай праекта
32. Ацэнка кошту праекта
33. Фарміраванне бюджэту праекта

34. Методыкі ацэнкі выканага аб'ёму
35. Асноўныя задачы кіравання часовымі параметрамі праекта
36. Метады кіравання тэрмінамі: метады крытычнага ланцуга, CPM-COST, PERT
37. Інструменты візуалізацыі праекта
38. Методыка распрацоўкі раскладу адукацыйнага праекта
39. Кіраванне рызыкамі праекта
40. Тыпы камунікацый у працэсе рэалізацыі адукацыйнага праекта
41. Методыкі эфектыўнага кіравання камунікацыямі
42. Кіраванне якасцю праекта
43. Тыпы камп'ютэрных праграм кіравання праектамі
44. Асаблівасці маніторынгу і кантролю адукацыйнага праекта
45. Працэс закрыцця адукацыйнага праекта
46. Сутнасць і асаблівасці дысемінацыі вынікаў праекта ў адукацыйнай сферы
47. Міжнародная праектная дзейнасць у адукацыйнай сферы
48. Парадак рэалізацыі міжнародных адукацыйных праектаў



## Пералік рэкамендуемых сродкаў дыягностыкі вынікаў вучэбнай дзейнасці магістрантаў

Для выяўлення ўзроўню вучэбных дасягненняў магістрантаў рэкамендуецца выкарыстоўваць наступныя сродкі дыягностыкі:

- стандартныя заданні па асноўных раздзелах курса (аналіз і распрацоўка праектных прапаноў, разлік асноўных і аналітычных паказчыкаў праекту, пабудова LFM, WBS, OBS, матрыцы адказнасці, раскладу праекта, карты стэйкхолдэраў, логіка-інфармацыйнай схемы і інш.);

- праблемна-даследчыя заданні па асноўных раздзелах курса і па дысцыпліне цалкам (разбор кейсаў з рэальнай практыкі кіравання адукацыйнымі праектамі, правядзенне SWOT-аналізу і распрацоўка стратэгіі рэалізацыі адукацыйных праектаў, аналіз і выпраўленне тыповых памылак па кіраванні праектам на асноўных этапах жыццёвага цыклу, ацэнка праектных рызык і распрацоўка стратэгіі іх мінімізацыі і кампенсацыі і г.д.);

- выкананне групавых заданняў на семінарах-практыкумах па аналізу і адбору праектных ідэй, мэтапакладанні праекту, фарміраванні каманды адукацыйнага праекту; вызначэнні стэйкхолдэраў; распрацоўцы сістэмы матывацыі каманды праекту і інш.

- разлікова-графічныя работы;

- індывідуальныя работы ў камандзе з элементамі ўзаемавучання і ўзаемакантролю па планаванні адукацыйнага праекту ў MSProject, стварэнні камунікацыйнай мадэлі праекту і інш.

- групавыя абмеркаванні найбольш складаных пытанняў курса;

- ролевыя гульні, трэнінгі эфектыўнай каманднай работы;

- праверка якасці выканання самастойных работ і правядзенне іх групавых абмеркаванняў;

- распрацоўка групавога адукацыйнага праекта, абарона і абмеркаванне.

## Крытэрыі ацэнкі вынікаў вучэбнай дзейнасці

| Балы       | Паказчыкі ацэнкі  |
|------------|---|
| 1 (адзін)  | Адсутнасць прырашчэння кампетэнцый у межах вивучаемага курса, адмаўленне ад адказу.   |
| 2 (два)    | Фрагментарныя веды ў межах курса; наяўнасць у адказе грубых і лагічных памылак; некампетэнтнасць пры вырашэнні стандартных задач (падрыхтоўка праектных прапаноў, распрацоўка LFM, WBS, OBS, бюджэту, раскладу, плана кіравання рызыкамі, камунікацыямі і інш.); пасіўнасць на практычных занятках, нізкі ўзровень культуры выканання заданняў.   |
| 3 (тры)    | Недастаткова поўны аб'ём ведаў па курсу; веданне некаторых асноўных крыніц, рэкамендаваных вучэбнай праграмай дысцыпліны; выкладанне адказу з істотнымі памылкамі; веданне асноўных метадычных і практычных падходаў да кіравання адукацыйнымі праектамі, аднак слабое валоданне канкрэтнымі метадамі і інструментамі кіравання рознымі функцыянальнымі вобласцямі ведаў праекта; грубыя памылкі пры вырашэнні стандартных задач (падрыхтоўка праектных прапаноў, распрацоўка LFM, WBS, OBS, бюджэту, раскладу, плана кіравання рызыкамі, камунікацыямі і інш.); пасіўнасць на практычных занятках, нізкі ўзровень культуры выканання заданняў. |
| 4 (чатыры) | Дастатковы аб'ём ведаў у межах курса; засваенне асноўнай літаратуры, рэкамендаванай вучэбнай праграмай дысцыпліны; выкарыстанне канкрэтных метадаў і інструментаў кіравання рознымі функцыянальнымі вобласцямі ведаў праекта (кіраванне зместам, тэрмінамі, коштам, рэсурсамі, камунікацыямі, рызыкамі, якасцю і інш.); веданне асноўных працэсаў кіравання адукацыйнымі праектамі на розных этапах жыццёвага цыклу (працэсы ініцыяцыі, планавання, выканання, маніторынгу, завяршэння) і ўменне адказна працаваць у камандзе праекта над вырашэннем стандартных праектных задач; дапушчальны ўзровень культуры выканання практычных заданняў.  |
| 5 (пяць)   | Дастатковы аб'ём ведаў у межах курса; лагічнае і правільнае   |

|           |  |
|-----------|--|
|           | <p>выкладанне адказу на пытанні, уменне рабіць высновы і даваць ацэнкі; здавальняючае валоданне навуковай тэрміналогіяй і інструментарыям дысцыпліны; вырашэнне стандартных задач з выкананнем усіх тэхнік і працэдур; выразная здольнасць да каманднага ўзаемадзеяння і ўзгодненага вырашэння праектных задач; валоданне інфармацыйнымі тэхналогіямі кіравання адукацыйным праектам на дастатковым узроўні; поўнае засваенне асноўнай літаратуры, рэкамендаванай вучэбнай праграмай дысцыпліны; ініцыятыўнасць на практычных занятках, удзел у групавых абмеркаваннях; дастатковы ўзровень культуры выканання заданняў.</p>   |
| 6 (шэсць) | <p>Дастаткова поўныя і сістэматызаваныя веды ў аб'ёме вучэбнай праграмы; лагічнае і правільнае выкладанне адказу на пытанні; добрае валоданне навуковай тэрміналогіяй і інструментарыям дысцыпліны; вырашэнне стандартных задач з выкананнем усіх тэхнік і працэдур; прымяненне на добрым узроўні метадык перадпраектнага аналізу (PEST, SWOT, праблемна-арыентаванага), распрацоўкі стратэгіі праекта, візуалізацыі праекта (дыяграма Гантта, сеткавая дыяграма, дыяграма выкарыстання рэсурсаў), кіравання тэрмінамі (метады крытычнага ланцуга, CPM-COST, PERT), уменне рабіць слушныя прапановы і ўзаемадзейнічаць пры вырашэнні праектных задач, у тым ліку з выкарыстаннем праграмных сродкаў дыстанцыйнага кіравання праектам; актыўная самастойная работа і ініцыятыўнасць на практычных занятках; дастаткова высокі ўзровень культуры выканання заданняў.</p> |
| 7 (сем)   | <p>Сістэматызаваныя, глыбокія і поўныя веды па ўсіх раздзелах вучэбнай праграмы; актыўнае выкарыстанне навуковай тэрміналогіі і працэдурных ведаў пры адказе на пытанні і выкананні стандартных і праблемна-даследчых задач; лагічнае і правільнае выкладанне адказу на пытанні; развітыя навыкі каманднай работы пры генерацыі і адборы праектных ідэй, аналізе праектнага асяродку, планаванні, аптымізацыі і карэкцыі планаў, аналізе і прэзентацыі вынікаў адукацыйнага праекта; высокі ўзровень самастойнасці і аналітычнага мыслення пры</p>   |

|             |   |
|-------------|---|
|             | распрацоўцы іерархічнай структуры работ, бюджэту, раскладу, матрыцы адказнасці, плану кіравання рэсурсамі і камунікацыямі, плана маніторынгу і кантролю, праектнай справаздачы; валоданне сучаснымі праграмнымі сродкамі кіравання праектамі; актыўная самастойная і камандная работа на практычных занятках; высокі ўзровень культуры выканання заданняў.  |
| 8 (восем)   | Сістэматызаваныя, глыбокія і поўныя веды па ўсіх раздзелах вучэбнай праграмы; актыўнае выкарыстанне навуковай тэрміналогіі і працэдурных ведаў пры адказе на пытанні і выкананні стандартных і праблемна-даследчых задач; лагічнае і правільнае выкладанне адказу на пытанні; здольнасць да адказнай і якаснай рэалізацыі поўных фаз кіравання адукацыйным праектам (ініцыяцыя, планаванне, выкананне, маніторынг, завяршэнне, дысемінацыя вынікаў); высокія здольнасці да каманднай работы; уменне самастойна распрацаваць план кіравання адукацыйным праектам з выкарыстаннем MicrosoftProject і выконваць у праграме базавыя аперацыі па кіраванні праектам; валоданне асновамі кіравання міжнароднымі адукацыйнымі праектамі; актыўная работа на практычных занятках, сістэматычны удзел у групавых абмеркаваннях, высокі ўзровень культуры выканання заданняў. |
| 9 (дзевяць) | Сістэматызаваныя, глыбокія і поўныя веды па ўсіх раздзелах вучэбнай праграмы; дакладнае выкарыстанне навуковай тэрміналогіі і працэдурных ведаў пры адказе на пытанні і выкананні стандартных і нестандартных праектных задач; выразная здольнасць да самастойнага, творчага і эфектыўнага вырашэння праблем кіравання праектам з выкарыстаннем усяго комплексу метадаў і інструментаў, уключаючы гнуткія метады (agile), валоданне спецыфікай іх рэалізацыі ў адукацыйнай сферы; высокія здольнасці да каманднай работы і ўменне арганізаваць каманднае выкананне працэсаў ініцыяцыі, планавання, рэалізацыі, завяршэння, дысемінацыі вынікаў адукацыйнага праекта; дзейная дапамога менеджэру ў планаванні зместу, тэрмінаў, рэсурсаў, рызыкаў, бюджэту,  |

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | <p>камунікацый міжнароднага праекта; свабоднае валоданне сучаснымі інфармацыйнымі тэхналогіямі, праграмнымі сродкамі для ажыццяўлення праектнай дзейнасці; поўнае засваенне асноўнай і дадатковай літаратуры, рэкамендаванай вучэбнай праграмай дысцыпліны; сістэматычная, актыўная і творчая работа на практычных занятках; высокі ўзровень культуры выканання заданняў.</p>   |
| <p>10<br/>(дзесяць)</p> | <p>Сістэматызаваныя, глыбокія і поўныя веды па ўсіх раздзелах вучэбнай праграмы, а таксама па пытаннях, якія выходзяць за яе межы; дакладнае выкарыстанне навуковай тэрміналогіі і працэдурных ведаў пры адказе на пытанні і выкананні стандартных і нестандартных праектных задач; поўнае разуменне сістэмнага падыходу да кіравання адукацыйнымі праектамі, сувязей у праектнай сістэме, функцыянальных стратэгий праекта; здольнасць да планавання і рэалізацыі інавацыйных праектаў у сферы адукацыі, у тым ліку з выкарыстаннем гнуткай метадалогіі (agile/scrum); уменне арганізаваць эфектыўнаю камандную работу і аказаць дапамогу менеджэру ў планаванні і рэалізацыі любой фазы праекта (у тым ліку, міжнароднага), уключаючы распрацоўку зместа і пабудову структурнай дэкампазіцыі работ, вызначэнне мэтавых паказчыкаў і крытэрыяў эфектыўнасці праекта, арганізацыйна-ролевай структуры, распрацоўку расклада, бюджэта, плана камунікацый, сістэмы матывацыі праектнай каманды, кіравання рызыкамі, балансавання інтарэсамі стэйкхолдэраў праекта і інш.; высокі ўзровень валодання сучаснымі інфармацыйнымі тэхналогіямі, праграмнымі сродкамі для ажыццяўлення праектнай дзейнасці; поўнае і глыбокае засваенне асноўнай і дадатковай літаратуры, рэкамендаванай вучэбнай праграмай дысцыпліны; высокая прадуктыўнасць самастойнай работы над праектамі; выразныя здольнасці да эфектыўных камандных узаемаадносін.</p> |

## АСНОЎНАЯ ЛІТАРАТУРА

1. Erasmus+: больш плюсаў, больш магчымасцей // Еўрабюлетэнь : інфармацыйнае выданне Прадстаўніцтва Еўрапейскага Саюза ў Беларусі. – 2014. – Спецыяльны выпуск. – С. 9–11.
2. Белицкий, В. Ф. Подготовка проектных предложений в программы международной технической помощи Европейского Союза: руководство для участников из Беларуси / В. Ф. Белицкий, Б. М. Смолин. – 2-е изд., переработанное и дополненное. – Минск : Промкомплекс, 2012. – 101 с.
3. Вершинин, С. И. Управление проектами в образовании / С. И. Вершинин. – Москва : Центр новых технологий, 2017. – 39 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/2301088/>.
4. Заренков, В. А. Управление проектами : учебное пособие / В. А. Заренков ; Созидающий мир. – Москва : Просвещение ; Санкт-Петербург : Просвещение, 2019. – 311 с.
5. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2015. – 421 с.
6. Коваленко, С. П. Управление проектами : практическое пособие / С. П. Коваленко. – Минск : Тетралит, 2013. – 190 с.
7. Коул, Р. Блистательный Agile: гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban : перевод с английского / Роб Коул, Эдвард Скотчер. – Санкт-Петербург : Прогресс книга, 2019. – 299 с.
8. Курбацкий, В. Н. Разработка и сопровождение образовательных проектов в Microsoft Project 2016 : учебно-методическое пособие / В. Н. Курбацкий, С. И. Максимов. – Минск : РИВШ, 2018. – 97 с.
9. Мередит, Дж. Управление проектами : учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» / Дж. Мередит, С. Мантел, мл. – 8-е изд. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Питер Пресс, 2017. – 638 с. – (МВА) (Классика МВА).
10. Пигалов, В. Секреты успешного управления проектной командой / В. Пигалов // БОСС. Бизнес : организация, стратегия, системы. – 2011. – № 7. – С. 64–65.
11. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – Москва : Юрайт, 2018. – 329 с.
12. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе

МВАи другим программам подготовки управленческих кадров / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 207 с.

13. Руководство к своду знаний по управлению проектами : (руководство РМВОК) / ProjectManagementInstitute, [Globalstsndart]. – 5-е изд. – Москва : Олимп-Бизнес, 2017, печ. 2017 (макет 2018). – 586 с.

14. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – New Jersey : Published by John Wiley & Sons, Inc., 2017. – Access mode : [academia.edu](http://academia.edu).

РЕПОЗИТОРИЙ БГУКИ

## ДАДАТКОВАЯ ЛІТАРАТУРА

1. Белицкий, В. Ф. Реализация проектов в программах международной технической помощи Европейского Союза: руководство для участников из Беларуси / В. Ф. Белицкий, Б. М. Смолин. – Минск : Промкомплекс, 2010. – 100 с.
2. Глинская, О. А. Проектирование в образовании : проектная деятельность в учреждениях образования области: состояние, проблемы, рекомендации / Ольга Глинская // Образование Минщины : информационно-методический журнал / учредители: управление образования Миноблсполкома, ГУО "Минский областной институт развития образования". – 2016. – № 2. – С. 8–12.
3. Грудзинский, А. О. Организация выполнения проектов в университете // А.О. Грудзинский. Проектно-ориентированный университет. – Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2004. – Режим доступа : <http://ecsocman.hse.ru/text/19153824/>.
4. Иванов, П. В. Управление проектами: учебное пособие: для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / П. В. Иванов, Н. И. Турянская, Е. Г. Субботина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 251 с.
5. Куркин, Е. Б. Управление инновационными проектами в образовании : учебное пособие / Е. Б. Куркин. – Москва : Педагогика-Пресс, 2001. – 325 с.
6. Локир, К. Управление проектами = Project Management and Project Network Techniques : степени высшего мастерства / Кит Локир, Джеймс Гордон ; пер. с англ. А. Г. Петкевич ; науч. Ред. М. В. Дяттерева. – Минск : Гревцов Паблишер, 2008. – 339 с.
7. Лях, Ю. А. Управление проектами в образовании / Ю. А. Лях; Департамент образования и науки Кемеровской обл., Гос. образовательное учреждение доп. проф. образования "Кузбасский региональный ин-т повышения квалификации и переподгот. работников образования". – Кемерово : МОУ ДПО "Науч.-методический центр", 2009. – 108 с.
8. Моисеев, А. М. Проектное управление в образовании / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева : учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – Москва : АПК и ППРО, 2007. – 124 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/911022/>.



9. Новая программа Европейской комиссии Erasmus+: возможности для белорусских вузов, студентов и преподавателей / А.И. Жук, Н. И. Листопад, Е. А. Минюкович // Высшая школа. – 2014. – № 3. – С. 8-11.
10. Новиков, А. М. Образовательный проект (методология образовательной деятельности) / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – Москва : Эксперт, 2004. – 120 с. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/390455/>.
11. Семенов, В. И. Управление проектами: учебно-методические материалы / В. И. Семенов. – Могилев : МГУ, 2016. – 132 с.
12. Управление проектами / И. Мазур [и др.] ; под ред. И. Мазура. – Москва : Омега-М, 2012. – 612 с.
13. Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник для студентов бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / [А. В. Алешин и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 619 с.
14. Управление проектами: учебник / [А. И. Базилевич и др.]. – Москва : Инфра-М, 2018. – 347 с.
15. PMBOK Guide and Standarts [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>.
16. Shenhar, Aaron J. Project Management Evolution: Past History and Future Research Directions / Shenhar, Aaron J., Dov Dvir. // Innovations, Project Management Research. – London : PMI, 2004. – Access mode : <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-evolution-research-directions-8348>.