

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ  
КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт развития образования» Краснодарского края

Центр методической поддержки  
и инновационного развития системы образования

# Методические рекомендации по разработке программ и проектов, реализуемых муниципальными методическими службами



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ  
КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ**

**Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Институт развития образования»  
Краснодарского края**

**Центр методической поддержки  
и инновационного развития системы образования**

**Методические рекомендации  
по разработке программ и проектов,  
реализуемых муниципальными  
методическими службами**

Краснодар, 2024

УДК 371  
ББК 74.04  
М 54

*Издается по решению регионального учебно-методического объединения  
в системе общего образования Краснодарского края  
(протокол № 2 от 22.05.2024).*

**М 54 Методические рекомендации по разработке программ и проектов, реализуемых муниципальными методическими службами/** Сост. О.С. Быстрицкая, В.В. Гайдукова. – Краснодар : ГБОУ ИРО Краснодарского края, 2024. – 54 с.

**Рецензенты:**

**Терновая Л.Н.**, кандидат педагогических наук, доцент, проректор по воспитательной деятельности, дополнительному образованию и цифровой трансформации ГБОУ ИРО Краснодарского края;

**Бубнова И.С.**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры социальной психологии и социологии управления ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет».

Издание содержит методические рекомендации по разработке программ и проектов, реализуемых муниципальными методическими службами. Дается сравнительная характеристика понятий «проект» и «программа», схожие черты и различия проекта и программы, пошаговый их запуск, мероприятия по повышению компетентности педагогов в области организации работы с одаренными детьми, предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации, по проектной и исследовательской деятельности обучающихся, инклюзивного образования, цифровизации образовательного процесса, воспитания обучающихся и формирования функциональной грамотности обучающихся.

Методические рекомендации адресуются специалистам системы образования, осуществляющим методическое сопровождение педагогических работников.

© Быстрицкая О.С., Гайдукова В.В., 2024  
© ИРО Краснодарского края, 2024

## Оглавление

Введение .....	4
1. Проект и программа: схожие черты и различия .....	6
2. Пошаговый запуск проекта, программы.....	17
3. Оформление проекта или программы в виде документа .....	20
3.1. Примерная структура программы:.....	21
3.2. Примерная структура отдельного проекта.....	23
4. Какие мероприятия включить в программу или проект? .....	24
4.1. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы с одаренными детьми.....	26
4.2. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации .....	30
4.3. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся .....	33
4.4. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации инклюзивного образования .....	36
4.5. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области цифровизации образовательного процесса .....	38
4.6. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области воспитания обучающихся .....	40
4.7. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области формирования функциональной грамотности обучающихся .....	43
Глоссарий.....	55
Список использованных источников .....	53

## Введение

В теории и практике менеджмента с конца XX века стали широко использоваться два взаимосвязанных вида управления организациями: процессное и проектное. Первое, как отмечает Д.А. Новиков, нацелено на управление повторяющимися процессами, которые происходят регулярно, второе – на разработку и реализацию проектов, нацеленных на создание уникальных продуктов и услуг, достижение принципиально новых результатов [1, с. 57]. В этот же период в педагогической науке использовались другие термины для обозначения двух аспектов управления образовательной организацией, а именно: управление функционированием, которое по своей сути аналогично процессному управлению, и управление инновационным развитием, которое осуществляется через проекты, представляя собой проектное управление.

Образование относится к процессно-ориентированной отрасли, но в последние 15 лет в сфере образования осуществляется большое количество проектов и актуальность внедрения или совершенствования проектного управления с каждым днем возрастает. Очевидно, что развитие современной системы образования на всех уровнях невозможно без внедрения проектного менеджмента. Это обусловлено динамичностью преобразований в отрасли, внедрением новых подходов и технологий. Жизнедеятельность образовательных организаций перестала ограничиваться рутинными, повторяющимися процессами, школы, детские сады, организации дополнительного образования постоянно сталкиваются с необходимостью внедрения тех или иных новшеств, в том числе связанных с требованиями к профессиональным компетенциям педагогов. Деятельность муниципальных органов управления образованием и методических служб также перешла из плоскости процессного в проектное управление.

В научной литературе достаточно хорошо описаны подходы к проектному управлению на уровне образовательной организации, также существуют рекомендации по проектному управлению для муниципальных администраций, а вот тема проектного управления в методических службах сферы образования на данный момент практически не раскрыта.

Проекты, реализуемые муниципальными методическими службами, весьма специфичны, так как, с одной стороны, методические службы не обладают властными полномочиями по отношению к образовательным организациям, они не могут разрабатывать проекты и программы, в которые в качестве исполнителей были бы включены образовательные организации различных типов, с другой стороны, методические службы должны решать стратегические задачи в сфере образования и реализуемые проекты не могут ограничиваться только преобразованиями внутри самой методической службы. Очевидно, что

существующие стандарты в области проектного менеджмента требуют дополнительного уточнения, интерпретации для применения в практике работы методических служб.

Для муниципальных методических служб вопрос управления проектами и программами является достаточно острым. Мониторинги деятельности муниципальных методических служб, проведенные в течение четырех лет в Краснодарском крае, начиная с 2020 года, показали, что специалисты методических служб недостаточно осведомлены о стандартах проектного менеджмента, не отличают проект от программы, а в некоторых случаях путают учебную программу и программу в сфере управления.

В данных методических рекомендациях раскрываются особенности создания территориальными методическими службами проектов и программ, приводятся типовые формы для разработки соответствующих документов по ключевым направлениям деятельности.

## 1. Проект и программа: схожие черты и различия

К основополагающим национальным стандартам РФ в области проектного менеджмента относятся:

- ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту»;
- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;
- ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»;
- ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».

Минэкономразвития разработаны Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ).

Несмотря на то, что методические службы не относятся к органам исполнительной власти, тем не менее данные документы могут использоваться в качестве ориентиров методическими службами при запуске собственных программ и проектов. Опираясь на российские стандарты в сфере проектного менеджмента можно достаточно четко разграничить понятия проекта и программы.

Итак, важнейшее отличие между указанными понятиями – это их масштаб. Программа – это несколько проектов, объединенных между собой одной целью. Она измеряется не количественно, а качественно и предполагает изменение состояния, достижение результатов. Сроки реализации проекта, как правило, определены жестко, а их перенос неизбежно повлияет на воплощение в жизнь программы.

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений.

Программа может содержать в себе не только проекты, но и процессы.

Особенности проекта и процесса представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Отличия процесса и проекта

№ п/п	Сравниваемый параметр	Процесс	Проект
1.	Окружение	Стабильное	Новое
2.	Цикличность	Присутствует	Отсутствует
3.	Роли	Стабильные	Новые
4.	Работы	Повторяющиеся	Новые
5.	Ресурсы	Постоянные	Разные
6.	Взаимодействия	Текущие	Новые
7.	Сроки	Текущие	Ограниченные
8.	Приоритеты	Воспроизводство	Достижение цели

Программа и проект отличаются сложностью воплощения в жизнь поставленных целей. Реализация проекта видится более простой, так как для успеха достаточно достигнуть целей к определенному периоду времени. Программа – это лишь гипотеза (например, повышение качества образования за счет цифровизации), которая должна найти свое подтверждение на практике. Не всегда взаимосвязанные проекты и их успешное воплощение приводят к изменению состояния, получению позитивных эффектов, а результат и вовсе может оказаться непредсказуемым.

TheDifference.Ru определил, что отличие проекта от программы заключается в следующем:

*Объем понятия.* Программа – понятие более широкое, включающее в себя совокупность проектов.

*Продолжительность.* Сроки реализации программы – широкие, проекта – конкретные, измеримые. Хотя следует отметить, что программа как документ все-таки должна иметь срок реализации, он должен соответствовать самому продолжительному проекту, входящему в ее состав (при параллельном выполнении проектов), или периоду реализации цепочки связанных проектов (при последовательном выполнении проектов).

*Результат.* Проект воплощен тогда, когда запланированные мероприятия выполнены к указанной дате. Результат программы – изменение состояния, влияние на ситуацию, получение результатов. Таким образом, даже ее частичная реализация может оказаться успешной, а полученный эффект превзойти все ожидания.

*Сложность.* Реализация программы сложнее, чем выполнение проекта, так как все слагаемые задачи нуждаются в координации.

Целевой компонент программы или проекта относится к основным в целостной структуре документа. Попробуем разобраться с целевым компонентом проекта и программы на конкретном примере. Допустим, у нас есть такая цель: «Повышение цифровой грамотности педагогов». Достижение этой цели приведет к изменению текущего состояния профессиональных компетенций педагогов, их приращению. Однозначно сказать за какой промежуток времени цель будет достигнута нельзя, можно только предположить, что определенные меры приведут к ее полной или частичной реализации за некий промежуток времени, следовательно, мы имеем дело с программой. Внутри такой программы должны содержаться проекты, цели которых работают на главную цель и которые реально достичь за определенное время, например, частью программы может быть проект по созданию стажировочной площадки, работающей по теме развития цифровых компетенций, и проект по созданию сообщества ВКонтакте, в котором будут размещаться обучающие видео и проводиться консультативная работа.

Рассмотрим другую цель: «Создание портала для педагогов для регистрации на обучающие мероприятия». Для реализации такой цели не составит труда установить жесткие сроки, результат – это конкретный продукт, сайт, соответственно здесь речь идет о проекте. Кстати, такой проект может быть составной частью программы, рассмотренной в предыдущем примере, т.к. электронный

формат регистрации на мероприятия будет способствовать развитию общей цифровой грамотности педагогов, вырабатывать компетенции, связанные с работой браузеров.

Программу в сфере управления не нужно путать с учебной программой.

Учебная программа – это созданный в рамках системы обучения документ, определяющий содержание и количество знаний, умений и навыков, предназначенных к обязательному усвоению по той или иной учебной дисциплине, распределение их по темам, разделам и периодам обучения.

Например, если методическая служба создала программу обучения учителей работе с новыми цифровыми сервисами, в которой содержится перечень рассматриваемых тем, знания, которые должны получить педагоги в ходе каждого из мероприятий, сроки обучения, то это будет учебная программа, а не программа в сфере управления.

Обучение педагогов в деятельности методической службы – это повторяющийся процесс, он может рассматриваться как составная часть программы по управлению чем-либо, но сам по себе программой не является.

Сравним описания управления программой и управления проектом, приведенные в соответствующих российских стандартах (таблица 2).

Таблица 2

### Схожие черты и отличия управления программой и управления проектом

№	Проект	Программа
<b>1. Организация управления</b>		
1.1	<p>Ролевая (организационная) структура управления проектами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждом проекте должны быть определены следующие роли:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заказчик проекта – физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта;</li> <li>– руководитель проекта – лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта;</li> <li>– куратор проекта – лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта;</li> <li>– команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта</li> </ul>	<p>Ролевая (организационная) структура управления программами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждой программе должны быть определены следующие роли:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заказчик программы – физическое или юридическое лицо, определяющее цели программы, заинтересованное в получении результатов от реализации программы;</li> <li>– руководитель программы – лицо, осуществляющее управление программой, непосредственно ответственное за достижение целей и результатов программы;</li> <li>– куратор программы – лицо, осуществляющее административную, организационную, финансовую и иную поддержку программы;</li> <li>– руководитель проекта программы – лицо, осуществляющее управление отдельным проектом, входящим в программу, и ответственное за результаты этого проекта</li> </ul>

2. Области управления и последовательность процессов управления		
2.1	<p>Управление проектом включает совокупность процессов инициации, планирования, организации исполнения, контроля и завершения проекта. В рамках процессов управления проектом выполняются действия, относящиеся к следующим функциональным областям управления проектом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– управление содержанием проекта;</li> <li>– управление сроками проекта;</li> <li>– управление затратами в проекте;</li> <li>– управление рисками проекта;</li> <li>– управление персоналом проекта;</li> <li>– управление заинтересованными сторонами проекта;</li> <li>– управление поставками проекта;</li> <li>– управление качеством в проекте;</li> <li>– управление обменом информацией в проекте;</li> <li>– управление интеграцией проекта.</li> </ul> <p>Последовательность процессов управления проектом определяются условиями конкретного проекта, при этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проект должен начинаться с процесса инициации проекта;</li> <li>– проект должен оканчиваться процессом завершения проекта;</li> <li>– выполнение процессов организации исполнения и контроля проекта начинается не раньше процессов планирования</li> </ul>	<p>Управление программой включает совокупность процессов управления, которые могут выполняться как последовательно, так и параллельно. Отдельные процессы могут выполняться многократно в ходе реализации программы. Последовательность процессов управления программой определяется условиями и спецификой конкретной программы, при этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– программа должна начинаться с процесса инициации программы;</li> <li>– программа должна оканчиваться процессом завершения программы</li> </ul>
3. Процесс инициации		
3.1	<p>Цель процесса: формальное открытие проекта. Выходы процесса определяются и документируются следующими параметрами проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наименование проекта;</li> <li>– причины инициации проекта;</li> <li>– цели и продукты проекта;</li> <li>– дата инициации проекта;</li> <li>– заказчик проекта;</li> <li>– руководитель проекта;</li> <li>– куратор проекта</li> </ul>	<p>Цель процесса: обоснование необходимости реализации программы, определение основных параметров программы и формальный запуск программы. Выходы процесса: определены и документированы следующие параметры программы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наименование программы;</li> <li>– цели и критерии успешности программы (показатели программы);</li> <li>– основные результаты программы;</li> <li>– результаты, которые должны быть достигнуты в ходе реализации программы;</li> <li>– предварительное укрупненное расписание программы по этапам;</li> <li>– ограничения и допущения программы;</li> <li>– предварительный укрупненный план финансирования программы;</li> <li>– дата старта программы;</li> <li>– заказчик программы;</li> <li>– руководитель программы;</li> </ul>

		– куратор программы
4. Процессы планирования		
4.1	<p>Процесс планирования содержания проекта:</p> <p>Цель процесса: определение требований проекта и состава работ проекта. Выходы процесса:</p> <p>а) требования к проекту со стороны заказчика, других заинтересованных сторон проекта, а также законодательства и нормативных актов определены, проанализированы на предмет возможности их выполнения, согласованы с заказчиком проекта и документированы;</p> <p>б) определены, согласованы с заказчиком и документированы ключевые данные по продукту проекта, а именно:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) назначение, свойства и характеристики продукта;</li> <li>2) критерии и методы приемки продукта проекта и его составных частей;</li> <li>3) допущения и исключения, касающиеся продукта проекта;</li> </ol> <p>в) определены, согласованы с заказчиком и документированы работы проекта, а также допущения и исключения, касающиеся работ проекта</p>	<p>Процесс планирования содержания и результатов программы:</p> <p>Цель процесса: определение оптимального пути достижения целей и эффектов программы, планирование содержания, а также уточнение, детализация и документирование промежуточных и итоговых результатов и эффектов программы. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определен и документирован список результатов программы;</li> <li>– определены и документированы измеримые критерии достижения (получения) результатов программы;</li> <li>– определен и документирован список промежуточных и итоговых результатов программы;</li> <li>– определены и документированы требования к результатам программы, их взаимосвязи, последовательность и сроки получения;</li> <li>– определены проекты программы, а также перечень и состав другой деятельности (в том числе процессов), выполняемой в рамках программы;</li> <li>– определена последовательность получения промежуточных и итоговых результатов программы;</li> <li>– определена последовательность выполнения проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;</li> <li>– определены и документированы цели и результаты для каждого проекта программы, а также для другой деятельности, выполняемой в рамках программы;</li> <li>– определен и документирован порядок передачи результатов проекта, а также результатов выполнения другой деятельности, выполняемой в рамках программы, в программу</li> </ul>
4.2	<p>Процесс разработки расписания проекта:</p> <p>Цель процесса: определение дат начала и окончания работ проекта, ключевых событий, этапов и проекта в целом. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определены взаимосвязи между работами проекта;</li> <li>– проведена оценка длительности работ проекта;</li> </ul>	<p>Процесс разработки расписания программы:</p> <p>Цель процесса: определение сроков выполнения проектов программы, другой деятельности, выполняемой в рамках программы и всей программы в целом с учетом финансовых, ресурсных и других установленных для программы ограничений. Выходы процесса:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определен и утвержден график привлечения ресурсов, необходимых для выполнения проекта в срок;</li> <li>– определено и документировано расписание проекта;</li> <li>– утвержден базовый календарный план проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработаны и документированы требования к разработке расписания для проектов программы и другой деятельности, входящей в программу;</li> <li>– определены взаимосвязи между составными частями программы (проектами, другой деятельностью, входящей в программу);</li> <li>– проведена оценка продолжительности проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;</li> <li>– определены сроки реализации проектов программы, другой деятельности, выполняемой в рамках программы и всей программы в целом;</li> <li>– определены сроки достижения (получения) промежуточных и итоговых результатов программы;</li> <li>– сформировано и согласовано расписание программы;</li> <li>– разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по срокам реализации проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы</li> </ul>
4.3	<p>Процесс планирования бюджета проекта:</p> <p>Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения проекта финансовыми ресурсами. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определена и документирована структура статей бюджета проекта, позволяющая контролировать затраты на проект в ходе его реализации;</li> <li>– определена плановая стоимость всех ресурсов проекта (материальных и человеческих) с учетом всех известных ограничений на их использование;</li> <li>– определена стоимость выполнения работ проекта;</li> <li>– утвержден базовый бюджет проекта;</li> <li>– определен и документирован порядок поступления денежных средств в проект</li> </ul>	<p>Процесс планирования бюджета программы:</p> <p>Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения программы финансовыми ресурсами. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определена и документирована структура статей бюджета программы, позволяющая контролировать затраты на программу в ходе ее реализации;</li> <li>– разработаны и документированы требования к разработке бюджетов проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы;</li> <li>– проведена оценка стоимости всех составных частей программы (проектов и другой деятельности, входящей в программу);</li> <li>– определены источники и сроки финансирования программы;</li> <li>– определен порядок распределения финансовых ресурсов между проектами программы и другой деятельностью, выполняемой в рамках программы;</li> <li>– разработан бюджет программы;</li> <li>– разработаны и документированы требования к регулярной отчетности по бюджету проектов и другой деятельности программы</li> </ul>

4.4	<p>Процесс планирования персонала проекта:</p> <p>Цель процесса: определение порядка обеспечения проекта человеческими ресурсами. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определены и документированы роли участников проекта, их функции и полномочия;</li> <li>– определен численный и квалификационный состав команды проекта, а также требования к условиям труда;</li> <li>– персонально определены основные члены команды проекта</li> </ul>	<p>Процесс организационного планирования программы:</p> <p>Цель процесса: определение и создание организационной структуры для обеспечения управления и реализации программы. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработана и создана организационная структура (в том числе определены роли, их подчинение и взаимодействие), ответственная за обеспечение управления и реализации программы, и определен персональный состав данной структуры;</li> <li>– определены и документированы функции, полномочия и ответственность для различных ролей участников программы</li> </ul>
4.5	<p>Процесс планирования закупок в проекте</p> <p>Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения проекта продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций. Выходы процесса:</p> <p>а) проведен анализ необходимости закупки продукции и услуг для достижения целей проекта;</p> <p>б) в случае, если по результатам анализа принято решение о целесообразности закупок продукции и/или услуг в проекте, то:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) определены требования к закупаемой продукции (услугам), в том числе ограничения по стоимости и срокам поставки;</li> <li>2) определены требования к приемке закупаемой продукции (услугам);</li> <li>3) запланированы мероприятия по выбору и оценке поставщиков на основе определенных критериев.</li> </ol>	<p>Процесс планирования управления поставщиками программы:</p> <p>Цель процесса: определение порядка и объема обеспечения программы продукцией и услугами, приобретаемыми у сторонних организаций. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведен анализ необходимости закупки продукции и услуг, определен набор продуктов и услуг, которые необходимо закупить для достижения целей программы;</li> <li>– определены сроки, в которые должны быть произведены закупки, а также условия (в том числе квалификационные и иные требования к поставщикам), при соблюдении которых они должны быть осуществлены;</li> <li>– определены и документированы процедуры, в соответствии с которыми будут производиться выбор поставщиков и заключение договоров с ними в рамках программы</li> </ul>
4.6	<p>Процесс планирования реагирования на риски:</p> <p>Цель процесса: определение основных рисков проекта и порядка работы с ними. Выходы процесса: -</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлены и документированы риски проекта;</li> <li>– проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на результат проекта всех идентифицированных рисков;</li> <li>– разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния</li> </ul>	<p>Процесс планирования управления рисками программы:</p> <p>Цель процесса: определение основных рисков программы и порядка управления рисками программы. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлены и документированы наиболее значимые риски программы;</li> <li>– проведены оценка и ранжирование по вероятности и степени влияния на достижение результатов и эффектов программы всех идентифицированных рисков;</li> <li>– разработаны мероприятия по изменению вероятности и степени влияния наиболее значимых рисков, а также созданы планы</li> </ul>

	<p>наиболее значимых рисков, а также созданы планы реагирования на случай возникновения таких рисков;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– учтены результаты разработки упреждающих мероприятий по реагированию на риски в связанных с ними планах</li> </ul>	<p>реагирования на случай возникновения таких рисков;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определены и документированы правила управления рисками для проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, в том числе форма и периодичность обмена информацией о рисках программы и рисках проектов и другой деятельности, входящих в программу</li> </ul>
4.7	<p>Процесс планирования обмена информацией в проекте:</p> <p>Цель процесса: определение порядка обмена информацией между лицами, участвующими в реализации проекта и заинтересованными в результатах проекта. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определены все участники информационного обмена, а также их потребности в информации;</li> <li>– определены методы и средства распространения информации по проекту;</li> <li>– определена процедура разработки, согласования, утверждения, распространения, обновления документации программы, а также процедура ведения архива программы;</li> <li>– определены места и правила хранения информации по проекту</li> </ul>	<p>Процесс планирования коммуникаций программы:</p> <p>Цель процесса: обеспечение эффективного обмена информацией между лицами, участвующими в реализации программы и заинтересованными в результатах и эффектах программы. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определены все участники информационного обмена в рамках программы, а также их потребности в информации;</li> <li>– определены методы и средства распространения информации по программе;</li> <li>– определена процедура разработки, согласования, утверждения, распространения, обновления документации программы, а также процедура ведения архива программы;</li> <li>– определены места и правила хранения информации по программе;</li> <li>– определены и документированы требования к отчетности для отдельных проектов программы и другой деятельности, выполняемых в рамках программы, и для программы в целом</li> </ul>
4.8	<p>Процесс планирования управления изменениями в проекте:</p> <p>Цель процесса: определение порядка работы с изменениями в проекте. Выходы процесса:</p> <p>а) определен и документирован процесс работы с изменениями в проекте, а именно:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) выявление изменений;</li> <li>2) согласование и утверждение изменений;</li> <li>3) организация учета версий документов и продуктов проекта;</li> <li>4) доведение информации об изменениях до заинтересованных сторон</li> </ol>	<p>Процесс планирования управления изменениями программы:</p> <p>Цель процесса: определение порядка работы с изменениями в программе. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определен и документирован процесс работы с изменениями в программе, а именно:</li> <li>а) классификация возможных изменений;</li> <li>б) критерии для идентификации изменений в проектах и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, по которым необходимо принимать решение на уровне программы;</li> <li>в) уровни полномочий, необходимые для принятия решений по каждому классу изменений;</li> </ul>

		<p>г) порядок выявления, согласования и утверждения изменений программы;</p> <p>д) порядок доведения информации об изменениях до заинтересованных сторон в программе</p>
<b>5. Процесс обеспечения исполнения</b>		
5.1	<p>Цель процесса: организация выполнения проекта согласно разработанным планам. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выполнены запланированные работы;</li> <li>– получены продукты проекта;</li> <li>– осуществлены изменения согласно принятым в проекте правилам;</li> <li>– выполнены намеченные корректирующие и предупреждающие действия;</li> <li>– актуализированы документы по управлению проектом</li> </ul>	<p>Цель процесса: скоординированное обеспечение проектов программы и другой деятельности, выполняемой в рамках программы, необходимыми трудовыми, материальными, финансовыми и информационными ресурсами для своевременного достижения целей и получения результатов программы с учетом существующих ограничений. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заключены контракты с поставщиками в соответствии с расписанием программы;</li> <li>– получены и документально зафиксированы промежуточные и/или окончательные эффекты программы, а также достигнутые (полученные) результаты;</li> <li>– выполнены намеченные корректирующие и предупреждающие действия;</li> <li>– документация по программе (в том числе отчетность) актуализирована и размещена в архиве согласно принятым в программе правилам;</li> <li>– изменения осуществлены согласно принятым в программе правилам</li> </ul>
<b>6. Процесс контроля исполнения</b>		
6.1	<p>Цель процесса: проверка соответствия процессов и продукта проекта установленным требованиям. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– документированы результаты регулярной проверки состояния проекта, в частности, отклонения от планов и проанализированы с целью определения причин отклонений;</li> <li>– произведена оценка соответствия продукта проекта требованиям к нему;</li> <li>– сформированы корректирующие и предупреждающие действия по результатам проверки;</li> <li>– отчеты о выполнении работ проекта соответствуют утвержденной системе отчетности по проекту</li> </ul>	<p>Цель процесса: оперативное выявление отклонений между текущими (фактическими) и плановым показателями программы по целям, результатам, содержанию, срокам и бюджету; управление изменениями в соответствии с утвержденной процедурой управления изменениями. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– документированы результаты регулярной проверки состояния программы, в частности отклонения от планов по эффектам, содержанию, срокам и бюджету. Выявленные отклонения проанализированы в целях определения причин их возникновения;</li> <li>– на основании выявленных и проанализированных отклонений сформирован отчет по прогнозам исполнения программы;</li> <li>– сформированы корректирующие и предупреждающие действия;</li> <li>– отчеты о выполнении работ программы соответствуют утвержденной системе отчетности по программе;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– зафиксированы все запросы на изменения, требующие решения на уровне программы;</li> <li>– приняты решения по зафиксированным запросам на изменения</li> </ul>
<b>7. Процесс завершения</b>		
7.1	<p>Процесс завершения проекта: Цель процесса: формальное закрытие проекта. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведена и документально оформлена приемка продукта проекта заказчиком;</li> <li>– проведено закрытие всех договоров по проекту (в случае их наличия);</li> <li>– документировано окончание проекта;</li> <li>– сформирован архив проекта;</li> <li>– команда проекта и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании проекта</li> </ul>	<p>Процесс завершения программы: Цель процесса: формальное закрытие программы. Выходы процесса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сформирован финальный отчет о выполнении программы;</li> <li>– дана формальная оценка успешности программы в соответствии с определенными для программы критериями успешности;</li> <li>– сформирован отчет о достигнутых целях и полученных в рамках программы результатов и предоставлен основным заинтересованным сторонам программы;</li> <li>– расформирована организационная структура, ответственная за обеспечение управления и реализации программы;</li> <li>– сформирован архив документов программы;</li> <li>– команда программы и основные заинтересованные стороны проинформированы об окончании программы</li> </ul>
<b>8. Требования к управлению документами</b>		
8.1	<p>Форма, наименование и содержание документов могут отличаться в различных проектах и зависят от специфики проекта, договорных требований или требований организации, в рамках которой проект реализуется. Документами необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– документы должны быть утверждены до их применения;</li> <li>– необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере необходимости;</li> <li>– необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;</li> <li>– необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;</li> <li>– необходимо обеспечить уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон проекта;</li> </ul>	<p>Форма, наименование и содержание документов программы могут отличаться в различных программах и зависят от специфики программы, договорных требований или требований организации, в рамках которой программа реализуется. Документами программы необходимо управлять в соответствии со следующими требованиями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– документы должны быть утверждены до их применения;</li> <li>– необходимо обеспечить анализ актуальности документов и их своевременное обновление по мере изменения и соответствующую идентификацию версий документов;</li> <li>– необходимо обеспечить наличие актуальных версий документов в местах их применения;</li> <li>– необходимо обеспечить сохранение документов в течение установленных сроков и возможность их восстановления;</li> <li>– необходимо обеспечивать уровень конфиденциальности документов согласно требованиям заказчика и других заинтересованных сторон программы;</li> </ul>

<p>– необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей</p>	<p>– необходимо обеспечить предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и соответствующую идентификацию устаревших документов, оставленных для определенных целей</p>
---	---

Детальное рассмотрение таблицы делает очевидным факт более сложной структуры управления программой по сравнению с проектом. Схематично управление проектом и программой представлено на рисунках 1 и 2.

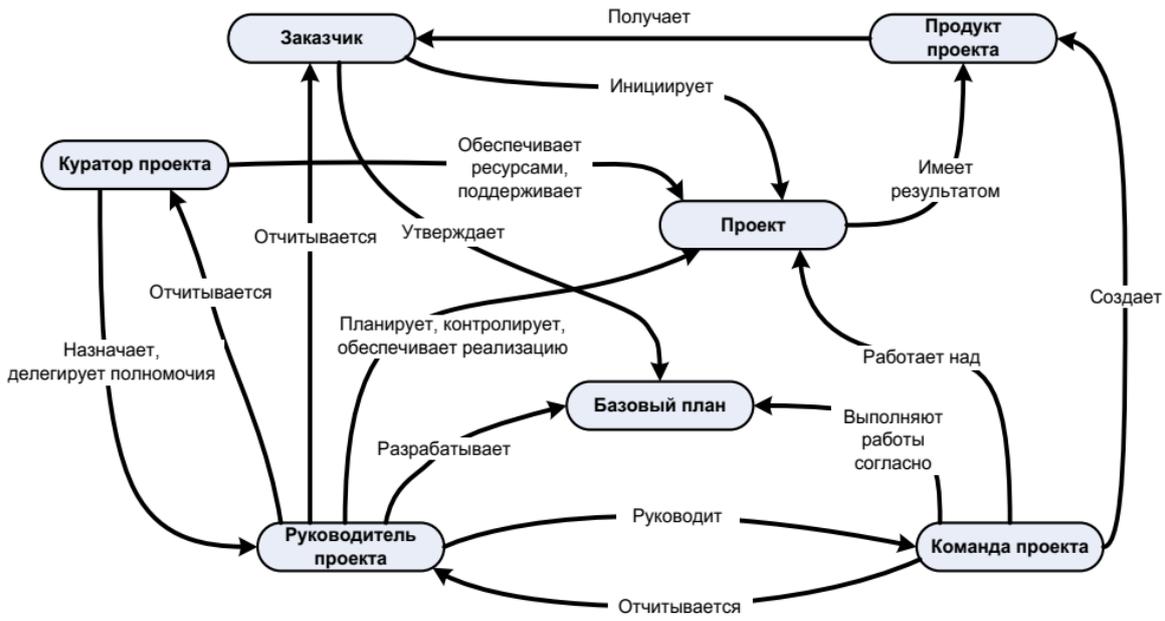


Рисунок 1. Основные понятия проектного менеджмента и их взаимосвязь

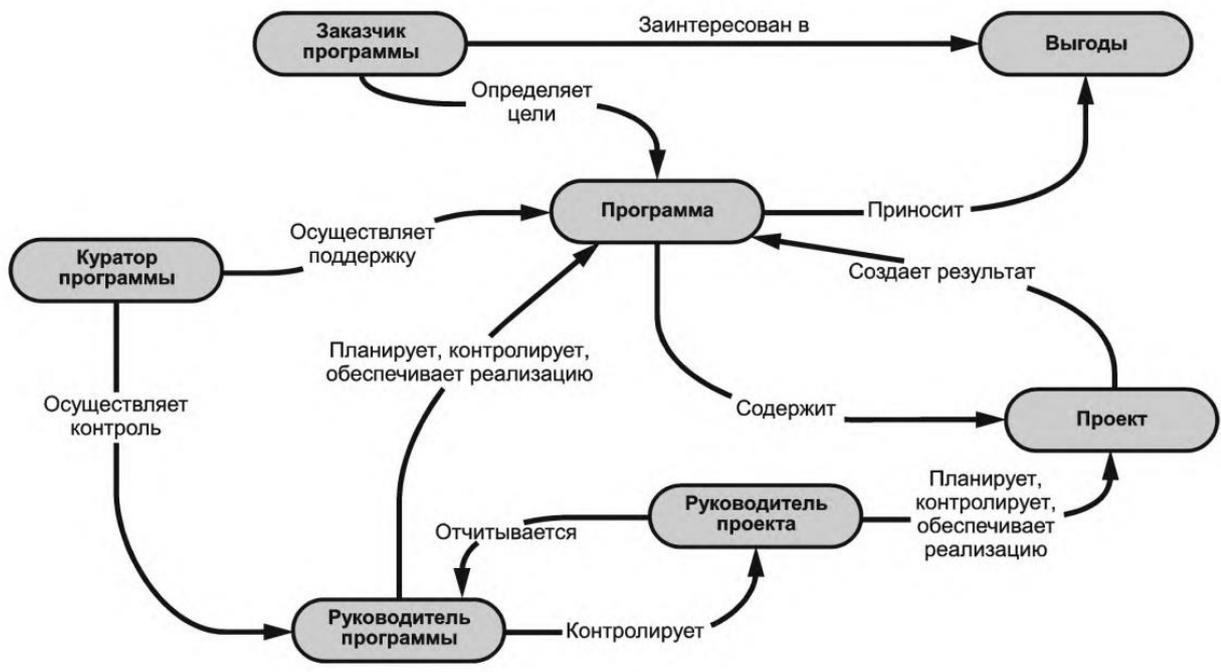


Рисунок 2. Основные понятия менеджмента программы и их взаимосвязь

Для программ, реализуемых в сфере образования, понятие «выгода» по большей части неуместно, в представленных схемах применительно к отрасли следует эту позицию заменить на «изменение состояния», «результат» или «эффект».

Также, в качестве специфического момента, нужно отметить, что в муниципальных системах образования методическая служба может одновременно выступать и в качестве заказчика, и в качестве исполнителя программы, причем результат будет приносить эффекты не для самой методической службы как структуры, а изменять состояние чего-либо, например, компетенций педагогов, в лучшую сторону. С точки зрения управления муниципальной системой образования, конечно, более логичным представляется ситуация, когда стратегические цели генерируются муниципальным органом управления образованием и именно он выступает заказчиком программ, исполнителями которых являются методические службы.

## **2. Пошаговый запуск проекта, программы**

Опираясь на таблицу 2, представленную в пункте 1 упрощенно представим процесс запуска проекта или программы.

Любая программа или проект инициируется нерешенной проблемой.

Первый шаг запуска программы или проекта – это выявить проблему и переформулировать ее в цель.

Если цель получилась масштабная, то создаем программу, если цель узкая, заключается в получении некоего продукта, то разрабатываем проект.

Рассмотрим процесс постановки цели на конкретном примере. Допустим, в муниципалитете педагоги не хотят представлять свои наработки на семинарах и конференциях, отрицательная динамика имеет устойчивый характер, прослеживается несколько лет. Итак, проблема – низкая активность педагогов в представлении положительного педагогического опыта. Формулируя цель, мы рисуем образ идеального будущего, прогнозируем результат. Противоположным высказыванием по отношению к нашей проблеме будет: «Высокая активность педагогов в представлении положительного педагогического опыта», это и есть образ желаемого будущего, но это еще не цель, достаточно сложно установить эталонное значение активности педагогов, таким образом, высокую активность трудно измерить, но зато можно проследить изменение показателей в лучшую сторону, то есть в качестве цели мы можем принять повышение активности педагогов в представлении положительного педагогического опыта. Повышение активности можно измерить, исходя из количества выступлений. Получившаяся формулировка цели подходит для программы, так как связана с изменением состояния, была низкая активность, станет высокой.

Можно ли для той же проблемы создать не программу, а проект? Можно, но нужно понимать, что мы не будем решать проблему комплексно, а сконцентрируемся на каком-то ее аспекте. В нашем примере предпосылкой к созданию проекта может послужить то, что в муниципалитете не предусмотрена система морального поощрения за представление опыта, этот аспект проблемы можно

решить с помощью запуска инновационного проекта. Проект будет направлен на создание сайта для педагогов с элементами геймификации, в котором выступления на семинарах будут расцениваться как миссии и приносить призовые очки, влиять на рейтинг в игре. Цель проекта – создание сайта с элементами геймификации, позволяющего сформировать портфолио педагога. Вы видите, что в данном случае достижение цели равно созданию продукта, а вот решение исходной проблемы – это ожидаемый эффект от реализации проекта. Почему проект назван инновационным? Инновационный проект отличается от других видов проектов нестандартным подходом, новизной в решении проблемы.

Второй шаг любого проекта или программы – это ответ на вопросы «Что делаем и зачем?». С этими вопросами поможет разобраться интеллект-карта «Дерево целей». На ней отмечают основную цель проекта и все задачи, которые нужно выполнить, чтобы ее достичь. Затем к каждой задаче прописывают подзадачи, к каждой подзадаче – подзадачи второго уровня и так далее. Получается дерево, где в центре расположено общее, а по краям частное, как показано на рисунке 3.

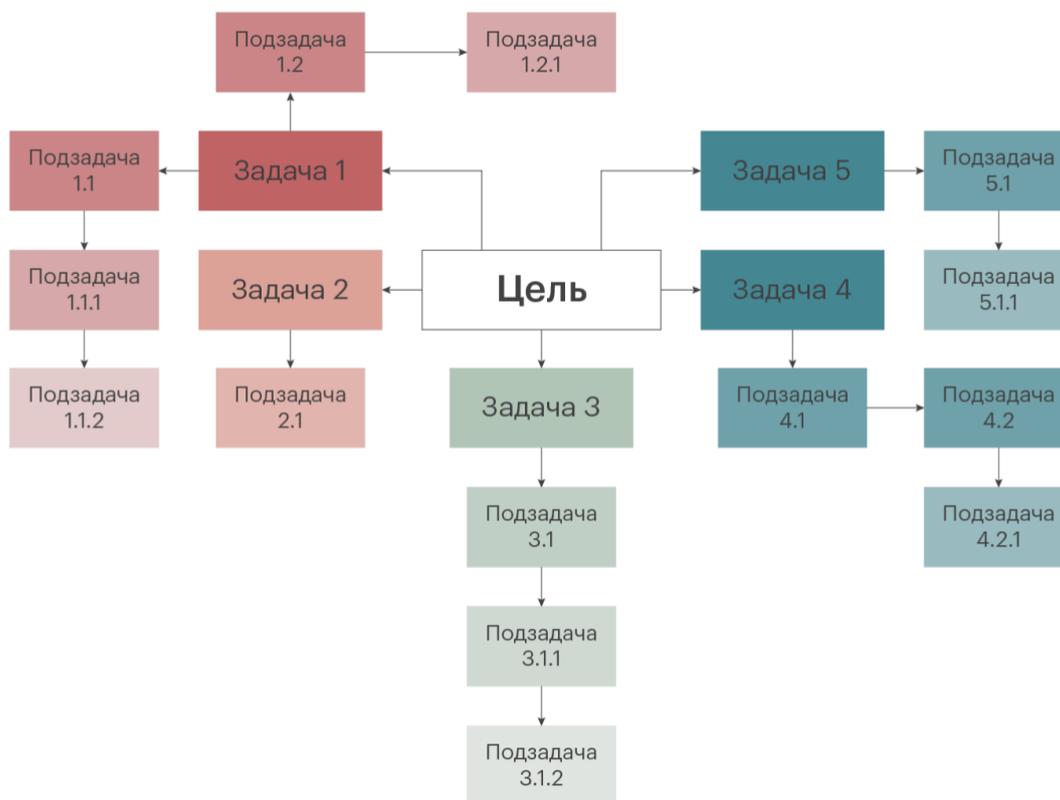


Рисунок 3. «Дерево целей» – декомпозиция основной цели на задачи и подзадачи

В случае с программой задачи первого уровня могут быть целями проектов, входящих в ее состав.

На третьем шаге необходимо ответить на вопрос «Как сделать?». На этом этапе нужно разобраться, в какой последовательности будут выполнены задачи и подзадачи последовательно или параллельно. Кроме того, нужно определить

взаимосвязи между ними, продумать комплекс мероприятий для решения каждой из задач.

В итоге получится сетевая модель программы или проекта. Она поможет найти минимальные сроки завершения проекта и его отдельных этапов. По этой же модели определяют критический путь – цепочку задач, без завершения которых невозможно закончить проект.

На четвертом шаге необходимо ответить на вопрос «Когда сделать?». На этом этапе нужно подготовить график выполнения работ со сроками. Это поможет сделать уже составленная сетевая модель.

Сначала длительность работ определяют на основе своего опыта или экспертного мнения коллег. Затем еще раз проверяют, насколько сроки реальны: для этого сопоставляют объемы работ с числом участников и временем, которое они будут посвящать проекту.

Пятый шаг – это ответ на вопрос «Кто сделает?», на этом этапе внутри сформированной команды выделяют роли и распределяют обязанности. Если проект несложный, все может сделать один исполнитель. В больших проектах роли чаще всего распределены между многими участниками.

Для распределения полномочий, ролей и управления отношениями в команде проекта используют матрицу RACI. По вертикали выписывают перечень задач, по горизонтали – исполнителей. На их пересечении ставят буквы, которые означают степень ответственности:

R (responsible) – ответственный за часть задачи или подзадачу.

A (accountable) – ответственный за всю задачу полностью. Может делегировать подзадачи R-участникам.

C (consult) – эксперт, который консультирует команду по вопросам, связанным с его компетенцией.

I (informed) – участники, которые должны быть в курсе статуса работ.

	Исполнитель 1	Исполнитель 2	Исполнитель 3	Исполнитель 4	Исполнитель 5
Задача 1	AR	C	I	I	C
Задача 2	A	R	C	C	C
Задача 3	I	A	R	I	C
Задача 4	I	A	R	I	
Задача 5	I	I	A	C	I

Рисунок 4. Матрица RACI

Не забываем, что у любого проекта или программы помимо команды еще должен быть руководитель и куратор.

Шестой шаг – выяснение стоимости проекта. На этом этапе составляют бюджет проекта. К нему важно приступать только после качественной проработки предыдущих пунктов. Нужно еще раз вернуться к шагам 2–4 и задать вопрос: «Сколько это будет стоить?». Когда бюджет ограничен, лучше с самого начала выстраивать процессы, ориентируясь на максимальную сумму.

В проектах муниципальных методических служб шестой шаг, зачастую, можно опустить, так как все мероприятия выполняются без привлечения сторонних исполнителей собственными силами и в рамках имеющихся в наличии материально-технических ресурсов.

Седьмой шаг – планирование реагирования на риски. Нужно ответить на вопрос «А что, если...?». На этом этапе составляют матрицу рисков – один из важнейших элементов проработки структуры проекта. Нужно представить, что может пойти не так, и написать план защиты от рисков. Важно описать все сценарии, которые могут негативно повлиять на проект, затянуть сроки, увеличить бюджет, ухудшить результат.

Затем получившиеся сценарии обсуждают с командой. Это повышает уровень осознанности исполнителей. Кроме того, вся команда прорабатывает резервные планы. Так в ситуации цейтнота участники не будут тратить время на поиск решения – нужно будет просто запустить нужный протокол.

Все риски нужно заранее предусмотреть в графике и бюджете проекта.

Для простых проектов, реализуемых методическими службами без привлечения внешних партнеров и дополнительного финансирования, просчет рисков необязателен.

На восьмом шаге нужно определить каким образом будет осуществляться информационный обмен в проекте или программе. Необходимо продумать как каналы коммуникации, так и процедуры разработки, согласования, утверждения и распространения проектных документов.

Можно повторить несколько раз все шаги, чтобы убедиться, что проект или программа имеют оптимальную структуру.

### **3. Оформление проекта или программы в виде документа**

После того как структура программы или проекта определена, необходимо зафиксировать все значимые позиции в форме документа.

На уровне РФ и субъектов нет методических рекомендаций, которые бы четко фиксировали структуру программ и проектов, создаваемых муниципальными методическими службами, определенные требования установлены только к программам, разрабатываемым государственными и муниципальными органами исполнительной власти.

Это дает муниципальным методическим службам определенную степень свободы при создании программ и проектов, однако рекомендации для органов исполнительной власти стоит принять во внимание, основополагающим здесь является приказ Минэкономки от 17 августа 2021 года № 500 «Об утверждении

методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ РФ», в регионах и муниципалитетах также имеются собственные приказы, устанавливающие требования к программе соответствующего уровня.

Если методическая служба реализует проект, входящий в комплексную муниципальную программу, то он, естественно, должен быть оформлен в соответствии с муниципальным нормативным актом.

Если проект или программа создается на уровне методической службы и ей исполняется, то здесь можно пойти по пути упрощения муниципальных требований.

Как может выглядеть программа, составленная муниципальной методической службой?

### 3.1. Примерная структура программы:

#### 1) Титульный лист программы:

<p>Полное наименование организации</p> <p>УТВЕРЖДЕНА <i>реквизиты приказа, которым программа введена в действие</i> подпись, расшифровка подписи руководителя М.П.</p> <p>Наименование программы</p> <p>Год разработки</p> <p>Населенный пункт</p>
--

#### 2) Паспорт программы:

Наименование Программы	
Нормативные основания разработки Программы	
Цель и задачи Программы	
Приоритетные направления реализации Программы	
Сроки реализации Программы	
Этапы реализации Программы	
Ожидаемые результаты реализации Программы	
Системные эффекты реализации Программы	

#### 3) Текстовая часть программы состоит из следующих разделов:

- общая характеристика сферы реализации программы, в том числе формулировку основных проблем в указанной сфере, инерционный прогноз ее развития, описание цели программы;

- прогноз развития соответствующей сферы с учетом реализации программы, включая возможные варианты решения проблем, оценку преимуществ и рисков, возникающих при выборе различных вариантов решения проблемы;
- перечень подпрограмм (проектов), входящих в состав программы, и краткое их описание;
- обобщенная характеристика основных мероприятий с обоснованием необходимости их осуществления (в том числе влияние мероприятий на достижение целевых показателей, предусмотренных в стратегических документах федерального, регионального и муниципального уровней).

4) Показатели реализации программы. Показатели программы оформляются в виде таблицы:

Наименование показателя	Единицы измерения	Планируемые значения			
		2024 г.	2025 г.	2026 г.	...

5) Методика расчета значений показателей.

6) Состав, форма и сроки предоставления отчетности о ходе реализации мероприятия ответственным за выполнение мероприятия заказчику.

7) Подпрограммы (проекты), которые содержат:

характеристику проблем, решаемых посредством мероприятий подпрограммы (проекта), цель, задачи подпрограммы (проекта);

концептуальные направления, реализуемые в рамках подпрограммы (проекта);

дорожная карта мероприятий подпрограммы (проекта). Дорожная карта оформляется в виде таблицы:

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ожидаемые результаты	Ответственный
Наименование этапа 1:				
1				
...				
Наименование этапа 2:				
2				
...				

Мероприятия в дорожной карте могут группироваться не только по этапам, но и в соответствии с решаемой задачей.

### 3.2. Примерная структура отдельного проекта

#### 1) Титульный лист проекта.

Полное наименование организации	УТВЕРЖДЕН <i>реквизиты приказа, которым программа введена в действие подпись, расшифровка подписи руководителя</i>
М.П.	
Наименование проекта	
Год разработки	
Населенный пункт	

#### 2) Паспорт проекта:

Наименование Проекта	
Нормативные основания Проекта	
Цель и задачи Проекта	
Приоритетные направления Проекта	
Сроки реализации Проекта	
Этапы реализации Проекта	
Ожидаемые результаты	

#### 3) Дорожная карта проекта:

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки реализации	Ожидаемые результаты	Ответственный
Наименование этапа 1:				
1				
...				
Наименование этапа 2:				
2				
...				

#### **4. Какие мероприятия включить в программу или проект?**

Как показали мониторинги, проведенные в Краснодарском крае, самой большой проблемой в программах и проектах, разрабатываемых в отрасли «Образование» на муниципальном и институциональном уровне, является нарушение общей логики документов (проблемное поле не соответствует поставленным целям и предпринимаемым действиям, критерии размыты и не привязаны к результатам) и смешение полномочий муниципальных органов управления образованием и муниципальных методических служб.

Методические службы, реализуя принципы проектного управления, должны понимать, что их зона ответственности – это повышение профессиональной компетентности педагогов, поэтому в качестве прямых результатов создаваемых ими программ и проектов не могут указываться достижения обучающихся школ, увеличение оснащённости образовательных организаций лабораторным оборудованием и т.д. Результаты программ, исполняемых методическими службами, должны быть связаны с приращением компетенций педагогов, а отдельные проекты могут быть направлены на создание эффективных моделей обучения педагогов, разработку методических и программных продуктов, позволяющих повысить эффективность тех или иных процессов, например, процесса информирования учителей о муниципальных методических мероприятиях.

Достижения обучающихся образовательных организаций, их динамика, могут рассматриваться не как прямой, а как опосредованный результат или эффект реализации программы, созданной методической службой. Например, улучшение качества проектных работ обучающихся, представляемых на конкурсы, увеличение побед на региональном уровне, может быть связано с эффективностью реализации программы методической службы, направленной на приращение компетенций педагогов в сфере проектной деятельности. Прямой результат – компетенции педагогов, опосредованный результат – компетенции детей.

Итак, прямой результат программы, реализуемой методической службой, не может связываться с успехами детей, но может ли методическая служба включать в свои программы и проекты мероприятия, адресованные обучающимся образовательных организаций? В некоторых случаях такой подход будет целесообразным, если подразумевается, что в ходе образовательного события для обучающихся педагоги получают значимый профессиональный опыт, например, работают в качестве экспертов или проводят мастер-классы не только для детей, но и для коллег.

Какие программы и проекты являются актуальными для методических служб Краснодарского края?

Исходя из стратегических документов в отрасли «Образование» федерального и регионального уровня, а также проблем, присущих всем муниципалитетам, для методических служб актуальным является создание программ и проектов по следующим направлениям:

- 1) повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы с одаренными детьми;
- 2) повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации;
- 3) повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся;
- 4) повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации инклюзивного образования;
- 5) повышения профессиональной компетентности педагогов в области цифровизации образовательного процесса;
- 6) повышение профессиональной компетентности педагогов в области воспитания обучающихся;
- 7) повышение профессиональной компетентности педагогов в области формирования функциональной грамотности обучающихся.

В муниципальных системах формируются собственные программы и проекты, учитывающие местную специфику. Тем не менее, по каждому направлению можно указать примерный перечень мероприятий, обеспечивающих эффективность работы методической службы.

Приведем примеры таких мероприятий по указанным выше направлениям.

#### 4.1. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы с одаренными детьми

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемые результаты	Ответственные
Задача 1. Диагностика текущего состояния методической поддержки педагогов в сфере работы с одаренными, способными и высокомотивированными детьми			
1	Анализ сложившейся практики методической поддержки педагогов в сфере работы с одаренными, способными и высокомотивированными детьми, изучение аналогичного опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Выявлены проблемные направления в системе методической поддержки педагогов в сфере работы с одаренными, способными и высокомотивированными детьми. Подготовлены предложения по устранению существующих проблем на основе опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Специалисты ТМС
2	Разработка и проведение мониторинга профессиональных дефицитов педагогов в сфере работы с одаренными, способными, высокомотивированными детьми	Выявлены профессиональные дефициты педагогов в сфере работы с одаренными, способными, высокомотивированными детьми	Специалисты ТМС
3	Сбор и анализ статистических данных, касающихся активности и результативности участия обучающихся в олимпиадах, конкурсах, фестивалях, выставках и др. мероприятиях, позволяющих проявить способности в определенной сфере	Подготовлена аналитическая информация в разрезе образовательных организаций для включения в ежегодный анализ деятельности ТМС. Сделаны выводы об опосредованном влиянии проекта на достижения обучающихся	Специалисты ТМС
Задача 2. Организация и проведение мероприятий, направленных на повышение компетенции педагогов в сфере работы с одаренными, способными, высокомотивированными детьми			
4	Проведение мастер-классов для педагогов в рамках Фестиваля конструкторских и инженерных идей	Расширены знания в сфере работы с детьми, проявляющими интерес к инженерно-техническому творчеству	Специалисты ТМС, партнер мероприятия – школьный «Кванториум»
5	Проведение мастер-классов в рамках метапредметных недель	Получены знания о новых технологиях в работе с одаренными, способными и высокомотивированными детьми, приобрели первичные навыки работы с рассмотренными технологиями	Специалисты ТМС

6	Проведение тьюторских занятий, посвященных решению предметных заданий повышенной сложности	Получены навыки по решению группы предметных заданий повышенной сложности, разобранных на занятиях с тьютором	Специалисты ТМС, МТКП
7	Организация деятельности экспертных групп учителей, составляющих задания для муниципальной олимпиады обучающихся начальных классов. Проведение семинаров-практикумов по вопросу составления олимпиадных заданий	Осуществлена качественная подготовка, сформированы пакеты заданий для муниципальной олимпиады начальных классов. Выработаны у педагогов навыки составления олимпиадных заданий любой степени сложности	Специалисты ТМС, организационный комитет муниципальной олимпиады для начальных классов
8	Организация заседаний координационного совета по работе с одаренными детьми	Выработана муниципальная стратегия по проведению отдельных образовательных событий, направленных на выявление и развитие детской одаренности и приращение компетенций педагогов по работе с одаренными детьми	Специалисты ТМС
9	Организация деятельности, инструктирование жюри муниципальных конкурсных мероприятий различной направленности	Произведена качественная оценка конкурсных материалов. Получены знания и умения, связанные с проверкой конкурсных работ	Специалисты ТМС
10	Проведение муниципальной конференции, посвященной выявлению и развитию детской одаренности	Осуществлено тиражирование лучшего опыта выявления и развития детских способностей. Созданы условия для получения педагогами полной информации о новых технологиях в работе с одаренными, способными и высокомотивированными детьми	Специалисты ТМС
11	Организация практико-ориентированных заседаний районных методических объединений, посвященных проблемам выявления и развития детской одаренности, экспертизе конкурсных и олимпиадных материалов, решению заданий повышенной сложности	Получены знания о методиках выявления и развития детской одаренности, экспертизе конкурсных и олимпиадных материалов, решению заданий повышенной сложности и приобрели определенные умения в ходе выполнения практических заданий	Кураторы и руководители районных методических объединений
12	Проведение консультаций для педагогов образовательных организаций по вопросам составления индивидуальных образовательных траекторий обучающихся, оформления конкурсных работ, составления олимпиадных заданий и др.	Приобретены компетенции в сфере составления индивидуальных образовательных траекторий обучающихся, оформления конкурсных работ, составления олимпиадных заданий и др.	Специалисты ТМС

13	Организация и методическая поддержка деятельности муниципальных стажировочных площадок по темам, связанным с выявлением и развитием детской одаренности	Осуществлена передача положительного опыта коллег, повышен уровень профессиональных компетенций в сфере работы с одаренными, способными и высокомотивированными детьми	Специалисты ТМС, руководители стажировочных площадок
14	Создание краткосрочных образовательных программ в системе дистанционного обучения, направленных на повышение профессиональной компетентности педагогов в сфере работы с одаренными, способными и высокомотивированными детьми	Созданы краткосрочные образовательные программы в системе дистанционного обучения, направленные на повышение профессиональной компетентности педагогов в сфере работы с одаренными, способными и высокомотивированными детьми	Специалисты ТМС
15	Проведение конкурсов методических материалов, связанных с выявлением и развитием детской одаренности	Осуществлен рост уровня мотивации педагогов в создании собственных программ и иных методических материалов, связанных с выявлением и развитием детской одаренности	Специалисты ТМС
16	Рецензирование образовательных программ и иных методических материалов, направленных на выявление и развитие детской одаренности	Дана экспертная оценка разработанным педагогами образовательным программам и иным методическим материалам, направленным на выявление и развитие детской одаренности. Пополнена муниципальная медиатека	Специалисты ТМС
<b>Задача 3. Информационное сопровождение мероприятий проекта</b>			
17	Осуществление информационных рассылок по вопросам проведения олимпиад и различных конкурсных мероприятий	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в муниципалитете олимпиадах и конкурсных мероприятиях	Специалисты ТМС
18	Создание банка педагогической информации (медиатеки) по работе с одаренными детьми	Пополнен банк педагогической информации по работе с одаренными детьми на сайте ТМС	Специалисты ТМС
19	Осуществление информирования педагогов о курсах повышения квалификации, связанных с выявлением и развитием детской одаренности, повышением профессионализма учителей в предметной сфере	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в Краснодарском крае курсах повышения квалификации, связанных с выявлением и развитием детской одаренности, повышением профессионализма учителей в предметной сфере	Специалисты ТМС
20	Публикация информации о конкурсных мероприятиях и олимпиадах на сайте ТМС, в социальных сетях, в СМИ	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых олимпиадах, конкурсах и их итогах, владение информацией об оформлении конкурсных работ, содержании олимпиадных заданий прошлых лет	Специалисты ТМС

21	Создание сборника материалов для подготовки к муниципальной олимпиаде для начальных классов	Созданы условия для получения педагогами и потенциальными участниками олимпиады для начальных классов о примерном содержании олимпиадных заданий, об их уровне сложности и критериях оценивания	Специалисты ТМС, члены организационного комитета олимпиады для начальных классов
22	Создание сборника по итогам конференции, посвященной выявлению и развитию детской одаренности	Осуществлено тиражирование лучшего опыта выявления и развития детских способностей. Получена информация о новых технологиях в работе с одаренными, способными и высокомотивированными детьми	Специалисты ТМС
Задача 4. Обобщение практических материалов, разработанных в ходе реализации проекта, создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере работы с одаренными, способными, высокомотивированными детьми			
23	Анализ сложившейся муниципальной практики методической поддержки педагогов в сфере работы с одаренными, способными и высокомотивированными детьми	Проанализирована эффективность реализации всех мероприятий проекта, завершено создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере работы с одаренными, способными, высокомотивированными детьми. Подготовлены рекомендации для специалистов методической службы и образовательных организаций по оптимизации текущих процессов в сфере повышения профессиональных компетенций педагогов, необходимых для работы с одаренными детьми	Руководитель проекта (директор ТМС)
24	Создание методического пособия, описывающего все компоненты муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере работы с одаренными, способными, высокомотивированными детьми	Описана модель методического сопровождения педагогов в сфере работы с одаренными, способными, высокомотивированными детьми. Результаты проекта подготовлены для тиражирования в других муниципалитетах Краснодарского края, РФ	Руководитель проекта (директор ТМС)
25	Подготовка итогового отчета о реализации проекта	Подготовлен отчет о реализации проекта передан заказчику – МОУО для разработки адресных рекомендаций	Руководитель проекта (директор ТМС)

## 4.2. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемые результаты	Ответственные
Задача 1. Диагностика текущего состояния методической поддержки педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации			
1	Анализ сложившейся практики методической поддержки педагогов в сфере предпрофильного и профильного обучения, профориентации, изучение аналогичного опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Выявлены проблемные направления в системе методической поддержки педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профориентации. Подготовлены предложения по устранению существующих проблем на основе опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Специалисты ТМС
2	Разработка и проведение мониторинга профессиональных дефицитов педагогов в сфере профориентационной работы	Выявлены профессиональные дефициты педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профориентационной работы	Специалисты ТМС
3	Сбор и анализ статистических данных, касающихся активности и результативности участия обучающихся в профориентационных мероприятиях, а также информации, связанной с выбором обучающимися профильных/предпрофильных классов предметов для сдачи на ЕГЭ/ОГЭ (соответствие профилю, результативность сдачи)	Подготовлена аналитическая информация в разрезе образовательных организаций для включения в ежегодный анализ деятельности ТМС. Сделаны выводы об опосредованном влиянии проекта на достижения обучающихся	Специалисты ТМС
Задача 2. Организация и проведение мероприятий, направленных на повышение компетенции педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации			
4	Проведение мастер-классов для педагогов в рамках Фестиваля конструкторских и инженерных идей, медицинского и педагогического форума	Расширены знания в сфере организации профессиональных и предпрофессиональных проб	Специалисты ТМС, партнеры мероприятий – школьный «Кванториум», муниципальные инновационные площадки, колледжи

5	Проведение мастер-классов в рамках метапредметных недель	Расширены знания в сфере организации профессиональных и предпрофессиональных проб	Специалисты ТМС
6	Проведение конференции, посвященной профориентационной работе, профильному и предпрофильному обучению	Осуществлено тиражирование лучшего опыта профориентационной работы, профильного и предпрофильного обучения	Специалисты ТМС
7	Организация практико-ориентированных заседаний районных методических объединений, посвященных проблемам профориентационной работы, профильному и предпрофильному обучению	Получены знания о современных методах профориентации, а также о психологических аспектах данной работы. Представлен лучший педагогический опыт в сфере профильного и предпрофильного обучения в том числе, в области преподавания предметов на углубленном уровне. Повышены предметные компетенции педагогов-предметников	Специалисты ТМС
8	Проведение консультаций для педагогов образовательных организаций по вопросам составления индивидуальных образовательных траекторий обучающихся	Приобретены компетенции в сфере составления индивидуальных образовательных траекторий обучающихся	Специалисты ТМС
9	Организация и методическая поддержка деятельности муниципальных инновационных и стажировочных площадок, методических сетей по темам, связанным с профориентацией, профильным и предпрофильным обучением	Осуществлена передача положительного опыта коллег, повышен уровень профессиональных компетенций педагогов-стажеров, участников мероприятий, реализуемых инновационными площадками и методическими сетями, в сфере профориентационной работы, профильного и предпрофильного обучения	Специалисты ТМС, руководители инновационных и стажировочных площадок
10	Рецензирование образовательных программ и иных методических материалов, связанных с профориентационной работой, профильным и предпрофильным обучением	Дана экспертная оценка разработанным педагогами образовательным программам и иным методическим материалам, связанным с профориентационной работой, профильным и предпрофильным обучением. Пополнена муниципальная медиатека	Специалисты ТМС
<b>Задача 3. Информационное сопровождение мероприятий проекта</b>			
11	Осуществление информационных рассылок по вопросам, связанным с профориентацией, профильной и предпрофильной подготовкой	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в муниципалитете и регионе мероприятиях, связанных с профориентацией, профильной и предпрофильной подготовкой	Специалисты ТМС

12	Осуществление информирования педагогов о курсах повышения квалификации по вопросам организации работы по предпрофильной подготовке и профильному обучению	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в Краснодарском крае курсах повышения квалификации, по вопросам организации работы по предпрофильной подготовке и профильному обучению	Специалисты ТМС
13	Публикация информации о методических мероприятиях, связанных с профориентацией, профильным и предпрофильным обучением, на официальном сайте ТМС, в социальных сетях, в СМИ	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых методических мероприятиях, связанных с профориентацией, профильном и предпрофильном обучении	Специалисты ТМС
14	Создание сборника по итогам конференции, посвященной профориентационной работе, профильному и предпрофильному обучению	Осуществлено тиражирование лучшего опыта профориентационной работы, профильного и предпрофильного обучения. Получено информацию о новых технологиях профориентации	Специалисты ТМС
15	Пополнение банка педагогических идей по организации работы по предпрофильной подготовке и профильному обучению	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых методических мероприятиях, связанных с профориентацией, профильном и предпрофильном обучении	Специалисты ТМС
16	Оформление вкладки на официальном сайте организации информацией по реализации предпрофильной подготовке и профильного обучения в муниципальном образовании.	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых методических мероприятиях, связанных с профориентацией, профильном и предпрофильном обучении	Специалисты ТМС
Задача 4. Обобщение практических материалов, разработанных в ходе реализации проекта, создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации			
17	Анализ сложившейся муниципальной практики методической поддержки педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации	Проанализирована эффективность реализации всех мероприятий проекта, завершено создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации. Подготовлены рекомендации для специалистов методической службы и образовательных организаций по оптимизации текущих процессов в сфере предпрофильной	Руководитель проекта (директор ТМС)

		подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации	
18	Создание методического пособия, описывающего все компоненты муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации	Описана модель методического сопровождения педагогов в сфере предпрофильной подготовки, профильного обучения и профессиональной ориентации. Результаты проекта подготовлены для тиражирования в других муниципалитетах Краснодарского края, РФ	Руководитель проекта (директор ТМС)
19	Подготовка итогового отчета о реализации проекта	Подготовлен отчет о реализации проекта передан заказчику – МОУО для разработки адресных рекомендаций.	Руководитель проекта (директор ТМС)

#### 4.3. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемые результаты	Ответственные
Задача 1. Диагностика текущего состояния методической поддержки педагогов в сфере организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся			
1	Анализ сложившейся практики методической поддержки педагогов в сфере проектной и исследовательской деятельности, изучение аналогичного опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Подготовлены предложения по улучшению сложившихся практик	Специалисты ТМС
2	Проведение мониторинга профессиональных потребностей и дефицитов педагогов в сфере сопровождения проектной и исследовательской деятельности обучающихся	Выявлены профессиональные дефициты педагогов в сфере сопровождения проектной и исследовательской деятельности	Специалисты ТМС
3	Сбор и анализ статистических данных, касающихся активности и результативности участия обучающихся в конкурсах проектных и исследовательских работ	Подготовлена аналитическая информация в разрезе образовательных организаций для включения в ежегодный анализ деятельности ТМС. Сделаны выводы об опосредованном влиянии проекта на достижения обучающихся	Специалисты ТМС
Задача 2. Организация и проведение мероприятий, направленных на повышение компетенции педагогов в сфере организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся			
4	Проведение мастер-классов для педагогов в рамках методических недель для учителей начальных классов	Расширены знания в сфере проектной и исследовательской деятельности	Специалисты ТМС

5	Проведение мастер-классов в рамках метапредметных недель	Расширены знания в сфере проектной и исследовательской деятельности	Специалисты ТМС
6	Организация практико-ориентированных заседаний районных методических объединений	Получены знания и практические навыки, способствующие эффективному сопровождению проектной и исследовательской деятельности обучающихся	Специалисты ТМС и руководители районных методических объединений
7	Проведение консультаций для административных команд и педагогов образовательных организаций по вопросам сопровождения проектной и исследовательской деятельности	Приобретены компетенции в сфере сопровождения проектной и исследовательской деятельности административными командами и педагогами	Специалисты ТМС
8	Организация и методическая поддержка деятельности муниципальных инновационных и стажировочных площадок, методических сетей по темам, связанным с проектной и исследовательской деятельностью	Осуществлена передача положительного опыта коллег, повышен уровень профессиональных компетенций педагогов-стажеров, участников мероприятий, реализуемых инновационными площадками и методическими сетями, в сфере проектной и исследовательской деятельности	Специалисты ТМС руководители инновационных и стажировочных площадок
9	Рецензирование методических материалов, связанных с проектной и исследовательской деятельностью	Дана экспертная оценка разработанным педагогами методическим материалам, связанным с проектной и исследовательской деятельностью. Пополнена муниципальная медиатека	Специалисты ТМС
10	Организация и проведение муниципальных этапов региональных конкурсов, связанных с проектной и исследовательской деятельностью	Представлен лучший опыт в сфере проектной и исследовательской деятельности	Специалисты ТМС
11	Проведение семинаров-практикумов по вопросу создания и оформления проектных и исследовательских работ	Получены знания об особенностях создания и оформления проектных и исследовательских работ	Специалисты ТМС
<b>Задача 3. Информационное сопровождение мероприятий проекта</b>			
12	Осуществление информационных рассылок по вопросам, связанным с проектной и исследовательской деятельностью	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в муниципалитете и регионе мероприятиях, связанных с проектной и исследовательской деятельностью	Специалисты ТМС
13	Осуществление информирования педагогов о курсах повышения квалификации, связанных с проектной и исследовательской деятельностью	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в Красно-	Специалисты ТМС

		дарском крае курсах повышения квалификации, связанных с проектной и исследовательской деятельностью	
14	Публикация информации о методических мероприятиях, связанных с проектной и исследовательской деятельностью на официальном сайте ТМС, в социальных сетях, в СМИ	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых методических мероприятиях, связанных с проектной и исследовательской деятельностью	Специалисты ТМС
Задача 4. Обобщение практических материалов, разработанных в ходе реализации проекта, создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся			
15	Анализ сложившейся муниципальной практики методической поддержки педагогов в сфере организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся	Проанализирована эффективность реализации всех мероприятий проекта, завершено создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся. Подготовлены рекомендации для специалистов методической службы и образовательных организаций по оптимизации текущих процессов в сфере организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся	Руководитель проекта (директор ТМС)
16	Создание методического пособия, описывающего все компоненты муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся	Описана модель методического сопровождения педагогов в сфере организации работы по проектной и исследовательской деятельности обучающихся. Подготовлены результаты проекта для тиражирования в других муниципалитетах Краснодарского края, РФ	Руководитель проекта (директор ТМС)
17	Подготовка итогового отчета о реализации проекта	Подготовлен отчет о реализации проекта передан заказчику – МОУО для разработки адресных рекомендаций	Руководитель проекта (директор ТМС)

#### 4.4. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области организации инклюзивного образования

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемые результаты	Ответственные
Задача 1. Диагностика текущего состояния методической поддержки педагогов в сфере инклюзивного образования			
1	Изучение передового опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ. Анализ сложившейся практики методической поддержки педагогов в сфере инклюзивного образования.	Выявлены проблемные направления в системе методической поддержки педагогов в сфере инклюзивного образования. Заключены договоры социального партнерства, подготовлены предложения по устранению существующих проблем на основе опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Специалисты ТМС, Социальные партнеры, РЦ
2	Проведение мониторинга компетентности педагогов в сфере инклюзивного образования	Выявлены профессиональные дефициты педагогов в сфере инклюзивного образования	Специалисты ТМС
Задача 2. Организация и проведение мероприятий, направленных на повышение компетенции педагогов в сфере инклюзивных практик			
3	Проведение мастер-классов для педагогов в рамках методических недель	Расширены знания в сфере инклюзивного образования обучающихся	Специалисты ТМС
4	Организация практико-ориентированных заседаний районных методических объединений, посвященных проблемам инклюзивного образования	Получены знания об организации инклюзивного образования в образовательной организации	Специалисты ТМС, Привлеченные коллеги из муниципального образования и РЦ.
5	Проведение консультаций для административных команд и педагогов образовательных организаций по вопросам применения и разработки адаптированных основных образовательных программ, составления индивидуальных образовательных маршрутов	Приобретены компетенции по разработке адаптированных основных образовательных программ, ДО АОП НОО, ДО АОП ООО, ДО АООП УО, разработки индивидуальных образовательных маршрутов административными командами и педагогами	Специалисты ТМС, организации-партнеры (ПМПК, РЦ)
6	Организация и методическая поддержка деятельности муниципальных инновационных и стажировочных площадок, методических сетей по темам, связанным с инклюзивным образованием	Осуществлена передача положительного опыта коллег, повышен уровень профессиональных компетенций педагогов-стажеров, участников мероприятий, реализуемых инновационными площадками и методическими сетями, в сфере инклюзивного образования	Специалисты ТМС, руководители инновационных и стажировочных площадок

7	Рецензирование методических материалов, связанных с инклюзивным образованием	Дана экспертная оценка разработанным педагогами методических материалов, связанным с инклюзивным образованием	Специалисты ТМС
8	Организация и проведение муниципальных этапов конкурсов «Педагог-психолог», «Учитель– дефектолог Краснодарского края»	Представлен лучший опыт в сфере коррекционной работы, инклюзивного образования	Специалисты ТМС
9	Организация участия образовательных организаций в краевом конкурсе «Лучшее инклюзивное образовательное учреждение Краснодарского края»	Представлен лучший опыт в сфере инклюзивного образования	Специалисты ТМС
Задача 3. Информационное сопровождение мероприятий проекта			
10	Осуществление информационных рассылок по вопросам, связанным с инклюзивным образованием	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в муниципалитете и регионе мероприятиях, связанных с инклюзивным образованием	Специалисты ТМС
11	Осуществление информирования педагогов о курсах повышения квалификации, дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки, связанных с инклюзивным образованием	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в Краснодарском крае курсах повышения квалификации, дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки, связанных с инклюзивным образованием	Специалисты ТМС
12	Публикация информации о методических мероприятиях, связанных с инклюзивным образованием на официальных сайтах управления образованием, ТМС, в социальных сетях, в СМИ	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых методических мероприятиях, связанных с инклюзивным образованием	Специалисты ТМС
Задача 4. Обобщение практических материалов, разработанных в ходе реализации проекта, создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере инклюзивного образования			
13	Анализ сложившейся муниципальной практики методической поддержки педагогов в сфере инклюзивного образования	Проанализирована эффективность реализации всех мероприятий проекта, завершено создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере инклюзивного образования. Подготовлены рекомендации для специалистов методической службы и образовательных организаций по оптимизации текущих процессов в сфере повышения профессиональных компетенций педагогов, необходимых для инклюзивного образования	Руководитель проекта (директор ТМС)

14	Разработка модели методического сопровождения педагогов в сфере инклюзивного образования	Создана модель методического сопровождения педагогов в сфере инклюзивного образования	Руководитель проекта (директор ТМС)
15	Создание методического пособия, описывающего все компоненты муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере инклюзивного образования	Описана модель методического сопровождения педагогов в сфере инклюзивного образования. Подготовлены результаты проекта для тиражирования в других муниципалитетах Краснодарского края, РФ	Руководитель проекта (директор ТМС)
16	Подготовка итогового отчета о реализации проекта	Подготовлен Отчет о реализации проекта передан заказчику – МОУО для разработки адресных рекомендаций	Руководитель проекта (директор ТМС)

#### 4.5. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области цифровизации образовательного процесса

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемые результаты	Ответственные
Задача 1. Диагностика текущего состояния методической поддержки педагогов в сфере цифровизации			
1	Анализ сложившейся практики методической поддержки педагогов в сфере цифровизации, изучение аналогичного опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Выявлены проблемные направления в системе методической поддержки педагогов в сфере цифровизации. Подготовлены предложения по устранению существующих проблем на основе опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Специалисты ТМС
2	Проведение мониторинга цифровой грамотности педагогов	Выявлены пробелы в цифровой грамотности педагогов	Специалисты ТМС
Задача 2. Организация и проведение мероприятий, направленных на повышение цифровой грамотности педагогов			
3	Проведение мастер-классов для педагогов в рамках методических недель	Получены практические навыки по работе с новыми цифровыми сервисами	Специалисты ТМС
4	Организация практико-ориентированных заседаний районных методических объединений, посвященных проблемам цифровизации образования	Получены практические навыки по работе с новыми цифровыми сервисами	Специалисты ТМС
5	Проведение консультаций для административных команд и педагогов образовательных организаций по вопросам цифровизации	Приобретены компетенции в сфере применения цифровых сервисов административными командами и педагогами	Специалисты ТМС

6	Организация и методическая поддержка деятельности муниципальных инновационных и стажировочных площадок, методических сетей по темам, связанным с цифровизацией образования	Осуществлена передача положительного опыта коллег, повышен уровень профессиональных компетенций педагогов-стажеров, участников мероприятий, реализуемых инновационными площадками и методическими сетями, в сфере цифровой грамотности	Специалисты ТМС, руководители инновационных и стажировочных площадок
7	Рецензирование авторских методических материалов, связанных с цифровизацией образования	Дана экспертная оценка разработанным педагогами методическим материалам, связанным с цифровизацией образования	Специалисты ТМС
8	Организация и проведение фестиваля «Цифровая образовательная среда: новые компетенции педагога»	Представлен лучший опыт в сфере цифровизации образования	Специалисты ТМС
9	Организация участия образовательных организаций в краевых конкурсах, связанных с цифровизацией образования	Представлен лучший опыт в сфере цифровизации образования	Специалисты ТМС
Задача 3. Информационное сопровождение мероприятий проекта			
10	Осуществление информационных рассылок по вопросам, связанным с цифровизацией образовательного процесса	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в муниципалитете и регионе мероприятиях, связанных с цифровизацией образования	Специалисты ТМС
11	Осуществление информирования педагогов о курсах повышения квалификации, связанных с цифровизацией образовательного процесса	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в Краснодарском крае курсах повышения квалификации, связанных с цифровизацией образовательного процесса	Специалисты ТМС
12	Публикация информации о методических мероприятиях, связанных с цифровизацией образовательного процесса на официальном сайте, ТМС, в социальных сетях, в СМИ	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых методических мероприятиях, связанных с цифровизацией образовательного процесса	Специалисты ТМС
Задача 4. Обобщение практических материалов, разработанных в ходе реализации проекта, создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере цифровизации образования			
13	Анализ сложившейся муниципальной практики методической поддержки педагогов в сфере цифровизации образования	Проанализирована эффективность реализации всех мероприятий проекта, завершено создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере цифровизации образования. Подготовлены рекомендации для специалистов методической службы и образовательных организаций по оптимизации текущих процессов в	Руководитель проекта (директор ТМС)

		сфере повышения профессиональных компетенций педагогов, необходимых для работы с новыми цифровыми сервисами	
14	Создание методического пособия, описывающего все компоненты муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере цифровизации образования	Описана модель методического сопровождения педагогов в сфере цифровизации образования. Подготовлены результаты проекта для тиражирования в других муниципалитетах Краснодарского края, РФ	Руководитель проекта (директор ТМС)
15	Подготовка итогового отчета о реализации проекта	Подготовлен отчет о реализации проекта передан заказчику – МОУО для разработки адресных рекомендаций	Руководитель проекта (директор ТМС)

#### 4.6. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области воспитания обучающихся

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемые результаты	Ответственные
Задача 1. Диагностика текущего состояния методической поддержки педагогов в сфере воспитания обучающихся			
1	Анализ сложившейся практики методической поддержки педагогов в сфере воспитания, изучение аналогичного опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Выявлены проблемные направления в системе методической поддержки педагогов в сфере воспитания. Подготовлены предложения по устранению существующих проблем на основе опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Специалисты ТМС
2	Проведение мониторинга профессиональных потребностей и дефицитов педагогов в сфере воспитания обучающихся	Выявлены профессиональные дефициты педагогов в сфере воспитания	Специалисты ТМС
3	Проведение мониторинга педагогов, прошедших обучение в сфере воспитания обучающихся	Выявлено количество педагогов, повысивших компетентность в сфере воспитания	Специалисты ТМС
Задача 2. Организация и проведение мероприятий, направленных на повышение компетенций педагогов в сфере воспитания обучающихся			
4	Проведение мастер-классов для педагогов в рамках методических недель для учителей начальных классов	Расширены знания в сфере воспитания обучающихся начальной школы	Специалисты ТМС
5	Проведение мастер-классов в рамках метапредметных недель	Расширены знания в сфере воспитания	Специалисты ТМС

6	Организация практико-ориентированных заседаний районных методических объединений классных руководителей, социальных педагогов, педагогов-психологов, воспитателей коррекционных образовательных учреждений	Получены знания о современных технологиях в сфере воспитания	Специалисты ТМС и руководители районных методических объединений
7	Проведение консультаций для административных команд и педагогов образовательных организаций по вопросам применения современных технологий воспитания, разработки программ воспитания	Приобретены компетенции в сфере применения современных воспитательных технологий, разработки программ воспитания административными командами и педагогами	Специалисты ТМС
8	Организация и методическая поддержка деятельности муниципальных инновационных и стажировочных площадок, методических сетей по темам, связанным с воспитанием обучающихся	Осуществлена передача положительного опыта коллег, повышен уровень профессиональных компетенций педагогов-стажеров, участников мероприятий, реализуемых инновационными площадками и методическими сетями, в сфере воспитания	Специалисты ТМС, руководители инновационных и стажировочных площадок
9	Рецензирование методических материалов, связанных с воспитанием обучающихся	Дана экспертная оценка разработанным педагогами методическим материалам, связанным с воспитанием обучающихся. Пополнена муниципальная медиатека	Специалисты ТМС
10	Организация работы с родительской общественностью	Приобретены компетенции в сфере применения современных воспитательных технологий по работе с родительской общественностью административными командами и педагогами	Специалисты ТМС
11	Организация и проведение муниципальных этапов краевых конкурсов «Педагог-психолог», «Воспитатель года», «Лучший классный руководитель»	Представлен лучший опыт в сфере воспитательной работы	Специалисты ТМС
Задача 3. Информационное сопровождение мероприятий проекта			
12	Осуществление информационных рассылок по вопросам, связанным с воспитанием обучающихся	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в муниципалитете и регионе мероприятиях, связанных с воспитанием обучающихся	Специалисты ТМС
13	Осуществление информирования педагогов о курсах повышения квалификации, связанных с воспитанием обучающихся	Созданы условия для получения педагогами полной информации проводимых в Краснодарском крае курсах по-	Специалисты ТМС

		вышения квалификации, связанных с воспитанием обучающихся	
14	Публикация информации о методических мероприятиях, связанных с воспитанием обучающихся на официальном сайте ТМС, в социальных сетях, в СМИ	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых методических мероприятиях, связанных с воспитанием обучающихся	Специалисты ТМС
Задача 4. Обобщение практических материалов, разработанных в ходе реализации проекта, создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере воспитания обучающихся			
15	Анализ сложившейся муниципальной практики методической поддержки педагогов в сфере воспитания обучающихся	Проанализирована эффективность реализации всех мероприятий проекта, завершено создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере воспитания обучающихся. Подготовлены рекомендации для специалистов методической службы и образовательных организаций по оптимизации текущих процессов в сфере повышения профессиональных компетенций педагогов, необходимых для воспитания обучающихся	Руководитель проекта (директор ТМС)
16	Создание методического пособия, описывающего все компоненты муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере воспитания обучающихся	Описана модель методического сопровождения педагогов в сфере воспитания обучающихся. Результаты проекта подготовлены для тиражирования в других муниципалитетах Краснодарского края, РФ	Руководитель проекта (директор ТМС)
17	Разработка муниципальных программ (проектов) по профилактике преступлений и правонарушений несовершеннолетних, по улучшению формирования школьного климата	Описана модель профилактики обучающихся, разработаны основные направления работы по профилактике	Руководитель проекта (директор ТМС)
18	Подготовка итогового отчета о реализации проекта	Подготовлен отчет о реализации проекта передан заказчику – МОУО для разработки адресных рекомендаций	Руководитель проекта (директор ТМС)

#### 4.7. Повышение профессиональной компетентности педагогов в области формирования функциональной грамотности обучающихся

№ п/п	Мероприятие	Ожидаемые результаты	Ответственные
Задача 1. Диагностика текущего состояния методической поддержки педагогов в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся			
1	Анализ сложившейся практики методической поддержки педагогов в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся, изучение аналогичного опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Выявлены проблемные направления в системе методической поддержки педагогов в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся. Подготовлены предложения по устранению существующих проблем на основе опыта других муниципалитетов Краснодарского края, субъектов РФ	Специалисты ТМС
2	Проведение мониторинга профессиональных потребностей и дефицитов педагогов в формировании функциональной грамотности обучающихся	Выявлены профессиональные дефициты педагогов в формировании функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС
3	Сбор и анализ статистических данных, касающихся результатов ВПР	Подготовлена аналитическая информация в разрезе образовательных организаций для включения в ежегодный анализ деятельности ТМС. Сделаны выводы об опосредованном влиянии проекта на достижения обучающихся	Специалисты ТМС
4	Диагностика уровня сформированности функциональной грамотности у обучающихся на платформе РЭШ	Подготовлена аналитическая информация в разрезе образовательных организаций для включения в ежегодный анализ деятельности ТМС. Сделаны выводы об опосредованном влиянии проекта на достижения обучающихся	Специалисты ТМС
Задача 2. Организация и проведение мероприятий, направленных на повышение компетенций педагогов в сфере функциональной грамотности обучающихся			
5	Проведение мастер-классов для педагогов в рамках методических недель для учителей начальных классов	Расширены знания в сфере функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС
6	Проведение мастер-классов в рамках метапредметных недель	Расширены знания в сфере функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС

7	Организация практико-ориентированных заседаний районных методических объединений учителей-предметников	Получены знания о современных приемах формирования функциональной грамотности	Специалисты ТМС и руководители районных методических объединений
8	Проведение консультаций для административных команд и педагогов образовательных организаций по вопросам, связанным с формированием функциональной грамотности обучающихся	Созданы условия для получения административными командами и педагогами полной информации о современных приемах формирования функциональной грамотности обучающихся, умеют применять их на практике	Специалисты ТМС
9	Организация и методическая поддержка деятельности муниципальных инновационных и стажировочных площадок, методических сетей по темам, связанным с формированием функциональной грамотности обучающихся	Осуществлена передача положительного опыта коллег, повышен уровень профессиональных компетенций педагогов-стажеров, участников мероприятий, реализуемых инновационными площадками и методическими сетями, в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС, руководители инновационных и стажировочных площадок
10	Рецензирование методических материалов, связанных с формированием функциональной грамотности обучающихся	Дана экспертная оценка разработанным педагогами методическим материалам, связанным с формированием функциональной грамотности обучающихся. Пополнена муниципальная медиатека	Специалисты ТМС
11	Организация и проведение муниципальных этапов краевых конкурсов, связанных с формированием функциональной грамотности обучающихся	Представлен лучший опыт в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС
12	Трансляция лучшего опыта региона по формированию и оценке функциональной грамотности по каскадной модели	Представлен лучший опыт в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС
<b>Задача 3. Информационное сопровождение мероприятий проекта</b>			
13	Организация подключения педагогов к группе «Методическое сопровождение по функциональной грамотности» на платформе Сферум.	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в регионе мероприятиях, связанных с формированием функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС
14	Осуществление информационных рассылок по вопросам, связанным с формированием функциональной грамотности обучающихся	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в муниципалитете и регионе мероприятиях, связанных с формированием функциональной	Специалисты ТМС

		грамотности обучающихся	
15	Осуществление информирования педагогов о курсах повышения квалификации, связанных с формированием функциональной грамотности обучающихся	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых в Краснодарском крае курсах повышения квалификации, связанных с формированием функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС
16	Публикация информации о методических мероприятиях, связанных с формированием функциональной грамотности обучающихся на официальном сайте ТМС, в социальных сетях, в СМИ	Созданы условия для получения педагогами полной информации о проводимых методических мероприятиях, связанных с формированием функциональной грамотности обучающихся	Специалисты ТМС
Задача 4. Обобщение практических материалов, разработанных в ходе реализации проекта, создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере функциональной грамотности обучающихся			
17	Использование методических материалов регионального и федерального уровней в работе с педагогами муниципального образования	Созданы условия для использования педагогами наработанного опыта региона и федерации по функциональной грамотности	Специалисты ТМС
18	Анализ сложившейся муниципальной практики методической поддержки педагогов в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся	Проанализирована эффективность реализации всех мероприятий проекта, завершено создание муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере функциональной грамотности обучающихся. Подготовлены рекомендации для специалистов методической службы и образовательных организаций по оптимизации текущих процессов в сфере повышения профессиональных компетенций педагогов, необходимых для формирования функциональной грамотности обучающихся	Руководитель проекта (директор ТМС)
19	Создание методического пособия, описывающего все компоненты муниципальной модели методического сопровождения педагогов в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся	Описана модель методического сопровождения педагогов в сфере формирования функциональной грамотности обучающихся. Результаты проекта подготовлены для тиражирования в других муниципалитетах Краснодарского края, РФ	Руководитель проекта (директор ТМС)
20	Подготовка итогового отчета о реализации проекта	Подготовлен отчет о реализации проекта передан заказчику – МОУО для разработки адресных рекомендаций	Руководитель проекта (директор ТМС)

## Глоссарий

**Адаптированная образовательная программа** – образовательная программа, адаптированная для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и при необходимости обеспечивающая коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию указанных лиц.

**Адресные рекомендации** – рекомендации, разработанные с учетом анализа результатов мониторинга показателей. Как правило, указываются в аналитических справках, отчетах по итогам мониторинга. Адресные рекомендации могут быть оформлены и в отдельный документ.

**Воспитание** – деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей, принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.

**Индивидуальный образовательный маршрут (ИОМ)** – программа образовательной деятельности обучающегося, разработанная исходя из его интересов, способностей и возможностей.

**Инклюзивное образование** – форма обучения, при которой каждому человеку, независимо от имеющихся физических, социальных, эмоциональных, ментальных, языковых, интеллектуальных и других особенностей, предоставляется возможность учиться в общеобразовательных учреждениях. Для людей с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) создаются специальные условия: перепланировка учебных помещений; новые методики обучения; адаптированный учебный план; измененные методы оценки и другие. Инклюзию следует отличать от интеграции, при которой инвалиды, люди с ОВЗ или особыми образовательными потребностями обучаются в обычных учебных заведениях и адаптируются к системе образования, которая остается неизменной.

**Инклюзия** – процесс включения в активную жизнь социума людей, имеющих трудности в физическом развитии, с инвалидностью или ментальными особенностями.

**Инновационная площадка** – особая форму организации совместной деятельности науки, образования и практики по разработке и реализации инновационных проектов (программ) по основным направлениям инновационной политики в сфере образования.

**Инновация** – создание нового вида образовательной практики, развивающейся на основе актуальных научно-обоснованных идей, концепций, подходов

**Исследовательская деятельность** – один из видов научной деятельности, которая связана с решением творческой задачи с заранее неизвестным результатом. Этим она отличается от проектной деятельности, которая предполагает четкое прогнозирование результата и ясное представление о конечном продукте деятельности.

**Коррекция** – система специальных и общепедагогических мер, направленных на ослабление или преодоление психофизического развития и отклонений в поведении у детей и подростков.

**Личностные результаты** – готовность и способность обучающихся к саморазвитию и личностному самоопределению, сформированность их мотивации к обучению и целенаправленной познавательной деятельности, системы значимых социальных и межличностных отношений, ценностно-смысловых установок, отражающих личностные и гражданские позиции в деятельности, социальные компетенции, правосознание, способность ставить цели и строить жизненные планы, способность к осознанию российской идентичности в поликультурном социуме.

**Менеджмент** – управление образованием, включающее комплекс управленческих мер и решений, связанных с руководством образовательными учреждениями и образовательными системами.

**Метапредметные результаты** – освоенные обучающимися межпредметные понятия и универсальные учебные действия (регулятивные, познавательные, коммуникативные), способность их использования в учебной, познавательной и социальной практике, самостоятельность планирования и осуществления учебной деятельности и организации учебного сотрудничества с педагогами и сверстниками, построение индивидуальной образовательной траектории

**Мониторинг** – форма организации, сбора, хранения, обработки и распространения информации о педагогических системах, обеспечивающая непрерывное слежение за их состоянием, а также дающая возможность прогнозирования развития педагогических систем

**Наставничество** – комплексный процесс, в рамках которого более опытный педагог (наставник) помогает менее опытному коллеге (наставляемому) в его профессиональном развитии и адаптации в образовательной среде.

**Образовательная траектория** – возможность личности на основе выбора определять свой образовательный путь в удовлетворении потребностей в образовании, получении квалификации в избранной области, в интеллектуальном, физическом, нравственном развитии с учетом сформированности интересов и склонности, спроса на рынке труда, самооценки возможностей.

**Одаренность** – системное, развивающееся в течение жизни человека качество психики, которое определяет возможность достижения человеком по сравнению с другими людьми более высоких (необычных, незаурядных) результатов в одном или нескольких видах деятельности.

**Оптимизация** – процесс, имеющий целью направить развитие какого-либо объекта или метода к наиболее лучшему состоянию.

**Педагогическая поддержка** – деятельность педагогов по оказанию превентивной и оперативной помощи детям в решении их индивидуальных проблем, связанных с физическим и психическим здоровьем, успешным продви-

жением в обучении; с эффективной деловой и межличностной коммуникацией; с жизненным, профессиональным, этическим выбором (самоопределением).

**Предметные результаты** – конкретные элементы социального опыта – знания, умения и навыки, опыт решения проблем, опыт творческой деятельности, освоенные обучающимися в рамках отдельного учебного предмета.

**Предпрофильная подготовка** – система педагогической, психолого-педагогической, информационной и организационной деятельности, содействующая самоопределению учащихся старших классов основной школы относительно избираемых ими профилирующих направлений будущего обучения и сферы последующей профессиональной деятельности.

**Программа** – нормативно-управленческий документ, отражающий план и содержание деятельности конкретного педагога, учреждения, объединения и целого региона. Другое значение – краткое изложение содержания учебного предмета (учебного материала), творческая разработка по какому-либо педагогическому, учебно-творческому, репродуктивному, рекреационному виду деятельности как самого педагога (учреждения, объединения и т.п.), так и занимающихся у него детей и подростков.

**Проект** – скоординированная и управляемая деятельность, предпринятая (в рамках определенных сроков начала и (или) завершения) для того, чтобы уникальное изделие отвечало установленным требованиям. Проект требует объединить людские и другие ресурсы во временной организации для достижения установленных целей. Проект неизменно включает в себя следующие характеристики: взаимосвязанные задачи, непосредственное взаимодействие которых может быть сложным; уникальность (неповторимость); конкретные цели; определенные сроки и стоимость.

**Проектная деятельность** – интегративный творческий вид деятельности по созданию товаров и услуг, обладающих объективной или субъективной новизной и имеющих личную или общественную значимость.

**Профессиональная компетентность** – способность педагога решать профессиональные проблемы, задачи в условиях профессиональной деятельности. Это сумма знаний и умений, которая определяет результативность и эффективность труда. Это комбинация личностных и профессиональных качеств.

**Профессиональные пробы** – профессиональное испытание или профессиональная проверка, которая моделирует элементы конкретного вида профессиональной деятельности. Она способствует более сознательному, более осознанному выбору профессии.

**Профильное обучение** – система организации образовательного процесса, обеспечивающая успешное профильное и профессиональное самоопределение учащихся средствами вариативности и индивидуализации учебного процесса, расширения социальной ситуации развития, вовлечения профессионального контекста, и на этой основе – подготовку учащихся к дальнейшему профессиональному обучению и профессиональной деятельности по избранному профилю.

**Профориентация** – система деятельности образовательных учреждений, направленная на оказание квалифицированной помощи личности в выборе сферы своей будущей профессиональной деятельности. Профориентация включает в себя просветительскую работу, которая направлена на расширение знаний учащихся о профессиях, информирование учащихся о социальных запросах на ту или иную профессию, расширение представлений учащихся и их родителей о формах профессионального обучения; психолого-педагогическую диагностику, которая заключается в выявлении соответствия личности требованиям профессии; профессиональную консультацию, направленную на индивидуальную помощь личности в ситуации выбора своего профессионального пути; коррекционную работу, направленную на предупреждение ошибок в выборе профессии, помощь в профессиональной адаптации.

**Процесс** – последовательность действий, переход от одного состояния определенности к другому в период обучения, базирующегося на конкретной образовательной технологии.

Сопровождение – это целостный, непрерывный процесс изучения, анализа, развития и коррекции познавательных, мотивационных, эмоционально-волевых процессов и личности обучающегося, попадающего в поле деятельности субъектов сопровождения.

**Стажировка** – форма и результат повышения профессионального мастерства педагогов представляет собой специально организованное взаимодействие специалистов-ученых, новаторов-практиков и стажеров-педагогов по овладению научно-методическим содержанием и современными технологиями образовательной деятельности и позволяет в минимально сжатые сроки качественно изменить уровень их теоретической и методической подготовки.

**Стажировочная площадка** – пространство проведения практики или создания практики по распространению инновационного педагогического опыта.

**Тьюторство** – деятельность, в рамках которой опытный и компетентный профессионал осуществляет профориентацию, консультирование или руководство обучающимися. Тьютор осуществляет поддержку обучающихся в течение всего процесса обучения (в учебном заведении, центрах обучения или на рабочем месте).

**Управление** – специфическая функция общества, общественных систем, обеспечивающая их жизнедеятельность, целенаправленную динамику их развития, реализацию конкретных программ и практических задач. Управление обществом или отдельными сферами его жизни – это процесс приведения субъективной деятельности людей в соответствие с объективными потребностями общественного развития.

Функциональная грамотность – это уровень образованности, характеризующийся степенью овладения познавательными средствами основных видов жизнедеятельности; этот уровень характеризуется способностью решать

стандартные жизненные задачи в различных сферах жизнедеятельности на основе преимущественно прикладных знаний.

**Цель** – один из элементов поведения и сознательной деятельности человека, который характеризует предвосхищение в мышлении результата деятельности и пути его реализации с помощью определенных средств. Цель выступает как способ интеграции различных действий человека в некоторую последовательность или систему. Анализ деятельности как целенаправленной предполагает выявление несоответствия между наличной жизненной ситуацией и целью; осуществление цели является процессом преодоления этого несоответствия.

**Цифровая грамотность** – способность безопасно работать с информацией (создавать и получать доступ к информации с помощью цифровых устройств и сетевых технологий; управлять, понимать, интегрировать, обмениваться, оценивать информацию для дальнейшего участия в экономической и социальной жизни), фундамент развития профессиональных ИКТ-компетенций, дающий возможность решать учебные, бытовые, профессиональные задачи.

**Цифровизация** – процесс организации выполнения в цифровой среде функций и деятельности (бизнес-процессов), ранее выполнявшихся людьми и организациями без использования цифровых продуктов. Цифровизация предполагает внедрение в каждый отдельный аспект деятельности информационных технологий.

**Цифровые сервисы** – комплексное решение на базе цифровых продуктов, направленное на значимое качественное улучшение или ускорение процессов жизнедеятельности, организационных или бизнес-процессов, в том числе производственных процессов.

**Школьный климат** – интегральная характеристика качества школьной жизни, в которой отражается общность общечеловеческих и педагогических ценностей, что называют ценностно-ориентирующим единством, взаимопониманием и сотрудничеством всех участников образовательного процесса.

## **Список использованных источников**

1. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. – М.: Народное образование, 2009. – 452 с.
2. Сравнение управления программами и управления проектами. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/project-management/program-management> (Дата обращения к ресурсу – 04.03.2024).
3. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».
4. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
5. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».
6. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».
7. Приказ Минэкономки от 17 августа 2021 года № 500 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и реализации государственных программ РФ».

**Методические рекомендации  
по разработке программ и проектов,  
реализуемых муниципальными  
методическими службами**

Формат 60x84/8.  
Усл. печ. л. 6.28. Тираж 50 экз.

---

ГБОУ ДПО «Институт развития образования» Краснодарского края  
350080, г. Краснодар, ул. Сормовская, д. 167