**"Управленческий проект как эффективная технология управления качеством образования**"

# 1. Нормативно-правовые основы разработки и реализации управленческих проектов.

Эффективной управленческой технологией является проектная деятельность - ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств, ресурсов и специфической организацией. Ориентирами при формировании структуры проектов могут служить Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 30.07.2019) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") и ГОСТ Р 54869-2011 Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Исходя из анализа содержания вышеуказанных нормативных правовых актов, научно-педагогической литературы рассмотрим структуру и содержание управленческого проекта, направленного на работу по повышению уровня образовательных результатов обучающихся.

2. **Обоснование актуальности проекта.**

Первая часть посвящена обоснованию актуальности проекта. Оно вытекает из анализа противоречий между желаемыми и имеющимися результатами или теми характеристиками личности, которые не удовлетворяют учителей, родителей, самих школьников. В данном разделе рекомендуется проанализировать, велась ли работа в общеобразовательной организации по данному направлению ранее и чем вызвана необходимость разработки данной сферы, указать проблемы, решение которых станет возможным при условии успешной реализации проектной разработки, проанализировать причины возникновения проблем.

Анализ - серьезный шаг на пути к определению целей и способов их достижения. Анализ позволяет выделить наиболее значимые проблемы, факторы, влияющие на их возникновение и решение. Цель анализа - конкретизировать и структурировать общую проблему, обеспечивая тем самым возможность ее решения по частям. В нашем случае, необходимо обратить внимание на следующие внешние факторы:

- социальный состав учащихся (доля ветхого и аварийного жилья в общем жилом фонде, среднемесячная заработная плата работников предприятий и некоммерческих организаций на территории, обслуживаемой образовательной организацией, доля детей с неродным русским языком, с девиантным поведением, из неблагополучных семей, дети трудовых мигрантов, из многодетных семей, из неполных семей, из семей, находящихся под опекой, из семей, где работает один из родителей, из семей, где оба родителя или один из родителей являются безработными, из семей, где хотя бы один из родителей является инвалидом, из семей, где оба или один из родителей родителя имеют высшее образование, из семей, находящихся в социально опасном положении, из семей, проживающих в благоустроенных квартирах из семей, проживающих в квартирах с частичными удобствами, из семей, проживающих в частном секторе, проживающих в приемных семьях, состоящих на внутришкольном учете, состоящих на учете в комиссиях на делам несовершеннолетних),

- территориальное расположение образовательной организации и др.

Среди внутренних факторов выделяются:

- характеристика кадрового состава образовательной организации,

- размер, тип образовательной организации,

- инфраструктура, степень материально-технической оснащенности и др.

Тщательный анализ реальной ситуации позволяет выявить комплекс проблем, поэтому важно определить основное, главное звено, которое и составляет проблемную ситуацию, то есть когда неудовлетворительное состояние дел уже осознано, но пока не понятно, что надо делать для его изменения. В теории проектирования в образовании эту ситуацию называют проектной ситуацией. Исследователи установили, что процесс проектирования начинается после выявления проблемной ситуации и формулирования самой проблемы (противоречия). Среди противоречий, на решение которых направлен проект можно выделить противоречия:

между потребностью общества, государства, обучающихся и их родителей в развитии личностных потенциалов обучающихся и отсутствием в образовательной организации системы деятельности по развитию учебных способностей;

между требованием профессионального стандарта об организации каждым педагогическим работником целенаправленной, планомерной, эффективной, работы по диагностике и развитию учебных способностей и отсутствием у учителей достаточного уровня компетенций в реализации данной проблемы;

между необходимостью и возможностью решения задачи развития личностных потенциалов обучающихся и недостаточно эффективным использованием этих возможностей в общеобразовательной организации.

**3. Определение инновационной идеи, уникальности проекта.**

Следующая часть проекта может быть обозначена как «Инновационная идея, уникальность». Взаимосвязь целей, содержания, методов, форм проекта должна работать на решение проблемы повышения образовательных результатов обучающихся, что возможно только при введении изменений (новшеств). При этом каждая инновационная идея должна быть обоснована научными концепциями, теоретическими положениями. Иными словами, речь идет не о научной актуальности и научной новизне, а о практической актуальности конкретной идеи для данной образовательной организации, т.е. в данном разделе необходимо указать какие конкретные изменения будут произведены в ходе реализации проекта для достижения целей в образовательном процессе, системе управления образовательной организацией, в отношениях с социальными партнерами, в том числе с родителями обучающихся, в инфраструктуре и пространственно-предметной среде школы, в подходах к организации профессионального роста педагогов, в финансово-экономической деятельности и т.д. При этом важно указать какие конкретные проблемы, указанные в первом разделе "Обоснование актуальности проекта", какими конкретными инновациями будут решаться.Допускается указание актуальных публикаций, которые стали основой для проведения исследования и помогли определить уровень актуальности проекта. Важно помнить о необходимости диалектической взаимосвязи норм, правил, стандартов (без которых не может функционировать образовательная организация) и новшеств, которые создают новые нормы, стандарты, традиции (без которых невозможно развитие образовательной организации).

Исходя из анализа ситуации и в соответствии с поставленными целями образовательной организацией будут сформулированы инновационные изменения, среди которых могут быть:

* в образовательном процессе

формирование оргсреды, стимулирующей обучающихся к повышению уровня учебных достижений;

внедрение в практику деятельности общеобразовательной организации проектного метода обучения;

- реализация индивидуального подхода в образовательном процессе

* системе управления образовательной организацией

использование Scrum — технологии при организации работы по преодолению учебной неуспешности;

создание трехуровневой системы оценки качества образования

приведение в соответствие концептуальных документов ОО со стратегическими замыслами и целевыми установками

* в отношениях с социальными партнерами, в том числе с родителями обучающихся

организация работы родительского лектория

реализация системы мероприятий по привлечению родителей к решению актуальных проблем школы

повышение роли родителей в управлении образовательной организацией

* в инфраструктуре и пространственно-предметной среде школы

развитие цифровой образовательной среды общеобразовательной организации

оборудование учебных мест для проведения индивидуальных занятий с обучающимися

* в подходах к организации профессионального роста педагогов

привлечение педагогических работников к активному участию в конкурсном движении

организация эффективной деятельности по реализации индивидуальных образовательных маршрутов учителей

развитие практики обмена опытом между педагогами

* в финансово-экономической деятельности

реализация системы ответственности и материального стимулирования работников за достижение показателей

Развитие системы оказания обучающимся платных образовательных услуг

**4. Цель, целевые показатели проекта.**

В третьей части проекта следует определить цель и (или) целевой показатель проекта - количественно измеримый показатель, отражающий социальный, экономический и (или) иной общественно значимый и понятный эффект от реализации проекта. При этом значения целевых показателей детализируются по годам (этапам) реализации проекта. Могут определяться дополнительные показатели проекта, отражающие количественное измерение цели проекта.

Цели могут быть стратегическими, тактическими или оперативными, т.е устанавливаются относительно подразделений и уровней управления организации, но обязательно являются измеримыми. Цели представляют собой иерархическую структуру. На верхнем уровне находятся цели, относящиеся ко всей организации. Далее эти цели раскладываются до уровня отдельных подразделений (организационных единиц), детализируются до уровня отдельных сотрудников, при этом необходимо помнить, что для получения достоверной информации о достижении этих целей необходима разработка соответствующих механизмов.

Цели проекта могут делиться на следующие группы:

* социально и личностно значимые образовательные результаты — количество отличников, показатели качества образования, число участников и победителей олимпиад, рост среднего тестового балла единого государственного экзамена по большинству общеобразовательных предметов, уровень вовлеченности во внеурочную деятельность, численность учащихся, охваченных дополнительным образованием, внеучебные достижения учащихся, упрочение позиции школы в образовательном пространстве, повышение конкурентноспособности, инвестиционно привлекательный образ школы. и др.
* качество условий образовательного процесса - качественные характеристики педагогического коллектива, уровень условий для организации дополнительного образования, внеурочной деятельности, развитие единой информационно-образовательной среды и интерактивных технологий, укрепление (обновление) ресурсной базы образовательного учреждения, создание условий для формирования культуры здорового и безопасного образа жизни у всех участников образовательного процесса, развитие финансовых инструментов и т.п.
* организация образовательной среды - организация дополнительных занятий с обучающимися, качество организации уроков, качество ведения школьной документации, возможность доставки детей в школу, качество питания, организация занятий спортом и оздоровления, организация процесса развития профессионализма работников образовательного учреждения и их личностного роста, система стимулирования продуктивной и результативной деятельности, развитие системы социальной и психолого-педагогической поддержки обучающихся и т.д.).

Цели проекта могут быть сформулированы следующим образом:

формирование системы работы с детьми, испытывающими затруднения в освоении основ наук, через создание условий для выявления, поддержки и развития учебных способностей детей, их самореализации, профессионального самоопределения в соответствии со способностями;

достижение качественно нового уровня образования, проявляющегося в обеспечении каждому ребенку равных стартовых возможностей в реализации личностных потенциалов, стимулировании мотивации развития способностей, поддержке его талантов общеобразовательной организацией и семьей;

подготовка выпускника готового к успешной социализации в обществе, соцально ответственного, способного к продуктивной деятельности в различных областях экономики и общественной жизни, креативной личности, стремящейся к познанию, исследованию и творчеству, обладающей высокой культурой и духовностью;

создание оптимальных условий для выявления, поддержки и развития детей, их самореализации, профессионального самоопределения в соответствии со способностями;

максимальное развитие способностей и творческого потенциала детей на основе их дифференцированного обучения в области естественных, гуманитарных, технических наук, художественного творчества, совершенствования традиционных и внедрения в образовательный процесс новых педагогических технологий.

**5. Система задач проекта как способ достижения цели.**

Далее определяются «Задачи проекта» - способы достижения цели и (или) целевых показателей проекта. Цель сама по себе никогда не может быть достиг­нута, поэтому ее следует представлять в виде системы задач, которые выступают своего рода средствами для её достижения. Задачи выводятся из целей, являются их конкре­тизацией и детализацией, подчинены им. Они как бы устанавливают вехи на пути достижения целей. Для этого необходимо расчленить цель на задачи, задачи на направления деятельности по решению задач, т.е. построить «дерево целей». Последовательное прохождение по «ветвям» этого дерева сверху вниз даёт представление о конкретизации целей деятельности на планируемый период. Деление цели на задачи, направления деятельности, – неизбежный процесс, делается это для того, чтобы выделить более простые и доступные для выполнения операции, создать последовательность выполнения операций с учётом их связи, сложности и времени выполнения, смоделировать весь объём работы и рассчитать свои силы.

Среди задач проекта можно выделить:

реализация системы диагностических обследований детей на предмет выявления причин учебных неудач, определения их образовательного потенциала, интересов и способностей (на всех возрастных ступенях);

организация образовательного процесса, нацеленного на поддержку и развитие учебных достижений обучающихся;

расширение педагогического пространства школы путем установления партнерских взаимовыгодных отношений с семьями учащихся, образовательными организациями, учреждениями культуры, спорта, органами государственной власти и другими заинтересованными сторонами;

создание предпосылок для повышения уровня учебных достижений обучающихся путем интеграции двух сфер единого образовательного пространства школы: урочной и внеурочной деятельности;

повышение профессиональной компетентности руководящих и педагогических работников в области работы по повышению уровня учебных достижений обучающихся;

создание условий для организации образовательного процесса, нацеленного на преодоление учебной неуспешности обучающихся;

разработка системы мер мотивации, морального и материального стимулирования участников образовательных отношений;

упрочение позиции, повышение конкурентноспособности школы в муниципальном образовательном пространстве.

**6. Рабочий (календарный план) проекта.**

Обязательным элементом управленческого проекта является рабочий (календарный) план проекта или расписание проекта, который состоит из мероприятий проекта - действий, совершаемых в рамках реализации проекта, совокупность выполнения которых приводит к достижению результата проекта. В рабочем плане могут определяться контрольные точки проекта - события, отражающее факт завершения ряда мероприятий проекта по достижению результата (промежуточного результата) проекта. В данном и трех предыдущих разделах проекта определяются должностные лица, несущие персональную ответственность за достижение целей, целевых и дополнительных показателей, решение задач, достижение результатов.

В качестве контрольных точек проекта могут быть определены:

организация регулярных индивидуальных занятий с обучающимися с охватом не менее 95% от общего числа обучающихся, ипытывающих трудности в изучении основ наук;

ежегодное проведение по итогам рейтингов школьных конкурсов "Лучший ученик" и "Лучший класс";

вхождение учащихся в число призеров на муниципальном этапе предметных олимпиад школьников.

Рабочий план проекта представляется, как правило, в форме таблицы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель | Задачи | Направления деятельности | Мероприятия | Сроки | Ответственные |
| 1. | 1. | 1. | 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 2. | 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 2. | 1. | 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 2. | 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |

Важно отметить, что в плане отражаются цели — соответствующие им задачи — соответствующие задачам направления деятельности и к направлениям деятельности разрабатывается система мероприятий. План действий – это главная часть проекта, поскольку ради неё необходимы были все предшествующие части. План представляет собой систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения. План – это пошаговое определение того, как мы собираемся достигать цели.

**7. Количественно измеримые итоги деятельности по выполнению задач проекта.**

На следующем этапе происходит детализация задач до результатов проекта - количественно измеримые итоги деятельности по выполнению задач проекта. Цель, задачи должны быть сформулированы на столько конкретно, чтобы их достижение можно было определить (измерить количественно), чтобы понятны были все необходимые критерии (показатели, характеристики, признаки), по которым определяется соответствие цели и результата. Результаты задают лишь общее направление оценки (например, достижение целей, удовлетворение групп потребителей, приобретение и развитие ресурсов и т.д.) поэтому их требуется конкретизировать через критерии, которые раскрываются показателями. Показатели бывают количественными (статистика, частота, коэффициенты и т. д.) и качественными (изменения в подходах, поведении, навыках, представлениях, свойствах, уровне понимания и т.д.). Показатели, в свою очередь, конкретизируются через индикаторы, которым присваиваются целевые значения (как правило, в динамике). Необходимо отдавать предпочтение по возможности показателям достигнутых результатов, а не показателям исходных ресурсов или организации процесса, которые зачастую более доступны. Показатели достигнутых результатов, в том числе в части создания условий, обеспечивают более точную оценку состояния и/или качества оцениваемого объекта. При этом важно обеспечить надлежащий баланс показателей.

В качестве примера количественно измеримых итогов деятельности по выполнению задач проекта:

задача "Создание условий для организации образовательного процесса, нацеленного на преодоление учебной неуспешности" может конкретизироваться в следующих критериях и показателях:

нормативно-правовые условия: наличие документов, необходимых для реализации проекта (положение о проведении консультаций; документы, регистрирующие формы стимулирования и поощрения результативности и качества деятельности педагогов, ученического самоуправления и др.);

программно-методические условия: наличие банка методических материалов, позволяющих обеспечить качественное обучение (технологии индивидуального, дифференцированного, разноуровневого обучения; программы элективных курсов; программы психологического сопровождения и др.);

информационные условия: информирование педагогов, родителей, обучающихся о целях, задачах и направлениях Проекта (посредством сети интернет, СМИ, на родительских собраниях, производственных совещаниях и педсоветах);

мотивационные условия: меры по стимулированию результативной деятельности участников образовательных отношений (положение о материальном и нематериальном стимулировании участников образовательных отношений, доля средств фонда оплаты труда, израсходованных на материальное поощрение работников, доля привлеченных средств, израсходованных на материальное поощрение работников, обучающихся, доля родителей обучающихся, поощренных за участие в реализации проекта);

кадровые условия: доля педагогических работников, обеспечивших рост показателей образовательных результатов обучающихся по итогам независимой оценки, курсовая переподготовка педагогов (доля педагогических работников, получивших документ, свидетельствующий об успешном освоении дополнительных профессиональных программ в области работы с детьми, имеющими проблемы в освоении основ наук), повышение квалификации через работу в методических объединениях (доля педагогических работников, выступивших на заседаниях методических объединений с сообщением), по темам самообразования (доля педагогических работников, разрабатывающих тему самообразования, связанную с ликвидацией пробелов в знаниях), участие в работе семинаров, педсоветов, творческих микрогрупп (доля педагогических работников, принявших активное участие в работе семинаров, педсоветов, творческих микрогрупп);

материально-технические условия: степень обеспеченности необходимым оборудованием, инвентарем, материалами, методическими пособиями, наглядностью для проведения занятий; анализ возможностей библиотеки (доля учебных кабинетов, оснащенных АРМ учителя, число учащихся на одно рабочее место, оборудованное выходом в интернет, коэффициент оснащенности учебных кабинетов-лабораторий современным учебным оборудованием); финансовые условия: анализ сметы образовательной организации с точки зрения обеспечения условий для реализации проекта; использование средств целевого финансирования - гранты и внебюджетного - помощь спонсоров (доля средст в консолидированном бюджете школы на реализацию проекта, доля внебюджетных средств, направленных на реализацию проекта, доля средст в консолидированном бюджете школы, направленных на приобретение учебного оборудования).

Задача «Упрочение позиции, повышение конкурентноспособности школы в муниципальном образовательном пространстве» может конкретизироваться в критериях:

повышение уровня обученности учащихся, качества знаний, результатов ГИА,

рост внеучебных достижений обучающихся.

В свою очередь, критерий «Повышение уровня обученности учащихся, качества знаний, результатов ГИА» может раскрываться показателями:

доля учащихся, преодолевших минимальный порог при прохождении государственной итоговой аттестации,

средний тестовый балл государственной итоговой аттестации по большинству общеобразовательных предметов и т.д.

Критерий «Рост внеучебных достижений обучающихся» может раскрываться показателями:

доля обучающихся, участников различного уровня олимпиад, конкурсов, соревнований,

доля обучающихся, победителей, призеров различного уровня олимпиад, конкурсов, соревнований и т.д.

Данная часть проекта представляется, как правило, в форме таблицы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Задача/направление деятельности | Результаты | Критерии | Показатели | Индикаторы (целевые значения) | |
| 2020/21 уч.г. | 2024/25 уч.г. |
|  |  |  |  |  |  |

**8.Механизмы реализации проекта**

Механизм должен быть представлен системой мероприятий, способствующих реализации программы, включающей процедуры аудита, мониторинга, контроля, анализ и оценку различных аспектов деятельности, принятие управленческих решений, направленных на повышение качества реализации программы, с указанием сроков проведения