

**Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области  
дополнительного профессионального образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ  
РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
(ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»)**

Кафедра подготовки и сопровождения управленческих кадров ОО

**УТВЕРЖДЕНА  
решением Ученого совета  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»  
от 28.02.2024 г.  
протокол № 1**

**Рабочая программа дисциплины**

**ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
(18 часов)**

Автор:  
Захаров А.В.  
к.п.н., доцент  
кафедры подготовки и сопровождения  
управленческих кадров ОО  
ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»

## Пояснительная записка

Проблематика эффективного управления образовательными организациями является актуальной и востребованной в условиях современных социально-экономических трансформаций и вызовов в сфере образования. Проектный менеджмент как система управления проектами и стратегическое планирование играют ключевую роль в обеспечении целенаправленного, организованного и результативного развития учреждений образования.

Уже сегодня образовательные организации требуют от руководителей высокой компетентности в области инициации, планирования, реализации и контроля проектов, направленных на решение разнообразных педагогических, управленческих и социальных задач. Стратегия и тактика управления становятся инструментами, позволяющими не только достигать поставленных целей, но и адаптироваться к изменениям среды, используя инновационные подходы и технологии.

Основное предназначение курса «Проектный менеджмент. Стратегия и тактика управления образовательной организацией» – дать слушателям системное представление о проектном менеджменте в образовательной сфере, сформировать умение определять цели, задачи и ресурсы проектов, осваивать методы планирования и реализации, а также разрабатывать стратегические и тактические планы образовательных организаций.

Программа рассчитана на 18 академических часов, из которых 2 часа отводятся на лекционные занятия, 6 часов – на практические занятия с применением кейсов, проектной деятельности и программного обеспечения, и 10 часов – на самостоятельную работу слушателей. Практические занятия охватывают все ключевые этапы проектного менеджмента — от оформления паспорта проекта, управления рисками и бюджетом, до подготовки заявок на конкурсные гранты. Акцент сделан на использование современных цифровых инструментов, включая Trello и платформу Смартека, а также внедрение искусственного интеллекта (ChatGPT, Claude, Deep Seek) для повышения эффективности управления.

Выпускное зачетное занятие предполагает защиту разработки проекта или стратегического плана управления образовательной организацией, что требует от слушателей интеграции теоретических знаний и практических навыков управления проектами и стратегиями.

Слушатели по данной дисциплине должен:

Знать ключевые понятия проектного менеджмента, стратегического и тактического управления образовательной организацией;

Уметь применять современные методы и инструменты планирования, организации и контроля проектов в образовательной среде;

Владеть навыками использования цифровых технологий и программного обеспечения для управления проектами и коммуникации со стейкхолдерами.

Программа направлена на повышение профессиональной компетентности управленческих кадров образовательных организаций, что способствует устойчивому развитию и инновационному росту учреждений.

Программа дисциплины рассчитана на 18 часов и включает 8 часа аудиторной работы, 10 часов самостоятельной работы, что предполагает практическое осмысление её разделов и тем, как на практических занятиях, так и в процессе выполнения заданий для самостоятельной работы.

## Раздел 2 Содержание программы

	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий			Форма контроля	
			Лек.	Прак.	Самост.		
1	Модуль 1. Проектный менеджмент	8	2	2	4	Практическая работа	
1.1	Проектный менеджмент: сущность и содержание	2	1		1		
1.2	Планирование и реализация проекта	2	1		1		
1.3	Оформление паспорта проекта	4		2	2	Практическая работа	
2	Модуль 2. Стратегия и тактика управления образовательной организацией	10		5	5		

2.1	Разработка программы стратегического развития образовательной организации.	8		4	4		
2.2	Искусственный интеллект в управлении	2		1	1		

## Модуль 1 Проектный менеджмент

**Тема 11. Проектный менеджмент: сущность и содержание (лекция – 1 ч.; самостоятельная работа – 1 ч.)**

**Лекция.** Определение проектного менеджмента и его значение в образовательной организации. Основные термины и понятия: проект, программа, портфель проектов. Инициация проекта: определение целей, задач и ресурсов.

**Самостоятельная работа:** Разобрать этап инициации проекта: определить, какие цели и задачи должны быть поставлены для успешного запуска образовательного проекта. Составить пример формулировки целей и задач гипотетического педагогического проекта. Произвести предварительный анализ ресурсов, необходимых для реализации образовательного проекта (материальные, кадровые, временные и финансовые). Составить таблицу с перечислением ресурсов и их возможных источников в школе. Подготовить схему или блок-схему процесса инициации проекта с указанием основных шагов и взаимосвязей.

**Тема 1.2. Планирование и реализация проекта (лекция – 1 ч.; самостоятельная работа – 1 ч.)**

**Лекция.** Планирование: составление проектного плана, определение сроков, бюджета и рисков. Реализация: организаторы, роли и ответственность участников проекта. Разработка стратегического плана: определение видения, миссии и ценностей образовательной организации. Тактические шаги по реализации стратегии: краткосрочные и долгосрочные цели.

**Самостоятельная работа.** Разработать пример простого проектного плана для учебного или воспитательного проекта, включающего сроки выполнения основных этапов, предполагаемый бюджет и возможные риски. Проанализировать роли и ответственность участников проекта. Составить список ключевых участников проекта в образовательной организации и определить их функции и зоны ответственности. Изучить понятия видения, миссии и ценностей образовательной организации. Сформулировать их для гипотетического учебного учреждения или адаптировать для собственной школы.

**Тема 1.3 Оформление паспорта проекта (практическое занятие – 2 ч; самостоятельная работа – 2 ч.)**

**Практическая работа:** Оформление паспорта проекта (анализ проблемы, формулирование цели по SMART, алгоритм формулирования названия проекта, стратегии решения задач проекта, целевая аудитория проекта, поиск заказчика (клиента), формирование команды проекта, определение ролей в проекте). Методы управления проектом (принципы Agile, Waterfall). Использование программного обеспечения для управления проектами: Trello. Коммуникация со стейкхолдерами. Бюджет проекта. Подготовка проектов на конкурсы грантов (Грант Президента РФ, Грант Губернатора Тюменской области и др.). Смартека — платформа обмена лучшими проектами (практиками).

**Самостоятельная работа:** Составить цель проекта по SMART-критериям (конкретную, измеримую, достижимую, релевантную, ограниченную во времени). Привести пример. Разработать алгоритм формирования названия проекта, учитывая цель и специфику образовательной организации. Определить стратегии решения задач проекта, описать возможные подходы и методы. Охарактеризовать целевую аудиторию проекта и обосновать выбор заказчика (клиента). Сформировать состав проектной команды, определить роли и ответственность каждого участника. Ознакомиться с методами управления проектом Agile и Waterfall, сравнить их основные принципы. Изучить возможности использования программы Trello для управления проектами, подготовить пример простого доски с задачами для образовательного проекта.

## Модуль 2 Стратегия и тактика управления образовательной организацией

**Тема 2.1 Разработка программы стратегического развития образовательной организации. (практическое занятие – 4 самостоятельная работа – 4 ч.)**

**Практическая работа:** Анализ ситуации, инструменты анализа: SWOT-анализ, PEST-анализ, «умная» аналитика. Проблематизация и целеполагание в программе развития. Реализация программы: формирование отчетности и мониторинг, в том числе общественный. Инструменты планирования как реализация тактика: Диаграмма Ганта, СPM,

**Самостоятельная работа:** Изучить методы анализа ситуации в образовательной организации: SWOT-анализ и PEST-анализ. Подготовить таблицы с заполнением каждого из анализов на примере собственной или гипотетической школы. Ознакомиться с понятием «умной» аналитики и её применением в образовательном управлении. Написать краткое эссе или

размыщление о возможностях внедрения таких инструментов. Сформулировать основные проблемы образовательной организации на основе проведённого анализа. Разработать цели программы стратегического развития с учётом выявленных проблем, используя принципы целеполагания. Ознакомиться с инструментами планирования реализации программы: Диаграммой Ганта и методом СРМ (Critical Path Method). Подготовить пример простого плана-графика с использованием одного из этих инструментов. Разработать план формирования отчетности и системы мониторинга реализации программы, включая механизмы общественного контроля. Подготовить письменное описание полученного проекта программы стратегического развития с указанием анализа, проблем, целей, плана реализации и мониторинга.

**Тема 2.2 Искусственный интеллект в управлении: ChatGPT (OpenAI), Claude, Deep Seek. (практическое занятие – 1 самостоятельная работа – 1 ч.)**

**Практическое занятие** Выработка управленческих решений с помощью ChatGPT (OpenAI), Claude, Deep Seek.

**Самостоятельная работа:** Изучить основные характеристики и функциональные возможности сервисов искусственного интеллекта ChatGPT, Claude и Deep Seek в контексте управления образовательной организацией. Сравнить ключевые особенности и преимущества каждого из перечисленных ИИ-инструментов, подготовить таблицу с результатами сравнения. Рассмотреть практические примеры использования этих инструментов для решения управленческих задач: анализ данных, автоматизация рутинных процессов, подготовка документов и коммуникация. Выполнить самостоятельное задание с одним из инструментов (например, сформулировать управленческое письмо или создать план мероприятия с помощью ChatGPT). Проанализировать возможные риски и ограничения использования ИИ в образовательном управлении. Сформулировать собственное мнение о перспективах внедрения искусственного интеллекта в работу руководителя образовательной организации и написать рефлексию на тему.

### **Раздел 3 Контрольные мероприятия по общепрофессиональной дисциплине Проектный менеджмент. Стратегия и тактика управления образовательной организацией**

#### **Текущий контроль**

Форма: Практические задания, письменные работы и участие в обсуждениях

Описание и требования к выполнению:

Слушатели выполняют задания на формулирование целей и задач проектов по SMART, разработку проектных планов, анализ ресурсов, составление таблиц, схем и блок-схем процессов.

Активное участие в обсуждениях ролей и ответственности в проектных командах, методах управления (Agile, Waterfall), а также применении ИИ в управлении.

#### **Критерии оценивания:**

Полнота и правильность оформления целей по SMART

Качество разработанных планов и схем

Активность и аргументированность в дискуссиях

Примеры заданий:

Сформулировать цель проекта по SMART

Разработать простой проектный план с указанием сроков, бюджета и рисков

Составить таблицу ресурсов для образовательного проекта

Сравнить принципы Agile и Waterfall

#### **Текущий контроль**

Форма: Защита проекта и демонстрация управленческих навыков

Описание и требования к выполнению:

Представление и защита оформленного паспорта проекта с учётом анализа проблемы, формулировки целей, стратегии реализации, бюджета и кадрового состава.

Демонстрация умения использовать инструменты управления проектом (например, Trello) и применить методы Agile или Waterfall.

Защита разработанной программы стратегического развития с пояснением этапов анализа, целеполагания, мониторинга и отчетности.

Представление самостоятельной работы по применению ИИ (ChatGPT, Claude, Deep Seek) для решения управленческих задач.

#### **Критерии оценивания:**

Полнота и логичность проектной документации

Практическая реализуемость и соответствие нормативам

Качество презентации и аргументация решений

Уровень владения инструментами и методиками управления

Оценка «зачет»/«незачет»

Примеры заданий:

Защита паспорта проекта с демонстрацией проектного плана

Презентация стратегической программы с анализом и планированием

Демонстрация использования ИИ для решения кейса управленческой задачи

### **Рекомендуемые задания для контрольной работы**

Дайте определение проектного менеджмента и опишите значение этого подхода в образовательной организации.

Приведите примеры и объясните разницу между проектом, программой и портфелем проектов.

Сформулируйте цель и задачи гипотетического образовательного проекта по SMART.

Составьте таблицу ресурсов (материальных, кадровых, временных, финансовых) с возможными источниками в школе для реализации проекта.

Нарисуйте блок-схему этапа инициации проекта с ключевыми шагами.

Разработайте простой проектный план с указанием сроков, бюджета и рисков для учебного или воспитательного проекта.

Опишите роли и ответственность участников проекта в образовательной организации.

Сформулируйте видение, миссию и ценности гипотетической образовательной организации.

Сравните методы управления проектами Agile и Waterfall, подчеркнув преимущества и ограничения каждого.

Подготовьте SWOT и PEST-анализ образовательной организации.

Составьте план-график реализации программы с использованием Диаграммы Ганта или СРМ (приведите пример).

Опишите основные принципы работы с ИИ-инструментами ChatGPT, Claude и Deep Seek в управленческих задачах.

Сформулируйте риски и ограничения использования ИИ в управлении образовательной организацией.

### **Литература**

#### **Основная:**

Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560386>

#### **Дополнительная:**

1.Алексеева, М. Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. Б. Алексеева, П. П. Ветренко. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 303 с.

2.Афанасьев, Н. В., Рогожин, В. Д., Рудыка, В. И. Управление развитием предприятия: монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х.: Издательский дом «ИНЖЭК», 2003.

3.Баранчеев, В. П. Управление инновациями в 2 т : учебник для академического бакалавриата / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 783 с.

4.Гонтарева, И. В., Нижегородцев, Р. М., Новиков, Д. А. Управление проектами: учебное пособие. Изд. стереотип. / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – М. : Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2018. – 384 с.

5.Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецова, Т. С. Булышева, В. М. Захарова; под общ. ред. Л. П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 487 с.

6.Инновационный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Антонец [и др.] ; под ред. В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 303 с.

7.Куценко, Е. И. Проектный менеджмент: учебное пособие / Е. И. Куценко; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : ОГУ, 2017. – 266 с. 8. Левушкина, С. В. Основы проектного менеджмента: учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. – Ставрополь: Секвойя, 2017. – 190 с.

9.Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент: учебник для академического бакалавриата / С. В. Мальцева ; отв. ред. С. В. Мальцева. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 527 с.

1. Воробьева С. В. Управление образовательными системами: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. В. Воробьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 491 с. – (Образовательный процесс). – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437703>.

2. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.]; под редакцией С. Ю. Трапицына. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 413 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/413550>.

3. Лавриненко Т. Д., Стоюшко Н. Ю. Как можно управлять образовательной системой. Учебное пособие по дисциплине «Управление образовательными системами (уровень магистратуры). – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2015. – 239 с. – URL: [http://uss.dvfu.ru/e-publications/2015/lavrinenko-td\\_kak-mozhno-upravlyat-obrazovsistemoi.pdf](http://uss.dvfu.ru/e-publications/2015/lavrinenko-td_kak-mozhno-upravlyat-obrazovsistemoi.pdf).

4. Управление инновационной деятельностью в организации: учебное пособие / А. Л. Лебедев [и др.]. – М.: Научный консультант, 2018. – 272 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/75487.html>.