

## **Справка по итогам проведенной диагностики среди управленческих команд общеобразовательных учреждений Новоселовского и Балахтинского районов.**

Данная диагностика была направлена на оценку уровня использования проектных способов управления и выявление дефицитов в этой области. Полученные результаты являются важным шагом в подготовке к созданию программы "Межмуниципальная школа управления".

Основная цель исследования состояла в том, чтобы получить полное представление о текущем состоянии проектного управления в образовательных организациях и определить, какие меры необходимо предпринять для повышения профессиональной компетентности управленческих команд. Диагностика охватила такие аспекты, как системность и качество управления проектом, управление на стадиях инициации, реализации и завершения проекта, а также управление качеством на каждом этапе.

Полученные данные позволяют нам выделить ключевые тенденции и проблемы, с которыми сталкиваются наши коллеги.

### **БЛОК: ЗНАНИЕ**

#### **1. Что такое проект?**

**Правильный ответ:** А) Комплекс мероприятий, определённых во времени и направленных на достижение заранее определённой цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам.

**Процент правильных ответов:** 82,7%

**Вывод:** Большинство респондентов правильно понимают суть проекта как комплекса мероприятий, направленного на достижение конкретной цели в рамках ограничений по ресурсам и срокам.

#### **2. Что такое предпроектная деятельность?**

**Правильный ответ:** А) Предпроектная деятельность — это этап, на котором происходит предварительное исследование, анализ проблемы, определение целей и задач проекта, а также выбор оптимальной стратегии действий.

**Процент правильных ответов:** 69,2%

**Вывод:** хотя большинство респондентов правильно ответили, почти треть участников исследования выбрала другие определения, что может указывать на некоторую неопределённость в понимании термина «предпроектная деятельность».

#### **3. Какова цель предпроектного анализа?**

**Правильные ответы:**

А) Определение основных требований заказчика к проекту.

Б) Анализ исходных данных — ожидаемых характеристик объекта, планируемого бюджета и оценка возможности обеспечения всех требований заказчика.

**Проценты правильных ответов:**

- **Вариант А:** 34,6%

○ **Вариант Б: 76,9%**

**Вывод:** несмотря на то, что второй вариант ответа был выбран большинством респондентов, первый вариант также является важным аспектом предпроектного анализа. Однако, возможно, респонденты недостаточно чётко осознают важность установления требований заказчика на этом этапе.

**4. Примеры постановки целей по SMART**

**Неправильные примеры:** В) Изменить отношение учителей к работе с одарёнными детьми. Г) Провести опрос и выяснить, каких стимулов не хватает учителям для работы с одарёнными детьми, поменять систему мотивации и сравнить результаты через три месяца.

**Проценты правильных ответов:**

**Вариант В: 73,1%**

**Вариант Г: 61,3%**

**Вывод:** Значительная часть респондентов смогла определить, что постановка целей должна соответствовать критериям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени). Тем не менее, около трети респондентов не смогли распознать несоответствие критерию SMART в варианте Г, что указывает на необходимость дополнительных разъяснений по этому вопросу.

**5. Этапы управления проектом**

**Правильная последовательность:** В, Б, Д, А, Г

**Процент правильных ответов:** 38%

**Вывод:** менее половины респондентов смогли корректно установить последовательность этапов управления проектом, что свидетельствует о недостаточном уровне знаний в этой области среди части участников опроса.

**6. Процесс управления качеством проекта**

**Правильный ответ:** А) Это система методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований участников проекта к качеству самого проекта и его продукции.

**Процент правильных ответов:** 82,7%

**Вывод:** Подавляющее большинство респондентов понимает, что управление качеством проекта связано с выполнением требований участников проекта и соответствием их ожиданиям. Это положительный результат, свидетельствующий о высоком уровне осведомлённости в данной теме.

**7. Методы анализа при оценке предпроектной деятельности**

**Правильный ответ:** С) SWOT-анализ

**Процент правильных ответов:** 90,4%

**Вывод:** почти все участники правильно указали метод SWOT-анализа как основной инструмент при оценке предпроектной деятельности, что говорит о хорошем знании инструментов анализа.

**8. Цель оценки проекта**

**Правильный ответ:** А) повысить качество проекта или программы, улучшить методы и результаты

**Процент правильных ответов:** 65,4%

**Вывод:** более двух третей респондентов считают, что главная цель оценки проекта заключается в улучшении его качества и методов выполнения. Этот показатель подтверждает понимание важности оценки проектов для повышения их эффективности.

**Общий вывод:**

Результаты опроса показывают, что респонденты обладают хорошими знаниями в вопросах проектной деятельности, предпроекта, управления качеством и анализа. Однако есть некоторые аспекты, такие как последовательность этапов управления проектами и понимание критериев SMART, где уровень понимания оказался ниже. Эти данные могут служить основой для разработки дополнительных обучающих вебинаров, чтобы усилить эти слабые стороны.

## **БЛОК: ВВЕДЕНИЕ**

### **1. Проектное управление в образовательной системе**

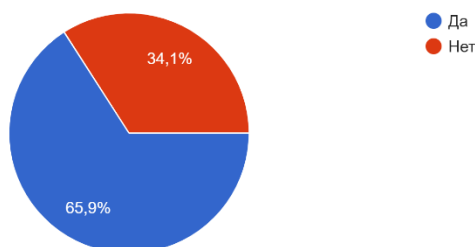
1. Согласны ли Вы с утверждением, что проектное управление является перспективным способом развития образовательной системы, позволяющим решать сложные задачи, выстраивать параллельные процессы и формировать опережающие решения в условиях глобальной образовательной конкуренции и высокой неопределённости образовательной среды.

Подавляющее большинство респондентов (97.73%) признают проектное управление перспективным методом развития образовательной системы. Данный факт отражает высокую оценку потенциала проектного управления в решении сложных задач, выстраивании параллельных процессов и формировании опережающих решений в условиях глобальной образовательной конкуренции и высокой неопределенности образовательной среды.

65,9% респондентов, отмечают, что есть опыт в проектировании.

2.4. Есть ли в вашем учреждении разработанные/разрабатываемые и реализованные управленческие проекты?

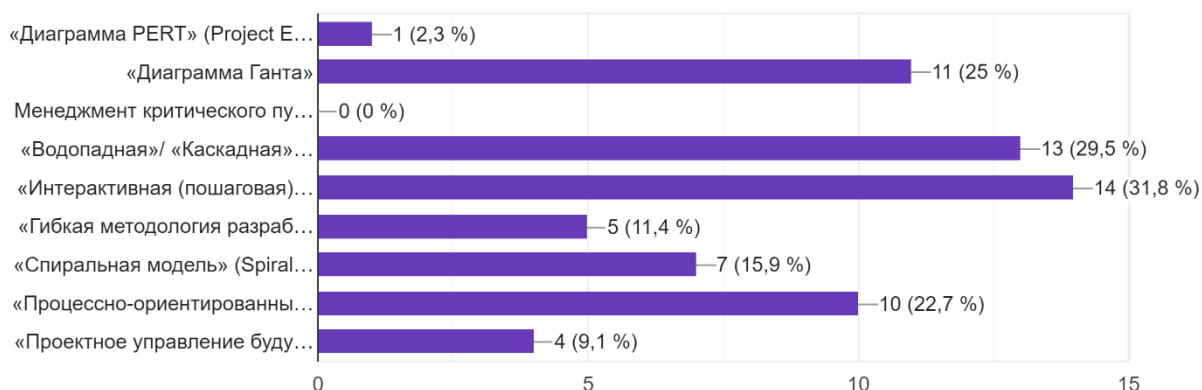
44 ответа



### **2. Модели проектного управления**

### 2.3. Какие модели проектного управления используются Вашей командой в деятельности учреждения

44 ответа



В данном пункте рассматриваются различные модели проектного управления, которые применяются в образовательных учреждениях.

Школы используют различные модели проектного управления для своей деятельности. Наиболее часто встречающиеся модели включают:

**«Интерактивную (пошаговую) модель»** – упоминается 14 раз.

**«Диаграмму Ганта»** – упоминается 11 раз.

**«Водопадную»/ «Каскадную» модель (Waterfall model)** – упоминается 13 раз.

**«Процессно-ориентированный менеджмент» (Process-based management)** – упоминается 10 раз.

**Комбинирование методов:** некоторые школы применяют сразу несколько моделей одновременно.

**Предпочтения школ:** есть школы, которые предпочитают использовать одну конкретную модель.

**Популярность гибких методик:** «Гибкая методология разработки» (Agile development) также встречается в списке, хотя и реже других моделей. Это может свидетельствовать о том, что некоторые образовательные учреждения начинают внедрять современные подходы к управлению проектами.

Таким образом, разнообразие используемых моделей говорит о том, что каждая школа выбирает подход, который наиболее подходит под её специфические задачи и условия работы.

Либо выбор членами одной команды нескольких моделей говорит о том, что члены команды могут не осознавать или не задумываться о том, какую именно модель проектного управления они используют. Это может быть связано с несколькими причинами:

**Недостаточная осведомленность** — участники команды могут не обладать глубокими знаниями о существующих моделях проектного управления и их особенностях. Они могут просто следовать привычным методам работы, не углубляясь в теоретические основы.

**Практика по умолчанию**— в некоторых организациях сложились определенные традиции и методы работы. Эти методы могут не иметь четкого названия или соответствия конкретной модели, но успешно применяются на практике.

**Стресс и давление** — в условиях высокого стресса и давления времени сотрудники могут сосредоточиться исключительно на выполнении своих непосредственных задач, не уделяя внимания теоретическим аспектам управления проектом.

**Культура организации** — в некоторых организационных культурах акцент делается на практических результатах, а не на теоретических основах и моделях. Это может привести к тому, что сотрудники будут больше ориентироваться на достижение целей, чем на анализ используемых методов. Для преодоления этих ограничений предлагаю в качестве рекомендации, провести анализ текущего процесса, выбрать подходящую модель, документировать процесс, проведение регулярных встреч и обсуждений, оценку и обратную связь, а также корректировку и адаптацию выбранной модели.

### **3. Наличие управленческих проектов**

Данный пункт сообщает, что большинство респондентов (65.9%) подтвердили наличие разработанных, разрабатываемых и реализованных управленческих проектов в своих учреждениях. Это указывает на активную деятельность в области проектного управления и стремление к внедрению инноваций и улучшений в образовательный процесс.

В подтверждении члены административных команд указали следующие документы:

7 образовательных организаций представили программы повышения качества.

2 образовательные организации продемонстрировали программы развития.

1 образовательная организация представила проект.

1 организация предоставила ссылку на раздел "Документы".

1 образовательная организация предоставила ссылку на раздел "Качество образования".

1 образовательная организация разместила ссылку на раздел "Методические разработки педагогики".

1 образовательная организация предоставила ссылку на отчет о мерах по повышению качества образования.

### **4. Проблемы, решаемые через проекты**

Пункт детализирует, что все упомянутые проекты в образовательной сфере направлены на:

- Развитие образовательной среды, воспитательной работы и поддержку одаренных детей.
- Использование имеющейся информации для решения сложных жизненных проблем.
- Повышение качества образования с использованием новых технологий и цифровой грамотности.

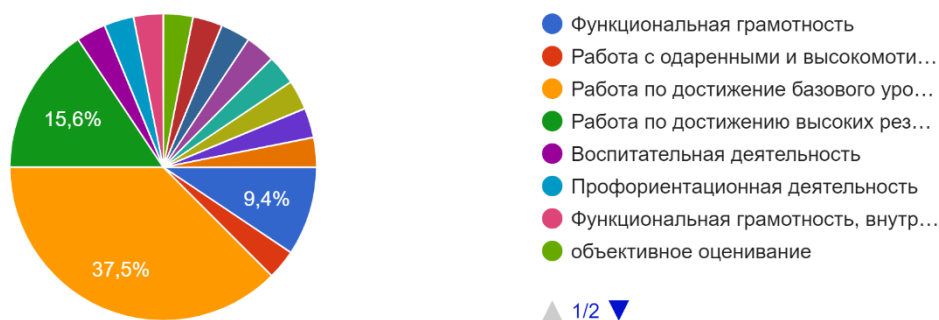
- Развитие проектной и исследовательской деятельности для улучшения образования.
- Вовлечение обучающихся и их родителей в школьные мероприятия для повышения образовательного уровня.
- Обеспечение объективности системы оценивания и решение проблем с низким качеством образования и результатами учащихся.

Эти данные показывают, что проекты ориентированы на комплексное улучшение образовательной системы, включая поддержку одаренных детей, использование новаций и цифровых технологий, а также активное вовлечение всех участников образовательного процесса.

## 5. Направления управленческих проектов

2.4.2. Укажите к какому направлению относятся Ваши разработанные/разрабатываемые или реализованные управленческие проекты

32 ответа



Данный пункт анализирует направления управленческих проектов, которые выбирают респонденты:

**Работа по достижению базового уровня результатов** — 37,5%, что делает его самым популярным направлением.

**Работа по достижению высоких результатов** — 15.6%.

**Функциональная грамотность** — выбрали 9,4% респондентов.

**Профориентационная деятельность** — 3,1%.

**Объективное оценивание** — 3,1%.

**Читательская грамотность** — 3,1%

**Остальные направления по 3,1%**

Работа по достижению базового уровня результатов является наиболее популярным направлением среди респондентов.

## 6. Анализ участия в разработке управленческого проекта

2.4.3. Укажите в каком составе велась/ведется разработка/реализация управленческого проекта:

33 ответа



Данный пункт рассматривает участие в разработке управленческого проекта. Из предоставленных данных видно, что большая часть работы была выполнена коллективом в составе команды (72,7%). Только 27,3% человек работали в паре с заместителем директора или директором. Это указывает на важность командной работы и взаимодействия с ключевыми фигурами в процессе разработки и реализации проекта.

### 7. Количество человек в проектной команде

Данный пункт анализирует размеры проектных команд. Среднее количество человек в команде колеблется от 2 до 16 человек, причем преобладают команды размером от 3 до 8 человек. Наличие кураторов с небольшими группами способствует эффективной координации работы.

### 8. Роли в проектной команде

Пункт описывает роли, которые исполняли члены проектных команд. Из 43 респондентов:

11 ответили - Руководитель проекта

10 ответили - Координатор

8 ответили - Аналитик

7 ответили - Разработчик

5 ответили - Организатор.

3 ответили - Менеджер.

9 ответили - другие роли.

Это разнообразие ролей свидетельствует о комплексном подходе к управлению проектом и участию представителей различных функций.

### 9. Анализ проблем в образовательном учреждении

Данный пункт посвящен проблемам, выявленным в ходе ВСОКО в 2023-2024 учебном году:

- Низкие результаты по предметам (русский язык, математика).
- Снижение результатов в олимпиадах школьников.
- Недостаточная реализация запланированных мероприятий из ВСОКО.

- Высокая загруженность учеников и педагогов.
- Отсутствие критериального оценивания на уроке и административного контроля.
- Необъективность оценивания и снижение уровня воспитанности учащихся.
- Несоответствие между внешними и внутренними процедурами оценивания.
- Потеря учащимися навыков учебной самостоятельности и ценностей, сформированных в начальной школе.

Эти проблемы требуют особого внимания и усилий для их разрешения.

## 10. Основные направления требующие внимания

2.4.5. Укажите к какому направлению относятся выявленные проблемы по итогам ВСОКО 2023-2024 учебного года

22 ответа



Данный пункт отмечает, что основное внимание уделяется работе по достижению базового уровня результатов, в то время как работа по достижению высоких результатов и другие аспекты, такие как оценочная деятельность и воспитательная деятельность, получают значительно меньше внимания.

### Общий вывод

Проектное управление играет важную роль в развитии образовательной системы, однако существует ряд факторов, препятствующих полному осознанию и использованию его потенциала. Необходимо усилить обучение и обмен знаниями внутри команд, между командами, проводить регулярные оценки и корректировки используемых моделей управления, а также уделять внимание решению всех выявленных проблем для создания оптимальных условий для обучения.

### Анализ результатов предпроектного исследования

**1. Вами (Вашей командой) была проведена процедура SWOT-анализа, (определены следующие аспекты: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы), оформлен соответствующий документ?**



3.1.1 Вами (Вашей командой) была проведена процедура SWOT-анализа, (определены следующие аспекты: сильные стороны, слабые...грозы), оформлен соответствующий документ:  
44 ответа



На основе предоставленных данных можно сделать следующий вывод:

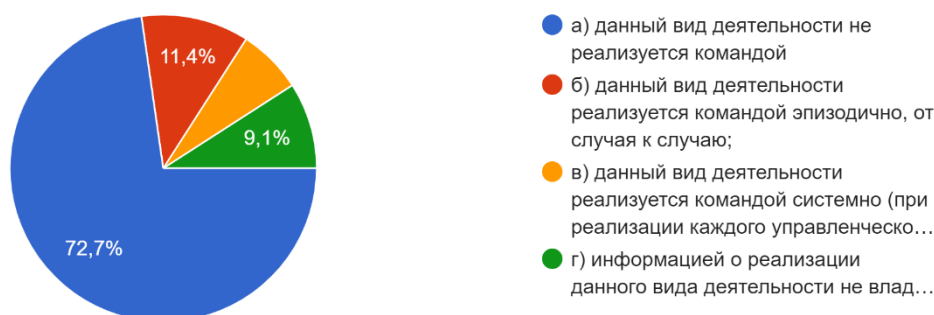
1. **Большая часть команд (27,3%) утверждает, что процедура SWOT-анализа вообще не проводится.** Это может свидетельствовать о недостаточном внимании к стратегическому планированию и анализу внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность организации.
2. **Значительная доля (45,5% респондентов) отмечает, что SWOT-анализ осуществляется эпизодически, то есть без системы.** Это говорит о том, что хотя команда иногда использует этот инструмент, он не является регулярной практикой при управлении проектами.
3. **Лишь немногочисленная группа респондентов (9,1%) считает, что SWOT-анализ применяется системно для каждого проекта.** Это указывает на наличие отдельных членов команды, которые осознают важность регулярного анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, но их мнение пока не стало общим подходом всех команд.
4. **Есть также значительное количество участников опроса (18,2%), которые не осведомлены о проведении SWOT-анализа.** Это может говорить либо о плохой коммуникации внутри команды, либо о том, что информация о результатах анализа не распространяется среди всех сотрудников.

#### **Вывод:**

Процедура SWOT-анализа **практически отсутствует** или выполняется крайне нерегулярно, что может негативно сказываться на эффективности управления проектами и стратегическом развитии компании. Необходимо усилить внимание к этому инструменту и внедрить его использование на постоянной основе для улучшения качества планирования и принятия решений.

**2. Вами (Вашей командой) были организованы, проведены встречи с потенциальными (возможными) благополучателям проекта (их представителями), с целью определения степени актуальности проекта (результата проекта) для них, по каждой встрече оформлен протокол?**

3.1.2 Вами (Вашей командой) были организованы, проведены встречи с потенциальными (возможными) благополучателям проекта (их п...я них, по каждой встрече оформлен протокол:  
44 ответа



На основе предоставленных ответов можно сделать следующие выводы:

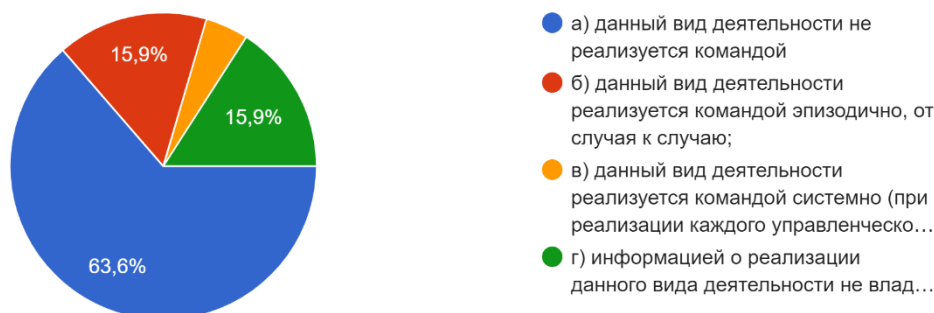
1. Большинство респондентов выбрали вариант «а) данный вид **деятельности не реализуется командой**». Это говорит о том, что многие команды либо вообще не проводят встречи с потенциальными благополучателями для оценки актуальности проектов, либо делают это крайне редко.
2. Вариант «б) данный вид деятельности реализуется командой **эпизодично**, от случая к случаю» был выбран некоторыми членами команд (11,4%). Это указывает на то, что некоторые команды все же иногда организуют такие встречи, но они происходят нерегулярно и зависят от конкретных обстоятельств.
3. Ответ «г) информацией о реализации данного вида деятельности не владею» также встречается в ответах респондентов (9,1%). Это может свидетельствовать о недостаточной осведомленности некоторых участников опроса относительно того, проводятся ли подобные мероприятия их командами.
4. Варианты «в) данный вид деятельности реализуется командой системно (при реализации каждого управленческого проекта)» выбран реже всего (6,8%). трижды. Это означает, что хотя бы несколько команд регулярно взаимодействуют с потенциальными благополучателями при планировании своих проектов.

**Вывод:** В целом, результаты показывают, что значительная часть команд либо совсем не проводит встречи с потенциальными благополучателями, либо делает это очень редко. Только небольшая доля команд использует систематический подход к этому виду деятельности.

При этом, протоколов представлено не было

**3. Вами (Вашей командой) были организованы, проведены встречи с потенциальными (возможными) заинтересованными сторонами (их представителями) проекта с целью определения степени участия в проекте каждой заинтересованной стороны, по каждой встрече оформлен протокол?**

3.1.3. Вами (Вашей командой) были организованы, проведены встречи с потенциальными (возможными) заинтересованными сторонами (...роны, по каждой встрече оформлен протокол:  
44 ответа



Исходя из предоставленных ответов, большинство респондентов (63,6%) утверждают, что их команда **не организует и не проводит встречи** с потенциальными заинтересованными сторонами по проекту. Однако, также имеется небольшая доля команд (15,9%), которые реализуют этот вид деятельности эпизодично. Важно отметить, что 15,9% респондента не обладают информацией о реализации данного вида деятельности, а 4,5% членов команд встречаются с заинтересованными сторонами системно при реализации каждого управленческого проекта.

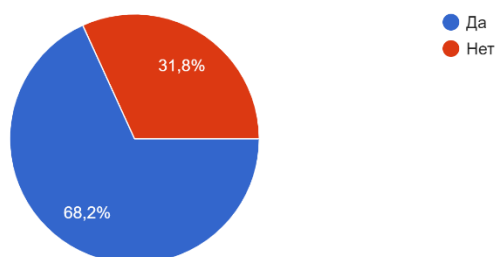
При этом, не одного протокола не было прикреплено.

**4. На основании выявленных проблем Вами (Вашей командой) были оформлены цель проекта, планируемые результаты проекта (цель и результаты проекта направлены на устранения (минимизацию) причин выявленной проблемы)?**

Основная часть команд (77,3%) оформляет цель и планируемые результаты проекта на основе выявленных проблем, однако почти четверть команд (22,7%) не учитывает эту связь между проблемой и целями проекта.

**5. Вами (Вашей командой) проведен анализ цели проекта с позиции ее реальности (возможности достижения), определенности (именно проект гарантирует достижения цели), изменяемости (возможности количественной оценки), при необходимости проведена коррекция:**

3.3.2. Вами (Вашей командой) проведен анализ цели проекта с позиции ее реальности (возможности достижения), определенности (и...ки), при необходимости проведена коррекция:  
44 ответа



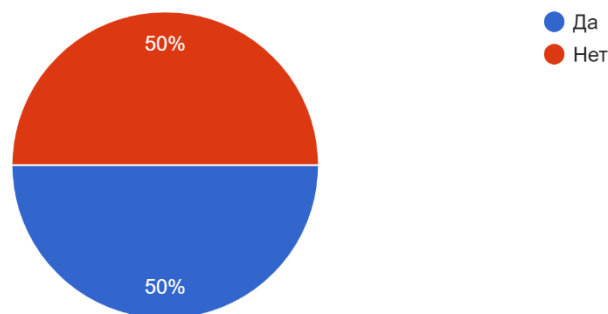
Процент ответивших, что провели анализ составляет 68,2%. Только 31,8% респондентов честно ответили, что этого не делает.

Представленные документы данное действие не подтверждают.

**6. Вами (Вашей командой) проведен анализ указанных результатов проекта с позиции наличия, измеряемых показатели достижения результатов проекта (целевых, количественных, качественных), при необходимости проведена коррекция.**

3.3.3. Вами (Вашей командой) проведен анализ указанных результатов проекта с позиции наличия измеряемых показатели достижения ре...х), при необходимости проведена коррекция:

44 ответа



Анализ измеримых показателей достижения результатов был выполнен лишь половиной команд, что указывает на недостаточную проработку этой важной части проекта.

### **Общий вывод**

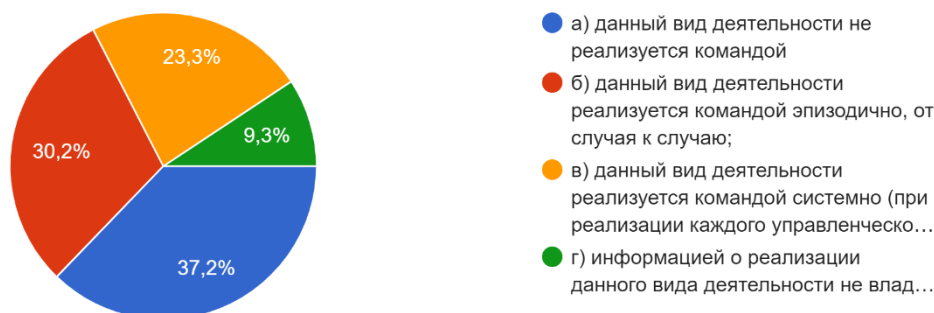
На основании представленных данных можно заключить, что многие команды сталкиваются с трудностями в организации взаимодействия с заинтересованными сторонами, планировании целей и результатов проектов, а также анализе измеримости этих результатов. Эти аспекты требуют значительного улучшения, так как они являются ключевыми элементами успешного управления проектами.

## **БЛОК: УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА**

### **Стадия планирования качества**

- 1. Вами (Вашей командой) определены ключевые благополучатели и заинтересованные лица проекта, оформлен перечень ключевых благополучателей проекта и заинтересованных лиц проекта?**

4.1.1. Вами (Вашей командой) определены ключевые благополучатели и заинтересованные лица проекта, оформлен перечень ключевых бл...лей проекта и заинтересованных лиц проекта:  
43 ответа



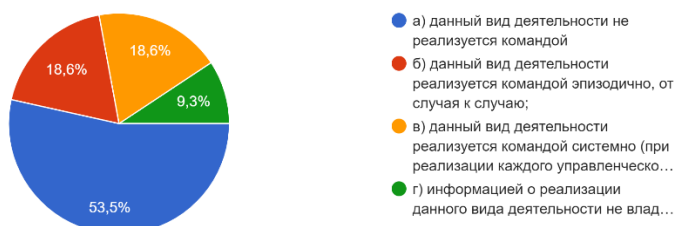
Данные показывают:

- Большинство членов команд (37.2%) не определяют ключевых благополучателей и заинтересованных лиц проекта.
- Доля команд, реализующих это эпизодически (30.2%), также значительна.
- Однако лишь 23.3% команд отметили, что реализуют эту деятельность системно при каждом управленческом проекте.
- 9.3% не владеют информацией о реализации данного вида деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости уделения большего внимания определению ключевых благополучателей и заинтересованных лиц проекта со стороны команды для более эффективной работы.

## 2. Вами (Вашей командой) выявлены (у благополучателей и заинтересованных лиц проекта) потребности, запросы, ожидания к результатам проектной деятельности, продукту проекта, оформлен соответствующий документ?

4.1.2. Вами (Вашей командой) выявлены (у благополучателей и заинтересованных лиц проекта) потребности, запросы, ожидания к р... проекта, оформлен соответствующий документ  
43 ответа



Более половины команд (53,5%) не занимаются выявлением потребностей, запросов и ожиданий благополучателей и заинтересованных лиц относительно результатов проектной деятельности и продукта проекта. Эта деятельность реализуется эпизодически или систематически лишь небольшой частью команд (18,6%). Кроме того, значительная доля участников (9,3%) не имеет информации о проведении подобных действий, что свидетельствует о недостаточном внимании к этому важному аспекту управления проектом

### 3. Вами (Вашей командой) проведен анализ потребностей, запросов и ожиданий, оформлены требования к качеству проекта, его результатам (в том числе к продукту проекта), оформлена аналитическая справка, записка?

4.1.3. Вами (Вашей командой) проведен анализ потребностей, запросов и ожиданий, оформлены требования к качеству проекта, его...), оформлена аналитическая справка, записка:

43 ответа



Подавляющее большинство команд (58,1%) не проводят анализ потребностей, запросов и ожиданий, а также не оформляют требования к качеству проекта и его результатам. Этот процесс осуществляется эпизодически или систематически лишь незначительной частью команд (около 30%). При этом примерно каждая десятая команда вообще не осведомлена о выполнении подобной работы, что говорит о недостаточной проработке требований к качеству проекта и его результатам.

### 4. Вами (Вашей командой) определены способы управления качеством проекта, сформирован перечень инструментов (методов) управления качеством проекта, оформлен соответствующий документ?

4.1.4. Вами (Вашей командой) определены способы управления качеством проекта, сформирован перечень инструментов (методов...проекта, оформлен соответствующий документ:

43 ответа



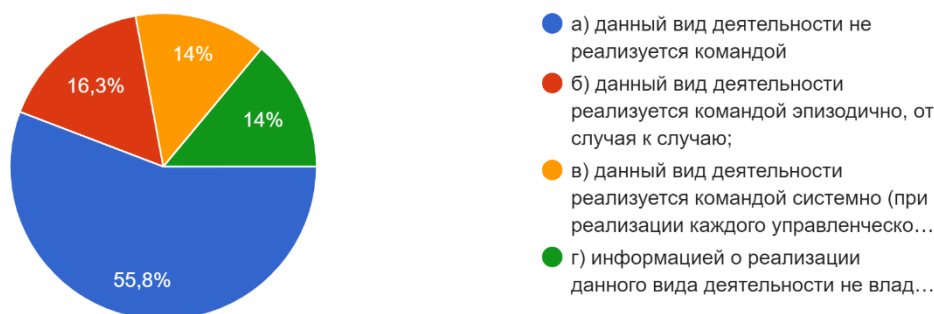
Большая часть команд (58,1%) не определяет способы управления качеством проекта и не формирует перечень соответствующих инструментов. Эта работа выполняется эпизодически или систематически лишь небольшой долей команд (32,6%). Примерно каждая десятая команда не владеет информацией об осуществлении данной деятельности, что подчеркивает недостаток внимания к управлению качеством проекта в большинстве организаций.



**5. Вами (Вашей командой) определены требования к квалификации, навыкам и опыту сотрудников ОО, участвующих в реализации проекта, оформлен документ, включающий данные требования к качеству, оформлен соответствующий документ?**

4.1.5. Вами (Вашей командой) определены требования к квалификации, навыкам и опыту сотрудников ОО, участвующих в реализации пр...честву, оформлен соответствующий документ:

43 ответа

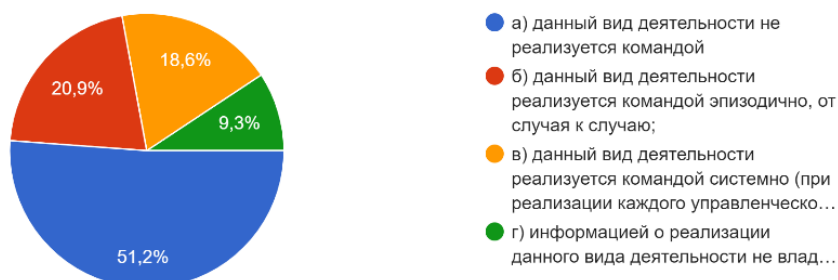


Более половины команд (55,8%) не определяют требования к квалификации, навыкам и опыту сотрудников, участвующих в реализации проекта. Такая работа проводится эпизодически или систематически лишь небольшим количеством команд (30,3%). Около 14% респондентов не имеют информации о выполнении этой задачи, что указывает на отсутствие коммуникации внутри команды.

**6. Вами (Вашей командой) определены требования к инфраструктуре, среде реализации проекта (МТБ, аппаратное и программное обеспечение), как условие реализации проекта, оформлен документ, включающий данные требования к качеству, оформлен соответствующий документ?**

4.1.6. Вами (Вашей командой) определены требования к инфраструктуре, среде реализации проекта (МТБ, аппаратное и программное обес...честву, оформлен соответствующий документ:

43 ответа



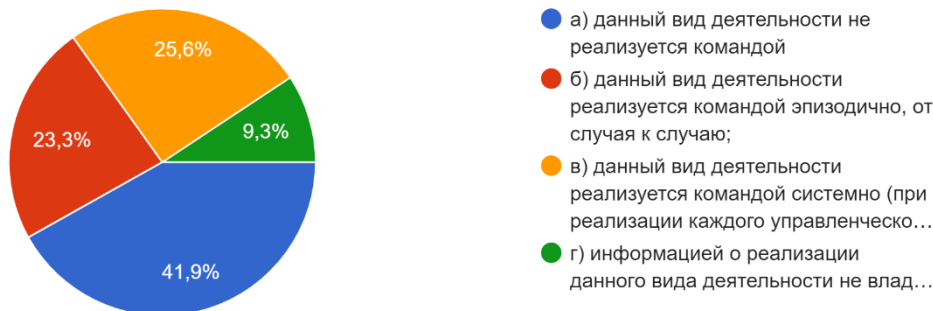
Более половины команд (51,2%) не определяют требования к инфраструктуре и среде реализации проекта, что может негативно сказаться на успешности выполнения задач. Определенная часть команд выполняет такую работу эпизодически (20,9%) или систематически (18,6%), что все же оставляет значительное пространство для улучшений. Некоторое количество

респондентов (9,3%) не информировано о проведении подобного анализа, что также указывает на возможные пробелы в управлении проектом.

**6. Вами (Вашей командой) разработан (оформлен) план управления качеством проекта в виде документа (определены: задачи в области управления качеством проекта ключевые действия и процессы управления качеством, сроки их реализации, ответственные лица и т.д.)?**

4.1.7. Вами (Вашей командой) разработан (оформлен) план управления качеством проекта в виде документа (определены: задачи в област...ки их реализации, ответственные лица и т.д.):

43 ответа



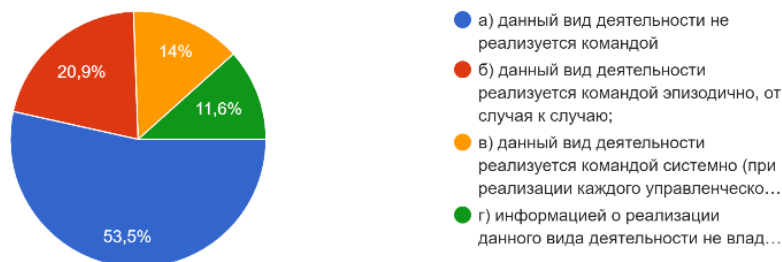
У значительной доли команд (41,9%) отсутствует разработанный план управления качеством проекта, что может привести к проблемам в обеспечении качества выполнения задач. Часть команд разрабатывает такие планы эпизодически (23,3%) или систематически (25,6%), что позволяет им лучше контролировать качество проекта. Тем не менее, наличие небольших групп без информации о данном процессе (9,3%) показывает, что внимание к вопросам управления качеством остается неравномерным среди различных команд.

**Стадия обеспечения качества**

**1. Проект обеспечен необходимой и достаточной информацией, описывающей характеристики продукта, результата реализации проекта в целом, оформлена соответствующая документация (технические задания, регламенты, спецификации, стандарты)?**

4.2.1. Проект обеспечен необходимой и достаточной информацией, описывающей характеристики продукта, результата реализац...дания, регламенты, спецификации, стандарты):

43 ответа



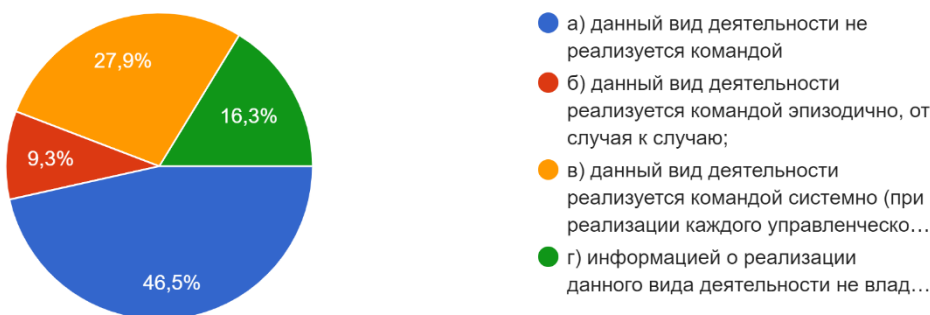


Более половины команд (53,5%) не обеспечивают проект необходимой и достаточной информацией о характеристиках продукта и результатах реализации проекта, что может приводить к неопределённости и недоразумениям в ходе выполнения работ. Часть команд осуществляет данную деятельность эпизодически (20,9%) или систематически (14%), что помогает им лучше управлять процессом. Однако наличие небольшой группы, не обладающей информацией о таком виде деятельности (11,6%), указывает на необходимость повышения уровня осведомлённости и организованности в вопросах документации проекта.

**2. Вами (Вашей командой) обеспечен требуемый уровень квалификации, знаний и навыков сотрудников ОО, участвующих в реализации проекта, оформлены индивидуальные (коллективные) маршруты профессионального развития?**

4.2.2. Вами (Вашей командой) обеспечен требуемый уровень квалификации, знаний и навыков сотрудников ОО, участвующих в реал...вные) маршруты профессионального развития:

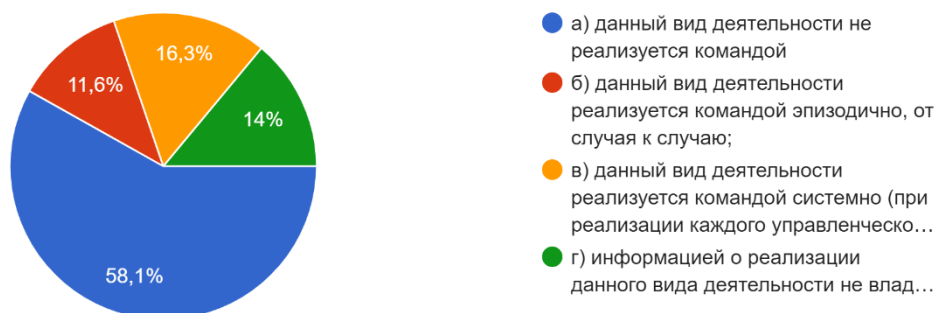
43 ответа



Почти половина команд (46,5%) не уделяет достаточного внимания развитию квалификации своих сотрудников, участвующих в проектах, и не создает индивидуальных или коллективных маршрутов профессионального роста. Хотя некоторая часть команд выполняет эти функции эпизодически (9,3%) или систематически (27,9%), это всё равно означает, что значительная доля команд не обеспечивает необходимый уровень подготовки коллектива для успешной реализации проектов.

**3. Вами (Вашей командой) обеспечены необходимые инфраструктурные и материально-технические условия на базе ОО для реализации проекта в целом, его отдельных задач, оформлены соответствующие документы (акты, соглашения, договора):**

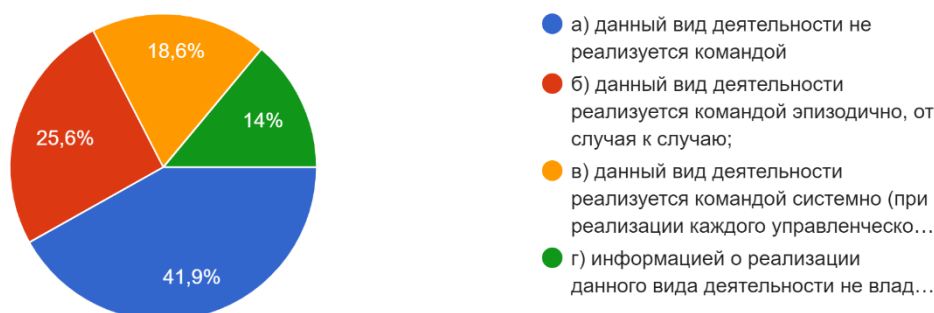
4.2.3. Вами (Вашей командой) обеспечены необходимые инфраструктурные и материально-технические условия на базе ОО д...щие документы (акты, соглашения, договора):  
43 ответа



Большинство команд (58,1%) не создают необходимых инфраструктурных и материально-технических условий для реализации проекта, что может существенно затруднять выполнение поставленных задач. Несмотря на то, что некоторые команды обеспечивают такие условия эпизодически (11,6%) или систематически (16,3%), это всё ещё остаётся слабым местом в работе большинства команд. Наличие значительной доли респондентов, не владеющих информацией о выполнении этой задачи (14%), дополнительно подчёркивает недостаточный контроль над обеспечением ресурсной базы для проектов.

#### 4. Вами (Вашей командой) обеспечено функционирование системы обмена информацией между участниками проекта: представителями проектной команды, заинтересованными лицами проекта, благополучателям проекта (определены средства, способы и регламенты коммуникации)?

4.2.4. Вами (Вашей командой) обеспечено функционирование системы обмена информацией между участниками проекта: пред...ства, способы и регламенты коммуникации):  
43 ответа



У значительной части команд (41,9%) отсутствует налаженное функционирование системы обмена информацией между участниками проекта, что может создавать трудности в координации и взаимодействии. Хотя некоторые команды выполняют эту задачу эпизодически (25,6%) или систематически (18,6%), всё ещё остаются значительные пробелы в

обеспечении эффективного информационного обмена. Отсутствие информации у определенной доли респондентов (14%) также указывает на необходимость улучшения коммуникационных процессов внутри команд.

**5. Вами (Вашей командой) обеспечено использование методов и инструментов управления качеством проекта, их системное использование (согласно плану управления качеством), анализ результатов, коррекция деятельности и процессов (при необходимости)?**

4.2.5. Вами (Вашей командой) обеспечено использование методов и инструментов управления качеством проекта, их системное и...еятельности и процессов (при необходимости):

43 ответа



Более половины команд (51,2%) не используют методы и инструменты управления качеством проекта на регулярной основе, что может снижать эффективность и результативность проектов. Хотя часть команд применяет эти подходы эпизодически (18,6%) или систематически (16,3%), остается значительный разрыв в уровне использования инструментов управления качеством. Доля респондентов, не имеющих информации о применении таких методов (14%), указывает на возможное отсутствие четкой стратегии в области обеспечения качества проектов.

**Стадия контроля качества проекта**

**1. Вами (Вашей командой) проведена экспертиза (входной контроль) проектной документации, в том числе технического задания (содержащего спецификации и требования к продукту), при необходимости (в случае наличия расхождений с требованиями к документации) проведена коррекция проектной документации?**

4.3.1. Вами (Вашей командой) проведена экспертиза (входной контроль) проектной документации, в том числе технического зада...проведена коррекция проектной документации:

43 ответа



Более половины команд (58,1%) не осуществляют экспертизу проектной документации и входной контроль, что повышает риск ошибок и несоответствий требованиям. Некоторые команды проводят такую проверку эпизодически (11,6%) или систематически (16,3%), но значительная часть команд либо не выполняет эту важную функцию, либо не осведомлена о её наличии (14%). Это указывает на недостаточное внимание к контролю качества проектной документации, что может отрицательно сказываться на успехе проектов.

**2. Вами (Вашей командой) осуществляется оценка квалификации, знаний и навыков сотрудников ОО, задействованных в реализации проекта, оформлен перечень ключевых дефицитов (индивидуально, при наличии)?**

4.3.2. Вами (Вашей командой) осуществляется оценка квалификации, знаний и навыков сотрудников ОО, задействованных в реализаци...вых дефицитов (индивидуально, при наличии):

43 ответа



Почти половина команд (46,5%) не оценивает квалификацию и навыки сотрудников, участвующих в проекте, и не фиксирует ключевые дефициты, что может препятствовать эффективному распределению ресурсов и повышению профессионализма команды. Эпизодическое (16,3%) или систематическое (20,9%) проведение такой оценки некоторыми командами указывает на существование положительной практики, хотя она далеко не повсеместна. Незначительная доля респондентов (16,3%) не располагает информацией о проведении оценок, что также подчеркивает наличие недостатков в системе мониторинга компетенций сотрудников.

**3. Вами (Вашей командой) осуществляется операционный контроль в процессе реализации проекта, с использованием методов и инструментов управления качеством проекта (согласно плану управления качеством)?**

4.3.3. Вами (Вашей командой) осуществляется операционный контроль в процессе реализации проекта, с использованием методов...екта (согласно плану управления качеством):

43 ответа

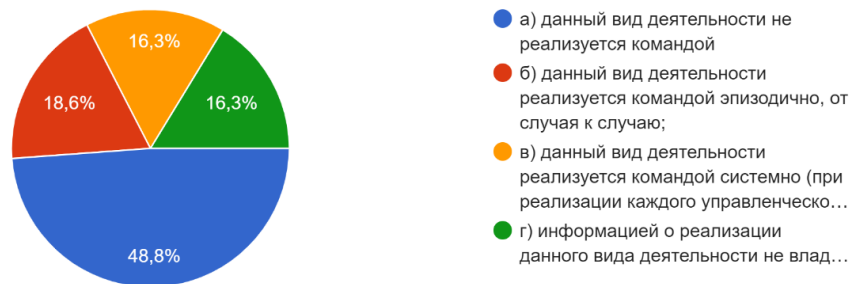


Большинство команд (53,9%) не применяют методы и инструменты управления качеством проекта для осуществления операционного контроля, что может приводить к снижению эффективности управления проектом. Хотя некоторые команды выполняют эту работу эпизодически (20,9%) или систематически (9,3%), общая картина демонстрирует низкий уровень внедрения механизмов контроля качества в повседневную практику. Значительное число респондентов (16,3%) не осведомлено о проведении такого рода контроля, что указывает на необходимость усиления внимания к данному аспекту управления проектами.

**4. Вами (Вашей командой) проводится процесс апробации продукта проекта, осуществляется анализ результатов апробации, выполняется коррекция на основании анализа результатов апробации?**

4.3.4. Вами (Вашей командой) проводится процесс апробации продукта проекта, осуществляется анализ результатов апробации,...на основании анализа результатов апробации:

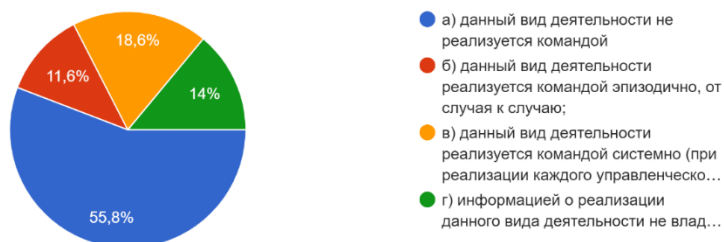
43 ответа



Почти половина команд (48,8%) не проводит апробацию продукта проекта и последующий анализ результатов, что может привести к выпуску некачественного продукта или продукта, не соответствующего ожиданиям. Несмотря на то, что некоторые команды проводят апробацию эпизодически (18,6%) или систематически (16,3%), значительная часть команд либо игнорирует этот важный этап, либо не знает о его существовании. Это указывает на необходимость уделять больше внимания процессу тестирования и анализа продуктов перед их окончательной реализацией.

**5. Вами (Вашей командой) проводится оценка эффективности (качества) коммуникации (для участников проектной команды; в рамках взаимодействия с заинтересованными лицами проекта), проводится анализ результатов оценки, оформляются предложения к коррекции деятельности?**

4.3.5. Вами (Вашей командой) проводится оценка эффективности (качества) коммуникации (для участников проектной команды; в рамках ...ться предложения к коррекции деятельности: 43 ответа



Большинство команд (55,8%) не оценивают эффективность коммуникаций внутри проектной команды и с

заинтересованными лицами, что может привести к недопониманиям и неэффективному взаимодействию. Хотя некоторое количество команд проводит такую оценку эпизодически (11,6%) или систематически (18,6%), значительная часть команд либо пренебрегает этим важным аспектом, либо не владеет информацией о нем (14%). Это указывает на необходимость улучшения процессов оценки и оптимизации коммуникаций для повышения общей эффективности проектов.

Проанализировав ответы данного блока, можно выделить следующие выводы в управлении качеством проектов:

**Планирование качества:** более чем у трети команд (41,9%) отсутствует деятельность по разработке плана управления качеством проекта.

Большинство команд (58,1%) не занимаются деятельностью, связанной с определением способов управления качеством проекта и формированием перечня инструментов для этого.

Только 23,3% команд отметили, что реализуют эту деятельность системно при каждом управленческом проекте.

**Обеспечение качества:** более половины команд (53,5%) не обеспечивают проект необходимой и достаточной информацией о продукте и результатах реализации проекта.

Половина команд (51,2%) не обеспечивает использование методов и инструментов управления качеством проекта, их системное применение, анализ результатов и коррекцию деятельности по необходимости.

Почти половина команд (46,5%) не обеспечивает требуемый уровень квалификации, знаний и навыков сотрудников, участвующих в реализации проекта.

**Контроль качества:** более половины команд (58,1%) не проводят экспертизу проектной документации и входной контроль, включая техническое задание с требованиями к продукту, а также не корректируют документацию в случае расхождений.

Большая часть команд (53,9%) не осуществляет операционный контроль в процессе реализации проекта с использованием методов и инструментов управления качеством проекта, согласно плану управления качеством.

Большинства команд (48,8%) не занимается процессом апробации продукта проекта и анализом результатов апробации.



### **Выводы:**

1. **Планирование качества:** необходимо уделять больше внимания планированию качества проектов, так как многие команды не имеют четкого плана управления качеством или не используют системный подход к этому процессу.
2. **Обеспечение качества:** командам следует улучшить обеспечение качества проектов, особенно в части информирования о характеристиках продукта и результатов проекта, а также в вопросах квалификации и навыков сотрудников.
3. **Контроль качества:** важно усилить контроль качества на всех этапах реализации проекта, начиная с входного контроля проектной документации и заканчивая операционным контролем и апробацией продукта.

Эти выводы подчеркивают необходимость улучшения различных аспектов управления качеством проектов для повышения общей эффективности проектного управления в школах.

### **БЛОК: МОНИТОРИНГ**

Анализ ответов респондентов относительно деятельности их административной команды в рамках проектного управления показал следующие результаты:

#### **Процедура мониторинга:**

53,5% респондентов сообщили, что их команда не осуществляет процедуру мониторинга проекта, включая мониторинг исполнения и ситуации при воздействии самого проекта.

11,6% респондентов указали, что эта деятельность проводится эпизодически.

18,6% респондентов отметили, что мониторинг осуществляется систематически при каждом управленческом проекте, однако это не подтверждено документально.

14% респондентов не имеют информации о реализации этого вида деятельности.

#### **Предварительная оценка проекта:**

44,2% респондентов заявили, что их команда не проводит предварительную оценку проекта, включая определение возможности решения конкретной проблемы и реализации проекта в целом.

16,3% респондентов сообщили, что такая оценка проводится эпизодически.

23,3% респондентов утверждают, что оценка проводится систематически, но снова же, это не подкреплено документальными доказательствами.

16,3% респондентов не осведомлены о проведении такой оценки.

#### **Промежуточная оценка:**

55,8% респондентов признались, что их команда не проводит промежуточную оценку реализации проекта, включая оценку промежуточных итогов, анализ результатов и коррекцию стратегии при необходимости.

16,3% респондентов сказали, что такая оценка проводится эпизодически.

18,6% респондентов утверждают, что она проводится систематически, хотя это также не подтверждено документами.

9,3% респондентов не знают о проведении этой оценки.

#### **Итоговая (финальная) оценка:**

55,8% респондентов сообщили, что их команда не проводит итоговую оценку реализации проекта, включая оценку достижения цели, планируемых результатов и эффективности деятельности.

11,6% респондентов указали, что такая оценка проводится эпизодически.

16,3% респондентов утверждают, что она проводится систематически, но это не подтверждено представленными документами.

16,3% респондентов не владеют информацией о проведении данной оценки.

#### **Оценка влияния (воздействия):**

60,5% респондентов заявили, что их команда не проводит оценку влияния (воздействия) проекта, включая оценку устойчивости результатов и изменений для благополучателей проекта со временем.

9,3% респондентов подтвердили, что такая оценка проводится эпизодически.

16,3% респондентов утверждают, что она проводится систематически, однако это не подтверждено документально.

14% респондентов не располагают информацией о проведении этой оценки.

#### **Общие тенденции:**

**Недостаточная систематичность процедур мониторинга и оценки:** значительное количество респондентов (более 50%) сообщают, что процедуры мониторинга и различных видов оценок либо не проводятся вообще, либо проводятся нерегулярно. Это может свидетельствовать о недостаточной систематичности в проектном управлении.

**Отсутствие документального подтверждения:** даже среди тех, кто утверждает о систематическом проведении мониторинга и оценок, большинство не могут предоставить документальные подтверждения отдельных действий. Это вызывает сомнения в достоверности таких утверждений.

**Низкий уровень информированности:** почти во всех категориях значительный процент респондентов (от 11,6% до 16,3%) признаются, что не имеют информации о проведении соответствующих процедур. Это указывает на возможное отсутствие прозрачности и коммуникации внутри административных команд.

Таким образом, можно заключить, что в большинстве организаций наблюдается недостаток систематичности и документированного подтверждения ключевых процессов проектного управления, особенно в части мониторинга и различных видов оценки.

#### **Заключение**

Целью диагностики было оценить уровень использования проектных способов управления и выявить дефициты в этой области среди управленческих команд общеобразовательных учреждений Новоселовского и Балахтинского районов. Результаты диагностики выявили проблемные направления, касающиеся следующих аспектов проектного управления:

**Последовательность этапов управления проектом:** менее половины респондентов смогли правильно установить последовательность этапов управления проектом. Это свидетельствует о недостаточном уровне знаний в этой области среди части участников опроса.



**Понимание критериев SMART:** значительная часть респондентов не смогла распознать несоответствие постановки целей критериям SMART. Это указывает на необходимость дополнительного изучения вопроса.

**Процедура SWOT-анализа:** многие команды либо совсем не проводят SWOT-анализ, либо делают это нерегулярно. Это может негативно сказываться на эффективности управления проектами и стратегическом развитии организации.

**Взаимодействие с заинтересованными сторонами:** многие команды либо не проводят встречи с потенциальными благополучателями и заинтересованными сторонами, либо делают это очень редко. Систематическое взаимодействие с заинтересованными сторонами требует усиления.

**Планирование качества проекта:** более чем у трети команд отсутствует деятельность по разработке плана управления качеством проекта. Большинство команд не занимаются определением способов управления качеством и формированием перечня инструментов для этого.

**Обеспечение качества проекта:** более половины команд не обеспечивают проект необходимой и достаточной информацией о продукте и результатах реализации проекта. Половина команд не использует методы и инструменты управления качеством проекта на регулярной основе.

**Контроль качества проекта:** более половины команд не проводят экспертизу проектной документации и входной контроль, а также не осуществляют операционный контроль в процессе реализации проекта.

**Мониторинг и оценка проектов:** значительное количество респондентов сообщают, что процедуры мониторинга и различных видов оценок либо не проводятся вообще, либо проводятся нерегулярно. Это может свидетельствовать о недостаточной систематичности в проектном управлении. Эти проблемные темы требуют особого внимания и усилий для их разрешения, поскольку они являются ключевыми элементами успешного управления проектами.

Если ничего не менять в текущей ситуации с проектным управлением в образовательных учреждениях Новоселовского и Балахтинского районов, то можно ожидать следующие последствия:

1. **Сохранение низкого уровня знаний:** недостаточное внимание к обучению и обмену знаниями внутри команд, между командами, а также отсутствие регулярных оценок и корректировок используемых моделей управления, скорее всего, приведут к сохранению низкого уровня знаний в области проектного управления. Это может выражаться в неправильном понимании терминологии, непонимании критериев SMART и других проблемах, связанных с отсутствием систематического подхода к обучению.
2. **Недостаточная систематичность в управлении проектами:** без внедрения регулярных процедур мониторинга и оценки проектов, команды продолжат работать в режиме "пожарного реагирования", когда проблемы решаются по мере их возникновения, а не предотвращаются заранее. Это может привести к увеличению количества неудачных проектов и снижению качества образования в школах.

3. **Отсутствие прогресса в решении выявленных проблем:** многие команды уже сейчас сталкиваются с проблемами, такими как низкие результаты по предметам, высокая загруженность учеников и педагогов, необъективность оценивания и т.д. Если не предпринять никаких мер, эти проблемы останутся нерешенными, что может ухудшить ситуацию с качеством обучения в школах.
4. **Снижение мотивации и эффективности работы:** команды, которые не смогут эффективно организовать свою работу, вероятно, столкнутся с повышенной нагрузкой и стрессом. Это может привести к снижению мотивации сотрудников, текучести кадров и ухудшению качества выполняемой работы.
5. **Отставание от современных тенденций:** современные подходы к управлению проектами, такие как гибкие методологии разработки, становятся все более популярными. Если не начать внедрять эти подходы, образовательные учреждения рискуют отстать от времени и потерять конкурентные преимущества.

Таким образом, без изменений текущая ситуация может привести к дальнейшему ухудшению качества проектного управления, сохранению и даже усугублению существующих проблем, а также к снижению эффективности работы образовательных учреждений.

9.02.2025

Матвиенко А.С., методист управления образования  
администрации Балахтинского района