

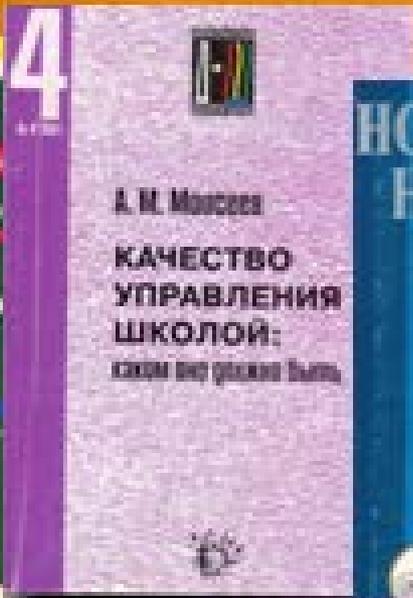


# УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ПРОЕКТАМИ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.М.Моисеев, в.н.с.  
Института системных проектов МГПУ



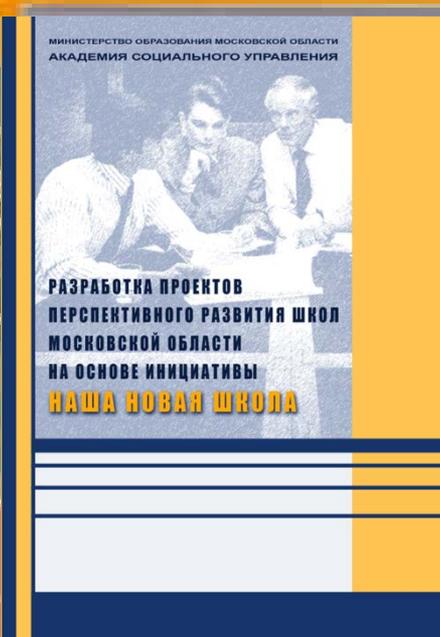
**Заместитель  
директора школы  
по научной  
работе**



**А. М. Москатов**  
**КАЧЕСТВО  
УПРАВЛЕНИЯ  
ШКОЛОЙ:  
как им можно быть?**



**НОВОЕ  
В  
ВНУТРИШКОЛЬНОМ  
УПРАВЛЕНИИ**



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**РАЗРАБОТКА ПРОЕКТОВ  
ПЕРСПЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ШКОЛ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
НА ОСНОВЕ ИНИЦИАТИВЫ  
НАША НОВАЯ ШКОЛА**



**ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
СИСТЕМ  
ВНУТРИШКОЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**УПРАВЛЕНИЕ  
ШКОЛОЙ**



**ПРОБЛЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
В ОБРАЗОВАНИИ**



**М.М. Потопов, А.М. Москатов**

**ДИССЕРТАЦИИ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАНИЕМ:  
составление, проблемы,  
современные требования**

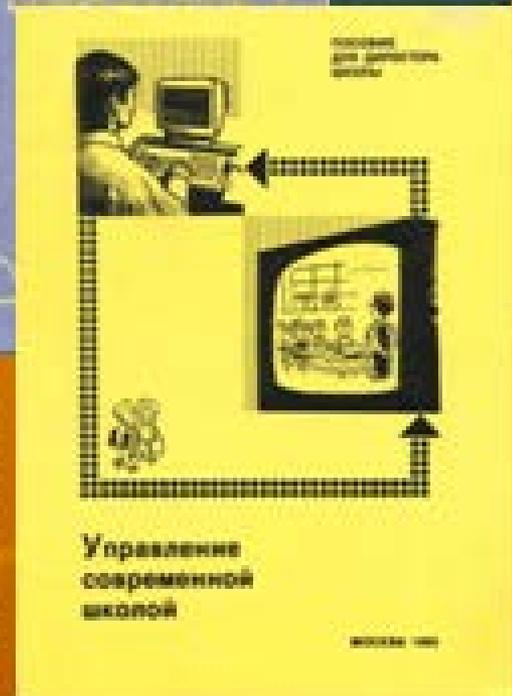
**НАША НОВАЯ ШКОЛА**



**УПРАВЛЕНИЕ  
РАЗВИТИЕМ ШКОЛ**

**М.М. ПОТОПОВА  
И В.С. ЛАЗАРЕВА**

**НАША НОВАЯ ШКОЛА**

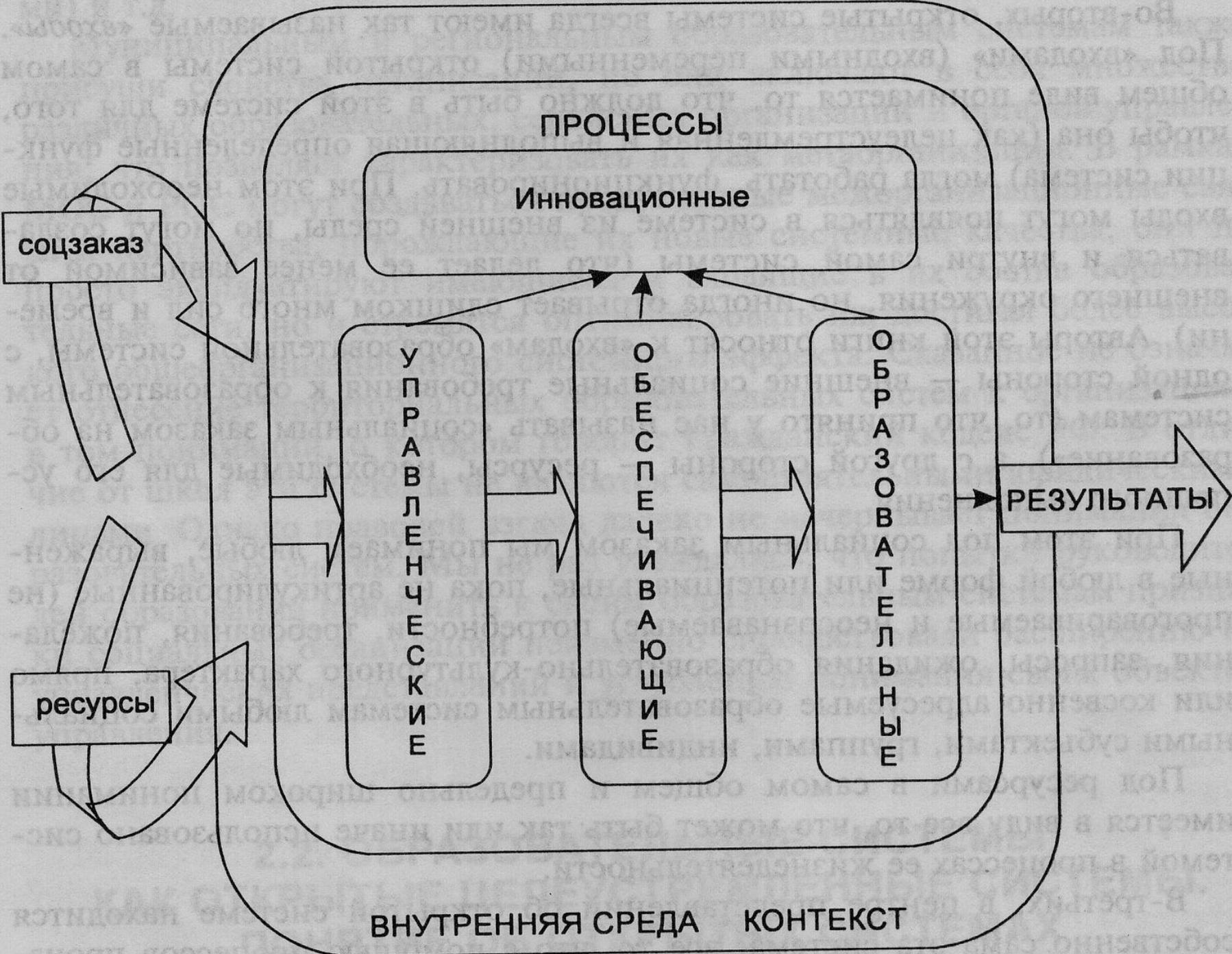


**Управление  
современной  
школой**

**МОСКВА 1999**

# Открытая система

- Входы
- Процессы преобразования
- Выходы
- Внешняя среда



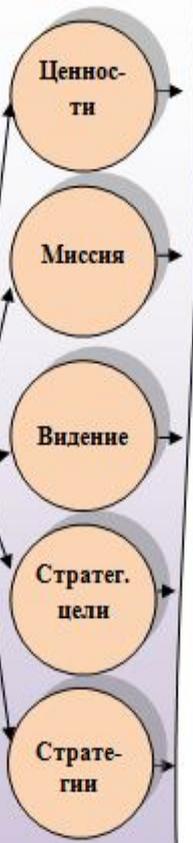
# ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ШКОЛЫ

Источник социального заказа школе

- Государство
- Родители
- Акт. группы населения
- Регион
- Местное сообщество
- Этнические группы
- Учебные заведения
- Предпр-ия, работодатели
- Общ. организации
- Религ. конфессии
- Средства информации
- Вооруженные силы
- Наука и искусство

Ресурсное обеспечение

- Контингент уч-ся
- Кадры
- Инфраструктура
- Финансы
- Мат. - техн. ресурсы
- Прогр. - методическое
- Психологическое
- Нормат. - правовое



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ



ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

УКЛАД ЖИЗНИ

ШКОЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

РЕЗУЛЬТАТ  
жизнедеятельности школы

# РЕЖИМЫ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОО

- **Запуск**
- **«Набор высоты»**
- **Стабильное функционирование (с риском перехода в застой, стагнацию)**
- **Инновационное развитие (с риском перехода в развал или отката в застой)**
- **«Свободное падение», деградация (нежелательно)**

# ЧТО ПОНИМАЕТСЯ ПОД РАЗВИТИЕМ ШКОЛЫ?

- Словом «развитие» мы обозначаем:
- и искусственные, преднамеренные усилия, и то, что происходит как бы само собой
- и некоторые процессы, и некоторую деятельность, и некоторые изменения, и некоторые результаты

# РАЗВИТИЕ

- Р-1. Естественный процесс органической эволюции и самоорганизации?
- Р-2. Искусственный процесс (и деятельность) по внесению изменений в объект силами управленцев?
- Р-3. Искусственный процесс (и деятельность) по внесению изменений в работу в объекте силами сотрудников и учащихся?
- Р-4. Результат – микст (результатирующая всего этого) – что получилось в итоге?

# РАЗНИЦА 4 Р

- Про первое и четвертое можно сказать – «школа развивается»
- Про второе и третье можно сказать – «мы развиваем школу»
- Вопрос: «Как сделать Р-2 и Р-3 с учетом и без ущерба для Р-1 и с наиболее высокими показателями Р-4?»

# **РАЗВИТИЕ – ОСОБЫЙ ВИД ИЗМЕНЕНИЙ**

- Продуманных-осмысленных**
- Целеустремленных-управляемых**
- Существенных-качественных (не только количественных) – переход в новое качество**
- Прогрессивных-улучшающих положение дел (в отличие от природы, где гибель вида – часть развития)**

# РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ

- Развитие образовательной системы с выходом на новое качество результатов образования

## ПЛЮС

- Развитие школы как организации с выходом на новое качество школы, школьной жизни и т.д.

# ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ

- **Функционирование** – все процессы и подсистемы работают стабильно, по заданному варианту, без существенных изменений – происходит **использование накопленного потенциала**
- **Развитие** – все процессы и подсистемы существенно изменяются – происходит **наращивание и обновление потенциала + улучшение его использования**

"Вызовы"



Ограничения;



Ресурсы:



- кадровые;
- образовательные;
- концептуальные;
- информационные;
- программно-методические;
- материально-технические;
- финансовые;
- нормативно-правовые и документационные;
- организационно-управленческие

Процессы преобразований

Отдельные  
инновационные  
процессы

Общешкольный  
инновационный  
процесс

Инновационная среда,  
обстановка, контекст



Результаты развития школы

Отдельные  
новообразования  
в результатах  
жизнедеятельности  
школы

Отдельные  
новообразования  
внутри школы

Общие новообразования:

новые результаты школы и ее новое состояние



# ВАРИАНТЫ (ТИПЫ) РАЗВИТИЯ

- **Революционно-катастрофический** (слом до основания, а затем... - А зачем?)
- **Медленные, как бы естественные приростные улучшения** (медленная и малоуправляемая эволюция)
- **Сознательные приростные улучшения**
- **Инновационное развитие (эволюция путем планомерного создания → распространения → внедрения → освоения → использования новшеств = через нововведения, инно-вационные процессы (мэйнстрим))**

# РАЗВИТИЕ ОО КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Использование потенциала новшеств для эффективного решения актуальных для данной ОО **проблем**, то есть преодоление разрыва между результатами (качеством образования, социальными эффектами, качеством самой ОО, качеством жизни людей в О), которые есть сегодня, и результатами, которые необходимы завтра...

# **НЕКОТОРЫЕ ПРОЯВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ОО**

- **ОО становится более разнообразной по своим возможностям (разнообразие)**
- **ОО становится более целостной, единой в многообразии (цельность)**
- **ОО становится все более яркой и неповторимой индивидуальностью (самость)**

# КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ ИННОВАТИКИ

- **Что вводится, предмет введения – Новшество**
- **Куда вводится, что обновляется – Точка входа и зона обновления**
- **Процесс введения новшеств – Нововведение (инновация)**
- **Результат введения новшеств – Новообразование, изменение, развитие**
- **Процесс от создания новшества до завершения введения и использования – инновационный процесс – процесс создания новшеств и продвижения их в образовательную систему (организацию) для обеспечения ее инновационного развития, улучшения**

# СТАДИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

- **Создание новшеств**
- **Распространение новшеств**
- **Внедрение/освоение новшеств**
- **Использование, применение нов-  
ществ**
- **Укоренение, институционализация  
но-вществ**
- **Рутинизация новшеств**
- **Вывод бывшего новшества из  
системы, демонтаж б/у новшества**

# РАЗЛИЧАЕМ

- Развитие всех школ и развитие одной, конкретной (например, своей) школы
- Новшества и нововведения, актуальные для всех – и новшества и нововведения, актуальные для данной школы «здесь и теперь», то, что в «зоне ее ближайшего развития»

# РАЗЛИЧАЕМ

- Развитие школы через введение **конкретного ряда новшеств**
- Развитие школы через развитие ее инновационной системы, общей способности, компетентности школы в области саморазвития

# ОБЩАЯ СПОСОБНОСТЬ ОО К РАЗВИТИЮ

- 1.** Инновационный порыв (сильно хотим)
- 2.** Чувствительность к потребностям, проблемам (вовремя видим)
- 3.** Восприимчивость к возможностям – новшествам, решающим проблемы (видим, как решать)
- 4.** Внедренческий потенциал (внедряем точно)
- 5.** Креативный потенциал (творим сами)
- 6.** Управленческая воля (сохраняем устойчивость и целеустремлённость)

## ПОЧЕМУ НУЖДАЕТСЯ В РАЗВИТИИ САМ ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ?

- Развиваются не все школы, работа некоторых школ ухудшается
- Осмысленность, результаты и эффективность развития школ недостаточны (нет целей, перегрузка, разрозненные и хаотичные попытки изменений без единого плана и т.п.)

# КАКОЕ РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ МОЖНО ПРИЗНАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ?

- Эффективность развития школы, как и эффективность вообще, может пониматься как отношение достигаемых результатов к затратам на их достижение.
- Соответственно: если результаты высоки и имеют тенденцию к росту, а затраты не растут или даже имеют тенденцию к снижению – налицо возрастание эффективности.

# КАКОЕ РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ МОЖНО ПРИЗНАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ?

- Если удастся добиваться не просто повышения эффективности, а ее максимально возможных значений для данных конкретных обстоятельств, мы вправе говорить **об оптимальном, максимально эффективном развитии школы.**

# КАКОЕ РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ МОЖНО ПРИЗНАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ?

- предельная, максимально возможная эффективность развития школы в сложной, изменчивой и конкурентной среде достигается только тогда, когда полностью, качественно, рационально, совместно, слаженно и синхронно используются весь потенциал школьного сообщества, каждого его представителя, все возможности и ранее не использованные резервы школы, когда к минимуму сводится «инновационный брак» и ошибки, когда развивается вся школа как система.

# КАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ЭФФЕКТИВНОМУ РАЗВИТИЮ ШКОЛЫ?

- К ЭРШ может привести освоение и реализация стратегического подхода к управлению, стратегического управления как особого типа управления школой, ориентированного на обеспечение и поддержание ее максимального возможного и признанного обществом успеха в условиях конкурентной среды, благодаря тем особенностям и преимуществам, которыми оно (СУ) обладает.

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ – ВЫСШИЙ ПИЛОТАЖ В УПРАВЛЕНИИ ШКОЛОЙ**

- **Сегодня многие школы не выходят на уровень стратегического управления – слишком много времени и сил отнимают борьба за выживание и текущая работа...**
- **Но реальных альтернатив освоению СУШ не существует.**
- **Стратегический менеджмент необходим в любой организации...**

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

## По значимости

- Важнейшие, стратегические аспекты управляемого развития школы в целом, связанные с достижением школой стратегических целей, изменением стратегического положения школы.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

## **По предмету развития**

Развитие, наращивание потенциала и компетентности школы в плане и в области стратегического управления

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

## По подходу

- Развитие школы на основе стратегического подхода к управлению, на базе стратегических моделей, понятий, инструментов, документов.

# Стратегии развития

- «Как пойдет»
- Локальные изменения
- Модульные изменения
- Системные изменения
- Последняя стратегия связана с системным стратегическим развитием школы, разработкой программы развития

# Инновации и проекты

- Инновации часто пробивают себе дорогу в форме проекта
- Проекты зачастую инновационны (хотя и не всегда)

# Кратко об авторе в связи с темой о проектах

- Участие в качестве эксперта и тренера в разработке, реализации, оценке проектов и программ, в экспертных и конкурсных комиссиях между-народных, федеральных и региональных проектов и конкурсов (свыше 150)
- Соавторство одной из первых книг по проектному управлению в образовании
- В данный момент – реализация внедренческого проекта с широким участием школ



Библиотека проекта «Разработка и формирование федерально-региональной  
мобильной сети повышения квалификации управленческих кадров»

## **ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОБРАЗОВАНИИ**



Москва  
2007



# Что НЕ предмет

- Исследовательские проекты отдельных педагогов (в том числе – диссертационные) и учебно-исследовательские проекты школьников
- Метод проектов в обучении школьников
- Проектирование образовательных и управляющих систем (если оно не является темой проекта – проекты по проектированию или с его участием бывают, но не все проекты про это)

# Кто создает все?

- ЛЮДИ
- Кто им в этом помогает – социальные организации?
- Почему они так важны?
- А если стационарные организации не справляются???

# Что такое проект?

- В обыденном сознании под словом «проект» понимается то, что обозначено в толковых словарях (увы, отстающих от жизни):
  1. Разработанный план сооружения, какого-нибудь механизма (чертеж, смета, на основании которых можно выполнить работу по строительству дома, стадиона и т.п.).
  2. Предварительный текст какого-нибудь документа (проект резолюции).
  3. Замысел, план чего-либо.
- **И где тут «наш» проект??? – Его нет...**

# Понятие о проекте

особая (проектная) форма, способ и единица организации жизнедеятельности людей комплексная деятельность временного коллектива специалистов в условиях активного взаимодействия с внешней средой, направленная на выполнение четко обозначенной цели и получение конкретного результата (изменения) в заданный промежуток времени с использованием ограниченных ресурсов

# ДЕЛО + СЛОВО + ЛЮДИ

- Проект – Дело, это работа, деятельность организованная особым образом
- Проект – Слово, это тексты, обоснования, заявки для выполнения Дела
- Проект – Люди, те, кто делают Дело и без кого оно сделано не будет

# Управление проектом

- **деятельность субъектов управления, направленная на постановку и обеспечение эффективного (в пределах – оптимального) достижения комплекса целей проекта посредством создания условий: целеустремленности, организованности и мотивированности действий участников проекта на основе последовательного осуществления управленческих действий: анализа, планирования, организации, руководства и контроля.**

# ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРЕДМЕТ

**А. Проектный менеджмент (Project Management, русскоязычный аналог – Управление Проектами) как совокупность знаний и основа для практической деятельности.**

- 1. Проектный менеджмент как область знания, наука, научная дисциплина.**
- 2. Проектный менеджмент как совокупность методологических подходов, принципов, концептуальных идей, понятий, выдвигаемых и рассматриваемых в рамках этой научной дисциплины.**
- 3. Проектный менеджмент как учебный предмет, в том числе – в системе дополнительного профессионального образования управленческих кадров,**

# ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРЕДМЕТ

**Б. Проектный менеджмент как практика, область управленческой практики, практическое искусство субъектов управления.**

# Проектное управление – особый тип управления

- широкое использование проектов, проектного подхода в деятельности управляемых систем и организаций (с четким пониманием как возможностей, так и ограничений проектного подхода);
- развитие этих систем и организаций на основе проектной культуры;
- специфическое проектное мышление менеджеров;

# Проектное управление – особый тип управления

- управление с полным учетом специфики проекта, нацеленное на достижение оптимальных результатов при разумном расходовании ограниченных ресурсов и в ограниченные сроки;
- управление, ориентированное на максимальное удовлетворение потребностей и запросов заинтересованных сторон проектов;
- управление, связанное с созданием гибких временных и целевых организационных структур – проектных структур, групп, команд.

# Актуальность темы

- Распространение проектов и проектного подхода к организации жизнедеятельности образовательных систем всех уровней.
- Превращение проектов и проектного управления в важное направление и способ реализации государственной политики, в том числе в сфере образования.
- Возрастание объективной значимости и перспективности проектов в развитии страны и ее ресурсной базы, превращение владения основами проектного менеджмента в важное конкурентное преимущество.

# Актуальность темы

- Существенное повышение требований к менеджменту и управленцам всех уровней, связанное со спецификой проектов как объекта управления.
- Недостаточное внимание к проблематике и специфике управления проектами в прежней практике систем повышения квалификации, связанное с новизной данного направления.
- Большая, чем раньше, открытость и доступность мирового и появление значимого отечественного опыта управления проектами в образовании, требующего осмысления и распространения.

# Актуальность темы

- Особенности современной ситуации жизнедеятельности образования:
- Быстрые и не всегда предсказуемые изменения внешней среды, социального заказа.
- Множественность источников социального заказа.
- Рост требований к качеству результатов образования, процесса и условий.
- Нестабильность ресурсного обеспечения.
- Развитие конкурентных начал.

# Мир сегодня

- Мир стационарных организаций
- Мир проектов
- При этом некоторые проекты становятся организациями (институционализируются),
- А огромное количество организаций время от времени занимаются проектами (чем дальше, тем больше)

# Основные характеристики проекта

- **ориентация на выявление и решение конкретных проблем** (проблемы сплошь и рядом возникают в жизни любой организации, но для инициирования проекта проблема (как и цель) нужна в обязательном порядке);
- **целеустремленность**, обязательная ориентация на достижение конкретных целей, определенных результатов;

## Основные характеристики проекта

- **новизна, направленность на изменения, на развитие, на создание нового** (большинство проектов в той или иной мере являются инновационными проектами; проекты, направленные на сознательную консервацию существующего положения дел, также возможны, но встречаются значительно реже и при этом почти никогда не афишируются);

## **Основные характеристики проекта**

- **относительная локальность проекта и его выделенность из более широких и глобальных систем (даже крупные проекты не могут решать весь объем задач в той или иной сфере деятельности, необходимо выделять приоритеты);**

## Основные характеристики проекта

- **встроенность проекта в более широкие системы деятельности (и вытекающая отсюда необходимость для менеджеров проекта понимать место проекта в более широких системах деятельности, соизмерять результаты проекта с результатами этих более широких систем и встраивать, интегрировать результаты проекта в общие результаты);**

# Основные характеристики проекта

- **ярко выраженная субъектность проекта, наличие авторского начала** (у проекта как начинания всегда есть конкретные инициаторы, организаторы, исполнители, и это отличает проектную ситуацию от ситуации повседневной рутинной деятельности, которая идет как бы «сама собой»; о проекте нельзя сказать – «мы всю жизнь это делаем, и не задумываемся, кто и когда это придумал»);

# Основные характеристики проекта

- **востребованность опыта, интуиции и других трудно формализуемых качеств людей, реализующих проекты (то есть тех характеристик, которые позволяют понимать реализацию проектов и управление проектами, проект как особое практическое искусство);**

# Основные характеристики проекта

- **высокий уровень и конкретный характер ответственности менеджеров проекта;**
- **взаимозависимость, синхронизация и координация проектных действий, координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;**

# Основные характеристики проекта

- **ограниченность в финансовых и других ресурсах;**
- **ограниченная протяженность во времени, с жестко определенными сроками начала и окончания (О этот страшный Дедлайн!);**
- **высокий уровень развития конкурентных начал** (эта черта присуща, в частности, проектам, предполагающим конкурсное финансирование и ограниченное число потенциальных победителей);

# Основные характеристики проекта

- **однократность, уникальность целей и самого проекта** (в любом проекте больше новизны и меньше рутины, чем в повседневной жизни традиционной организации);
- **потребность в специфических формах организации, оргструктуры;**

## **Основные характеристики проекта**

- **временная совместная работа разнообразных специалистов;**
- **Особая форма со-организации людей для работы (проектные команды)**
- **высокая и не всегда четко измеряемая степень неопределенности и рисков;**

# Основные характеристики проекта

- **высокая напряженность, чреватая различными конфликтами** (иногда возникает вопрос: «если проекты столь эффективны, почему не отказаться от традиционных организаций и не перейти к жизни организованной сплошь проектным образом?». Одним из ответов на этот вопрос является ответ, отмечающий трудность жить все время в серьезном напряжении и постоянных инновациях;

## **Основные характеристики проекта**

- **подвижность, возможность развития, изменения в процессе реализации**

(люди, работающие в крупных проектах, особенно гуманитарной направленности, хорошо знают, что проекты при всем стремлении к формализации и четкости являются скорее живыми организмами, чем машинами, они могут развиваться, «обрастать» различными подпроектами, что требует от управляющих гибких подходов и постоянного обновления проектных стратегии и тактики);

# Основные характеристики проекта

- **высокие требования как к рациональной, так и к эмоциональной составляющей работы коллективов, к креативности, основанной на знаниях и опыте;**
- **востребованность и одновременно – ограниченность возможностей объективных методов анализа и оценки, потребность в экспертном подходе к пониманию проекта.**

# «Проекты» в рамках Проекта

- Применительно к построению проекта, его конструкции – Проект проекта (чаще говорят – **дизайн проекта**) как конкретный вариант устройства проекта. Например: проект (дизайн) региональных комплексных проектов модернизации образования устроен так, что в их реализации обязательно принимают участие все три уровня региональной системы общего образования.

# «Проекты» в рамках Проекта

- На стадии подготовки проекта – Проект как некое содержание сознания, проектный замысел, идея (есть общий и очень много частных). Например: в самом первом приближении предполагается создать принципиально новую систему государственно-общественного управления, но это пока только идея, проект.

## «Проекты» в рамках Проекта

- На стадии подготовки проекта – Проект как драфт, черновой, неокончательный вариант проектной заявки, других продуктов. Например: прежде, чем говорить о введении новой системы оплаты труда, важно иметь хотя бы первый, сугубо предварительный проект этой системы.

# «Проекты» в рамках Проекта

- На стадии разработки проекта – Проект как документ, проектная, конкурсная заявка.
- Например, школа подала свой проект в рамках мероприятия ФЦПРО 2.3. «Создание сети школ, реализующих инновационные программы для отработки новых технологий и содержания обучения и воспитания, через конкурсную поддержку школьных инициатив и сетевых проектов»...

# «Проекты» в рамках проекта

- На стадии реализации проекта – Проект как результат деятельности проектирования; модель, прообраз некоторого нового образования (системы, вещи), которое специально проектируется и создается в рамках проекта в качестве его главного или неглавного продукта.
- Например: в ходе реализации проекта N-ской области был разработан оригинальный проект включения местного сообщества в решение вопросов управления образованием.

## «Проекты» в рамках проекта

- На разных стадиях – Проект как один из подпроектов, на которые может делиться большой проект. Например: очевидно, что каждое из направлений комплексного проекта модернизации можно рассматривать и как отдельный проект, тесно связанный со всеми другими.

# Зачем и кому нужны проекты?

- В любом проекте есть две стороны:
- Смысл – а зачем это нужно в принципе?
- Технологии – если это следует сделать, то как сделать это наилучшим образом?
- Проект это Дело, а Дело это то, у чего есть клиент. В проектах их называют благополучателями. Их надо изучать!!!

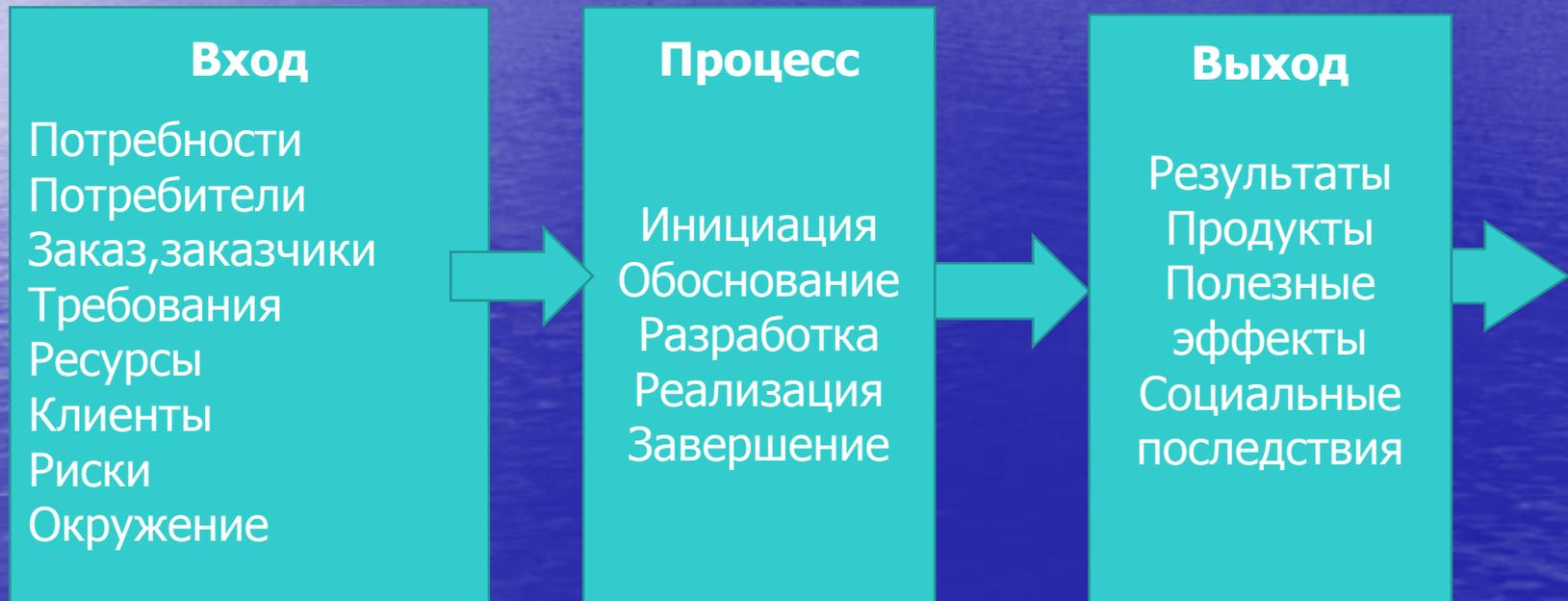
# Примеры крупных проектов в 21 веке

- ФПРО и 3 ФЦПРО
- Госпрограммы с 2012
- Мегапроект Развитие образования в России
- Проект Реформа системы образования
- Проект ИСО
- Проекты ПНПО
- КПМО
- МРСОО
- ННШ
- Ворлд Скиллс и др.

# Участие школы в проектах

- Внутренних
- Внешних (что бывает связано с подачей заявок и возможностью расширения ресурсной базы школы, например, в рамках проектов ФЦПРО или грантовых конкурсов)

# Проект как открытая система и объект управления



# Деятельностное понимание проектов

- В каждом проекте есть все компоненты деятельности:
- цели,
- средства,
- процесс,
- условия,
- результаты

# Жизненный цикл проекта

*это развитие проекта от первоначальной идеи до ее реализации, от старта до финиша*

4 основных этапа (фазы) ЖЦП:

- **Обоснование, инициация проекта.**
- **Разработка проекта.**
- **Реализация проекта.**
- **Завершение проекта.**

# Обоснование, инициация проекта

- Выявление противоречий между настоящим состоянием и требуемым в соответствии с запросами внешней среды – проблемный
- Исследование жизнеспособности проекта и его возможного мультипликативного эффекта
- Разработка (проработка) схем привлечения финансирования
- Принятие решения о разработке и реализации проекта

# Разработка проекта

- Определение состава и функций команды управления проектом по разработке проекта, а также проектных групп;
- Маркетинг, разработка бизнес-плана (либо укрупненного плана)
- Собственно разработка проекта
- Оценка реальности проекта и внесение необходимых корректив
- Переговоры и подписание договоров, распоряжений, приказов

# Реализация проекта

- Обучение персонала
- Реализация проектных мероприятий
- Текущий мониторинг проекта
- Коррективы хода реализации проекта

# Завершение проекта

- Заключительный мониторинг, подведение итогов, оценка эффективности результатов проекта
- Отчет по проекту (содержательный и финансовый)
- Решение о завершении проекта или его пролонгации
- Диссеминация (распространение) полученных достижений, лучших образцов практики и результатов

## Вместо эпиграфа

- Мастеру искусств как-то задали вопрос: «Скажите, мэтр, что главное в искусстве: «что» или «как»?»
- Ответ Мэтра был неожиданным: «В искусстве главное – КТО!»

# Кто может сказать свое веское слово в развитии школ?

- Директор? – Конечно!
- Администрация школы – Конечно!
- Коллектив? – Конечно!
- Отдельные учителя – Почему нет?
- А как насчет такого коллективного субъекта как Школьные проектные команды???

# Новая школа

- Ситуация запуска, нестабильность и пока нет результативности
- Часто нет слаженного сообщества, коллектива
- Но зато есть шанс сразу, с самого начала начать работать хорошо и с перспективой

# Скрепцы на старте

- Проектные сборы
- Образование, наигрывание и обучение команд
- Работа команд над стратегическими перспективами, основаниями, планами, повесткой дня школы, аналитикой, ПРОО
- Выявление в этой работе потенциала людей и команд

# Школьные команды

- **Без субъектов не бывает новшеств. Будет субъект – будет и развитие!**
- **Команды – не обязательный, но очень важный и перспективный коллективный внутренний субъект оптимизации функционирования и развития школы, который может внести заметный вклад в общий потенциал школы, ее работу и результаты**

# Почему команды – школьные?

- Входят школьные люди
- Решаются задачи в интересах школы или представляемые от школы
- Зачастую речь идет о задачах и делах, значимых в масштабе всей ОО

# Почему команды – часто проектные?

- Делать команды для обычной работы вроде бы как-то нет смысла, другое дело – для проектов
- Но при этом
- проекты понимаются сильно по-разному и
- их очень много и тоже разных
- Важно понимать проекты корректным образом

Что обычно понимается под школьными проектными командами?

- Коллектив школы часто называют командой единомышленников, администрацию школы – командой управленцев. Подходит ли это под определение «школьной команды»?
- Есть ли знак равенства между «командной работой» в школе и работой проектных команд?
- Любая ли группа – команда?

# Существенные признаки

## команды

- Совместная работа, постоянная интенсивная коммуникация, снятие «погон»
- Группа людей
- Общие цели
- Ответственность за их достижение
- Временный (но не сиюминутный характер)
- Распределение ролей
- Выход за рамки обычной рутинной работы и своих подразделений
- Специфические формы и методы работы

## О каких (по составу и размеру) командах идет речь?

- О командах педагогов, администраторов, смешанных командах сотрудников ОО, взросло-детских командах
- Обычно говорят о группах в составе 8-12 человек

## Команды: новое, незабытое старое или вечное?

- При том, что понятие о командах (team) и командообразовании (team building) для менеджмента тема относительно новая, в школе можно обнаружить феномены командной работы и подкоманд уже в довольно ранние периоды.
- А в новейшее время команды связаны с рядом больших проектов начала 21 столетия

# Зачем и почему создаются команды?

- Это трудно объяснить тем коллегам, у кого пока нет опыта работы в командах и с командами, но зато, причём, на уровне ярких ощущений, очень понятно тем, у кого такой опыт есть
- В чем польза и привлекательность создания различных рабочих команд вообще и в школе – в частности?

# «Благополучатели» команд

- Школа, ее образовательная система, процесс, среда
- Конкретные задачи, темы, проекты в школе
- Система управления
- Школьное сообщество
- Другие учителя
- Члены команд, команды в целом
- Внешкольная среда (много благополучателей)

# Каковы основания и резоны для создания команды?

- Когда, зачем и почему школе нужна (нужны) проектная команда (команды)?
- Под какие задачи есть смысл создавать команды?
- Кем и как принимается решение?
- Должны ли члены команды знать, что они – члены команды?
- Нет ли при создании команд рисков новой перегрузки учителей и управленцев?

# Что и как делают команды?

- Всё. Список безразмерен...
- Анализируют
- Проектируют, разрабатывают
- Планируют, программируют
- Прогнозируют
- Организовывают...
- Практически реализуют
- Контролируют
- Внедряют...

## Обычная работа школы и работа проектных команд: нужно ли чтобы второе четко выделялось из первого?

- Видимо, важно «не растворять» команды, их работу, проекты и их вклад в общем потоке деятельности школы
- И не называть проектами обычную работу
- И не называть командами то, что ими не является

## **Школьная команда – одна или множество?**

- **Много команд – это хорошо?**
- **Сколько команд может создать и эффективно сопровождать система управления школой за конкретный отрезок времени, «здесь и сейчас»?**
- **Как координировать работу нескольких команд?**

# Многообразие команд

- **Состав команд**

Управленческие – педагогические – смешанные; Профессиональные – из представителей общественности – смешанные; «Взрослые» – детские – смешанные

- **Доминирующее содержание работы**

Организационно-управленческие – ресурсные – методические – педагогические; Команды оптимизации функционирования ОО – осуществления новшеств, развития ОО

# Многообразие команд

- **Вклад в проектную деятельность, место в проектном разделении труда**

Команды разработчиков – исполнителей, реализаторов – смешанные; Команды внутришкольных проектов – команды внешних (в том числе грантовых) проектов с участием ОО

- **Способ создания команд**

«Сверху» – «снизу» (две крайние позиции по данному вопросу: «административно-авторитарная» и «гуманитарная»,

- **Сфера действия команд в ОО**

Команды, действующие в образовательном процессе – в его ресурсном обеспечении – в управлении школой (и др.).

# Многообразие команд

- **Сложность и новизна решаемых задач**

Решающие относительно несложные, но трудоемкие задачи – решающие задачи средней сложности – решающие наиболее сложные, эксклюзивные и прорывные задачи («проектный спецназ» ОО)

- **Степень инновационности (имеется в виду инновационность подходов к делу, характера деятельности)**

Инновационные команды – команды без выраженной инновационности

# Многообразие команд

- **Наличие и роль лидера**

С явным лидером – С несколькими лидерами –  
коллегиальные – Без явного лидера

- **Соотношение с обычной профессиональной деятельностью**

Команды, работающие в рамках своей обычной профессиональной деятельности (интактные команды) – команды, выходящие за рамки обычной профессиональной деятельности

- **Охват ОО**

Общешкольные – на уровне модуля, подструктуры ОО  
– локальные

- **Масштаб целей и задач команд**

Стратегические – тактические – оперативные команды  
(в практике обычно специально выделяются только стратегические команды)

# Многообразии команд

- **Степень автономности команд**

Автономные (не требующие опеки) – «опекаемые»

- **Характер функций, направлений работы**

Монофункциональные – поли(мульти)функциональные команды

Монофункциональные (в рамках одной функции) – кросс-функциональные (с пересечением функций)

- **Межкомандные отношения**

Параллельно работающие – кооперирующиеся – конкурирующие

# Многообразие команд

- **Срок действия**

Короткоживущие (рассчитанные на «короткие дистанции» – от нескольких часов до месяца)  
- со средним сроком действия (от месяца до года) – длительно работающие,  
долгоиграющие (более года)

- **Планируемое количество проектов**

«Разовые», монопроектные команды, то есть ad hoc-команды на одно событие, один проект – поли(мульти)проектные команды

- **Обученность команд**

Команды, прошедшие специальное обучение – команды, не прошедшие специального обучения

# Управленческие команды

- 1) команды из штатных управленцев
- 2) смешанные по составу команды, решающие управленческие задачи

## В школе важно завести

- Порядок создания команд
- Институт кураторов команд
- Логику выдачи ТЗ на работу и приемки выполненных работ
- Мониторинг (больше внутренний) и контроль
- Командное портфолио

# Жизненный цикл команды

## 5-фазовая модель:

1. **Формирование.**
2. **Смятение, дифференциация.**
3. **Нормализация, нормирование, син-тез.**
4. **Зрелость, продуктивное выполнение работ.**
5. **Роспуск, расформирование.**

# Роли и распределение ролей в команде

- Есть классические, переведённые у нас работы Раймонда М. Белбина, где говорится о 8-9 ролях в командах менеджеров.



# Командные роли

Роль	По-английски	По-русски	Синонимы
	Plant	Генератор идей	
	Resource Investigator	Исследователь ресурсов	
	Coordinator	Координатор	Председатель
	Shaper	Шейпер	Мотиватор
	Monitor Evaluator	Аналитик-Стратег	Критик
	Team Worker	Душа команды	Вдохновитель
	Implementer	Работник компании	Реализатор, Рабочая пчелка
	Completer Finisher	Педант	Контролер, Завершитель
	Specialist	Специалист	

# Каких результатов могут достигать команды и как их оценивать?

- Разумно выделять среди «выходов» работы команд:
- Продукты
- Результаты
- Эффекты и последствия...
- Для оценки важно иметь ясные цели и индикаторы **УЖЕ В НАЧАЛЕ РАБОТ**

# Когда команды успешны и эффективны?

- В команде не более 10 человек.
- Члены команды выражают желание работать в проектной команде.
- Члены команды работают над проектом от начала и до конца.
- Члены команды являются частью организационной культуры, которая поощряет сотрудничество и доверие.
- Члены команды подчиняются непосредственно управляющему проектом.

# Когда команды успешны и эффективны?

- В команде есть специалисты во всех необходимых областях.
- Проект представляет собой интересную задачу, которую хочется выполнить.
- Члены команды собраны в одном месте так, чтобы им легко можно было обсуждать все проблемы, связанные с работой (новые средства коммуникации).



**Александр Матвеевич  
Моисеев**

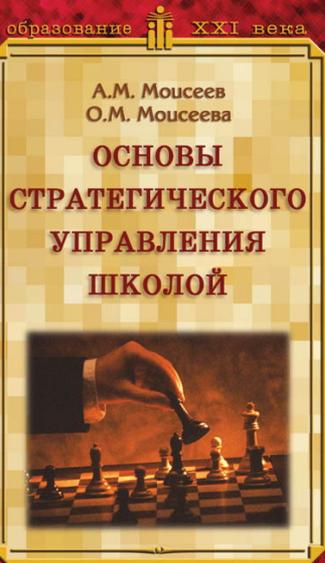
Проректор по научной работе и инновационной деятельности, профессор кафедры общего менеджмента ГОУ ВПО МО "Академия социального управления"



**Ольга Максимовна  
Моисеева**

Заведующая кафедрой общего менеджмента ГОУ ВПО МО "Академия социального управления"

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ



образование XXI века

А.М. Моисеев  
О.М. Моисеева

**ОСНОВЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
ШКОЛОЙ**

115035 г., Москва, 1-й Кадашевский пер., д. 11/5, стр. 1  
тел.: (495) 953 2170, 953 9865  
тел./факс: (495) 953 9912  
www.pedobsh.ru  
E-mail: pedobsh@online.ru, pedobsh@mail.ru  
Книги почтой



**МОИСЕЕВ Александр Матвеевич**  
Кандидат педагогических наук, доцент, проректор по инновационной и проектной деятельности, профессор кафедры образовательного менеджмента Академии социального управления Московской области, ведущий научный сотрудник ФГОУ ВПО Института инновационной деятельности в образовании, член-корреспондент МАНПО, почтовый работник высшего профессионального образования РФ, автор 420 опубликованных работ по педагогике и управлению образованием



**XVAN Андриан Андрианович**  
Кандидат психологических наук, доцент, декан факультета психологии образования Новокузнецкого филиала Кемеровского государственного университета, автор более 170 опубликованных работ по вопросам психологии труда и управления, психологии образования



**МОИСЕЕВА Ольга Максимовна**  
Кандидат педагогических наук, доцент, ведущий научный сотрудник ФГОУ ВПО Института инновационной деятельности в образовании, член-корр. МАНПО, почтовый работник высшего профессионального образования РФ, автор свыше 100 опубликованных работ по вопросам управления образованием



**XОМЕРИКИ Ольга Геннадьевна**  
Кандидат педагогических наук, доцент, заведующая лабораторией средств и методов поддержки инновационных процессов в образовании ФГОУ ВПО Института инновационной деятельности в образовании, награждена медалью К.Д. Ушинского, автор более 60 опубликованных научных работ по проблемам организации и поддержки инновационных процессов в современной школе



**КАПТО Анна Ефимовна**  
Кандидат педагогических наук, заслуженный учитель УССР, директор школы с многолетним стажем, автор более 50 опубликованных работ по вопросам управления современной школой



**ЛОРЕНСОВ Александр Васильевич**  
Старший научный сотрудник, директор школы с многолетним стажем, автор свыше 50 опубликованных работ по вопросам управления современной школой



**УПРАВЛЕНИЕ  
ШКОЛОЙ**  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
И ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ

СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК

УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ



Электронная версия  
Электронная версия  
znanium.com  
Изданный членом  
Вы можете купить электронную версию  
после регистрации в инновационно-образовательной системе знаний  
по адресу <http://znanium.com>  
Для бесплатного доступа необходимо  
08-е издание



**Александр Моисеев**, проректор по инновационной и проектной деятельности, профессор кафедры образовательного менеджмента ГОУ ВПО Московской области «Академия социального управления», ведущий научный сотрудник ФГОУ ВПО Института инновационной деятельности в образовании, член-корреспондент МАНПО, Почетный работник высшего профессионального образования РФ, лауреат Премии губернатора Московской области, кандидат педагогических наук, доцент, автор свыше 400 опубликованных работ по педагогике и управлению образованием, в течение 20 лет – преподаватель системы дополнительного профессионального образования, провел обучающие и проектные семинары для педагогов и управленцев в 60 субъектах РФ и 6 странах ближнего зарубежья, организатор и участник свыше 130 международных, федеральных и региональных проектов и программ.



АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ — государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Московской области  
Образовательная и научная деятельность Академии основана на совместной работе по поддержке и сопровождению инновационного развития системы образования Московской области  
125344, г. Москва, ул. Басильковская, д. 3, корп. 5  
тел./факс: (495) 953-12-79  
e-mail: [acad@vpo.mos.ru](mailto:acad@vpo.mos.ru)  
[www.asou.mos.ru](http://www.asou.mos.ru)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

А. М. Моисеев

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
ШКОЛОЙ**



**ВОПРОСЫ  
И ОТВЕТЫ**  
ТОМ 1



**Александр Моисеев**, проректор по инновационной и проектной деятельности, профессор кафедры образовательного менеджмента ГОУ ВПО Московской области «Академия социального управления», ведущий научный сотрудник ФГОУ ВПО Института инновационной деятельности в образовании, член-корреспондент МАНПО, Почетный работник высшего профессионального образования РФ, лауреат Премии губернатора Московской области, кандидат педагогических наук, доцент, автор свыше 400 опубликованных работ по педагогике и управлению образованием, в течение 20 лет – преподаватель системы дополнительного профессионального образования, провел обучающие и проектные семинары для педагогов и управленцев в 60 субъектах РФ и 6 странах ближнего зарубежья, организатор и участник свыше 130 международных, федеральных и региональных проектов и программ.



АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ — государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Московской области  
Образовательная и научная деятельность Академии основана на совместной работе по поддержке и сопровождению инновационного развития системы образования Московской области  
125344, г. Москва, ул. Басильковская, д. 3, корп. 5  
тел./факс: (495) 953-12-79  
e-mail: [acad@vpo.mos.ru](mailto:acad@vpo.mos.ru)  
[www.asou.mos.ru](http://www.asou.mos.ru)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

А. М. Моисеев

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
ШКОЛОЙ**



**ВОПРОСЫ  
И ОТВЕТЫ**  
ТОМ 2



**Александр Моисеев**,  
профессор по специальности «Профессиональное образование»,  
профессор кафедры образовательного менеджмента  
ПГУ ВПО Московской области.  
«Академия социального управления»  
исполнительный директор (2017 г. н. в.)  
«Выступил заместителем министра в образовательном  
министерстве Московской области МАИОС. Спонсором работы,  
выполняет профессиональные обязанности РФ,  
на уровне Правительства Московской области уча-  
ствует в реализации государственных программ,  
карьерный консультант на уровне, директор  
института ИИТ (образовательный проект),  
и в области ИТ управления образования,  
и в области ИТ управления профессионального образования,  
принимает участие в проектах сотрудничества для повышения  
и улучшения в ИИТ-сфере РФ на уровне Академии социального  
управления и на уровне страны. Общественность,  
федеральные и региональные проекты и программы.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

А. М. Моисеев

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК

АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ –  
поддерживает высшие образовательные учреждения  
высшего профессионального образования  
Московской области.  
Образовательная и научная деятельность Академии  
опирается в основном на работу по поддержке  
и совершенствованию профессионального развития  
системы образования Московской области.  
125081, г. Москва, ул. Битовская, д. 3, корп. 3  
телефон: 8(495)818-1235  
e-mail: info@aso.uo.ru  
www.aso.uo.ru

А – К



**Александр Моисеев**,  
профессор по специальности «Профессиональное образование»,  
профессор кафедры образовательного менеджмента  
ПГУ ВПО Московской области.  
«Академия социального управления»  
исполнительный директор (2017 г. н. в.)  
«Выступил заместителем министра в образовательном  
министерстве Московской области МАИОС. Спонсором работы,  
выполняет профессиональные обязанности РФ,  
на уровне Правительства Московской области уча-  
ствует в реализации государственных программ,  
карьерный консультант на уровне, директор  
института ИИТ (образовательный проект),  
и в области ИТ управления образования,  
и в области ИТ управления профессионального образования,  
принимает участие в проектах сотрудничества для повышения  
и улучшения в ИИТ-сфере РФ на уровне Академии социального  
управления и на уровне страны. Общественность,  
федеральные и региональные проекты и программы.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

А. М. Моисеев

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК

АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ –  
поддерживает высшие образовательные учреждения  
высшего профессионального образования  
Московской области.  
Образовательная и научная деятельность Академии  
опирается в основном на работу по поддержке  
и совершенствованию профессионального развития  
системы образования Московской области.  
125081, г. Москва, ул. Битовская, д. 3, корп. 3  
телефон: 8(495)818-1235  
e-mail: info@aso.uo.ru  
www.aso.uo.ru

С – Я



**Александр Моисеев**,  
профессор по специальности «Профессиональное образование»,  
профессор кафедры образовательного менеджмента  
ПГУ ВПО Московской области.  
«Академия социального управления»  
исполнительный директор (2017 г. н. в.)  
«Выступил заместителем министра в образовательном  
министерстве Московской области МАИОС. Спонсором работы,  
выполняет профессиональные обязанности РФ,  
на уровне Правительства Московской области уча-  
ствует в реализации государственных программ,  
карьерный консультант на уровне, директор  
института ИИТ (образовательный проект),  
и в области ИТ управления образования,  
и в области ИТ управления профессионального образования,  
принимает участие в проектах сотрудничества для повышения  
и улучшения в ИИТ-сфере РФ на уровне Академии социального  
управления и на уровне страны. Общественность,  
федеральные и региональные проекты и программы.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

А. М. Моисеев

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ

СЛОВАРЬ-СПРАВОЧНИК

АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ –  
поддерживает высшие образовательные учреждения  
высшего профессионального образования  
Московской области.  
Образовательная и научная деятельность Академии  
опирается в основном на работу по поддержке  
и совершенствованию профессионального развития  
системы образования Московской области.  
125081, г. Москва, ул. Битовская, д. 3, корп. 3  
телефон: 8(495)818-1235  
e-mail: info@aso.uo.ru  
www.aso.uo.ru

Л – Р



Серия «Библиотека школьного управляющего»



А. М. Моисеев

# Управляющий совет и стратегия: сделаем школу лучше



Москва  
2015



**Александр Моисеев,**  
проректор по инновациям и проектной деятельности,  
профессор кафедры образовательного менеджмента  
ГБОУ ВО Московской области  
«Академия социального управления»,  
член-корреспондент МАНПО, Почетный работник  
высшего профессионального образования РФ,  
лауреат Премии Губернатора Московской области,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
автор свыше 400 опубликованных работ  
по педагогике и управлению образованием,  
в течение 37 лет – преподаватель системы  
дополнительного профессионального образования,  
проект обучения и проектные семинары для педагогов  
и управленцев в 60 субъектах РФ и в странах Ближнего Зарубежья,  
организатор и участник свыше 150 международных,  
федеральных и региональных проектов и программ.



**АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ** —  
государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования Московской области.  
Образовательная и научная деятельность Академии  
сопоставляется с активной работой по поддержке  
и сопровождению инновационного развития  
системы образования Московской области.  
129344, г. Москва, ул. Енисейская, д. 3, корп. 5  
тел./факс: 8(499)189-12-76  
e-mail: rectorg@asou-mo.ru  
www.asou-mo.ru



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ  
ОБЛАСТИ



A. M. МОИСЕЕВ

**ТЕОРИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛЫ:  
КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ  
И ПОДХОДЫ К ИХ РЕШЕНИЮ**

ТОМ 1



**Александр Моисеев,**  
проректор по инновациям и проектной деятельности,  
профессор кафедры образовательного менеджмента  
ГБОУ ВО Московской области  
«Академия социального управления»,  
член-корреспондент МАНПО, Почетный работник  
высшего профессионального образования РФ,  
лауреат Премии Губернатора Московской области,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
автор свыше 400 опубликованных работ  
по педагогике и управлению образованием,  
в течение 37 лет – преподаватель системы  
дополнительного профессионального образования,  
проект обучения и проектные семинары для педагогов  
и управленцев в 60 субъектах РФ и в странах Ближнего Зарубежья,  
организатор и участник свыше 150 международных,  
федеральных и региональных проектов и программ.



**АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ** —  
государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования Московской области.  
Образовательная и научная деятельность Академии  
сопоставляется с активной работой по поддержке  
и сопровождению инновационного развития  
системы образования Московской области.  
129344, г. Москва, ул. Енисейская, д. 3, корп. 5  
тел./факс: 8(499)189-12-76  
e-mail: rectorg@asou-mo.ru  
www.asou-mo.ru



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ



A. M. МОИСЕЕВ

**ТЕОРИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛЫ:  
КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ  
И ПОДХОДЫ К ИХ РЕШЕНИЮ**

ТОМ 2



**Александр Матвеевич Моисеев,** проректор по инновационной и проектной деятельности, профессор кафедры образовательного менеджмента ГБОУ ВО Московской области «Академия социального управления», член-корреспондент МАНПО, Почетный работник высшего профессионального образования РФ, лауреат Премии Губернатора Московской области, кандидат педагогических наук, доцент, автор свыше 400 опубликованных работ по педагогике и управлению образованием, в течение 37 лет – преподаватель системы дополнительного профессионального образования, провел обучение и проектные семинары для педагогов и управленцев в 60 субъектах РФ и в странах Ближнего Зарубежья, организатор и участник свыше 150 международных, федеральных и региональных проектов и программ.

А.М. Моисеев является автором или соавтором известных руководителями школами:  
Заместитель директора школы по научной работе: Новая должность в современной школе: предназначение, полномочия, технологическая деятельность (1996).  
Нововведения во внутрисcholном управлении (1998).  
Проектирование систем внутрисcholного управления (2001).  
Качество управления школой (2001).  
Прогнозно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы (2001).  
Определение готовности к введению профильного обучения: регион, муниципальность, школа (2005).  
Проектное управление в образовании (2007).  
Основы стратегического управления школой (2008).  
Разработка проектов перспективного развития школ на основе инициативы «Наша новая школа» (2011).  
Стратегическое управление школой: в вопросах и ответах (2014).  
Стратегическое управление школой. Словарь-справочник (2014).

**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
УЧЕБНОГО ЦЕНТРА  
«ПЕРСПЕКТИВА»**

Телефон +7-499-685-01-56  
Интернет-магазин [www.ucpva.ru](http://www.ucpva.ru)  
E-mail [publish@ucpva.ru](mailto:publish@ucpva.ru)  
E-mail [4996850156@mail.ru](mailto:4996850156@mail.ru)

- Предлагаем учебно-методическую литературу, бланки и журналы образовательной тематики.
- Издадим вашу книгу с присвоением ISBN.
- Начнем печатать брошюру, буклет, автореферат и т.п. от 1 экз.
- Иготовим значки по вашим эскизам, плакаты, выполним печать на футболках.
- Приглашаем к сотрудничеству авторов с интересными оригинальными идеями и разработками.

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАК  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ ШКОЛЫ

БИБЛИОТЕКА РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Моисеев А.М.

Моисеев А.М.

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ:  
КАК РАЗРАБОТАТЬ ГЛАВНЫЙ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДОКУМЕНТ  
ШКОЛЫ**

**Практико-ориентированное  
научно-методическое пособие  
в вопросах и ответах**



**Александр Моисеев,**  
профессор кафедры образовательного менеджмента  
ГБОУ ВО Московской области  
«Академия социального управления»,  
член-корреспондент МАНПО, Почетный работник  
высшего профессионального образования РФ,  
лауреат премий губернатора Московской области,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
автор свыше 500 опубликованных работ  
по педагогике и управлению образованием,  
в течение 38 лет – преподаватель системы  
дополнительного профессионального образования,  
провел обучающие и проектные семинары для педагогов  
и управленцев в 60 субъектах РФ и 6 странах ближнего зарубежья,  
организатор и участник свыше 150 международных,  
федеральных и региональных проектов и программ.

**А. М. Моисеев**

# КАК ВЫЯВЛЯТЬ, ОСМЫСЛИВАТЬ И ОПИСЫВАТЬ ОПЫТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ



**АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ —**

государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования Московской области.  
Образовательная и научная деятельность Академии  
сочетается с активной работой по поддержке  
и сопровождению инновационного развития  
системы образования Московской области

129344, г. Москва, ул. Енисейская, д. 3, корп. 5  
тел./факс: 8(499)189-12-76  
e-mail: rector@asou-mo.ru  
www.asou-mo.ru

ISBN 978-5-91543-210-8



9 785915 432108

**Научно-методическое  
пособие  
для руководителей  
общеобразовательных  
организаций**

*Сайт внедренческого проекта*

# ***Эффективное развитие школы на основе стратегического подхода к управлению***



***Мы стоим на верном пути,  
Мы стоим на верном пути,  
Мы стоим на верном пути,  
Мы стоим, а надо идти!***

<http://ammoiseev.ru/>

# Где скачать книги?

[https://yadi.sk/d/rv6eJ\\_PYpAo7D](https://yadi.sk/d/rv6eJ_PYpAo7D)

# КОНТАКТЫ С НАМИ

 8-916-154-13-03 (сот.)

 [MoiseevAM@mqrpu.ru](mailto:MoiseevAM@mqrpu.ru)

[medvedik1@yandex.ru](mailto:medvedik1@yandex.ru)

[ammoiseev@gmail.com](mailto:ammoiseev@gmail.com)

 Сайт <http://ammoiseev.ru>

Skype ammoiseev1953

Фейсбук

[https://www.facebook.com/moiseev.a  
m](https://www.facebook.com/moiseev.am)

# А ТАКЖЕ

Тематические группы и страницы в сети Фейсбук:

- О программах развития
- О внедренческом проекте
- О школьных командах
- О развитии систем управления

Спасибо за внимание!