

# Стратегическое управление образовательной организацией на основе проектного подхода

Лазарева Марина Владимировна,  
ведущий эксперт ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»,  
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,  
к.п.н., доцент

# ВОПРОСЫ ТЕМЫ



От чего зависит развитие образовательной организации?



Какие профессиональные компетенции необходимы для обеспечения развития образовательной организации?

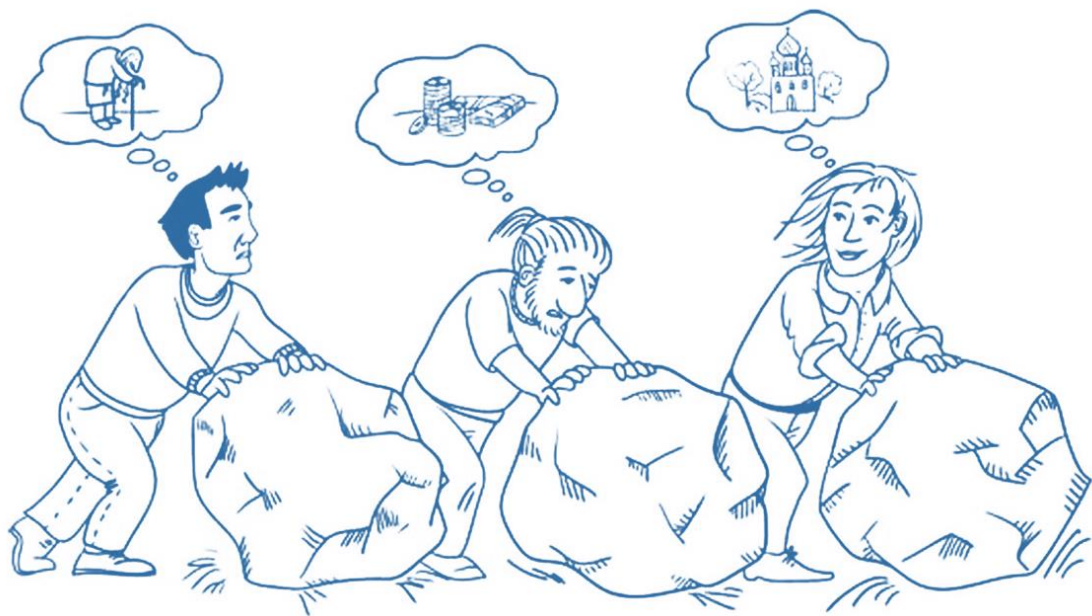


Какие документы необходимо учесть при определении стратегии развития образовательной организации?

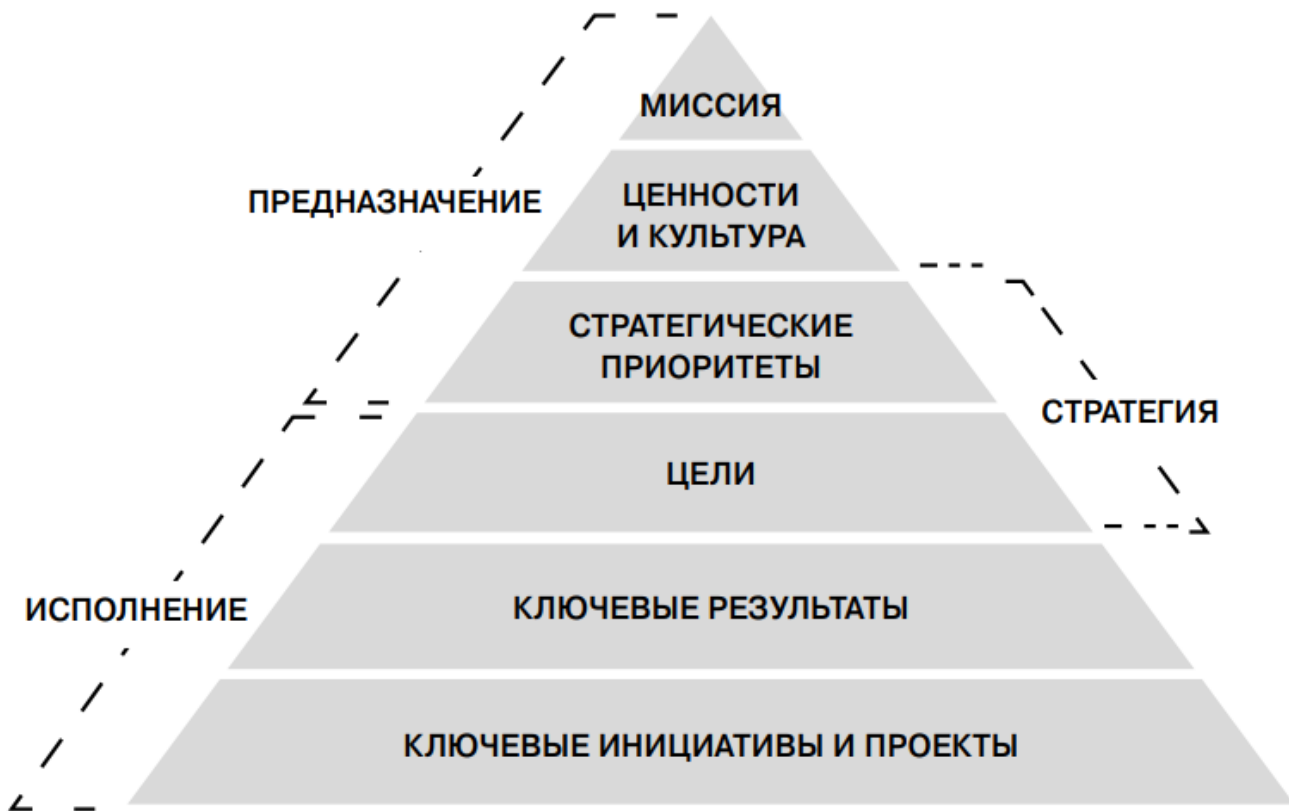


# ПОЧЕМУ ИМЕННО СЕЙЧАС? ПОЧЕМУ ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ?

## ПРИТЧА О ТРЕХ КАМЕНЩИКАХ



**ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЕЙ** - придать работе каждого **осмысленность**, чтобы все сотрудники в организации понимали, что они строят собор, а не просто ходят каждый день на работу, чтобы укладывать камень на камень



**ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**НА СТЫКЕ МЕЖДУ  
ЦЕЛЮ И  
СТРАТЕГИЕЙ И ЕЕ  
ВОПЛОЩЕНИЕМ**



# Я достигну ЦЕЛИ по критериям КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ с помощью КЛЮЧЕВЫХ ИНИЦИАТИВ



## **ЦЕЛИ:** то, чего вы хотите достичь

Цели — это ясные, мотивирующие устремления. Чтобы усилить сфокусированность, ограничивайтесь не более чем пятью целями.



## **КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:** то, чем вы измеряете успех

Ключевые результаты — это измеримая отдача от вашей работы. Они должны быть масштабными, но достижимыми и поддаваться количественному измерению, чтобы их можно было оценить объективно. Ключевых результатов должно быть три–пять.



## **КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ:** проекты и виды деятельности, помогающие достичь результатов

Ключевые инициативы — это основные виды деятельности, которые позволят успешно достичь отдачи, описанной в ключевых результатах.

**ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

# ВЗГЛЯД НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ



**ЕСТЬ ПЛАН И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**



**НЕТ ПЛАНА И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**



# СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ – ЭТО...

Система – это организованное множество элементов, связанных друг с другом и функционирующих для достижения единой цели

”” Системное мышление – это способ видеть **целое**, умение смотреть не на вещи, а на **взаимодействие** между ними, усматривать общую тенденцию изменений в **последовательности** отдельных состояний

*Питер Сенге*

# МЫСЛИТЬ СИСТЕМНО – ЭТО КАК...

<b>Видеть в любой задаче систему</b>	<b>Контролировать масштаб мышления</b>	<b>Видеть проблему с различных точек зрения</b>	<b>Понимать, как изменения системы в рамках данной задачи могут отразиться на деятельности остальных систем организации</b>
<p>Уметь отвечать на вопросы: Как сформулирована задача? В каком масштабе ее решать? Из каких элементов состоит система? Как эти элементы связаны между собой? Какие факторы оказывают влияние на систему? Что будет происходить с системой, если ей не управлять? Как изменить систему, чтобы достичь результата?</p>	<p>То есть уметь соотносить ресурсы и время, выделяемые на решение задачи со сложностью самой задачи</p>		



# ЗАЧЕМ НАДО ЗНАТЬ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ЖИЗНИ?

## Общий бытовой уровень

01

Знать, как устроен мир, и **делать меньше ошибок**

Если человек с самого раннего детства (с 3 лет) будет знать элементарные основы системного подхода, он не будет делать системных ошибок в своей жизни

02

Правильно **формулировать свои цели** и обеспечивать их выполнение

03

Правильно **исследовать** любые системы. **Быстро изучать** любые системы, не тратить время на мелочи, но и не пропускать главное...

04

**Эффективно управлять** системами. Например, организовывать досуг семьи на уикенд

05

Правильно **создавать новые системы** любой природы. Например, технические системы или фирмы (организационные системы)

06

Резко **увеличить качество своих решений** и сократить время на процесс их принятия

07

Уметь **объединять знания многих наук**

08

**Не дать себя обмануть**, когда объект необъективно расхваливают, рассматривая его только с одной стороны

09

**Не дать СМИ себя обмануть**, когда события рассматриваются односторонне

10

Научиться **прогнозировать события**

## Преимущества системного мышления для управленческой деятельности

01

Средство, дающее возможность значительно **увеличить результативность** управленческих решений

02

Инструмент, позволяющий **внедрить эффективную модель самообучения и самотивации** сотрудников

03

Один из ключевых способов **создания инноваций**

04

Надёжный метод **управления изменениями**

# 10 ПРИНЦИПОВ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ

01

Не существует виноватых, существуют ошибки в системе

02

Сегодняшние проблемы – следствия вчерашних решений

03

Выбрав лёгкий путь решения проблемы сегодня, Вы, тем самым, отложили её решение на завтра

04

Лечение проблемы может быть болезненнее самой проблемы

05

Чем больше усилий вы прилагаете, тем больше сопротивляется система

06

Незначительные изменения могут привести к значимым результатам, если знать где и когда нужно воздействовать на систему

07

Результат от правильно принятого решения не стоит искать в том же месте и в то же время, где это решение принималось

08

Непродуктивное решение может привести к значительным позитивным результатам... прежде чем ситуация станет вдвое хуже, чем до принятия этого решения.

09

Если у Вас есть торт, то вы можете хранить его в холодильнике или есть, но Вы не можете делать это одновременно

10

Деление большого слона на две части не производит двух маленьких слонят

# ВАЖНО!

«Эффективность приводит к большим результатам при небольших усилиях; напряженность тоже приводит к большим результатам, но при колоссальных усилиях»

**Гаррингтон Эмерсон**



# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от корректности определения понятия «развитие»

РАЗВИТИЕ



Напишите одно слово, с которым у Вас  
связано развитие



# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от корректности определения понятия «развитие»

**Тактика** – образ действий, линия поведения кого-либо в достижении намеченной цели



[Огудалова:] Завтра Ларисы рождение, хотелось бы подарить ей эти вещи, да денег много не хватает.

[Паратов:] Тетенька, тетенька! ведь уж человек с трех взяла! Я тактику-то вашу помню.

Островский А.С. Бесприданница.

## РАЗВИТИЕ

- процесс формирования и роста чего-либо;
- постепенное увеличение, усиление какого-либо качественного или количественного показателя

**Стратегия** – общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели



Приходят мышки к мудрой сове: «Нас все обижают. Скажи, о мудрейшая, как нам быть?» — «Все просто, мышки! Вы должны стать ежиками».

Те довольные бегут, но стоп! А как мы станем ежиками? Возвращаются к сове: «Как стать ежиками?» - «Понятия не имею, я консультант по стратегии, а не по тактике».

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от применения инструментов стратегического менеджмента

**Стратегический менеджмент** – это управление ресурсами организации для достижения её **целей и задач**

Постановка целей

Анализ среды

Отраслевой анализ

Формирование стратегии

Реализация стратегии

Мониторинг

Контроль

Этапы стратегического управления:

*Анализ среды*



*Позиционирование*



*Выработка стратегии*

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от применения инструментов стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это управление ресурсами организации для достижения её целей и задач



Определите этапность (последовательность) применения основ стратегического менеджмента

Основы стратегического менеджмента

?

Стратегия организации

?

Стратегическое планирование

?

Стратегический анализ

?

Стратегическое прогнозирование



Дубровина Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 80 с.

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от применения инструментов стратегического менеджмента

1

**Стратегический анализ** – систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях, способных повлиять на выбор и осуществление стратегии, а также на позиции организации

Необходимая для управления  
и развития информация

Разработка стратегических  
управленческих решений\*

*\* Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач*



# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от применения инструментов стратегического менеджмента

2

Стратегическое прогнозирование – предвидение состояния образовательной организации на соответствующие промежутки времени в будущем

Метод трех горизонтов\*

ПРИМЕР

\* связывает происходящее сегодня с желаемым и возможным будущим в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе

Первый  
горизонт

Что **влияет** на развитие вашей организации?

Второй  
горизонт

Что **повлияет** на развитие вашей образовательной организации?

Третий  
горизонт

Что может стать **прорывным** в развитии вашей образовательной организации?

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от применения инструментов стратегического менеджмента

2

Стратегическое прогнозирование – предвидение состояния образовательной организации на соответствующие промежутки времени в будущем

Первый  
горизонт

Что **влияет** на развитие вашей организации?

Второй  
горизонт

Что **повлияет** на развитие вашей образовательной организации?

Третий  
горизонт

Что может стать **прорывным** в развитии вашей образовательной организации?

Работа в группах  
– 10 минут

**Укажите:**

- три фактора, **влияющих** на развитие вашей организации **в настоящем**;
- три фактора, **которые могут повлиять** на развитие вашей образовательной организации **в недалеком будущем**;
- три **прорывные идеи**, которые помогут в развитии вашей образовательной организации



# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от применения инструментов стратегического менеджмента

3

Стратегия организации – общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели

Миссия

Стратегическая цель

Основные направления развития

Инструменты, с помощью которых будет достигаться цель

Позиции организации с внутренней и внешней стороны

Порядок действий, которые нужно выполнить, если на организацию повлияют изнутри или извне и др.

## Матрица анализа стратегии управления

«7С»

ПРИМЕР

### I. Система ценностей

Какова миссия общеобразовательной организации?	Какие ценности сохраняются в общеобразовательной организации?	Какие особенности корпоративной (внутренней) культуры общеобразовательной организации?
<i>Основная цель организации (брендовый слоган), смысл её существования, который крайне редко меняется; одно из основополагающих понятий стратегического управления</i>	<i>Основы, на которой в общеобразовательной организации строятся взаимоотношения взрослых с детьми, руководителя с работниками и родителями и др.</i>	<i>Система убеждений, ценностей и ожиданий, определяющих нормы поведения в организации (мероприятия, традиции, система нематериальной мотивации, нормы общения между работниками)</i>
<small><a href="#">Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки бакалавриата "Менеджмент" / [Михненко П.А., Прондин А.Л., Волкова Т.А., Везера А.В.]. Москва: Ун-т Синергия, 2017. – 301 с.</a></small>	<small><a href="#">Историко-педагогическое обоснование ценностей современного образования: коллективная монография, посвященная юбилею доктора педагогических наук, профессора Марии Алексеевны Захаричевой / под ред. М. А. Захаричевой. Глазовский гос. пед. ин-т им. В. Г. Короленко. Казань: Бук, 2022. – 288 с.</a></small>	<small><a href="#">Корпоративная и организационная культура [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. – Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf. 131 с.). – Козилова Л.В., Чьякин В.А., Возкова Ю.А. 2022. – Режим доступа: <a href="http://scipro.ru/conf/corp&amp;org_culture.pdf">http://scipro.ru/conf/corp&amp;org_culture.pdf</a>. Суст. требования: Adobe Reader; экран 10".</a></small>

Организация образовательной деятельности, обеспечивающей успешную самореализацию обучающихся, развитие у них различных познавательных способностей

# ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...от применения инструментов стратегического менеджмента

4

**Стратегическое планирование** – функция управления, которая определяет долгосрочные цели организации и способы их реализации

Разработка и постановка цели и задач развития организации

Общая модель действий, необходимых для достижения поставленных цели и задач

Перечень средств и ресурсов, которые организация готова задействовать в своей деятельности

**Элементы  
стратегического плана**

I. Описание выявленной проблемы

II. Описание текущего состояния образовательной среды (на основе проведенного анализа)

III. Цель

IV. Основные задачи

V. Обеспеченность ресурсами

VI. План мероприятий

VII. Ожидаемые (итоговые) результаты

# КАКИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...компетенции в рамках профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации...»



Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)»

## Обобщенные трудовые функции

Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации

Администрирование деятельности общеобразовательной организации

Управление развитием общеобразовательной организации

Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами

# КАКИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...компетенции в рамках профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации...»

## Управление образовательной деятельностью общеобразовательной организации

Трудовые действия

- Планирование результатов реализации образовательных программ и осуществления образовательной деятельности образовательной организации
- Контроль качества реализации образовательных программ, принятие управленческих решений по коррекции и улучшению организации образовательной деятельности
- Управление формированием образовательной среды, в том числе цифровой образовательной среды
- Управление формированием и функционированием системы методического и организационно-педагогического обеспечения реализации образовательной деятельности
- Организация работ по самообследованию общеобразовательной организации, внутришкольному контролю, обеспечению функционирования внутренней системы оценки качества образования, мониторингу образовательных результатов обучающихся

# КАКИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...компетенции в рамках профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации...»

## Администрирование деятельности общеобразовательной организации

Трудовые действия

- Руководство разработкой, актуализацией и утверждением локальных нормативных актов общеобразовательной организации
- Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации
- Планирование, координация и контроль деятельности структурных подразделений общеобразовательной организации
- Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации
- Руководство формированием отчетности о деятельности образовательной организации, анализ данных отчетов и коррекция на этой основе деятельности образовательной организации



# КАКИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...компетенции в рамках профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации...»

## Управление развитием общеобразовательной организации

Трудовые действия

- Руководство развитием общеобразовательной организации с учетом правовых норм законодательства Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, нормативных правовых актов муниципального района/городского округа Российской Федерации
- Прогнозирование количественных и качественных параметров развития общеобразовательной организации с учетом социально-экономических, социокультурных и этнокультурных аспектов среды
- Руководство разработкой программы развития общеобразовательной организации совместно с коллегиальными органами управления
- Управление реализацией программы развития общеобразовательной организации, ее ресурсное обеспечение, координация деятельности участников образовательных отношений
- Планирование образовательной, организационно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности общеобразовательной организации в соответствии с учредительными документами общеобразовательной организации и программой развития общеобразовательной организации
- Контроль и оценка результативности и эффективности реализации программы развития общеобразовательной организации
- Обеспечение условий для разработки, апробации и внедрения образовательных инициатив и инноваций
- Реализация государственной политики в сфере цифровой трансформации образовательной организации и развитие цифровой образовательной среды
- Представление публичной отчетности о состоянии и перспективах развития общеобразовательной организации

# КАКИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...компетенции в рамках профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации...»

## Управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами

Трудовые действия

- Определение потребностей, направлений и ожидаемых результатов взаимодействия с участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами
- Организация взаимодействия общеобразовательной организации с участниками образовательных отношений, органами государственной власти, местного самоуправления, учредителем (собственником), общественными и другими организациями, представителями СМИ
- Организация и координация социального партнерства с местным и бизнес-сообществами, организациями культуры, досуга и спорта, другими образовательными организациями по реализации образовательных и досугово-развивающих программ, мероприятий и событий
- Формирование положительного имиджа общеобразовательной организации
- Контроль и оценка результатов взаимодействия с органами государственной власти, органами местного самоуправления, участниками отношений в сфере образования и социальными партнерами для его дальнейшего развития и совершенствования

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

## ...ключевые документы стратегического планирования



Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с изменениями и дополнениями)



Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»



Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»



Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации 29 февраля 2024 г.



Постановление Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями и дополнениями)



Концепция проекта «Школа Минпросвещения России» (утверждена протоколом заседания Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 8 апреля 2022 г. № ПК-1вн)

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

## ...ключевые документы стратегического планирования



**Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 г.**



**Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»**



**Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 февраля 2021 г. № 255-р «Об утверждении Концепции подготовки кадров для транспортного комплекса до 2035 года»**



**Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 июня 2022 г. № 1688-р «Об утверждении Концепции подготовки педагогических кадров для системы образования на период до 2030 года»**

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

## ...документы, связанные с эффективностью деятельности в социальной сфере

Указ Президента Российской Федерации от 4 февраля 2021 года № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»



Доверие к власти

Численность населения субъекта Российской Федерации

Ожидаемая продолжительность жизни при рождении

Уровень бедности

Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом

Уровень образования

Эффективность системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи

Доля граждан, занимающихся добровольческой (волонтерской) деятельностью

Условия для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности

Число посещений культурных мероприятий

Количество семей, улучшивших жилищные условия

Объем жилищного строительства

Качество городской среды

Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующая нормативам

Качество окружающей среды

Темп роста (индекс роста) реальной среднемесячной заработной платы

Темп роста (индекс роста) реального среднедушевого денежного дохода населения

Темп роста (индекс роста) физического объема инвестиций в основной капитал, за исключением инвестиций инфраструктурных монополий (федеральные проекты) и бюджетных ассигнований федерального бюджета

Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых

«Цифровая зрелость», подразумевающая использование отечественных информационно-технологических решений

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

## ...документы, регламентирующие проведение мотивирующего мониторинга



Постановление Правительства Российской Федерации от 28 июля 2018 года № 884 «Об утверждении Положения о Министерстве просвещения Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»

Министерство просвещения Российской Федерации:

4.3. осуществляет:

<...> 4.3.11. координацию деятельности федеральных государственных органов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и иных субъектов в установленной сфере ведения;



Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 22 июня 2023 г. № Р-139 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности **исполнительных органов субъектов Российской Федерации**, осуществляющих государственное управление в сфере образования»



Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 7 августа 2023 г. № Р-170 «Об утверждении Методологии мотивирующего мониторинга деятельности **органов местного самоуправления**, осуществляющих управление в сфере образования»

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

## ...документы, регламентирующие проведение мотивирующего мониторинга

Региональный уровень

### Направления оценки

#### Создание условий для достижения результатов

Эффективность использования финансовых ресурсов  
Эффективность управления кадровыми ресурсами  
Цифровизация услуг и функций в сфере образования  
Кадровая обеспеченность  
Ориентация общего образования, среднего профессионального образования, дополнительного образования на потребности экономики региона  
Уровень организации образовательных процессов

#### Достижение учебных и воспитательных результатов

Результаты Всероссийской олимпиады школьников  
Результаты чемпионата по профессиональному мастерству «Профессионалы», чемпионата высоких технологий Всероссийского чемпионатного движения по профессиональному мастерству и национального чемпионата по профессиональному мастерству для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья «Абилимпикс»  
Результаты демонстрационного экзамена  
Охват детей дополнительным образованием  
Профилактика правонарушений  
Трудоустройство выпускников  
Востребованность региональной системы образования

#### Организация рабочих процессов

Эффективность использования средств федерального бюджета  
Эффективность выполнения мероприятий региональных проектов  
Качество организации повышения квалификации педагогических работников  
Развитие системы дополнительного профессионального образования Российской Федерации  
Эффективность организации тестирования обучающихся на употребление наркотических веществ  
Качество информационной работы  
Организация проведения государственной итоговой аттестации

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...документы, регламентирующие проведение мотивирующего мониторинга

Муниципальный уровень

## Направления оценки

Создание условий для достижения результатов

Достижение учебных и воспитательных результатов

Организация рабочих процессов

Создание условий для повышения качества общего образования

Создание условий для развития способностей и талантов обучающихся

Эффективность использования финансовых ресурсов

Доступность дошкольного образования

Создание условий для образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

Объективность в оценке качества образования

Повышение качества общего образования  
Развитие способностей и талантов обучающихся в каждой общеобразовательной организации  
Охват детей дополнительным образованием

Качество работы с информационными системами  
Качество организации повышения квалификации педагогических работников



# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...документы, регламентирующие проведение мотивирующего мониторинга

## ОТРАЖЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ И ИНИЦИАТИВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Рост качества  
общего образования

Формирование  
единого  
образовательного  
пространства

Обучение детей с  
ОВЗ

Развитие  
способностей и  
талантов  
обучающихся

Предоставление  
услуг в электронном  
виде

Развитие  
спортивного  
воспитания детей

Подготовка  
педагогических  
кадров

Повышение оплаты  
труда учителей

Развитие  
патриотического  
воспитания

Развитие ЦОС

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...документы, регламентирующие проведение мотивирующего мониторинга

## ОТРАЖЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ И ИНИЦИАТИВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Ключевые инициативы по развитию способностей и талантов детей

Наличие школьного театра  
Наличие школьного музея  
Наличие школьного спортивного клуба  
Сдача нормативов ГТО

Суверенное образовательное пространство

Регионализация школ  
Участие в проекте «Школа Минпросвещения России»

Вклад СПО в экономику страны

Увеличение бюджетных мест  
Обучение по приоритетным отраслям

Подготовка педагогических кадров

Целевое обучение педагогов в ВУЗах  
Трудоустройство выпускников ВУЗов - педагогов

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...документы, регламентирующие проведение мотивирующего мониторинга



## РЕЗУЛЬТАТЫ 2023 ГОДА

Максимальный балл по субъекту РФ **91,7**

Медиана **78,1**

Минимальный балл по субъекту РФ **65,7**

ПРИМЕР

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

## ...концепцию проекта «Школа Минпросвещения России»

Направления деятельности образовательной организации, формирующие единое образовательное пространство



УЧИТЕЛЬ. ШКОЛЬНАЯ КОМАНДА



ШКОЛЬНЫЙ КЛИМАТ



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА



Концепция проекта «Школа Минпросвещения России» (утверждена протоколом заседания Коллегии Министерства просвещения Российской Федерации от 8 апреля 2022 г. № ПК-1вн)

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

...концепцию проекта «Школа Минпросвещения России»



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРОЕКТ

Школа Минпросвещения  
России

Программа развития  
общеобразовательной организации –  
участника проекта «Школа Минпросвещения России»

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ  
УЧЕБНО-НАУЧНОГО  
КОМПЬЮТЕРНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

О СИСТЕМЕ    БАЗА ЗНАНИЙ    КОНТАКТЫ    СИСТЕМА КООРДИНАЦИОННОГО ЦЕНТРА

## СИСТЕМА МОНИТОРИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Логин или почта

Пароль

ВОЙТИ

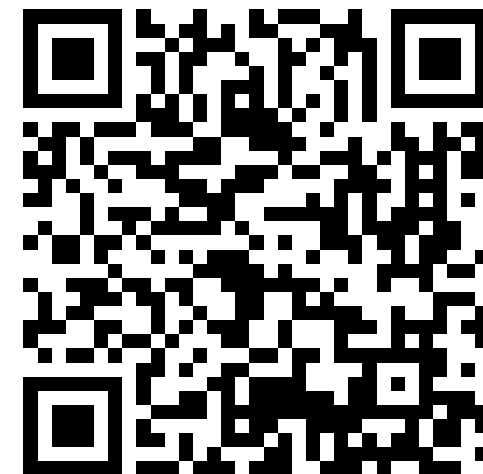
[восстановить пароль](#) или [зарегистрироваться](#)

Контакты службы поддержки

Телефон 8 495 137 47 16	Е-мэйл support_sas@fcto.ru	Помощь на сайте с 08:00 до 18:00 мск
----------------------------	-------------------------------	---

© 2024 Минпросвещения России, ФГАНУ «ФИЦТО»

25 мая 2024 г.



# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

**...концепцию проекта «Школа Минпросвещения России»**



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ПРОЕКТ**

**Школа Минпросвещения  
России**

**Программа развития  
общеобразовательной организации –  
участника проекта «Школа Минпросвещения России»**



Письмо Департамента государственной политики и управления в сфере общего образования  
Министерства просвещения Российской Федерации от 17 июня 2024 г. № 03-877

Методические рекомендации по разработке, утверждению и согласованию программ развития  
общеобразовательных организаций

# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?



## Синхронизация процессов управления развитием образовательной организации

ПРИМЕР



# КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НЕОБХОДИМО УЧЕСТЬ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

1

2

3

## ОТ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ К ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

### ЕСОКО

- Единый государственный экзамен
- Государственная итоговая аттестация 9 классов (ОГЭ)
- Национальные исследования качества образования (НИКО), всероссийские проверочные работы (ВПР)
- Международные сопоставительные исследования качества образования (PISA, TIMSS, PIRLS, TALIS, PIAAC)

### Система управления качеством образования

- Мотивирующий мониторинг (исполнительные органы субъектов РФ; органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования; образовательные организации)
- Индекс качества общего образования
- Аккредитационный мониторинг
- Проект «Школа Минпросвещения России»

2020 г.

2023 г.



# УПРАВЛЯЙТЕ ЦЕЛЯМИ И ПРИОРИТЕТАМИ: критерии в целеполагании

Критерий	Смысл критерия	Примечания
Цель конкретная?	Отсутствие различных интерпретаций в постановке цели различными участниками проекта	В постановке цели не должно быть слов, не несущих смысловой нагрузки (оптимальный, достойный и т.п.). Желательно избежать и негативной постановки целей
Цель измеримая?	Цель должна описываться количественными показателями, достижение или недостижение которых позволяет определить степени приближения к цели	Если речь идет о количественной измеримости, нужно оперировать цифрами, если о качественной — к формулировке цели следует приложить техническое задание. На практике часто используют такие критерии, как проценты, соответствие внешним стандартам, время и др.
Цель достижимая?	Означает возможность достижения цели с учетом существующих ограничений	Существуют проекты, относительно которых нельзя с уверенностью судить о достижимости целей, например, научно-исследовательские проекты
Цель актуальная, значимая?	Отражает согласование цели проекта с целями более высокого уровня вплоть до стратегии развития, а также важность данного проекта для организации	Значимость цели определяется ответом на вопрос, важна ли она для достижения целей более высокого уровня
Достижима ли цель в течение определенного времени?	Если не учитывать временные ограничения, возникает риск того, что цель никогда не будет достигнута	При постановке цели необходимо определять конечный срок, к которому должны быть получены результаты проекта
Цель оценивается регулярно?	Означает оценку руководителем проекта степени приближения к цели на каждом этапе ее достижения	Оценивается ли каждый этап в достижении цели?
Цель пересматривается после проведения оценки?	В соответствии с меняющимися внешними и внутренними условиями реализации проекта	Происходит ли корректировка цели?

# КАК ЧАСТО ВЫ ВСТРЕЧАЕТЕСЬ С ТАКОЙ СИТУАЦИЕЙ?

В организации 4 сотрудника, которых зовут: **Каждый**, Кто-то, **Любой** и **Никто**. Необходимо было сделать важную работу и ко всем обратились с просьбой ее сделать.

**Каждый** был уверен, что **Кто-то** ее сделает.

**Любой** бы мог сделать ее, но **Никто** ее не сделал.

**Кто-то** разозлился из-за этого, потому что это была работа **Каждого**.

**Каждый** подумал, что **Любой** может ее сделать, но **Никто** не понял, что **Каждый** ее не будет делать.

Это история кончилась тем, что **Каждый** обвинил **Кого-то** в том, что **Никто** не сделал того, что мог бы сделать **Любой**.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НЕВОЗМОЖНО БЕЗ КОМАНДЫ

# НЕТ КОМАНДЫ-НЕТ РАЗВИТИЯ

1

**Нет управленческой команды**

2

**Не выполняется стратегия**

3

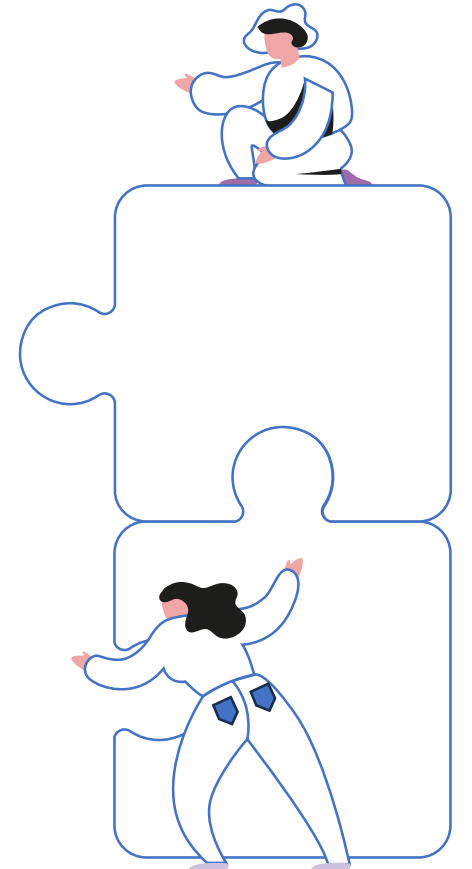
**Не проводятся необходимые изменения**

4

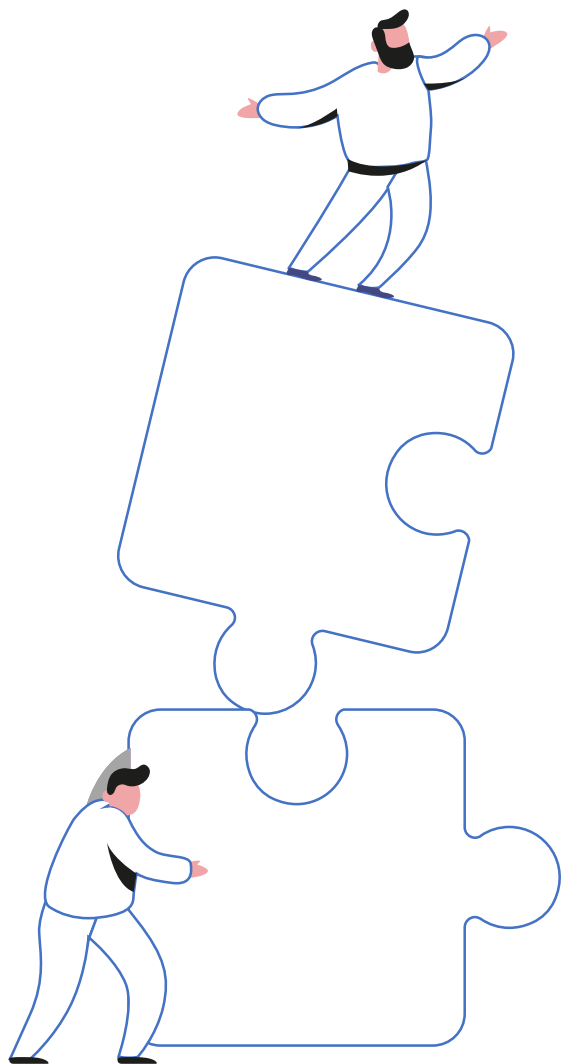
**Организация отстает от конкурентов**

5

**Снижается качество**



# НЕТ КОМАНДЫ-НЕТ СОГЛАСОВАННОСТИ В РАБОТЕ



**Нет управленческой команды**

**1**

**Несогласованность в работе ПОП**

**2**

**Хронические проблемы в качестве**

**3**

**Снижается лояльность родителей**

**4**

**Снижается качество**

**5**

# НЕТ КОМАНДЫ-НЕТ ПОЗИТИВНОЙ МОТИВАЦИИ

1

**Нет управленческой команды**

2

**Непродуктивная корпоративная культура**

3

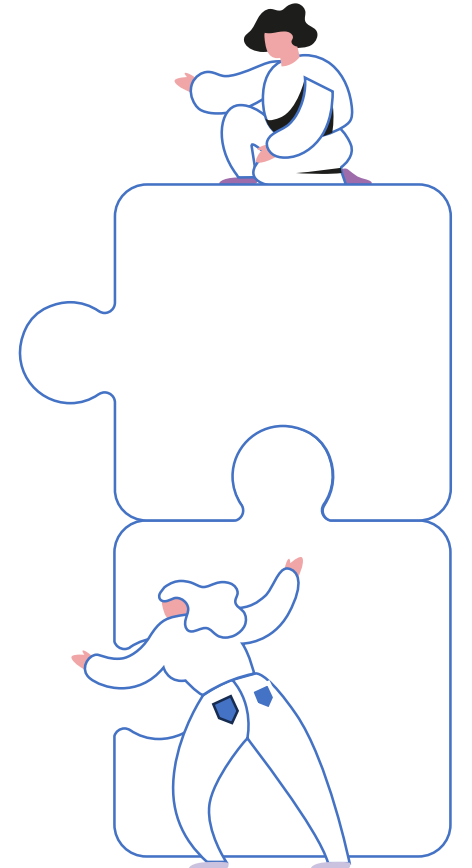
**Сотрудники демотивированы**

4

**Снижается лояльность родителей**

5

**Снижается качество**



# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Ясное понимание общих целей
2. Работа на результат
3. Открытость и лояльность к критике
4. **Внимательное слушание**
5. Эффективные внутренние процессы
6. Соблюдение временных рамок и инструкций
7. Эффективность в принятии решения



# Стратегическое управление образовательной организацией на основе проектного подхода

Лазарева Марина Владимировна,  
ведущий эксперт ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»,  
доцент кафедры педагогики и психологии СПбУТУиЭ,  
к.п.н., доцент