

**МБОУ ШКОЛА «КВАНТУМ» ИМЕНИ ГЕРОЯ СОВЕТСКОГО СОЮЗА  
ВАСИЛИЯ ФАБРИЧНОВА**

**«Эффективные механизмы проектного управления  
системой образования в условиях образовательного  
комплекса»**

г. Звенигород, 2023

## Пояснительная записка

Современные реалии предъявляют определенные требования к образовательным организациям, изменение подхода к обучению и воспитанию школьников диктует условия трансформации организации и управления образовательных отношений.

Школа, как устоявшийся институт, является достаточно ригидной системой, которая внутренне противится изменениям, опасается инноваций и нововведений. Это относится как к педагогическому коллективу, так и родительской общественности. Идея «идеального образования в прошлом» тормозит и блокирует развитие в будущем. Вместе с тем, развитие в условиях стагнации невозможно. Чтобы вывести школу на новый передовой уровень, чтобы изменить образовательную среду в соответствии с современными требованиями, необходимо пересмотреть подходы к управлению изменениями образовательной системы.

Для реализации данной задачи эффективным механизмом станет внедрение проектного управления «Проектный офис».

В большинстве образовательных организаций управление осуществляется «сверху»-«вниз». Многие работники до конца не понимают поставленных задач, административные работники, загруженные рутинной деятельностью, не успевают контролировать выполнение поставленных задач. Внедрение новых подходов, практик, методов зачастую становится фиктивным. Особенно данная проблема стоит остро в условиях образованного крупного образовательного комплекса.

Включение педагогических работников в активную осознанную деятельность по управлению изменениями в образовательной организации существенно влияет на само отношение к этим изменениям. Механизм проектного управления позволяет вывести каждого участника образовательных отношений на новую ступень: активного деятеля, влияющего на трансформацию и развитие образовательной организации.

Проект «Проектный офис» направлен на решение задач современного образования, реализует новые подходы к формированию школьной образовательной модели. Актуальной задачей в контексте происходящих процессов модернизации образования, является поиск эффективных управленческих технологий, обладающих новым содержанием, оригинальными подходами, направленными на развитие личности, опирающимися на современную философию образования, на новые цели и ценности.

Перспективной технологией в области современного менеджмента является управление портфелями проектов.

Данный проект является организационной основой проектирования

(моделирования) образовательного пространства, консолидирует усилия педагогов, учащихся, родителей по достижению стратегических целей образовательного учреждения.

Проект разработан в соответствии с основными направлениями государственной политики в области воспитания и образования, определенной в следующих нормативных правовых актах:

- Конституция Российской Федерации;
- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 мая 2015 г. № 996-р);

- Концепция духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России;

- Приказ Министерства образования и науки РФ от 22 марта 2019 г. N 21н "Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования";

- ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

- ГОСТ ИСО 21504-2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов»;

- ГОСТ Р МЭК 62198-2015 «Проектный менеджмент. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании»;

- Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»;

- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 №286 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования";

- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 №287 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования";

- Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 12.08.2022 № 732 "О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт среднего общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 мая 2012 г. № 413".

**Цель проекта:** разработка и внедрение механизмов проектного управления

изменениями системы образования.

**Задачи проекта:**

1. Разработка нормативно-правовой документации проектного управления в образовательной организации.
2. Разработка критериев оценки эффективности проектного управления.
3. Внедрение механизмов проектного управления в МБОУ Школа «КвантУм».
4. Тиражирование результатов апробации в школах Московской области и других субъектах Российской Федерации.

**Период реализации проекта:** 01.09.2023г. – 31.08.2026г.

**Направление деятельности инновационной площадки, в рамках которого реализуется представленный проект:** разработка, апробация и внедрение новых механизмов, форм и методов управления образованием на разных уровнях, в том числе с использованием современных технологий.

**Предмет предлагаемого проекта:** эффективные механизмы проектного управления системы образования.

Реализация проекта будет способствовать обеспечению:

- создание условий для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов, в том числе в сфере добровольчества (волонтерства);
- формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики всеми желающими;
- формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся.

Проект позволит транслировать опыт реализации эффективного механизма развития общеобразовательных организаций, распространить опыт в субъектах Российской Федерации.

## Исходные теоретические положения

**«Проектный офис»** - эффективный механизм управления изменением и развитием образовательной организации, направлен на:

- обеспечение методического сопровождения проектной деятельности в образовательной организации;
- разработку и внедрение корпоративной методологии управления проектами;
- управление отдельными проектами, программами и портфелями проектов;
- инициацию новых проектов;
- внедрение, поддержку и развитие системы мотивации участников проекта;
- комплексное календарное и финансовое планирование;
- анализ эффективности различных направлений деятельности;
- технологическую поддержку управления проектами техническими и программными средствами;
- административное управление персоналом, задействованным в проектах;
- ведение архива проектов.

**Основными функциями «Проектного офиса»** являются:

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

### **Этапы работы и функции Проектного офиса**

#### ***1. Организационно-методический этап:***

- разработка и утверждение регламента работы Проектного офиса;
- определение и разработка методологии, стандартов управления проектами;
- мониторинг подготовки проектных предложений (предлагаемых программ), их экспертиза и согласование;

- определение необходимых целевых показателей и ресурсов для реализации проектов.

## ***2. Этап поддержки управления проектами:***

- разработка плана мероприятий в целях эффективной реализации проектов;  
- поддержка в разрешении проблем, препятствующих осуществлению проектов;  
- корректировка и подготовка проектной документации в случае изменения условий проектов;

- мониторинг и контроль соответствия реализации портфелей и проектов утверждённой документации;

- информационно-аналитическое сопровождение проектной деятельности;

- организация обучения проектной деятельности;

- разработка системы мотивации участников проектной деятельности.

## ***3. Этап завершения деятельности Проектного офиса.***

### **Структура и режим функционирования проектного офиса**

Структура Проектного офиса состоит:

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

#### *Функции руководителя Проектного офиса:*

– организует и контролирует работу Проектного офиса;  
– распределяет обязанности между членами Проектного офиса;  
– организует взаимодействие участников Проектного офиса в рамках решаемых задач и Плана мероприятий;

– инициирует создание рабочих групп, привлечение экспертов, консультантов и сторонних исполнителей;

– организует своевременное информирование участников Проектного офиса о решениях по существенным изменениям;

– готовит предложения по поощрению членов Проектного офиса;

– выполняет полномочия, предусмотренные для членов Проектного офиса.

#### *Функции методолога Проектного офиса:*

– формирование корпоративных стандартов и методологии их применения, в том числе описание процессов проектного управления;

- обучение проектных руководителей и членов проектных команд;
- разработка, анализ и развитие процессов управления проектами, регламентирующей документации, шаблонов документов;
- интеграция инструментов управления проектами с другими системами менеджмента;
- проектирование корпоративной базы знаний по проектам;
- разработка корпоративной системы отчетности;
- выполнение аудитов проектов;
- внутреннее обучение;
- координирует работу участников Проектного офиса;
- обеспечивает взаимодействие участников Проектного офиса между собой и сторонними исполнителями;
- собирает и анализирует отчетную и иную информацию;
- контролирует своевременность и полноту предоставления отчетной и иной информации участниками Проектного офиса;
- ведет архив документов.

*Функции руководителей проектов/программ (члены Проектного офиса):*

- участвуют в разработке и реализации Плана мероприятий;
- утверждают большинством голосов регламент работы Проектного офиса и иные необходимые для работы документы;
- инициируют предложения о создании рабочих групп, приглашения экспертов, консультантов и сторонних исполнителей для реализации отдельных мероприятий Плана;
- выполняют иные функции в соответствии с распределенными между ними полномочиями;
- планирование и контроль достижения промежуточных целей;
- управление изменениями в ходе проекта;
- согласование плана проекта с исполнителями;
- поддержка проекта высшим руководством
- улаживание конфликтов

*Функции администратора информационной системы:*

- разработка информационной системы управления проектами;
- формирование информационной базы;
- транслирование проектных продуктов.

**Режим функционирования Проектного офиса:**

- заседания Проектного офиса проводятся по мере необходимости;

- дата и время заседания определяется руководителем Проектного офиса;
- по итогам Проектного офиса оформляется протокол, который подписывается руководителем Проектного офиса;
- оформление и предоставление протокола участникам Проектного офиса осуществляется администратором в срок, не позднее трех рабочих дней, следующих за днем проведения заседания Проектного офиса.

Административные и педагогические работники, входящие в состав Проектного офиса, не освобождаются от своих должностных обязанностей на основном месте работы, но их участие в работе Проектного офиса может быть положительно оценено и одобрено непосредственным руководством.

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

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

Работники Учреждения могут принимать участие в работе Проектного офиса в качестве членов рабочих групп Проектного офиса по согласованию с администрацией.

## Программа – календарный план реализации проекта

№ п/п	Дата начала	Дата окончания	Перечень действий	Содержание и методы деятельности	Необходимые условия для реализации действий	Прогнозируемые результаты реализации действий
2023-2024 гг. (этап разработки и апробации)*						
1.	01.09.23г.	31.09.23г	Разработка внутренней нормативно – правовой документации, разработка показателей эффективности реализации проектов	Издание приказа руководителя о назначении ответственных за разработку нормативно-правовой документации	Кадровое обеспечение	Документация и показатели эффективности разработаны
2.	01.09.23г.	31.09.23г	Утверждение рабочей группы, распределение ролей, составление плана,	Издание приказа о создании проектного офиса с указанием портфеля проектов, назначением ответственных лиц	Кадровое обеспечение	Издан приказ, составлен план
3.	01.10.23г.	31.05.24г.	Реализация проектов рабочими группами	Составление плана реализации проекта и выполнение поставленных задач	Кадровое обеспечение	Проекты реализованы, отчетная документация подготовлена
4.	01.10.23г.	31.05.24г.	Контроль выполнения	Ежемесячный контроль выполнения поставленных задач	Кадровое обеспечение	Контроль выполнен, даны рекомендации
2024-2025 гг. (этап внедрения)						
1.	01.09.24г.	31.05.25г.	Трансляция опыта в организациях-партнерах	Проведение обучающих мастер-классов, консультаций, стратегических сессий, семинаров, вебинаров для управленческих команд («Проектное управление – эффективный механизм развития образовательной организации», «Учимся управлять проектами», «Управляем рисками»)	Кадровое обеспечение	Организации-партнеры готовы самостоятельно внедрять механизмы управления образовательной организацией в своей школе

2.	01.09.24г.	31.05.25г.	Аналитическая деятельность по результатам деятельности	Анализ полученных результатов, проведение итогового круглого стола с организациями-участниками по результатам проделанной работы «Эффективность проектного управления в образовательной организации: итоги, выводы, рекомендации»	Кадровое обеспечение	Подведены итоги, даны рекомендации
2025 г. (этап тиражирования)						
1.	01.09.25г.	31.08.25г.	Трансляция опыта в организациях разных регионов	Проведение обучающих мастер-классов, консультаций, стратегических сессий, семинаров, вебинаров совместно с организациями-партнерами, успешно прошедшими внедренческий этап («Проектное управление – эффективный механизм развития образовательной организации», «Учимся управлять проектами», «Управляем рисками», «Опыт внедрения проектного управления: работа над ошибками»).	Кадровое обеспечение	Организации-партнеры готовы самостоятельно внедрять механизмы управления образовательной организацией в своей школе
2.	01.05.26г.	31.06.26г.	Аналитическая деятельность по результатам деятельности	Анализ полученных результатов, проведение итогового круглого стола с организациями-участниками по результатам проделанной работы	Кадровое обеспечение	Подведены итоги, даны рекомендации

### Кадровое обеспечение реализации проекта

№ п/п	ФИО специалиста	Место работы, должность, ученая степень, ученое звание специалиста (при наличии)	Опыт работы специалиста в международных, федеральных и региональных проектах в сфере образования и науки за последние 3 года	Функции специалиста в рамках реализации проекта (программы)
1	Яковенко Оксана Николаевна	МБОУ Школа «КвантУМ», заместитель директора	Руководитель РИП «Современные образовательные технологии», руководитель проекта «Предпринимательский класс», «It-класс», «Академический класс»,	Руководитель проекта

			руководитель региональной площадки «Профессионалы»	
2	Ширяева Наталья Викторовна	МБОУ Школа «КвантУм», главный специалист по защите информации	Активный участник РИП «Современные образовательные технологии»	Технический специалист
3	Гулина Светлана Владимировна	МБОУ Школа «КвантУм», учитель, руководитель предметной кафедры	Руководитель ассоциации математиков Московской области (отделение в Одинцовском г.о.), активный участник РИП «Современные образовательные технологии»	Администратор проекта
4	Какалина Ольга Ивановна	МБОУ Школа «КвантУм», учитель, методист, руководитель предметной кафедры	Активный участник РИП «Современные образовательные технологии»	Администратор проекта
5	Масуми Фируза Фархадовна	МБОУ Школа «КвантУм», учитель, руководитель предметной кафедры	Активный участник РИП «Современные образовательные технологии»	Администратор проекта
6	Соколова Татьяна Николаевна	МБОУ Школа «КвантУм», учитель, руководитель предметной кафедры	Активный участник РИП «Современные образовательные технологии»	Администратор проекта
7	Семина Елена Юрьевна	МБОУ Школа «КвантУм», учитель, руководитель предметной кафедры	Активный участник РИП «Современные образовательные технологии»	Администратор проекта
8	Ижевская Юлия Александровна	МБОУ Школа «КвантУм», учитель, руководитель предметной кафедры	Активный участник РИП «Современные образовательные технологии»	Администратор проекта

### Организации-соисполнители проекта:

№ п/п	Наименование организации-соисполнителя проекта (программы)	Основные функции организации-соисполнителя проекта (программы)
1	Учебно-методический центр «Развитие образования» Одинцовского городского округа Московской области	Организационно-методическое сопровождение реализации проекта.
2	Московский педагогический государственный университет	Нормативно-правовое, экспертное обеспечение реализации проекта.

### Возможные риски при реализации проекта

Один из возможных рисков при реализации проекта - низкая активность педагогов в реализации проектного управления, неверный выбор руководителей проектов.

Предложения по минимизации рисков: своевременный контроль выполнения плана реализации проекта, создание системы мотивации педагогов (в том числе и

материальной), своевременная замена педагогов, не справляющихся с поставленной задачей на должном уровне.

### **Критерии результативности проекта**

На этапе разработки и апробации предполагается еженедельный отчет по степени исполнения задач участниками проектной группы ее руководителю, ежемесячный отчет руководителя профильному заместителю директора.

*Критерий результативности: 100% реализация задач данного этапа.*

На этапе внедрения средством контроля будет анкетирование организаций-участников с целью получения обратной связи и своевременного внесения корректив.

*Критерий результативности: 99% положительных отзывов у участников проекта и 99% успешной реализации поставленных задач.*

На этапе тиражирования средством контроля будет анкетирование организаций-участников с целью получения обратной связи и своевременного внесения корректив.

*Критерий результативности: 99% положительных отзывов у участников проекта и 99% успешной реализации поставленных задач.*

### **Перспективы развития проектного управления:**

- разработка и реализация комплекса гибких методов по управлению проектами и продуктами проектного управления;
- разработка и внедрение информационной системы проектного управления, трансляция опыта;
- реализация программы перевода школ с низкими результатами обучения, в эффективный режим функционирования;
- создание новой модели оценки эффективного управления образовательной организации;
- разработка и внедрение программы стажировки управленческих и педагогических команд образовательных организаций на региональном и федеральном уровнях.

**Обоснование устойчивости результатов проекта после окончания его реализации, включая механизмы его ресурсного обеспечения.**

- повышение качества образования в условиях реализации проектного управления;
- повышение уровня управленческой активности среди педагогических работников;
- создание и апробация продуктов, обеспечивающих функционирование инновационной управленческой модели;
- развитие сетевых моделей взаимодействия в образовании (учебные курсы, модули, внеурочная деятельность, дополнительное образование, учебные практики);
- участие всех партнеров проекта в различных конференциях, семинарах, круглых столах, консультациях, презентациях, в доступности инновационных

продуктов педагогической общественности;

### **Финансовое обеспечение реализации проекта (программы)**

№ п/п	Год реализации	Источник финансирования проекта (программы) и реализации объема
1	2023 - 2024 (этап разработки и апробации)	в пределах ФОТ
2	2024 - 2025 (этап	в пределах ФОТ
3	2025 -2026 (этап тиражирования)	в пределах ФОТ