УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Управленческий проект оформляется аттестующимся руководителем на материале своей образовательной организации.

Для кандидатов на должность руководителя рекомендуется оформление управленского проекта на материале кейса[[1]](#footnote-1).

**Структура управленческого проекта**

**1. Паспорт проекта**

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

|  |  |
| --- | --- |
| Название проекта | Указывается полное наименование разработанного проекта |
| Разработчик проекта | ФИО разработчика проекта |
| Срок реализации проекта | Дата начала и окончания проекта |
| Аннотация проекта | Кратко излагается основная идея проекта |
| Актуальность темы проекта | Описывается проблема, решению которой посвящен проект |
| Цель проекта | Формулируется цель проекта |
| Задачи проекта | Формулируются основные задачи, решение которых позволит достичь цели проекта |
| Целевая аудитория проекта | Указывается, для кого предназначен данный проект |
| Ожидаемые результаты проекта | Описываются ожидаемые изменения, которые произойдут в результате реализации проекта |
| Мероприятия проекта | Приводится перечень мероприятий по реализации проекта |
| Эффекты / Критерии реализации проекта | Приводятся наименование, единица измерения и значение показателей реализации проекта |
| Основные риски реализации проекта | Кратко описываются ключевые риски проекта (3-5) и меры по предупреждению наступления риска либо минимизации его последствий. |

**2. Обоснование разработки проекта**

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

**3. Актуальность темы**

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

*При выборе темы управленческого проекта следует ориентироваться на трудовые действия руководителя образовательной организации, оформленные в профессиональном стандарте «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 г. N 250н) или на должностные обязанности руководителя образовательной организации, изложенные в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. N 761н).*

**4. Цель и задачи проекта**

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

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

**5. Ожидаемые результаты проекта и критерии их достижения**

Необходимо указывать конкретные результаты, которые позволят достичь цели проекта и будут являться основой для мониторинга качества его реализации. Результаты проекта должны четко коррелировать с поставленными задачами и соответствовать тем ожиданиям, которые необходимо реализовать. В зависимости от тематики, цели и задач проекта ожидаемые результаты могут быть нацелены как на удовлетворение потребностей внешних пользователей, так и на решение внутренних проблем учреждения.

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

Результаты проекта берутся за основу при планировании мероприятий проекта.

**6. План реализации проекта**

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Задачи проекта | Мероприятия | Сроки проведения | Ответственный исполнитель |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**7. Эффекты / Критерии реализации проекта**

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

**8. Мониторинг реализации проекта**

Мониторинг проекта должен позволить отследить ход его реализации и степень достижения запланированных результатов, а также осуществить оперативные действия для устранения возникших расхождений. Необходимо четко определить предмет мониторинга: выполнение задач, осуществление мероприятий, достижение результатов, наступление рисков и т.п. Также важно разработать инструменты (индикаторы) и процедуры мониторинга проекта. В качестве индикатора используется количественный или качественный показатель, позволяющий измерить достижение цели, то есть сравнить реальные результаты с запланированными.

**9. Ресурсное обеспечение**

Данный раздел содержит описание материально-технической базы, кадровых и информационных ресурсов, которые будут необходимы в ходе реализации проектной работы в соответствии с намеченными мероприятиями. Раздел также должен содержать информацию об объеме требуемого финансового обеспечения и источниках финансирования (бюджетных и внебюджетных). Рекомендуется представить бюджет проекта с распределением объема финансирования и указанием источников в соответствии со сроками выполнения мероприятий проекта либо статьями затрат. Бюджет проекта целесообразно оформлять в табличном виде следующей формы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятия / статьи затрат | Сумма | Источник финансирования |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| Итого: |

**10. Основные риски проекта и пути их минимизации**

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

Экспертный лист

|  |  |
| --- | --- |
| Автор-разработчик проекта |  |
| Название проекта |  |
| Организация автора-разработчика проекта |  |
| ФИО эксперта (-ов) |  |
| Дата проведения экспертизы |  |

1. Характеристика проекта по критериям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Критерий оценки | Баллы | Комментарии / рекомендации эксперта |
| 1. | Тема проекта актуальна для конкретной образовательной организации |  |  |
| 2. | Тема проекта находится в поле управленческой деятельности  |  |  |
| 3. | Сформулирована проблема, решаемая за счет проекта, обозначены ее причины |  |  |
| 4. | Цель и задачи проекта соответствуют решаемой проблеме |  |  |
| 5. | Цель и задачи проекта соответствуют планируемым результатам |  |  |
| 6. | Планируемые результаты проекта конкретны, измеримы, имеют критерии их достижения |  |  |
| 7. | Система мероприятий позволяет обеспечить решение задач и достижение цели проекта |  |  |
| 8. | Мероприятия проекта конкретизированы по срокам, ресурсному обеспечению, ответственным исполнителям |  |  |
| 9. | Бюджет проекта реалистичен и обоснован |  |  |
| 10. | Определены риски реализации проекта и способы их минимизации |  |  |
| 11. | Аттестуемый свободно ориентируется в содержании проекта, убедителен в коммуникации |  |  |
|  Сумма баллов |  |  |

2. Экспертное заключение\*:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперт (-ы): |  |  |  |  |
|  |  | ФИО |  | Подпись |

\* Комментарии эксперта (-ов) в свободной форме о качестве управленческого проекта в целом.

Рекомендуемый подход к определению баллов (от 0 до 3) по критериям оценки проекта:

|  |  |
| --- | --- |
| Баллы | Содержание оценки / соответствие критерию |
| 0 | Отсутствие соответствия критерию.Проект не соответствует данному критерию. |
| 1 | Низкий уровень соответствия.По данному критерию проект проработан недостаточно, имеются существенные замечания. |
| 2 | Средний уровень соответствия.По данному критерию проект достаточно проработан, имеются несущественные замечания. |
| 3 | Высокий уровень соответствия.Проект полностью соответствует данному критерию. |

Приемлемый уровень результатов экспертной оценки управленческого проекта – не ниже 20 баллов, при условии, что по критерию 11 «Аттестуемый свободно ориентируется в содержании проекта, убедителен в коммуникации» набрано не менее 2 баллов.

По результатам экспертизы качества управленческого проекта в экспертном заключении рекомендуется также указать:

* Количество баллов;
* Количество баллов по критерию «Аттестуемый свободно ориентируется в содержании проекта, убедителен в коммуникации»;
* Критерии, оцененные на 0 баллов;
* Рекомендации (при наличии) по доработке проекта и по каким направлениям.

**Комментарии по смысловому содержанию критериев оценки проекта**

В целях недопущения разного трактования смысла критериев оценки управленческого проекта, эксперту (-ам) следует придерживаться следующего их содержания:

1. Оценка по критерию «Тема проекта актуальна для конкретной образовательной организации» предполагает определение уровня соответствия данному критерию информации о связи тематики проекта с положениями программных документов федерального и регионального уровня, реализуемыми в Красноярском крае, а также наличия аналитических данных учреждения, подтверждающих взаимосвязь выбранной темы с проблемами конкретной образовательной организации;

2. Оценка по критерию «Тема проекта находится в поле управленческой деятельности» предполагает определение уровня соответствия выбранной тематики содержанию управленческой деятельности (трудовым функциям, трудовым действиям, должностным обязанностям руководителя образовательной организации);

3. Оценка по критерию «Сформулирована проблема, решаемая за счет проекта, обозначены ее причины» предполагает определение уровня соответствия данному критерию информации, подтверждающей наличие проблемы, решаемой за счет реализации проекта, причины возникновения которой выявлены в ходе проведения соответствующего анализа сложившейся ситуации;

4. Оценка по критерию «Цель и задачи проекта соответствуют решаемой проблеме» предполагает определение уровня соответствия данному критерию точности формулировки цели проекта и возможности ее достижения для решения обозначенной проблемы за счет реализации конкретных задач. В ходе оценки важно определить, является ли цель проекта конкретной, измеримой, достижимой и определенной временными рамками, а также выявить наличие логической взаимосвязи и взаимозависимости таких структурных элементов проекта, как «проблема – цель – задачи»;

5. Оценка по критерию «Цель и задачи проекта соответствуют планируемым результатам» предполагает определение уровня соответствия данному критерию с точки зрения четкой корреляции поставленных задач и ожидаемых результатов, а также возможности достижения цели проекта за счет получения планируемых результатов. В ходе оценки важно выявить наличие логической взаимосвязи и взаимозависимости таких структурных элементов проекта, как «цель – задачи - результат»;

6. Оценка по критерию «Планируемые результаты проекта конкретны, измеримы, имеют критерии их достижения» предполагает определение уровня соответствия данному критерию с точки зрения наличия четко сформулированных измеримых результатов проектного решения, которые должны являться основой для мониторинга качества данного проекта. В ходе оценки важно установить, определены ли для каждого вида заявленного результата критерии, позволяющие однозначно оценить его получение.

7. Оценка по критерию «Система мероприятий позволяет обеспечить решение задач и достижение цели проекта» предполагает выявление уровня соответствия данному критерию наличия логически выстроенной системы мероприятий, позволяющей в соответствии с намеченной целью и решаемыми задачами, достичь запланированных результатов проекта. В ходе оценки важно выявить взаимосвязь и взаимозависимость таких структурных элементов проекта, как «цель – задачи – мероприятия – результат»;

8. Оценка по критерию «Мероприятия проекта конкретизированы по срокам, ресурсному обеспечению, ответственным исполнителям» предполагает выявление уровня соответствия данному критерию исходя из того, определены ли в проекте конкретные сроки проведения запланированных мероприятий, обоснована ли потребность в материально-технических, кадровых и информационных ресурсах для их проведения, указаны ли ответственные лица.

9. Оценка по критерию «Бюджет проекта реалистичен и обоснован» предполагает выявление уровня соответствия данному критерию с точки зрения правильности составления бюджета, наличия требуемых расчетов согласно мероприятиями, планируемым к реализации, а также реальной возможности привлечения и использования, определенных в рамках бюджета проекта, источников финансирования;

10. Оценка по критерию «Определены риски реализации проекта и способы их минимизации» предполагает выявление соответствия данному критерию исходя из наличия в проекте качественной оценки причин возникновения и негативных последствий возможных рисковых событий, а также алгоритма действий по предупреждению наступления риска либо минимизации его последствий;

11. Оценка по критерию «Аттестуемый свободно ориентируется в содержании проекта, убедителен в коммуникации» предполагает выявление соответствия данному критерию с точки зрения четкости и логики изложения материала, глубины знаний проблемы и содержания проекта, умения убедить аудиторию в целесообразности реализации проектных решений, качества ответов на поставленные вопросы, а также использования технических средств презентации для большей наглядности представляемой информации.

1. Кандидату предлагается описание ситуации в какой-либо образовательной организации и предлагается с опорой на предложенный материал разработать управленческий проект по решению проблемы или актуальной задачи, ориентированной на развитие образовательной организации, описанной в кейсе. [↑](#footnote-ref-1)