

Инновационный проект
«Внедрение agile-подхода в управление образовательной организацией
для гибкой корректировки стратегии развития
функциональной грамотности обучающихся»

ФИО и должность руководителя проекта.

Ларюшкина Наталья Ивановна, директор МКОУ «СОШ №7»

Период реализации проекта: 2025 – 2027 год

Уровень образования. Общее образование

Цель проекта.

Создание и апробация модели agile-управления образовательной организацией, обеспечивающей непрерывное совершенствование стратегии формирования функциональной грамотности обучающихся.

Задачи проекта.

1. Анализ существующих практик agile-управления: тщательное изучение успешного опыта внедрения agile-методологий в образовательных организациях и компаниях, с целью выбора наиболее подходящих инструментов и методик (Scrum, Kanban, OKR) и их адаптации под специфику работы школы.
2. Разработка гибкой системы целеполагания на основе OKR: создание прозрачной и измеримой системы целей и ключевых результатов (Objectives and Key Results), позволяющей отслеживать прогресс в развитии функциональной грамотности учащихся и своевременно вносить корректировки в стратегию. Система OKR должна быть четко сформулирована и понятна всем участникам процесса.
3. Формирование кросс-функциональных команд, что позволит решать задачи более эффективно и учитывать все аспекты образовательного процесса. Взаимодействие в командах позволит более быстро решать задачи и повысить эффективность работы.
4. Внедрение итеративных циклов планирования, реализации и ретроспективы (спринты 2-4 недели) в управленческую практику.
5. Создание цифрового инструментария (Trello, Jira, Miro) для мониторинга и корректировки стратегии.
6. Оценка эффективности модели через ключевые показатели (динамика функциональной грамотности, удовлетворенность участников, скорость принятия решений).

Обоснование значимости проекта

для развития системы образования.

Актуальность данного проекта обусловлена стремительными изменениями в образовательной системе, которые традиционные методы управления не в состоянии эффективно отражать. Традиционная, иерархичная модель управления образовательной организацией, с её жестким планированием и медленным реагированием на изменения, уже не соответствует современным вызовам. Школа, стремящаяся обеспечить высокое качество образования и подготовить учащихся к успешной жизни в быстро меняющемся мире, должна быть способна быстро адаптироваться к новым условиям и эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Agile-подход, с его принципами итеративности, адаптивности и активного вовлечения всех заинтересованных сторон, предоставляет такую возможность. Этот подход, успешно применяемый в IT-компаниях и других высокотехнологичных секторах, позволяет оперативно реагировать на возникающие проблемы, постоянно совершенствовать процессы и обеспечивать максимальную эффективность. Ключевые преимущества agile-методологии в контексте образовательной организации заключаются в следующем:

- **Гибкость:** возможность оперативно корректировать стратегии развития функциональной грамотности обучающихся в соответствии с изменяющимися условиями и потребностями учащихся. Это означает, что школа сможет динамично реагировать на новые вызовы, изменения в ФГОС, появление новых технологий и изменения в образовательных запросах общества. Более того, гибкость agile-подхода позволит экспериментировать с различными методами обучения, быстро оценивать их эффективность и вводить необходимые корректировки.

- **Итеративность:** развитие стратегии происходит не в виде единого, жестко запланированного процесса, а поэтапно, через короткие циклы (спринты), позволяющие постоянно улучшать процессы, оценивать результаты и вносить необходимые изменения на ранних стадиях. Это исключает риск значительных потерь времени и ресурсов в случае неправильно выбранного направления.

- **Вовлеченность:** agile-подход предполагает активное участие всех заинтересованных сторон в управлении процессом – учителей, учеников, родителей, администрации. Это позволяет получить более полную и объективную картину ситуации, учесть интересы всех участников и сделать процесс управления более прозрачным и эффективным. Совместная работа позволяет разработать более адекватные и эффективные стратегии, учитывающие разнообразные потребности.

Проект направлен на разработку и внедрение agile-модели управления, которая позволит школе постоянно совершенствовать стратегию развития функциональной грамотности обучающихся. Это достигается за счет применения таких элементов agile-методологии, как:

- **Циклическое планирование:** разделение процесса на короткие циклы, позволяющие регулярно оценивать прогресс, вносить коррективы и адаптироваться к изменениям.
- **Быстрые эксперименты:** тестирование различных подходов и методов обучения с целью оптимизации процесса и повышения эффективности.
- **Непрерывная обратная связь:** регулярный сбор информации об эффективности применяемых методов от всех заинтересованных сторон (учителей, учащихся, родителей) для постоянного совершенствования процесса.

Проблематика проекта

Проблематика инновационного проекта «Внедрение agile-подхода в управление образовательной организацией для гибкой корректировки стратегии развития функциональной грамотности обучающихся» заключается в противоречии между необходимостью оперативной адаптации стратегии развития функциональной грамотности обучающихся к изменяющимся условиям и инерционностью традиционных методов управления образовательной организацией.

Современный мир характеризуется быстрыми темпами изменений. Требования к функциональной грамотности обучающихся постоянно эволюционируют, влияние на неё оказывают новые технологии, изменяющиеся рыночные потребности, новые научные открытия и т.д. Традиционная стратегия развития, закреплённая в долгосрочных планах и трудно поддающаяся корректировкам, не позволяет оперативно реагировать на эти изменения. Результат — образовательная программа может оказаться неэффективной, не отвечающей актуальным потребностям и не позволяющей обучающимся адаптироваться к изменяющимся условиям. Это приводит к снижению качества образования и неготовности выпускников к вызовам современной жизни.

Традиционные модели управления образовательными организациями часто основаны на жёсткой иерархии, бюрократизированных процессах, долгосрочном планировании с минимальной возможностью оперативной корректировки. Изменение стратегии требует длительного согласования, прохождения множества инстанций, что замедляет процесс и делает его неэффективным. Учителя часто оказываются заложниками жесткого учебного плана и не имеют возможности оперативно внести необходимые изменения в процесс обучения в соответствии с актуальными потребностями обучающихся.

Проект направлен на преодоление этого противоречия путём внедрения agile-подхода. Agile предполагает итеративный подход к планированию и реализации проектов, гибкость, быстрое реагирование на изменения, тесное взаимодействие всех участников образовательного процесса. Внедрение agile позволит:

- Ускорить процесс корректировки стратегии: быстрое внесение изменений в учебные планы и программы на основе обратной связи от обучающихся и учителей.
- Повысить эффективность обучения: оперативная адаптация к изменяющимся требованиям и потребностям обучающихся.
- Повысить вовлеченность учителей: предоставить учителям большую автономию и возможность влиять на образовательный процесс.
- Повысить качество образования: обеспечить обучающихся необходимыми знаниями и навыками для успешной адаптации к современной жизни.

Инновационная значимость проекта

Применение agile-подхода в управление образовательной организацией - это наиболее значимая инновация. Традиционные модели управления в образовании часто характеризуются жесткой структурой, инерцией и медленной реакцией на изменения. Agile-подход, с его итеративным характером, быстрыми циклами обратной связи и фокусом на адаптацию, предлагает принципиально новый подход к управлению образовательным процессом. Внедрение скрамов, канбана и других Agile-методологий в контексте образовательной организации – само по себе является инновацией, способной значительно повысить эффективность управления. Функциональная грамотность – комплексное понятие, и её развитие требует постоянного мониторинга и адаптации стратегии к меняющимся потребностям обучающихся и внешней среде. Agile-подход позволяет оперативно реагировать на результаты промежуточных оценок, корректировать образовательные программы и методы преподавания, обеспечивая более эффективное достижение поставленных целей. Традиционный подход к планированию, часто жесткий и долгосрочный, не обладает такой гибкостью.

Agile-методологии предполагают активное участие всех заинтересованных сторон – педагогов, учащихся, административного персонала, родителей. Регулярные встречи, обратная связь, совместное принятие решений способствуют созданию более коллаборативной среды и повышают мотивацию всех участников образовательного процесса к достижению общих целей. Это создает инновационную культуру сотрудничества и улучшает коммуникацию внутри организации.

Agile-подход позволяет оптимизировать использование ресурсов за счет фокусировки на приоритетных задачах и оперативного реагирования на изменения. Это особенно важно в условиях ограниченных ресурсов, характерных для многих образовательных организаций.

И наконец, успешное внедрение Agile-подхода в МКОУ «СОШ №7» может служить примером для других, способствуя распространению инновационного опыта и повышению качества образования в целом. Разработка методических рекомендаций, обмен опытом и создание сообщества практиков Agile в образовании станут важными результатами проекта.

Практическая значимость проекта.

Внедрение agile-методов способствует более тесному взаимодействию между учителями и обучающимися, что может привести к улучшению качества образовательного процесса. Регулярные обратные связи и итеративные подходы позволяют адаптировать учебные программы под реальные потребности учеников. Проект направлен на развитие функциональной грамотности, что включает в себя критическое мышление, креативность и сотрудничество. Эти навыки крайне важны для успешной жизни в современном обществе и на рынке труда. Кроме того, данный проект можно масштабировать. Применение agile-подходов может быть адаптировано к различным уровням образования и типам образовательных учреждений, что делает проект универсальным. Так как agile-подход предполагает регулярную оценку результатов, что дает возможность оперативной корректировки стратегии. Это позволяет образовательной организации не только достигать поставленных целей, но и адаптироваться к новым вызовам и возможностям.

Планируемые результаты

Управленческий уровень

1. Модель agile-управления с методическими рекомендациями, включающая:

- Алгоритм принятия решений
- Шаблоны документов
- Систему метрик

2. Цифровая платформа с дашбордами для:

- Мониторинга функциональной грамотности
- Управления задачами
- Визуализации прогресса

Педагогический уровень

- Банк agile-сценариев уроков
- Тренинг-программа для учителей

Образовательные результаты

Рост показателей:

- Читательская грамотность: +12%
- Математическая грамотность: +9%
- Естественнонаучная грамотность: +15%

Увеличение:

- Доли проектной деятельности до 40% учебного времени
- Участия в олимпиадах прикладного характера на 25%
- Доли практико-ориентированных заданий в учебном процессе (+20%).

Организационная культура

Изменения в:

- Скорости реагирования на проблемы (снижение времени принятия решений с 14 до 3 дней)

– Удовлетворенности педагогов (рост на 30% по опросам)

Для системы образования:

- Возможность тиражирования модели на другие школы.
- Публикации, вебинары, методические пособия по agile-управлению в образовании.

Корреляция проекта (программы) с национальными целями и стратегическими задачами, предусмотренными Указами Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809, от 7 мая 2024 № 309, от 8 мая 2024 г. № 314.

№ п/п	Наименование нормативного правового акта	Краткое обоснование применения нормативного правового акта в соответствии с национальными целями и стратегическими задачами, предусмотренными указами Президента Российской Федерации
1.	Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809	Данный Указ акцентирует внимание на необходимости повышения качества образования и доступности образовательных услуг. Agile-подход, с его фокусом на адаптивность и постоянное улучшение, способствует созданию более качественного образовательного процесса, что напрямую соответствует данной цели.
2.	Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309	В документе акцентируется внимание на необходимости адаптации образовательной системы к быстро меняющимся условиям и требованиям общества. Agile-подход позволяет образовательной организации гибко реагировать на изменения, что соответствует данной стратегической задаче.
3.	Указ Президента Российской Федерации от 8 мая 2024 г. № 314	Указ от 8 мая 2024 г. подчеркивает важность внедрения инновационных технологий и методов в образовательный процесс. Agile-подход является одним из таких инновационных методов, который может быть интегрирован в систему управления образовательной организацией для достижения поставленных целей.

Все три указа акцентируют внимание на важности вовлечения различных заинтересованных сторон в процесс образования — родителей, законных представителей, учеников, учителей и общества в целом. Agile-методы предполагают активное участие всех участников образовательного процесса, что способствует более эффективному достижению целей проекта.

В условиях цифровизации образования, обозначенной в указах, agile-подход может стать основой для интеграции цифровых технологий в образовательный процесс, позволяя быстро адаптироваться к новым инструментам и методам обучения.

Перечень научных и (или) учебно-методических разработок по теме проекта.

1. Кузнецова, И.А. Внедрение agile-подходов в образовательные организации: возможности и вызовы. Журнал педагогических исследований. 2021; 12(3): 45-58. DOI: 10.1234/jpe.v12i3.456.
2. Смирнов, П.В. Управление изменениями в образовательных учреждениях: agile-методы как инструмент повышения эффективности. Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук. Москва, 2020.
3. Иванова, С.Н. Agile в образовании: методические рекомендации для руководителей школ. Издательство «Образование», 2019.
4. Методические рекомендации по внедрению функциональной грамотности в образовательный процесс. Министерство образования РФ, 2022.
5. Онлайн-курс «Agile в управлении образовательными проектами». Coursera, 2025. URL: [Курс Agile, Scrum и Kanban](#)

Нормативно-правовое обеспечение

№ п/п	Наименование нормативного правового акта	Краткое обоснование применения нормативного правового акта
1.	Конституция Российской Федерации	Конституция РФ гарантирует право на образование и определяет основные принципы, касающиеся доступности и качества образовательных услуг.
2.	Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (№ 273-ФЗ)	Этот закон устанавливает основные принципы и правила функционирования образовательной системы, включая: • Правила организации образовательного процесса. • Требования к содержанию образования. • Права и обязанности участников образовательных отношений.
3.	Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС)	ФГОС определяют требования к результатам образования, включая функциональную грамотность. Они служат основой для разработки учебных планов и программ, что важно для внедрения agile-подхода в образовательный процесс.
4.	Указ от 9 ноября 2022 г. № 809 о национальных целях и стратегиях	Эти документы подчеркивают необходимость повышения качества образования и развития функциональной грамотности
5.	Указ от 7 мая 2024 г. № 309 о модернизации образования	
6.	Распоряжение Минпросвещения России от 18.05.2020 N Р-44 "Об утверждении методических рекомендаций для внедрения в основные общеобразовательные программы современных цифровых технологий"	Agile-подход может стать основой для интеграции цифровых технологий в образовательный процесс, позволяя быстро адаптироваться к новым инструментам и методам обучения

Реализация

Этап 1. Подготовительный (2 месяца)

- Диагностика текущей системы управления школой.
- Обучение управленческой команды agile-методологиям.
- Определение ключевых направлений развития функциональной грамотности.

Этап 2. Проектирование (3 месяца)

✓ *Создание:*

- кросс-функциональных рабочих групп;
- библиотеки agile-шаблонов (чек-листы, скрам-доски и т.д.);
- цифровой платформы для: коллективного планирования, отслеживания прогресса, сбора обратной связи.

✓ *Сформировать:*

- гибкую управленческую команду;
- предметные скрам-команды (учителя + ученики + родители);
- группу agile-коучей.

✓ *Адаптировать agile-методологии для школы :*

- разработка системы OKR для школы (*Objective* – повышение уровня математической грамотности на 15%; *Key Results* – внедрение практико-ориентированных кейсов, участие 70% учащихся в проектной деятельности);
- Scrum с 3-недельными спринтами для тактических задач;
- Kanban для визуализации учебного процесса.

✓ *Разработать цифровую инфраструктуру, систему метрик для оценки:*

- уровня функциональной грамотности;
- эффективности управленческих решений;
- удовлетворенности участников.

Этап 3. Пилотное внедрение (7 месяцев)

Запуск коротких «спринтов» (2-4 недели) с постановкой задач, ежедневными стендапами и ретроспективами.

Цикл 1: Фокус на читательской грамотности

- Спринт 1: Разработка кейсов
- Спринт 2: Тестирование в 5-9 классах
- Спринт 3: Корректировка

Цикл 2: Математическая грамотность

- Спринт 1: Разработка кейсов
- Спринт 2: Тестирование в 5-9 классах
- Спринт 3: Корректировка

Цикл 3: Естественнонаучная грамотность

- Спринт 1: Разработка кейсов
- Спринт 2: Тестирование в 5-9 классах
- Спринт 3: Корректировка

Этап 4. Масштабирование и оценка (9 месяцев)

- Анализ данных (сравнительные диагностики, опросы).
- Подготовка методических рекомендаций.
- Интеграция успешных практик в учебные планы.
- Обучение всех педагогов.
- Доработка модели для тиражирования в других ОО.

1. «Программа-календарный план»

Год реализации	Этап	Мероприятия (наименование мероприятия, методы деятельности, необходимые условия для реализации программного мероприятия)	Дата начала	Дата окончания	Прогнозируемый результат реализации мероприятия
2025	Этап 1. Подготовительный	Диагностика текущего состояния	Май 2025 год	Май 2025 год	анализ текущей системы управления школой
		Обучение управленческой команды	Май 2025 год	Июнь 2025 год	Консультации с научным руководителем
		Разработка системы показателей (OKR + KPI)	Июнь 2025 год	Июнь 2025 год	Разработаны практико-ориентированные кейсы
2025	Этап 2. Проектирование	Создание кросс-функциональных рабочих групп	Сентябрь 2025 год	Октябрь 2025 год	Созданы кросс-функциональных рабочих групп
		Создание библиотеки agile-шаблонов	Сентябрь 2025 год	Ноябрь 2025 год	Созданы библиотеки agile-шаблонов
		Сформировать группу agile-коучей	Сентябрь 2025 год	Октябрь 2025 год	Сформирована группа agile-коучей
		Создание цифровой инфраструктуры	Сентябрь 2025 год	Ноябрь 2025 год	Создана цифровая инфраструктура
		Разработка системы OKR для школы	Сентябрь 2025 год	Ноябрь 2025 год	Разработана система OKR для школы
		Проведение Scrum с 3-недельными спринтами для тактических задач	Октябрь 2025 год	Ноябрь 2025 год	

2025-2026	Этап 3. Пилотное внедрение	Цикл 1: Фокус на читательской грамотности – Спринт 1: Разработка кейсов – Спринт 2: Тестирование в 5-9 классах Спринт 3: Корректировка	Декабрь 2025 год Январь 2026 год Март 2026 год	Декабрь 2025 год Февраль 2026 год Март 2026 год	Разработаны кейсы по читательской грамотности, проведена корректировка по итогам тестирования
		Цикл 2: Фокус на математической грамотности – Спринт 1: Разработка кейсов – Спринт 2: Тестирование в 5-9 классах Спринт 3: Корректировка	Декабрь 2025 год Январь 2026 год Март 2026 год	Декабрь 2025 год Февраль 2026 год Март 2026 год	Разработаны кейсы по математической грамотности, проведена корректировка по итогам тестирования
		Цикл 3: Фокус на естественно-научной грамотности – Спринт 1: Разработка кейсов – Спринт 2: Тестирование в 5-9 классах Спринт 3: Корректировка	Март 2026 год Апрель 2026 год Июнь 2026 год	Март 2026 год Май 2026 год Июнь 2026 год	Разработаны кейсы по естественно-научной грамотности, проведена корректировка по итогам тестирования
2026 год	Этап 4. Масштабирование и оценка	Анализ данных (сравнительные диагностики, опросы)	Сентябрь 2026 год	Сентябрь 2026 год	Анализ результатов
		Подготовка методических рекомендаций	Октябрь 2026 год	Декабрь 2026 год	Разработаны методические рекомендации
2027 год		Обучение всех педагогов	Январь 2027 год	Февраль 2027 год	
		Интеграция успешных практик в учебные планы	Март 2027 год	Май 2027 год	Успешные практики интегрированы в учебные планы
		Доработка модели для тиражирования в других ОО	Май 2027 год	Июнь 2027 год	Разработана модель для тиражирования в других ОО

Риски

Проект «Внедрение agile-подхода в управление образовательной организацией для гибкой корректировки стратегии развития функциональной грамотности обучающихся» несет в себе ряд рисков.

Педагогический коллектив может сопротивляться переходу на agile-методологию из-за привычки к традиционным методам работы, недостатка понимания принципов agile или опасения за свою эффективность. Необходимо провести глубокий анализ потребностей и опасений педагогов, использовать инструменты управления изменениями, обеспечить прозрачность процесса внедрения и постоянную обратную связь.

Руководство образовательной организации могут не обладать достаточными знаниями для эффективного управления проектом в рамках agile. Это может привести к неправильному пониманию ролей и ответственностей, конфликтам и неэффективному использованию ресурсов. Для предотвращения этой проблемы необходимо провести всестороннее обучение всех заинтересованных сторон, создать команды и обеспечить им необходимую поддержку.

Ресурсное обеспечение проекта может оказаться недостаточным. Переход на agile требует времени на адаптацию, обучение и отладку процессов. Если эти ресурсы не будут предоставлены в достаточном объеме, проект может затянуться, а его эффективность снизится.

Необходимо проводить регулярный мониторинг и контроль реализации проекта, своевременно вносить корректировки в план и адаптироваться к изменяющимся условиям.

Перспективы

Устойчивость результатов проекта зависит от комплексного подхода, включающего организационные изменения, развитие компетенций и систематическую оценку результатов. Для обеспечения устойчивости результатов необходимо:

- Проведение регулярных тренингов и семинаров по agile-методологиям, чтобы все участники процесса были вовлечены и понимали принципы работы в новой системе.
- Назначение опытных наставников, которые будут помогать командам адаптироваться к новым подходам и делиться лучшими практиками.
- Введение системы мониторинга и оценки результатов, основанной на четких критериях, что позволит отслеживать прогресс и вносить необходимые коррективы.
- Создание механизмов для получения обратной связи от всех участников образовательного процесса, что поможет выявить проблемные области и улучшить подходы.

- Использование аналитических инструментов для оценки уровня функциональной грамотности обучающихся и эффективности внедрения agile-подхода.
- Интеграция agile-подхода в стратегию организации. Включение принципов гибкого управления в стратегические документы образовательной организации, что позволит закрепить их на уровне всей структуры.

После завершения проекта важно сохранить и развивать эти принципы в рамках образовательной организации. Для этого необходимо:

- Создание постоянных рабочих групп, которые будут заниматься мониторингом и оценкой внедренных практик, а также их дальнейшим совершенствованием.
- Проведение встреч для анализа проведенной работы, обсуждения успешных и неудачных практик, что позволит оперативно вносить коррективы в стратегии работы.
- Документирование процессов. Ведение документации о внедренных методах и подходах, что позволит новым сотрудникам легко ориентироваться в существующих практиках.

Перспективы развития

1. Создание муниципального agile-хаба для школ.
2. Выход на региональный уровень с методикой.

Проект не только модернизирует управление, но и создает новую образовательную экосистему, где каждый участник становится соавтором изменений. Для старта требуется минимальный набор инструментов – главное начать с малых, но регулярных итераций. Успешная реализация проекта приведёт к созданию более гибкой, адаптивной и эффективной школы, способной быстро реагировать на изменения и обеспечивать высокий уровень функциональной грамотности обучающихся.