



Государственное автономное учреждение
дополнительного профессионального образования
Чукотского автономного округа
«Чукотский институт развития образования и повышения
квалификации»

Центр оценки качества образования и аттестации

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ
КАК СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические рекомендации



Анадырь, 2025 г.

Содержание

Введение	3
Проект: понятие, характеристики, признаки, виды	4
Структура управленческого проекта	7
Навигатор управленческого проекта	11
Критерии оценивания проекта	14
Экспертный лист оценки проекта	17
Полезные источники	19
Приложения 1-6	21

Введение

В условиях непрерывного инновационного развития и реализации актуальных направлений государственной политики в области образования, образовательным организациям необходимы максимально эффективные методы, механизмы и инструменты управления.

Проектно-ориентированная система управления образовательной организацией – это система управления, при которой цели организации достигаются преимущественно через реализацию проектов.

Проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений. Реализация проекта требует от руководителей и участников проектной команды необходимой квалификации. В основе проектного управления организацией должна лежать нормативная методологическая основа, понимаемая и применяемая участниками проекта.

Защита управленческого проекта – это одна из оценочных процедур, которые проводит Департамент образования и науки Чукотского автономного округа в отношении руководителей образовательных организаций региона.

В предлагаемом сборнике представлены требования к управленческому проекту.

Данные материалы предназначены для руководителей образовательных организаций, оформляющих и представляющих к защите свои управленческие проекты в рамках аттестации на соответствие занимаемой должности.

Цель методических рекомендаций – оказать методическую поддержку руководителям в разработке управленческих проектов в рамках общей темы **«Развитие образовательной организации»**.

Защита руководителем управленческого проекта направлена на проявление и оценку одной из составляющих управленческой компетентности – умения управлять образовательной организацией.

Защита управленческого проекта проводится публично.

ПРОЕКТ: ПОНЯТИЕ, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПРИЗНАКИ, ВИДЫ

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

Общие характеристики проекта:

- разовость – все проекты имеют разовый характер;
- уникальность – не существует двух одинаковых проектов. Каждый проект, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;
- инновационность – в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое.

Признаки проекта:

- Однократность, уникальность, не цикличность, новизна.
- Наличие чётко сформулированной проблемы, на решение которой направлен проект.
- Наличие конкретных целей, задач и результатов. Ориентация на удовлетворение потребностей заказчика. Срочность, ограниченность во времени.
- Потребность в ресурсах и их ограниченность. Наличие бюджета, относящегося к проекту.
- Последовательная разработка.
- Изменение вещественной системы или предметной области, в которой реализуется проект.
- Скоординированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий.
- Структурированность и комплексность.
- Наличие проектной группы специалистов разных подразделений и областей.
- Наличие куратора и руководителя проекта. Потребность в интеграции.

Классификация проектов. Проекты классифицируются на **приоритетные, внутренние и внешние.**

К приоритетным проектам относятся ключевые проекты с точки зрения достижения целей организации, находящиеся под непосредственным контролем руководителя организации.

К внутренним проектам относятся проекты подразделений организации, находящиеся под контролем заместителя руководителя организации или руководителя структурного подразделения.

К внешним проектам относятся проекты, находящиеся в ответственности внешних организаций, органов государственной/муниципальной власти, но

подконтрольные организации, или проекты, в которых организация принимает участие.

По целевой направленности проекты в образовательной организации можно разделить на:

1. Управленческие проекты (направлены на решение управленческих проблем, достижение целей организации или ее структурных подразделений).

2. Социальные проекты (направлены на решение социальных проблем).

3. Педагогические проекты (реализуются педагогами и направлены на решение педагогических задач).

4. Учебные проекты (реализуются обучающимися индивидуально или совместно, являются формой организации познавательной деятельности обучающихся в рамках достижения учебных целей).

По длительности проекты можно разделить на:

- краткосрочные (1-2 года);

- среднесрочные (3-5 лет);

- долгосрочные (более 5 лет).

Окружение проекта. Во всех проектах задействуется определенное число участников с разными функциями и возможностями воздействия на содержание и ход проекта.

Заинтересованные стороны проекта – лица или организации, чьи интересы могут быть затронуты в ходе реализации проекта. Они также могут влиять на цели и результаты проекта.

Команда управления проектом должна выявить заинтересованные стороны проекта, определить их требования и ожидания и, насколько это возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное продвижение на пути к реализации проекта.

Ключевые заинтересованные стороны проекта:

Заказчик определяет масштабы проекта, и конечный успех проекта зависит от удовлетворенности Заказчика. Руководители проекта должны соответствующим образом реагировать на изменение нужд и требований Заказчика и оправдывать его ожидания.

Проектный комитет коллегиальный орган организации, принимающий управленческие решения в части планирования и контроля деятельности на долгосрочный и среднесрочный периоды, запуска и контроля реализации проектов, достижения контрольных событий и показателей деятельности организации. Фактически Проектный комитет может представлять интересы Заказчика.

Проектный офис – структурное подразделение организации, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, поддержку и развитие проектно-ориентированной системы проектного управления в организации.

Куратор проекта – должностное лицо организации, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий Руководителя проекта.

Руководитель проекта – уполномоченное лицо, отвечающее за достижение целей проекта, руководящее процессом планирования, исполнения, контроля, завершения проекта, осуществляющее подготовку запросов на изменения и оперативное управление проектом.

Рабочая проектная группа (проектная группа) – лица или структурные подразделения организации, а также представители внешних организаций, участвующие в реализации и управлении проектом в соответствии с закрепленными за ними проектными ролями.

Функциональные руководители (заместители) могут играть большую или меньшую роль в успехе проекта в зависимости от типа организации проекта. При матричной организации они могут отвечать за выделение персонала на проект, решение технических вопросов и наблюдение за выполнением важных сегментов проекта.

Структурные подразделения или коллегиальные органы управления организации, их представители. Например, Совет родителей, Педагогический совет.

Инвесторы / спонсоры проекта – это частные лица, организации или органы власти, вкладывающие собственные средства (средства бюджета) в проекты с целью получения определенной выгоды.

Органы государственной, региональной или муниципальной власти накладывают свои ограничения на проектные работы. Необходимо получить разрешение. Строительные работы должны проводиться в соответствии с нормами. Новые лекарства должны проходить строгие тесты. Другие продукты должны соответствовать стандартам безопасности: например, стандартам, установленным организацией профессиональной безопасности и здравоохранения. Все это производится либо непосредственно государственными структурами, либо под их постоянным жестким контролем.

Учредитель организации – физическое или юридическое лицо (лица), органы власти, создавшие организацию, в которой реализуется проект.

Другие физические или юридические лица в зависимости от характера проекта.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Управленческий проект оформляется аттестующимся руководителем на материале своей образовательной организации.

Структура управленческого проекта

1. Паспорт проекта

Паспорт проекта является документом, который создается на стадии инициирования проекта и описывает его основное содержание. В паспорте необходимо отразить наиболее значимую информацию о разрабатываемом руководителем образовательного учреждения управленческом проекте. Данная информация должна содержать следующее:

2. Обоснование разработки проекта

В данном разделе рекомендуется обосновать выбор темы проекта, реализация которого должна способствовать повышению качества образовательных услуг, эффективности деятельности образовательной организации, внедрению инновационных управленческих решений и современных технологий в систему образования. Важно сформулировать основания для инициации проекта, то есть его связь с программными документами федерального и регионального уровня, содержащими предпосылки для его разработки и последующей реализации.

3. Актуальность темы

В разделе необходимо указать, в чем заключается важность выбранной темы для конкретной образовательной организации в данный момент времени и в данной сложившейся ситуации, а также описать проблемы, решению которых будет способствовать успешная реализация проекта, и провести анализ причин их возникновения. Обоснование актуальности – это доказательство необходимости, нужности и полезности выполнения данного проекта, то есть соответствия выбранной тематики проблемам данной образовательной организации. В случае если проект носит инновационный характер, важно конкретизировать, в чем заключается его новизна.

При выборе темы управленческого проекта следует ориентироваться на трудовые действия руководителя образовательной организации, оформленные в профессиональном стандарте «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 г. №250н) или на должностные обязанности руководителя образовательной организации, изложенные в *Едином квалификационном справочнике должностей*

руководителей, специалистов и служащих (приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. №761н).

4. Цель и задачи проекта

Цель проекта является решением описанных выше проблем учреждения, пути, средства достижения и конкретизация которых определяются задачами проекта. Формулирование цели должно предполагать, что это желаемый конечный результат в рамках выбранной темы проекта с учетом требований и условий его реализации. Необходимо учитывать, что формулируется одна цель, которая должна быть конкретной, измеримой, достижимой и определенной временными рамками.

В данном разделе также рекомендуется определить круг людей, потенциально заинтересованных в реализации проектных решений, то есть целевую аудиторию проекта.

5. Ожидаемые результаты проекта и критерии их достижения

Необходимо указывать конкретные результаты, которые позволят достичь цели проекта и будут являться основой для мониторинга качества его реализации. Результаты проекта должны четко коррелировать с поставленными задачами и соответствовать тем ожиданиям, которые необходимо реализовать.

В зависимости от тематики, цели и задач проекта ожидаемые результаты могут быть нацелены как на удовлетворение потребностей внешних пользователей, так и на решение внутренних проблем учреждения.

Кроме того, ожидаемые результаты могут быть определены как количественные, характеризующие действия либо объемы услуг (работ), произведенных в рамках проекта, так и качественные, характеризующие изменения либо улучшения, произошедшие в результате реализации проекта. Для каждого вида ожидаемого результата необходимо определить измеримые критерии, которые позволят однозначно оценить получение указанного результата.

Результаты проекта берутся за основу при планировании мероприятий проекта.

6. План реализации проекта

В данном разделе рекомендуется представить перечень мероприятий, реализация которых будет способствовать систематическому достижению цели и задач управленческой проектной разработки, сроки их проведения и ответственных лиц. План реализации проекта целесообразно оформлять в табличном виде следующей формы:

№	Задачи проекта	Мероприятия	Сроки проведения	Ответственный исполнитель
1	2	3	4	5

7. Эффекты / Критерии реализации проекта

Данный раздел имеет ключевое значение. Представленная информация должна быть нацелена на выявление уровня и практического значения проектных достижений. При формулировании критериев реализации проекта в целом следует использовать тот же подход, что и при определении их по каждому виду ожидаемого результата, описанного в разделе «Ожидаемые результаты проекта и критерии их достижения». Важно выделить численно-измеримые критерии, которые содержат социальный, экономический или иной социально-значимый и общественно-понятный эффект от реализации проекта. Желательно указать на возможность дальнейшего развития проекта, то есть определить каким образом достигнутые результаты будут использованы в образовательном учреждении, а также в других организациях региона в будущем и предложить механизмы продвижения результатов проекта.

8. Мониторинг реализации проекта

Мониторинг проекта должен позволить отследить ход его реализации и степень достижения запланированных результатов, а также осуществить оперативные действия для устранения возникших расхождений. Необходимо четко определить предмет мониторинга: выполнение задач, осуществление мероприятий, достижение результатов, наступление рисков и т.п.

Также важно разработать инструменты (индикаторы) и процедуры мониторинга проекта. В качестве индикатора используется количественный или качественный показатель, позволяющий измерить достижение цели, то есть сравнить реальные результаты с запланированными.

9. Ресурсное обеспечение

Данный раздел содержит описание материально-технической базы, кадровых и информационных ресурсов, которые будут необходимы в ходе реализации проектной работы в соответствии с намеченными мероприятиями.

Раздел также должен содержать информацию об объеме требуемого финансового обеспечения и источниках финансирования (бюджетных и внебюджетных). Рекомендуется представить бюджет проекта с распределением объема финансирования и указанием источников в соответствии со сроками выполнения мероприятий проекта либо статьями затрат. Бюджет проекта целесообразно оформлять в табличном виде следующей формы:

№	Мероприятия / статьи затрат	Сумма	Источник финансирования
1	2	3	4
Итого:			

10. Основные риски проекта и пути их минимизации

В разделе приводится описание ключевых рисков проекта. Формулировка рисков должна содержать причину появления и негативные последствия от его наступления. Необходимо учитывать риски, влияющие на качество и показатели проекта, на сроки и бюджет проекта. Обязательным требованием является указание перечня мероприятий и мер, которые будут способствовать предупреждению наступления риска либо минимизации его последствий.

НАВИГАТОР УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Чем не является управленческий проект? Это не абстрактное научное исследование. Это не система работы бессрочного характера. Это не деятельность в рамках обязанностей. Это не фрагментарное и бессистемное решение. Проект – это видение будущего, а не отчет о проделанной работе!

Управленческий проект в образовании – это комплекс системных решений, принятых на основе анализа деятельности образовательной организации, направленных на перспективное развитие и достижение конкретных результатов.

Управленческий проект – это социальный и профессиональный договор о ценностях в образовательной организации, основанный на доверии, уважении, взаимодействии, распределении ответственности и корпоративной этики.

Уровни	Область целеполагания	Область проблемы	Область оценки
Ценностный уровень	ЦЕЛЬ Зачем? Ради чего?	ПРОБЛЕМА В чем противоречие?	ОЦЕНКА СИТУАЦИИ Что беспокоит? Что не устраивает?
Творческий уровень	ЗАДАЧИ Что сделать? Какие основные направления действий?	ВАРИАНТ РЕШЕНИЯ Что будет создано? Как изменится ситуация? <i>Ресурсы и риски</i>	ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ Что будет получено? В чем реализуется цель? <i>Количественные и качественные показатели</i>
Практический уровень	ПЛАН, ЗАДАНИЯ Что надо исполнить? Какие действия требуются?	ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПЛАНА (ВРЕМЯ, ОТВЕТСТВЕННЫЕ, ОТЧЕТ) Когда? Кто? Как узнаем?	ОЦЕНКА <i>(промежуточная и итоговая)</i> Что получилось хорошо? Что не устраивает? Рефлексия, презентация

1.	Анализ ситуации	Акцент управленческого проекта – что «хромает» в организации? Какие показатели надо улучшить? Что надо изменить? Какие управленческие решения (действия) требуются? Как проходил анализ (инструменты диагностики)?
2.	Определение темы проекта	Соотнесение с ресурсами (возможности и минимизация рисков) – реалистичность реализации проекта. Четкость и понятность формулировки (отказ от наукообразия, перегруженности смыслами) Актуальность (связь с общественными запросами, государственными и муниципальными задачами и

		<p>конкретной ситуацией в образовательной организации или местном окружении).</p> <p>Результативность (проверяемость и опора на динамические показатели).</p> <p>Моделирование изменений образовательной ситуации (продуктивность и конкретность).</p>
3.	Цель проекта	<p>Вопросы для экспертной оценки цели управленческого проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Как цель связана с политикой в области образования? - Как измерить достижение цели? - Что является ценностным ориентиром? - Ради чего разрабатывается проект?
4.	Проблема управленческого проекта	<p>Вопросы для экспертной оценки проблемы управленческого проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - В чем ключевое противоречие? - Как решение проблемы изменит ситуацию в образовательной организации? - Носит ли проблема управленческий характер? - Что показывает остроту и актуальность проблемы?
5.	Варианты решения проблемы моделирование	<ul style="list-style-type: none"> - Что изменится в образовательной организации? - Какие ресурсы для реализации проекта есть в ОО и во внешней среде? - Какие риски могут возникнуть? Каковы пути их возможной минимизации?
6.	Формулирование задач и планируемых результатов	<p>Связь задач и планируемых результатов с целью и выбранной проблемой.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Насколько планируемые результаты конкретны? - Какие количественные и качественные показатели есть в планируемых результатах? - Какова схема взаимодействия участников управленческого проекта? - Какие проекты в ОО она будет включать? - Какие задачи выполняет руководитель ОО? Как распределяется ответственность?
7.	Планирование действий в рамках управленческого проекта	<ul style="list-style-type: none"> - Каковы результаты и эффекты основных мероприятий по плану-графику работы? - Как они связаны с целью и планируемыми результатами? - Как документально будут оформлены достигнутые результаты? - Каковы механизмы внесения изменений (корректировок)? - На каком основании вносятся изменения? - Как проходит мониторинг в рамках реализации управленческого проекта?
8.	Результативность управленческого проекта	<p>Промежуточные этапы (результаты).</p> <p>Итоговый результат.</p>

9.	Оценка рефлексия	и <ul style="list-style-type: none"> - Как управленческий проект изменил ситуацию в ОО? - Как произошедшие изменения связаны с запросами социума и государственной политикой в области образования? - По каким критериям можно оценить успешность проекта? - Что доказывает, что проблема управленческого проекта решена? - Каким образом общественность сможет узнать об управленческом проекте и достигнутых результатах? - Что было самым сложным в ходе разработки и реализации управленческого проекта? - Какой опыт оказался полезным в разработке и реализации управленческого проекта?
----	-----------------------------	--

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЕКТА

№	Критерий оценки	Комментарии по критерию	Балл (от 0 до 3)
1	Тема проекта актуальна для конкретной образовательной организации	Связь тематики проекта с положениями программных документов федерального и регионального уровней, реализуемыми в Чукотском автономном округе, а также наличия аналитических данных учреждения, подтверждающих взаимосвязь выбранной темы с проблемами конкретной образовательной организации	
2	Тема проекта находится в поле управленческой деятельности	Соответствие выбранной тематики содержанию управленческой деятельности (трудовым функциям, трудовым действиям, должностным обязанностям руководителя образовательной организации)	
3	Сформулирована проблема, решаемая за счет проекта, обозначены ее причины	Обосновано наличие проблемы, решаемой за счет реализации проекта, причины возникновения которой выявлены в ходе проведения соответствующего анализа сложившейся ситуации	
4	Цель и задачи проекта соответствуют решаемой проблеме	Точность формулировки цели проекта и возможности ее достижения для решения обозначенной проблемы за счет реализации конкретных задач. Критерии цели: конкретность, измеримость, достижимость и определенность по времени. Наличие логической взаимосвязи и взаимозависимости таких структурных элементов проекта, как «проблема – цель – задачи»	
5	Цель и задачи проекта соответствуют планируемым результатам	Корреляция поставленных задач и ожидаемых результатов, а также возможности достижения цели проекта за счет получения планируемых результатов. Наличие логической взаимосвязи и взаимозависимости таких структурных элементов проекта, как «цель – задачи - результат»	
6	Планируемые результаты проекта конкретны, измеримы, имеют критерии их достижения	Наличие четко сформулированных, измеримых результатов проектного решения, которые должны являться основой для мониторинга качества данного проекта. Критерии позволяют однозначно оценить получение результата	

№	Критерий оценки	Комментарии по критерию	Балл (от 0 до 3)
7	Система мероприятий позволяет обеспечить решение задач и достижение цели проекта	Логически выстроена система мероприятий, позволяющих в соответствии с намеченной целью и решаемыми задачами, достичь запланированных результатов проекта. Определены конкретные сроки проведения запланированных мероприятий. Взаимосвязь и взаимозависимость таких структурных элементов проекта, как «цель – задачи – мероприятия – результат»	
8	Бюджет проекта реалистичен и обоснован	Правильность составления бюджета, наличия требуемых расчетов согласно мероприятиям, планируемым к реализации, а также реальной возможности привлечения и использования, определенных в рамках бюджета проекта, источников финансирования	
9	Определены риски реализации проекта и способы их минимизации	Наличие в проекте качественной оценки причин возникновения и негативных последствий возможных рисков событий, а также алгоритма действий по предупреждению наступления риска либо минимизации его последствий	
10	Аттестуемый свободно ориентируется в содержании проекта, убедителен в коммуникации	Четкость и логика изложения материала, глубина знаний проблемы и содержания проекта, умение убедить аудиторию в целесообразности реализации проектных решений, качество ответов на поставленные вопросы, а также использование технических средств презентации для большей наглядности представляемой информации	
Σ баллов			

Комментарий к оцениванию:

0 баллов – отсутствие соответствия критерию: проект не соответствует данному критерию.

1 балл – низкий уровень соответствия: по данному критерию проект проработан недостаточно, имеются существенные замечания.

2 балла – средний уровень соответствия: по данному критерию проект достаточно проработан, имеются несущественные замечания.

3 балла – высокий уровень соответствия: проект полностью соответствует данному критерию.

ШКАЛА

перевода баллов в уровни выполнения управленческого проекта

Уровни выполнение проекта	Минимальный	Низкий	Средний	Высокий
Балл	до 11 баллов	от 12 до 17 баллов	от 18 до 23 баллов	от 24 до 30 баллов
Процент выполнения	до $\approx 39\%$	от 40 до $\approx 59\%$	от 60 до $\approx 79\%$	от 80 до 100%

ЭКСПЕРТНЫЙ ЛИСТ
оценки управленческого проекта

Автор-разработчик проекта	
Название проекта	
Муниципалитет	
Наименование образовательной организации	
Дата проведения экспертизы	

№	Критерий оценки	Комментарии по критерию	Балл (от 0 до 3)
1	Тема проекта актуальна для конкретной образовательной организации	Связь тематики проекта с положениями программных документов федерального и регионального уровней, реализуемыми в Чукотском автономном округе, а также наличия аналитических данных учреждения, подтверждающих взаимосвязь выбранной темы с проблемами конкретной образовательной организации	
2	Тема проекта находится в поле управленческой деятельности	Соответствие выбранной тематики содержанию управленческой деятельности (трудовым функциям, трудовым действиям, должностным обязанностям руководителя образовательной организации)	
3	Сформулирована проблема, решаемая за счет проекта, обозначены ее причины	Обосновано наличие проблемы, решаемой за счет реализации проекта, причины возникновения которой выявлены в ходе проведения соответствующего анализа сложившейся ситуации	
4	Цель и задачи проекта соответствуют решаемой проблеме	Точность формулировки цели проекта и возможности ее достижения для решения обозначенной проблемы за счет реализации конкретных задач. Критерии цели: конкретность, измеримость, достижимость и определенность по времени. Наличие логической взаимосвязи и взаимозависимости таких структурных элементов проекта, как «проблема – цель – задачи»	
5	Цель и задачи проекта соответствуют планируемым результатам	Корреляция поставленных задач и ожидаемых результатов, а также возможности достижения цели проекта за счет получения планируемых результатов. Наличие логической взаимосвязи и взаимозависимости таких структурных элементов проекта, как «цель – задачи – результат»	
6	Планируемые результаты проекта конкретны, измеримы, имеют критерии их достижения	Наличие четко сформулированных измеримых результатов проектного решения, которые должны являться основой для мониторинга качества данного проекта. Критерии позволяют однозначно оценить получение результата	
7	Система мероприятий позволяет обеспечить решение задач и достижение цели проекта	Логически выстроена система мероприятий, позволяющих в соответствии с намеченной целью и решаемыми задачами, достичь запланированных результатов проекта. Определены конкретные сроки проведения запланированных мероприятий. Взаимосвязь и взаимозависимость таких структурных элементов проекта, как «цель – задачи – мероприятия – результат»	

СПИСОК ПОЛЕЗНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Васильев В. П. Инструменты управления директора школы, или Как быть эффективным руководителем / В. П. Васильев; ответственный редактор - кандидат педагогических наук М. А. Ушакова. – Москва: Сентябрь, 2017. – 207 с. ил., табл.; 21. – (Библиотека журнала Директор школы).
2. Ездов А.А. Школа для всех и для каждого. Из опыта управления большой школой. – М.: Просвещение, 2025 – 112 с.
3. Золотарева, А. В. Управление учреждением дополнительного образования: учебник для вузов / А. В. Золотарева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 318 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16117-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/561860> (дата обращения: 12.02.2025).
4. Моисеев А. Опыт стратегического управления школой: выявление, осмысление, описание. Научно-методическое пособие для руководителей общеобразовательных организаций. – М.: Солон-Пресс, 2019. – 364 с.
5. Моисеев А.М. Программа развития: как разработать главный стратегический документ школы: Практико-ориентированное научно-методическое пособие в вопросах и ответах для руководителей общеобразовательных организаций. – М.: УЦ «Перспектива», 2016. – 340с.
6. Москвин С.Н. Управление проектами в сфере образования: учебник для вузов / С. Н. Москвин. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 139 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-11817-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/566613> (дата обращения: 11.02.2025).
7. Настольная книга директора школы. Проект «Школа Минпросвещения России» Режим доступа: <https://smp.edu.ru/kniga-direktora>
8. Поверх барьеров: истории школ, работающих в сложных социальных условиях. Книга для школьных администраторов и для тех, кто управляет школами на муниципальном и региональном уровнях. / М.А. Пинская, Н.В. Бысик, А.Б. Милкус, С.Г. Косарецкий. – М.: Рыбаков Фонд, 2019. – 102 с.
9. Прохорова, О. Г. Управление образовательной организацией: воспитательная деятельность: учебник / О. Г. Прохорова. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 117 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09765-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/562847> (дата обращения: 12.02.2025).
10. Развитие образовательной организации. Первое интерактивное пособие по методам управления для опытных директоров школ, заместителей и методистов. Режим доступа: <https://direktoria.org/evolution/>
11. Сайт «Наука и образование ON-LINE» - Образовательные проекты. – Режим доступа <https://eee-science.ru/form-ot/raboty-pedagogov/project/>
12. Слизкова Е.В. Управление образовательными системами. Технологии внутришкольного управления: учебник и практикум для вузов / Е. В. Слизкова, Е. В. Воронина. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 182 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-04831-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/563383> (дата обращения: 11.02.2025).
13. Стратегическое планирование в сфере образования: от теории к практике: Монография – Нижневартовск: Издательство Нижневарт. гос. ун-та, 2017. – 90 с.
14. Стратегии взаимодействий директора школы. Учебно-практическое пособие [Текст] / А. М. Каменский; ответственный редактор - кандидат педагогических наук М. А. Ушакова. – Москва: Сентябрь, 2018. - 143 с.; 20 см. - (Библиотека журнала Директор школы. Управление; 2018, № 2).

15. Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для вузов / Н. А. Виноградова [и др.]; под редакцией Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 530 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12764-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/bcode/560334> (дата обращения: 12.02.2025).

16. Ушаков К.М. Как сделать школу лучше, или Социальный капитал как приоритет. М.: Сентябрь, 2017. – 160 с.

17. Я – эффективный директор: как разработать и реализовать программу улучшения образовательных результатов учащихся школы: учебно-методическое пособие / Н.В. Бысик, М.А. Пинская, С.Г. Косарецкий, С.М. Полищук, А.А. Бешлиян. – М.: Университетская книга, 2018. – 112 с. Режим доступа: <https://publications.hse.ru/books/230373546>

КАК ПРАВИЛЬНО СФОРМУЛИРОВАТЬ ПРОБЛЕМУ

Неправильно сформулированная проблема может привести к ошибочным заключениям и выводам и стать причиной безуспешности управленческого проекта.

Рекомендации по формулированию проблемы

1. Проблема должна быть существующей – не той, «которая предположительно у нас появится после прохождения этапа X», а той, которая есть уже сейчас.

2. Формулировка должна быть конкретной и реальной: лучше избегать общих слов и постараться дать понять заинтересованным сторонам, почему сложившаяся ситуация вас не устраивает и что вы намерены (и действительно можете) изменить.

3. Избегайте слишком общих, глобальных проблем («низкий уровень исторической памяти у современной молодежи», «спад интереса к чтению в мире» и т.п.).

4. В формулировке должна присутствовать только одна проблема. Распознать тот факт, что формулировка содержит в себе несколько проблем, можно по словам «потому что...» или «для того, чтобы...». Пример: «Дети не хотят играть во дворе, потому что там нет детской площадки» надо разбить на две проблемы: «дети не хотят играть во дворе» и «во дворе нет детской площадки».

5. Избегайте излишней детализации. Не стоит записывать проблемы каждого из многочисленных членов целевой группы – наш проект в какой-то мере универсален (направлен на всю группу) и долгосрочен.

6. Проблемы не должны дублироваться. Если две проблемы близки по смыслу, их надо объединить вместе либо, если участники обсуждения не согласны, уточнять формулировку до тех пор, пока не станет очевидным различие между проблемами.

Качественно провести этап формулирования проблем помогут ответы на следующие вопросы:

В чем состоит проблема с точки зрения целевой группы?

Почему необходимо осуществление планируемой деятельности с точки зрения целевой группы?

В чем состоят причины возникновения проблемы с точки зрения каждой из заинтересованных сторон?

Какие могут быть последствия существования проблемы с точки зрения каждой из заинтересованных сторон?

Почему целевая группа не может решить проблему самостоятельно? Что мешает это сделать? Почему необходима помощь? Какой она должна быть?

Какие организации уже занимались этой проблемой?

ШАБЛОН ПАСПОРТА ПРОЕКТА

РАЗДЕЛ 1. РЕКВИЗИТЫ ПРОЕКТА				
Наименование проекта		<Указать наименование проекта>		
Куратор проекта		<Указать Куратора проекта>		
Руководитель проекта		<Указать Руководителя проекта>		
Период реализации проекта		<Указать период реализации проекта>		
РАЗДЕЛ 2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА				
Актуализация проблемы		<Указать и актуализировать решаемую проблему>		
Дополнительные основания для реализации проекта		<Указать дополнительные основания для инициации проекта>		
Цель (цели) проекта		<Указать цель (цели) проекта>		
Задачи проекта		<Указать задачи проекта>		
Результат (результаты) проекта		<Указать планируемые (ожидаемые) результаты проекта, которые будут достигнуты посредством реализации проекта>		
Критерий (критерии) успеха проекта		<Указать измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта>		
Риски реализации проекта		<Указать риски и факторы, ограничивающие проекта> исполнение		
Ресурсы реализации проекта		<Указать краткий перечень необходимых для реализации проекта ресурсов>		
Стоимость (бюджет) проекта		<Указать расчетную стоимость (бюджет) проекта>		
Взаимосвязанные проекты		<Указать проекты, с которыми связан данный проект>		
РАЗДЕЛ 3. СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ				
№ п/п	Наименование проектной роли	Процент загрузки на проекте	ФИО участника проектной группы	Наименование подразделения и должности участника проектной группы
1	2	3	4	5
РАЗДЕЛ 4. ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ ПРОЕКТА				
<i><Указать наименование проекта></i>				
N п/п	Наименование задачи/контрольного события	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/наступления контрольного события	
1	2	3	4	
1	<i><Указать наименование ЗАДАЧИ проекта></i>		До ДД.ММ.ГГ.	
2	<i><Указать наименование контрольного события проекта></i>		ДД.ММ.ГГ.	
...	...			

ШАБЛОН ПЛАНА-ГРАФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

ПЛАН-ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА			
<i><Указать наименование проекта></i>			
№ п/п	Наименование задачи/контрольного события/мероприятия	Ответственный исполнитель	Дата решения задачи/период реализации мероприятия/ наступления контрольного события
1	2	3	4
1	<УКАЗАТЬ НАИМЕНОВАНИЕ ЗАДАЧИ ПРОЕКТА>		До ДД.ММ.ГГ.
1.1.	<Указать блок мероприятий(при наличии)>		Начало / Окончание, дд.мм.гг.
1.1.1.	<Указать мероприятие>		Начало / Окончание, дд.мм.гг.
1.1.2.	<Указать мероприятие>		Начало / Окончание, дд.мм.гг.
1.1.3.	<Указать мероприятие>		Начало / Окончание, дд.мм.гг.
...	<Указать мероприятие>		Начало / Окончание, дд.мм.гг.
1.2.	<Указать наименование контрольного события проекта>		ДД.ММ.ГГ.
...

**ДОРОЖНАЯ КАРТА ПО СОСТАВЛЕНИЮ ПАСПОРТА ПРОЕКТА,
ПЛАНА КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ И ПЛАНА-ГРАФИКА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

№	ЗАДАЧА	ЗАПОЛНЯЕМЫЙ БЛОК В ПАСПОРТЕ / ПЛАНЕ-ГРАФИКЕ	КЛЮЧЕВЫЕ УКАЗАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ
ЭТАП 1. РЕКВИЗИТЫ ПРОЕКТА			
1.1.	Указать наименование проекта	Наименование проекта	Наименование проекта должно быть емким и отражающим суть решаемой проблемы.
1.2.	Указать Куратора проекта	Куратор проекта	Куратором проекта выступает должностное лицо организации, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и разрешение вопросов, выходящих за рамки полномочий руководителя проекта. ФИО указывается полностью. Также указываются занимаемая должность и подразделение организации (при необходимости)
1.3.	Указать Руководителя проекта	Руководитель проекта	ФИО указывается полностью. Также указываются занимаемая должность и подразделение организации (при необходимости)
1.4.	Указать период реализации проекта	Период реализации проекта	Указываются даты начала и окончания реализации проекта, с выделением этапов (при наличии). Период реализации проекта должен быть объективно оценен.
ЭТАП 2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА			
2.1.	Указать и актуализировать решаемую проблему	Актуализация проблемы проекта	Актуализируется идентифицированная проблема, на решение которой направлен проект. Приводятся аргументы, обосновывающие актуальность и важность
2.2.	Указать дополнительные основания для инициации проекта	Дополнительные основания для реализации проекта	Приводятся дополнительные обоснования, обосновывающие актуальность и важность проекта. Не должно быть переизбытка обоснований
2.3.	Указать цель (цели) проекта	Цель (цели) проекта	Цель – это конкретный показатель, конечное состояние или искомый результат, которого надо достичь в определенный период времени. Цель – это фактически решение идентифицированной проблемы. Цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, уместной, ограниченной во времени. Для формулирования цели можно воспользоваться технологией SMART, представленной в

			приложении 5.
2.4.	Указать задачи проекта	Задачи проекта	<p>Задача - данная в определенных условиях (например, в ситуации проблемной) цель деятельности, которая должна достигаться преобразованием этих условий согласно определенной процедуре.</p> <p>Задачи проекта – декомпозиция цели (целей) проекта, с выделением конкретных, измеримых, достижимых, ограниченных во времени частей проекта (задач проекта).</p> <p>Фактически задачи проекта, это подцели, достижение которых, приведет к достижению главной цели. Для формулирования задач проекта можно воспользоваться технологией SMART, представленной в приложении 5.</p>
2.5.	Указать планируемые (ожидаемые) результаты проекта, которые будут достигнуты посредством реализации проекта	Результат (результаты) проекта	<p>Результаты отражают «выход» проекта, т.е. достижение цели. Результатами проекта являются решенные задачи. Обычно организации уделяют недостаточно времени обдумыванию этой части проекта, однако именно результаты являются критериями оценки эффективности проекта и демонстрируют, насколько разработчики понимают, к чему они стремятся.</p> <p>Необходимо подумать, какие результаты будут получены при проведении каждого конкретного мероприятия или блока мероприятий.</p> <p>В идеале, если результаты имеют количественные и качественные показатели.</p> <p>Количественный результат (что будет сделано?) – фиксирует количество оказанных услуг, проведенных мероприятий, участников мероприятий, получателей помощи, количества выпущенных пособий и т.д.</p> <p>Качественный результат (что изменится?) - отражает позитивные изменения, которые произойдут в результате проведения мероприятий или блоков мероприятий.</p> <p>Необходимо описать все результаты, но выбрать самые значимые. Результаты должны быть измеряемы! Важно, чтобы достижение результатов можно было проконтролировать и оценить. В отдельных случаях Ожидаемые результаты проекта можно дополнить критериями и показателями эффективности. Для этого можно воспользоваться таблицей для заполнения в приложении 6.</p> <p>Критерии успеха проекта – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков), которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.</p> <p>Показатель проекта – запланированное на расчетный период количественное значение в проекте, отражающее степень достижения цели, измеряемое или рассчитываемое по утвержденным в организации методикам.</p>
	Указать	Критерий (критерии) успеха	Критерии успеха проекта – совокупность однозначных и ясных показателей (признаков),

2.6.	измеримый критерий (критерии) успешного завершения проекта	проекта	<p>которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.</p> <p>Ключевыми критериями успешности проекта являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Содержание (реализация проекта в соответствии с Планируемыми результатами, Спецификацией). 2. Время (проект выполнен в срок). 3. Стоимость (проект выполнен в пределах бюджета). <p>В отдельных случаях Ожидаемые результаты проекта можно дополнить критериями и показателями эффективности. Для этого можно воспользоваться таблицей для заполнения в приложении 6.</p>
2.7.	Указать риски и факторы, ограничивающие исполнение проекта	Риски реализации проекта	<p>Риски проекта – вероятностные события, которые в случае их наступления могут оказать отрицательное, так и положительное влияние на проект.</p> <p>Необходимо определить основные риски проекта и порядок работы с ними.</p> <p>В результате:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявлены и документированы риски проекта; - проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на результат проекта всех идентифицированных рисков; - разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков.
2.8.	Указать краткий перечень необходимых для реализации проекта ресурсов	Ресурсы реализации проекта	<p>Ресурсы – это наличные или необходимые для достижения целей средства, обеспечивающие в данном случае реализацию проекта.</p> <p>Ресурсы можно разделить на следующие типы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. кадровые; 2. финансово-экономические; 3. материально-технические; 4. информационные; 5. организационные; 6. программно-методические; 7. партнерские (привлеченные). <p>Необходимо составить краткий перечень необходимых для реализации проекта ресурсов. Если проект, требует большого количества разных ресурсов, можно подготовить приложение к Паспорту проекта.</p>

2.9.	Указать расчетную стоимость (бюджет) проекта	Стоимость (бюджет) проекта	Для определения планируемой стоимости проекта необходимо рассчитать смету или бюджет проекта, то есть дать реалистичную оценку всех затрат проекта. В Паспорте проекта указывается только общая стоимость (бюджет) с указанием наиболее крупных статей расходов (при необходимости).
2.10.	Указать проекты, с которыми связан данный проект	Взаимосвязанные проекты	Указать проекты организации, с которыми данный проект имеет прямую связь.
ЭТАП 3. СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ ГРУППЫ			
3.1.	Указать наименования проектных ролей участников проектной группы	Наименование проектных ролей участников проектной группы	В целях обеспечения ответственности и полномочий участников проектов в организации в зависимости от масштабов проектов и проектной деятельности вводятся проектные роли. Например, Куратор проекта, Руководитель проекта, Координатор, Администратор проекта, Участник проекта. Типовые функции проектных ролей также должны быть определены. Состав проектной группы оформляется документально. Примерная форма представлена в приложении 2 .
3.2.	Указать процент загрузки участников проектной группы на проекте	Процент загрузки участников проектной группы на проекте	В данной графе указывается доля рабочего времени, отводимого участнику проектной группы для участия в проекте. Доля указывается в процентах (%). Сумма затраченного времени на проект равна 100%.
3.3.	Указать ФИО участников проектной группы	ФИО участников проектной группы	Для удобства ФИО участников можно указать полностью и отсортировать в алфавитном порядке.
3.4.	Указать наименования подразделений и должностей участников проектной группы	Наименования подразделений и должностей участников проектной группы	В случае, если в состав проектной группы входят участники сторонних организаций, необходимо дополнительно указать наименование этих организаций
ЭТАП 4. ПЛАН КОНТРОЛЬНЫХ СОБЫТИЙ ПРОЕКТА			
4.1.	Указать наименования задач проекта	Наименование задачи	Задачи указываются в точном соответствии с задачами указанными в описании проекта. По каждой сформулированной задаче проекта в плане определяются контрольные события.
4.2.	Указать даты решения задач	Дата решения задачи	Даты решения задач указываются в формате «До дд.мм.гг.»
4.3.	По каждой задаче проекта указать наименования контрольных	Наименование контрольного события	Контрольное событие (веха) – значимое событие проекта или процесса, отражающее получение измеримых результатов и имеющее только срок окончания. Примеры контрольных событий: «Утверждено положение о ...», «Информационная

	событий проекта		система запущена в промышленную эксплуатацию».
4.4.	Указать даты наступления контрольных событий	Дата наступления контрольных событий	Даты наступления контрольных событий указываются в формате «дд.мм.гг.»
ЭТАП 5. ПЛАН-ГРАФИК РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА			
<i>План-график – это документ, заполняемый отдельно от Паспорта проекта. Шаблон документа представлен в Приложении Основной для плана-графика является план контрольных событий проекта.</i>			
5.1.	Указать наименования задач проекта	Наименование задачи	Задачи указываются в точном соответствии с задачами, указанными в описании проекта.
5.2.	Указать даты решения задач	Дата решения задачи	Даты решения задач указываются в формате «До дд.мм.гг.»
5.3.	По каждой задаче проекта указать наименования контрольных событий проекта	Наименование контрольного события	Контрольные события указываются в точном соответствии с контрольными событиями, указанными в Плане контрольных событий.
5.4.	Указать даты наступления контрольных событий	Дата наступления контрольных событий	Даты наступления контрольных событий указываются в формате «дд.мм.гг.»
5.5.	По каждому контрольному событию указать блок мероприятий/мероприятие	Блок мероприятий/ мероприятие	Блок мероприятий (суммарная задача) – часть проекта, объединяющая мероприятия в рамках одной предметной области управления с целью достижения определенного результата в проекте. Мероприятия (работа) – набор связанных действий, выполняемых для достижения целей проекта (процесса), имеющий сроки начала и окончания. Примеры мероприятий: «Определение ключевых показателей...», «Подготовка регламента...».
5.6.	Указать периоды реализации блоков мероприятий/мероприятий	Период реализации блока мероприятий/мероприятия	Периоды реализации блоков мероприятий/мероприятий указываются в формате «Начало/Окончание, дд.мм.гг.»
5.7.	Указать ответственных исполнителей за реализацию блоков мероприятий/мероприятий, контрольных событий, задач проекта	Ответственный исполнитель за реализацию блока мероприятий/мероприятия, контрольного события, задачи проекта	Ответственные исполнители определяются из состава проектной группы, с указанием ФИО и проектной роли

SMART-ТЕХНОЛОГИЯ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

**ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА**

РЕЗУЛЬТАТЫ	КРИТЕРИЙ	ПОКАЗАТЕЛЬ