

МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
Ростовской области «Ростовский институт повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки работников образования»

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ



УТВЕРЖДАЮ

И.о. ректора \_\_\_\_\_ Н.П. Эпова

« 24 » июня 2022 г.

Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации

**«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
КАК УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(ТЕОРИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ, ПРАКТИКА)»**

Рассмотрена и утверждена на заседании ученого совета  
Протокол от 24 июня 2022 года № 6

Рассмотрена на заседании кафедры  
Протокол от 10 июня 2022 года № 10

**Разработчики программы:**  
**Тринитатская Ольга Гавриловна,**  
заведующий кафедрой управления образованием  
ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО,  
доктор педагогических наук, профессор  
**Лазурченко Николай Васильевич,**  
доцент кафедры управления образованием  
ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО

Ростов-на-Дону, 2022

## **Внутренняя экспертиза**

**Пономарева Ирина Павловна,**  
начальник отдела научно-методической работы  
ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО,  
кандидат педагогических наук

## **Внешняя экспертиза**

**Захарова Лилия Геннадьевна,**  
начальник МКУ «Отдел образования Железнодорожного района  
города Ростова-на-Дону»,  
кандидат педагогических наук, доцент

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Введение**

Актуальность применения проектного менеджмента в практике управления образовательной организацией обусловлена объективными противоречиями между условиями развития образования и задачами повышения эффективности управления, которые стоят перед руководителем.

Анализ современной ситуаций в управлении образованием на разных уровнях позволяет сделать вывод о том, что усложняется объект управления в условиях внедрения инноваций (экономических, технологических, педагогических, организационных); происходит высокая скорость изменений в объекте управления; руководитель вынужден принимать решения в условиях ограниченности ресурсов (кадровых, временных, финансовых); динамично развивается конкурентная образовательная среда; повышаются требования к качеству управления, при котором требуется развитие «горизонтальных» равноправных отношений, формирование мобильных команд, планирование рисков и др. При этом директору школы необходимо обеспечить не только повышение эффективности управления ресурсами, но и качеством образования в условиях внедрения инноваций и изменений.

Проблема применения проектного менеджмента в управлении образовательной организации исследуется в работах С.К. Бажина, В.Л. Виноградовой, Т.Г. Волченковой, И.В. Гусарова, Е.Б. Куркина, А.М. Моисеева, О.М. Моисеевой, А.В. Мочалова, А.М. Новикова, О.Г. Прикот и др.

В середине XX века проектный менеджмент начинает развиваться как самостоятельное научное направление менеджмента. По мнению О.Г. Прикот, «цель проектных технологий как методологии – превратить процесс управления инновациями из спонтанной, часто непредсказуемой и случайной деятельности в деятельность профессионала, в ремесло в хорошем смысле этого слова, сформулировать требования к квалификации менеджеров, участвующих в проекте. Методология управления проектами “обрекает” проект на успех, позволяет выстроить технологический алгоритм его разработки и реализации, а, значит, и снизить риски ошибок управления» [2, с. 32].

Одним из инструментов стратегического развития России является программно-целевое управление. Благодаря реализации программ и проектов на федеральном, региональном, муниципальном уровнях стало возможным инвестировать бюджетные средства в инновационные проекты, направленные на развитие образования, внедрение новых образовательных технологий, обеспечение развития кадрового потенциала системы образования.

В целях совершенствования деятельности по стратегическому развитию Российской Федерации и реализации приоритетных проектов в июне 2016 года создан Совет при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам. Постановлением правительства РФ №1288 от 31.10.2018 утверждено Положение об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации, определяющее организационную структуру системы управления проектной деятельностью, этапы

инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения приоритетных проектов (программ). Органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано выстроить проектную работу аналогичным образом. С 2017 г. у федеральных органов власти и регионов появился рейтинг эффективности проектного управления. Это оценка того, как работает механизм выявления, запуска и реализации проектов, каковы сроки, результаты и социально-экономические эффекты реализации проектов. Также разработаны и утверждены требования к участникам проектной деятельности в части, касающейся уровня их квалификации в сфере проектного управления.

Таким образом, объективно возникает задача организации проектного менеджмента на региональном, муниципальном уровне и уровне образовательной организации.

Проект – это ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией.

При рассмотрении проекта как объекта управления, можно выделить следующие отличительные признаки:

- направленность на достижение цели;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- изменение как целенаправленный перевод системы из существующего в некоторое желаемое состояние, описываемое в целях проекта;
- координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- обоснованность и ограниченность бюджета;
- ограниченность ресурсов.

Каждый проект от обоснования идеи до полного завершения проходит жизненный цикл, всегда характеризуется новизной и уникальностью. Таким образом, любой проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов, в условиях временных и ресурсных ограничений.

Понимание проекта как структурированного объекта управления является основой проектного менеджмента. Для того чтобы управлять проектом, его следует разбить на иерархические подсистемы и компоненты: определить и построить структуру работ проекта, используя методы декомпозиции; создать матричную организационную структуру управления, в рамках которой каждый исполнитель одновременно подчинен и своему функциональному руководителю и руководителю проекта; осуществить структуризацию ресурсов различных типов, которые необходимы для достижения целей и подцелей проекта; построить сетевой график, который отражает логику и технологию выполнения работ.

Перечисленные виды деятельности в управлении проектами позволяют распределить ответственность за определенные работы, рационально рас-

пределить ресурсы для выполнения конкретных проектных задач и операций, распределить полномочия между участниками проектной команды.

При переходе образовательного учреждения к использованию проектного менеджмента предусматриваются следующие этапы:

1. Принятие руководством школы решения об использовании проектного менеджмента как инструмента управления образовательным учреждением.

2. Разработка концепции и системы проектного менеджмента с привлечением к этой работе максимального количества сотрудников учреждения (командная работа, командное управление).

3. Реализация концептуальных разработок на «пилотном проекте» (группе проектов).

4. Оценка результатов «пилотного проекта» и распространение его опыта.

Таким образом, условиями успешной практики применения проектного менеджмента являются: готовность администрации образовательной организации и педагогического коллектива осуществлять проектную деятельность, их профессионализм и компетентность. Управление проектом требует формирования команды, распределение обязанностей и принятие ответственности, готовности членов команды понимать и принимать новое, действовать самостоятельно в условиях неопределенности и ограниченности времени. Это обуславливает особую важность управления персоналом в проектном менеджменте.

Важным является не только повышение квалификации руководителей и членов проектных команд в области проектного менеджмента, но и создание условий для самообразования, саморазвития, командообразования.

Руководителю образовательной организации следует продумать механизмы мотивации и стимулирования проектной деятельности работников не только через денежное вознаграждение, но и через удовлетворение от достижения значимого результата и повышения собственного профессионализма; организацию успешной деятельности в проекте.

На сегодняшний день проектное управление является принципиально новой организационной и профессиональной культурой руководителей образования в условиях социальных изменений. Существенное развитие технологий проектного управления в образовании обусловлено: необходимостью организации продуктивной инновационной деятельности, направленной на получение объективно нового результата; ужесточением требований по временным показателям достижения планируемого результата.

В указе Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г. № 204 одними из задач при разработке и реализации проектов в сфере образования, решение которых необходимо обеспечить к 2024 году, обозначены:

– внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников, охватывающей не менее 50 % учителей образовательных организаций;

– формирование системы непрерывного обновления работающими гражданами своих профессиональных знаний и приобретения ими новых профессиональных навыков, включая овладение компетенциями в области цифровой экономики всеми желающими;

– создание условий для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов, в том числе в деле добровольчества (волонтерства).

Управление образовательной организацией – особый вид профессиональной деятельности, имеющий в своей специфике организацию деятельности как целостной системы, с четко определёнными характеристиками, логической структурой и процессом её осуществления в условиях социальных изменений, происходящих в современном Российском обществе, возможно при применении технологий проектного управления.

## 1.2. Цели и задачи реализации программы

**Цель:** обновление и углубление профессиональных знаний, умений и компетентностей руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере проектного управления для обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации в условиях трансформации образования.

Реализация поставленной цели предполагает решение взаимообусловленных задач.

### Основные задачи:

– изучить особенности проектного управления образовательной организацией в условиях современных образовательных стратегий;

– изучить специфику проектов разных типов и видов в образовании, в том числе специфику региональных комплексных проектов модернизации образования;

– изучить и апробировать систему показателей различных проектов;

– разработать структуру проекта и требования к проекту.

## 1.3. Планируемые результаты обучения

Руководители образовательного учреждения

| Трудовая функция  | Трудовые действия   | Знать   | Уметь   |
|---|---|---|---|
| Управление развитием общеобразовательной организации (профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и образовательной организа- | Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района / города | Новейшие направления государственной политики в сфере образования. Функциональные области управления результатами на региональном уровне с целью достижения на- | Разрабатывать стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в общеобразовательной организации с привлечением участников образовательных отношений применяя проектный менеджмент |

| Трудовая функция | Трудовые действия | Знать                                   | Уметь |
|------------------|-------------------|---|-------|
| цией)»)          |                   | циональных целей и стратегических задач |       |

#### Заместитель руководителя образовательного учреждения

| Должностные обязанности по ЕКС  | Знать   | Уметь  |
|---|---|--|
| Участвуют в определении стратегии, целей и задач развития системы образования (стратегическом планировании) на региональном уровне; осуществляют управление механизмами оценки качества образования на уровне региона | Направления государственной политики в сфере образования.<br>Функциональные области управления (результатами) на региональном уровне с целью достижения национальных целей и стратегических задач | Анализировать на основании мониторинговых исследований:<br>– функции управления процессом повышения качества образовательных результатов;<br>– критерии оценки качества образовательных результатов и эффективность механизмов управления оценкой качества образования в условиях изменения государственной политики в сфере образования.<br>Планировать и проектировать в рамках системы образования региона и муниципалитета:<br>– управленческие действия по организации контроля качества образовательных результатов в связи с обновлением государственной политики в сфере образования;<br>– мероприятия по сопровождению образовательных организаций с низкими результатами;<br>– критерии оценки качества образовательной деятельности образовательной организации |

#### 1.4. Категория обучающихся (слушателей):

- руководители образовательных организаций;
- заместители руководителя образовательных организаций.

#### 1.5. Срок освоения программы: 108 часов.

1.6. Форма обучения: очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

## 2. Содержание программы

### 2.1. Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

#### «Проектный менеджмент как условие эффективной деятельности образовательной организации (теория, технология, практика)»

**Цель:** обновление и углубление профессиональных знаний, умений и компетентностей руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере проектного управления для обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации в условиях трансформации образования.

**Категория слушателей:** руководители образовательных организаций, заместители руководителя образовательных организаций.

**Объем программы:** 108 часов.

**Срок обучения:** 3 недели.

**Форма обучения:** очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

**Режим занятий:** 6 – 8 часов в день.

| № п/п                      | Наименование дисциплин (модулей)   | Трудоемкость в часах |             | Формы контроля |              |
|----------------------------|--|----------------------|-------------|----------------|--------------|
|                            |  | Всего часов          | В том числе |                |              |
|                            |  |                      | лекционные  | практические   |              |
| <b>Инвариантная часть</b>  |  |                      |             |                |              |
| 1                          | Модуль 1. Стратегия развития образования на современном этапе. Нормативные, правовые механизмы финансового обеспечения развития ОО | 8                    | 4           | 4              |              |
| 2                          | Модуль 2. Информационные технологии в управлении качеством образования   | 14                   | 8           | 6              | Тестирование |
| 3                          | Модуль 3. Психология управления персоналом   | 6                    | 4           | 2              | Тестирование |
| 4                          | Модуль 4. Экономические основы управления качеством образования  | 8                    | 4           | 4              | Тестирование |
| 5                          | Модуль 5. Теория и практика управления образованием. Менеджмент в сфере образования  | 60                   | 32          | 28             | Тестирование |
| <b>Вариативная часть</b>   |  | 6                    | 4           | 2              |              |
| <b>Итого:</b>              |  | <b>102</b>           | <b>56</b>   | <b>46</b>      |              |
| <b>Итоговая аттестация</b> |  | 6                    |             | 6              | Экзамен      |
| <b>Всего:</b>              |  | <b>108</b>           | <b>56</b>   | <b>52</b>      |              |



**2.2. Учебно-тематический план  
дополнительной профессиональной программы  
повышения квалификации  
«Проектный менеджмент как условие эффективной деятельности  
образовательной организации (теория, технология, практика)»**

**Цель:** обновление и углубление профессиональных знаний, умений и компетентностей руководителей, заместителей руководителей образовательных организаций в сфере проектного управления для обеспечения эффективного функционирования и развития образовательной организации в условиях трансформации образования.

**Категория слушателей:** руководители образовательных организаций, заместители руководителя образовательных организаций.

**Объем программы:** 108 часов.

**Срок обучения:** 3 недели.

**Форма обучения:** очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

**Режим занятий:** 6 – 8 часов в день.

| №<br>п/п                  | Наименование дисциплин<br>(модулей)  | Трудоемкость в часах |                 |                   | Формы<br>контро-<br>ля |
|---------------------------|--|----------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
|                           |  | Всего<br>часов       | В том числе     |                   |                        |
|                           |  |                      | лекци-<br>онные | практи-<br>ческие |                        |
| <b>Инвариантная часть</b> |  |                      |                 |                   |                        |
| 1                         | <b>Модуль 1. Стратегия развития образования на современном этапе. Нормативные, правовые механизмы финансового обеспечения развития ОО</b>  | 8                    | 4               | 4                 |                        |
| 1.1                       | Стратегия развития образования на современном этапе. Нормативно-правовые механизмы финансового обеспечения развития ОО. Принципы финансирования ОО в условиях инновационного развития. Инвестиции. Сущность инвестиций. Инвестиции в образование | 8                    | 4               | 4                 | Тест                   |
| 2                         | <b>Модуль 2. Информационные технологии в управлении качеством образования</b>  | 14                   | 8               | 6                 | Тест                   |
| 2.1                       | Информационный менеджмент. Информационные технологии как фактор модернизации образования. Информационно-образовательная среда  | 8                    | 4               | 4                 | Тест                   |
| 2.2                       | Практика применения информационно-коммуникативных технологий в управлении образовательными системами. Виды электронных программ в управлении ОУ. Экспресс анализ образовательных и управленческих электронных ресурсов                           | 6                    | 2               | 4                 | Тест                   |

| №<br>п/п | Наименование дисциплин<br>(модулей)   | Трудоемкость в часах |                 |                   | Формы<br>контро-<br>ля |
|----------|---|----------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
|          |   | Всего<br>часов       | В том числе     |                   |                        |
|          |   |                      | лекци-<br>онные | практи-<br>ческие |                        |
| <b>3</b> | <b>Модуль 3. Психология управления персоналом</b>   | <b>6</b>             | <b>4</b>        | <b>2</b>          | <b>Тест</b>            |
| 3.1      | Психологические основы управления персоналом в условиях модернизации образования  | 6                    | 4               | 2                 | Тест                   |
| <b>4</b> | <b>Модуль 4. Экономические основы управления качеством образования</b>  | <b>8</b>             | <b>4</b>        | <b>4</b>          | <b>Тест</b>            |
| 4.1      | Экономические методы управления развитием образовательной организации. Проектное управление как механизм инновационного развития образовательной организации. Организация проектной деятельности в ОО   | 8                    | 4               | 4                 | Тест                   |
| <b>5</b> | <b>Модуль 5. Теория и практика управления образованием. Менеджмент в сфере образования</b>  | <b>60</b>            | <b>32</b>       | <b>28</b>         | <b>Тест</b>            |
| 5.1      | Методологические подходы в управлении современной школой. Проектно-квалитативная парадигма. Проектный подход в управлении как условие развития ОО   | 6                    | 2               | 4                 | Тест                   |
| 5.2      | Проектное управление. Стратегия и целевые направления реализации национального проекта «Образование» в контексте государственной политики   | 8                    | 4               | 4                 | Тест                   |
| 5.3      | Моделирование развивающей среды и управление ею в образовательном пространстве инновационной школы как фактор повышения качества образования  | 8                    | 4               | 4                 | Тест                   |
| 5.4      | Кадровый менеджмент в условиях управления качеством образования ОО. Основные направления кадровой политики. Методология управления персоналом (планирование, подбор и развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала)   | 8                    | 4               | 4                 | Тест                   |
| 5.5      | Мотивационный менеджмент в управлении школой  | 8                    | 4               | 4                 | Тест                   |
| 5.6      | Стратегический менеджмент в сфере образования. Особенности стратегического управления в школе. Матричная структура управления. Матрицы для выбора стратегии. Тайм-менеджмент как эффективная технология повышения профессиональной компетентности руководителей ОО в условиях новой стратегии | 8                    | 4               | 4                 | Тест                   |

| № п/п                      | Наименование дисциплин (модулей)   | Трудоемкость в часах |             |              | Формы контроля |
|----------------------------|--|----------------------|-------------|--------------|----------------|
|                            |  | Всего часов          | В том числе |              |                |
|                            |  |                      | лекционные  | практические |                |
| 5.7                        | Управленческая команда как современная модель эффективного управления образовательной организацией   | 6                    | 4           | 2            | Тест           |
| 5.8                        | Мониторинг как система оценки эффективности управления образовательным учреждением. Критерии и показатели оценки объектов школьного мониторинга. Практика мониторинга качества образования в школе | 8                    | 4           | 4            | Тест           |
| <b>Вариативная часть</b>   |  | 6                    | 4           | 2            |                |
| 1                          | Технологии контрольно-оценочной деятельности школы по повышению качества образования. Анализ дефицитов в профессиональной деятельности педагогических работников и управленческих кадров           |                      |             |              |                |
| <b>Итого:</b>              |  | <b>102</b>           | <b>56</b>   | <b>46</b>    |                |
| <b>Итоговая аттестация</b> |  | 6                    |             | 6            | Экзамен        |
| <b>Всего:</b>              |  | <b>108</b>           | <b>56</b>   | <b>52</b>    |                |

### 2.3. Календарный учебный график

| № п/п | Наименование ДПП  | Категория слушателей  | Форма обучения (очная, очно-заочная, заочная)                 | Объем программы (часы) | Трудоемкость (часы) | Общая продолжительность программы (месяцы, недели, дни) |
|-------|---|---|---|------------------------|---------------------|---|
| 1     | Проектный менеджмент как условие эффективности образовательной организации (теория, технология, практика) | Руководители образовательных организаций; заместители руководителей образовательных организаций | Очная, с применением дистанционных образовательных технологий | 108                    | 108                 | 3 недели  |