**Пермский краевой институт повышения квалификации**

**работников образования**

Кафедра

**Управление и экономика образования**

Программа КПК: **Современный образовательный менеджмент**

**ПРОЕКТ**

**Тема: «Управление проектными командами педагогов как фактор развития образовательного учреждения»**

**Слушатель:** Людмила Николаевна Менгазиева,

директор МОУ «СОШ №1»,

г. Соликамск, Пермский край

**Пермь 2010 г.**

**Типология проекта:**

По продолжительности - долгосрочный;

По количеству участников – групповой;

По характеру контактов – внутришкольный;

По содержанию – интегрированный;

По характеру доминирующего метода – практико-ориентированный.

**Актуальность**

Динамичные изменения, происходящие в различных сферах общественной жизни, требуют от педагогов переосмысления существующих целей, системы ценностей, нравственных ориентиров, внедрения в образовательный процесс новых педагогических технологий, вариативных методов организации образовательной деятельности.

Одной из распространенных инновационных форм продуктивной и социально значимой деятельности, стимулирующей творческий поиск работника, становится проектная деятельность. В современных условиях модернизации образования необходимость в развитии педагогического проектирования обусловлена усилением инновационных процессов, которые обнаружили отсутствие у педагогов проектного мышления, проектировочных умений и знаний способов преобразования педагогической действительности. Развитие проектной культуры является актуальной проблемой, поскольку педагогическое проектирование становится важной составляющей продуктивной педагогической деятельности, усиливает конкурентоспособность как отдельного педагога, так и в целом образовательного учреждения.

Преимущество проектной технологии состоит в том, что она объединяет различные инновационные технологии, которые являются приоритетными в рамках новой концепции образования: проблемно-поисковую, коммуникативную, игровую, рефлексивную и другие. Проектная деятельность является не только средством изменения педагогической действительности, но и способом обеспечения личностного роста педагога. Использование проектных технологий влияет на повышение творческого потенциала педагогов, обеспечивает рост их педагогического мастерства. Развитие профессиональной компетентности педагога как исследователя происходит, если он осмысленно включается в инновационную работу для решения актуальных проблем. Результативность деятельности педагогов зависит не столько от педагогических технологий, сколько от их профессионального мастерства, творческой активности, стремления использовать в своей практике современные разработки педагогических наук, а также методологию педагогического исследования. Такой подход к инновационной деятельности предполагает постоянную рефлексию над противоречиями и проблемами в педагогической деятельности. Признаком высокой культуры педагогического проектирования учителя является ориентация на инновационные действия, избегание стандартных решений педагогических проблем, выбор инновационных педагогических средств.

Проектирование используется в качестве оптимального средства совершенствования содержания образования, педагогических технологий, управления педагогическим процессом. Сегодня на первый план выступает практика управления проектами, которая показывает: освоение методологии и инструментария управления проектами способствует достижению качественно нового уровня эффективности работы образовательного учреждения. Для разработки и реализации образовательных, социально-педагогических проектов в школе необходима целенаправленная и системно организованная деятельность педагогического коллектива по овладению теоретическими основами проектной деятельности, по разработке различного рода проектов и их реализации. С этой целью становится возможным создание специальных органов при руководителе: временных творческих коллективов по разработке проектов, объединений и групп инициативных и творческих педагогов, действующих на общественных началах – так называемых проектных команд. В такую команду должны войти люди, готовые инициировать «снизу» качественные изменения, отвечающие потребностям конкретной школы на данном этапе развития, воспринимать новые предложения и развивать школу изнутри. Главным преимуществом проектной команды является неформальный, добровольный характер объединения. Основной ее ресурс — не административный, а интеллектуальный. Она должна не «построить» коллектив, а вовлечь его в совместную деятельность по освоению новых, более эффективных и привлекательных образовательных технологий. В итоге образовательное учреждение приобретает способность достигать качественно новых, по сравнению с прежними, результатов.

**Анализ исходной ситуации**

Муниципальное образовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 1» города Соликамска Пермского края находится в центре жилого микрорайона. Школа – конкурентоспособное образовательное учреждение, имеющее среди населения микрорайона и в целом в городе достаточно высокий рейтинг: и дети, и родители уважительно относятся к школе, поддерживают ее традиции, оказывают материальную и благотворительную помощь, помогают в организации праздников, трудовой практики учащихся.

Количество педагогов в школе – 55 человек. Высшее образование имеют 48 (87%) педагогов, высшую категорию – 15 (27%), первую – 22 (40%). Удостоены отраслевых наград 21 человек (38%), 2 педагога являются победителями ПНПО. 27% педагогов имеют стаж работы от 10 до 20 лет, 53% - свыше 20 лет.

Школа работает в режиме развития на основе Программы «Продуктивная школа развития, самореализации и успешной социализации учащихся», которая является инструментом обеспечения целенаправленной совместной деятельности управленческого, педагогического и родительского коллектива школы. Для реализации основных направлений программы созданы проблемные группы учителей, которые реализуют подпрограммы «Одаренный ребенок», «Преемственность: ДОУ - начальная школа – основная школа», «Организация предпрофильной подготовки и профильного обучения», «Здоровье» и другие. Работа групп не носит системного характера, отсутствует единство работы в команде (нет постоянного состава групп, каждый член группы не имеет четкого представления о целях и результатах своей работы), невысок уровень аналитической культуры педагогов. Проведенный анализ анкет, позволяющий определить уровень готовности учителя к инновационной деятельности, показал, что этот уровень, к сожалению, не соответствует требованиям, предъявляемым современной социокультурной ситуацией:

- боязнь инноваций – 34%;

- невладение педагогическими технологиями – 24%;

- высокая степень конфликтности и агрессивности – 15%;

- неумение выстроить программу своего профессионально-личностного саморазвития – 48%;

- неуверенность в себе и своей деятельности – 26%;

- низкий уровень профессиональной рефлексии – 23%;

- отсутствие концептуальности в профессиональной работе – 46%;

- неумение работать командно и участвовать в соуправлении своим образовательным учреждением – 22%;

- синдром эмоционального и профессионального выгорания – 45%.

Причинами выявленных результатов являются:

* Недостаточность необходимой теоретической и практической подготовки педагогов школы по вопросам инновационной деятельности;
* Отсутствие мотивации педагогов на инновационную деятельность;
* Отсутствие эффективной управленческой поддержки инновационных процессов в школе.

Вместе с тем следует отметить, что для коллектива школы характерна стабильность, высокий профессионализм большей части учителей, что позволяет сегодня эффективно управлять инновационной деятельностью педагогов. Школа сегодня находится на III рефлексивно-обобщающем этапе реализации Программы развития. Новая Программа, на которую коллектив выходит в 2011 году, будет предполагать реализацию основных направлений через управление инновационными проектами.

Возникает противоречие: между необходимостью осуществлять управление образовательным учреждением через реализацию инновационных проектов и недостаточной готовностью педагогического коллектива к проектной деятельности.

Необходимость разрешения обозначенного выше противоречия обусловила наличие **проблемы**, которая заключается в определении сущности и оптимальных приемов управления проектными командами педагогов, что в свою очередь является фактором эффективного развития образовательного учреждения.

**Проектная идея:** управление работой проектных команд педагогов

**Цель:** создание проектных команд педагогов для реализации инновационных проектов образовательного учреждения и осуществление их управленческой поддержки.

**Объект исследования:** развитие образовательного учреждения

**Предмет исследования:** проектные команды педагогов как объект управления

**Гипотеза** настоящего исследования заключается в предположении, что управление проектными командами педагогов будет эффективным, если:

- педагоги разрабатывают и внедряют в образовательный процесс инновационные проекты;

 - проект будет направлен на реализацию Программы развития школы и носить созидательный характер;

- каждый проект будет наделен уникальностью и иметь ограниченную протяженность во времени с определенным началом и сроком окончания;

- в ходе проекта будут реализовываться инновационные подходы;

- будет создан благоприятный микроклимат в проектных командах;

- будет создана система мотивации и стимулирования участников проекта;

- будет обеспечено методическое сопровождение деятельности педагога по формированию его проектной культуры;

- будет в системе осуществляться управленческая поддержка проектных команд.

Вышеназванные цель, объект, предмет и гипотеза позволили сформулировать следующие **задачи исследования:**

- изучить состояние вопроса создания проектных команд, степень его разработанности в педагогической теории и практике;

- определить степень мотивации педагогов к инновациям;

- провести обучающие мероприятия для педагогов по вопросам инновационной деятельности (обеспечить методическое сопровождение деятельности педагога по формированию и развитию его проектной культуры);

- сформировать проектные команды для создания и реализации проектов;

- выстроить систему управления проектными командами педагогов;

- провести изучение и анализ промежуточных и окончательных результатов работы проектных команд и определить направления её совершенствования.

**Ожидаемые результаты проекта**

- построение модели управления проектными командами в общеобразовательной школе, включающей механизмы и условия ее реализации: планирование, прогнозирование, организацию, руководство, координацию, контроль, технологию определения критериев эффективности (прогноз результативности намечаемого нововведения в целом, его отдельных этапов; выявление недочетов, как в самом новшестве, так и в организации его внедрения с целью его последующей доработки; сопоставление новшества с другими новациями, выбор наиболее эффективного из них, уточнение его значимости и разработанности; проверка степени успешности внедрения новшества);

- использование механизмов и приемов стимулирования инновационной деятельности педагогов и образовательных учреждений;

- активное, заинтересованное участие большинства педагогов в овладении проектным методом;

- развитие проектировочной компетентности субъектов образования - педагогов, заместителей директора, руководителя школы;

- профессионально-личностное саморазвитие и самоуправление педагогов в условиях профессиональной информационно-насыщенной, научно-творческой среды;

- снижение уровня профессионального выгорания учителей;

- создание продуктов инновационной деятельности;

- обеспечение динамики результатов деятельности школы по основным направлениям ее развития.

**Ресурсное обеспечение проекта**

|  |  |
| --- | --- |
| **Условия реализации проекта** | **Основные мероприятия по реализации условий** |
| Организационные |  1. Организация деятельность методического совета школы: - планирование работы проектных команд; - анализ инновационной деятельности; - утверждение тем проектов; - обсуждение промежуточных результатов 2. Организация работы проектных команд |
| Кадровые | 1. Определение руководителей и состава проектных команд.
 |
| Информационные  | 1. Информационное сопровождение проектных команд
2. Подготовка и издание проектных продуктов
3. Формирования общественного мнения о реализации проекта:

- организовать тесное взаимодействие с руководителями образовательных учреждений, работающими в данном направлении;- привлечь членов Управляющего совета к работе в проектных командах;-информировать о ходе реализации проекта через сайт ОУ, Публичный отчет |
| Методические | 1. Изучение нормативных документов, научной и методической литературы, инструктивно-методических материалов, передового педагогического опыта по вопросам проектирования, создания проектных команд
2. Обеспечение методического сопровождения деятельности педагога по формированию и развитию его проектной культуры
3. Определение и редактирование проектов, созданных проектными командами
4. Разработка методических материалов
5. Подготовка диагностического инструментария мониторинга проекта
6. Подготовка и проведение методических советов, ИМС, тренингов, педсоветов в рамках реализации проекта
 |
| Материально-технические | 1. Приобретение необходимой научно-методической и дидактической литературы
2. Применение необходимых учебно-наглядных пособий, оборудования для реализации проектов
 |
| Нормативно-правовые | 1. Регулирование нормативно-правовой базы образовательного учреждения (коррекция имеющихся и создание новых нормативно-правовых документов)
 |

**Этапы, сроки и мероприятия по реализации проекта**

Реализация проекта состоит из 3 этапов. На каждом этапе прописаны основные задачи и ключевые мероприятия.

**1 этап. Подготовительный**

(июнь 2010 – октябрь 2010)

**Цель:**

- научно-теоретическое обоснование проекта

- мотивация педагогического коллектива на освоение проектного метода

**Задачи:**

* Сформировать координационный совет по реализации проекта
* Изучить нормативные документы, научно- методическую литературу, передовой педагогический опыта по вопросам проектирования, создания проектных команд
* Определить степень мотивации педагогов к инновациям

**Планируемый результат:**

* смотивированный коллектив,
* наличие модели управления проектными командами

**“Ключевые” мероприятия 1 этапа**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Мероприятие**  | **Сроки** | **Ответственные** | **Результат** |
| Создание координационного совета по реализации проекта | Июнь 2010 | Директор ОУ | Определение основных функций каждого члена координационного совета |
| Изучение методической литературы | Июнь-сентябрь 2010 | Члены координационного совета | Круглый стол по разработке модели управления проектными командами, модель управления проектными командами |
| Проведение анкетирования педагогического коллектива  | Сентябрь 2010 | Члены координационного совета | Определение степени мотивации педагогов к инновациям, диагностика возможностей и потребностей коллектива в проектировании |
| Проведение ИМС «Сегодня и завтра нашей школы» | Октябрь 2010 | Члены координационного совета | Определение перспектив развития школы, смотивированный коллектив  |
| Регулирование нормативно-правовой базы ОУ | Сентябрь-октябрь 2010 | Директор | Откорректированная НПБ, создание новых локальных актов, необходимых для реализации проекта (приказов, Положений и т.п.) |
| Подведение итогов I этапа реализации проекта, анализ и коррекция результатов | Октябрь 2010 | Руководитель координационного совета | Утверждение плана работы II этапа реализации проекта |

**2 этап. Основной (внедренческий)**

(ноябрь 2010 – май 2012)

**Цель:** реализация проекта в ходе экспериментальной деятельности

**Задачи:**

* Создать проектные команды и организовать управление их деятельностью
* Провести обучающие мероприятия в форме круглых столов, мастер-классов, ИМС, педсоветов внутри школьного сообщества по вопросам, связанным с реализацией проекта

**Планируемый результат:**

* разработанные и реализуемые проектными командами в рамках Программы развития школы инновационные проекты
* профессионально-личностное саморазвитие и самоуправление педагогов в условиях профессиональной информационно-насыщенной, научно-творческой среды

**“Ключевые” мероприятия 2 этапа**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название мероприятия** | **Сроки** | **Ответственные** | **Результат** |
| Проведение тренингов: «Проектные команды. Ролевые позиции. Этапы развития команды» | Ноябрь-декабрь 2010 | Члены координационного совета | Формирование навыков работы в проектной команде |
| Проведение педсовета «Проектирование инновационной деятельности школы. Создание проекта и его реализация» | Декабрь 2010 | Члены координационного совета | Создание проектных команд.Определение тем проектов |
| Проведение обучающего семинара по проектированию с приглашением специалистов | Декабрь 2010 | Директор  | Формирование проектной культуры педагогов, готовности педагогов к внедрению инноваций |
| Разработка проекта проектными командами | Январь 2011 – март 2011 | Проектные команды | Инновационный проект |
| Проведение консультаций для проектных команд по разработке проектов |  Период создания проектов | Член координационного совета, научный руководитель | Эффективная разработка проектов |
| Мастер классы: «Презентация проектов» | Апрель 2011 | Проектные команды | Корректировка проектов |
| Промежуточный контроль по реализации II этапа проекта | Май 2011 | Члены координационного совета | Экспертный лист анализа |
| Выпуск школьной брошюры с разработанными проектами, создание вкладки на сайте школы | Май 2011 | Члены координационного совета, члены СИОШ | Информирование о ходе реализации проекта |
| Работа по созданию новой Программы развития школы | Ноябрь 2010-сентябрь 2011 | Проектная команда | Программа развития школы |
| Защита Программы развития школы на ГНПЭС | Октябрь 2011 | Директор  | Успешное прохождение экспертизы Программы развития |
| Реализация проектов | Май 2011-май 2012(В зависимости от сроков каждого проекта) | Проектные команды | Обеспечение динамики результатов деятельности школы по основным направлениям ее развития |
| Проведение консультаций для проектных команд по реализации проектов |  Период реализации проектов | Член координационного совета, научный руководитель | Эффективная реализация проектов |
| Участие в социальном проектировании | Период реализации проектов | Директор, заместители директора, проектные команды | Получение гранта |
| Промежуточный контроль по реализации II этапа проекта, анализ и коррекция результатов деятельности проектных команд | Декабрь 2011 | Члены координационного совета, проектные команды | Экспертный лист анализа |
| Подведение итогов II этапа реализации проекта | Май 2012 | Руководитель координационного совета | Утверждение плана работы II этапа реализации проекта |

**3 этап. Аналитико-рефлексивный**

**(Июнь 2012 г. – декабрь 2012 г)**

**Цель:** осуществление рефлексии деятельности участников проекта по результатам его реализации

**Задачи:**

* обобщить опыт работы каждой проектной команды на школьном уровне
* презентовать опыт работы образовательного учреждения по реализации проекта

**Планируемый результат:**

* Создание продуктов инновационной деятельности
* Выход педагогов на создание индивидуальных педагогических проектов
* Повышение управленческой культуры заместителей директора школы и руководителя

**“Ключевые” мероприятия 3 этапа**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название мероприятия** | **Сроки** | **Ответственные** | **Результат** |
| Оформление результатов работы проектных команд | Июнь 2012- октябрь 2012 | Проектные команды | Методический продукт |
| Проведение практического семинара по теме “ Опыт работы проектных команд. Итоги реализации инновационных проектов, проблемы, перспективы”  | октябрь 2012 | Члены координационного совета, проектные команды | Представление опыта работы проектных команд, определение дальнейшей траектории их развития |
| Публичный отчет школы (открытый доклад) | октябрь 2012 | Директор, председатель Управляющего совета | Трансляция опыта работы школы перед родительской, ученической общественностью, социальными партнерами |
| Проведение семинара на базе образовательного учреждения для заместителей и руководителей города и района по теме «Управление проектными командами педагогов как фактор развития образовательного учреждения | Ноябрь 2012 | Директор, заместители директора | Обобщение, распространение ценного педагогического опыта в городе и районе  |
| Подведение итогов III этапа реализации проекта | Декабрь 2012 | Руководитель координационного совета | Определение степени удовлетворенности результатами реализации проекта |

**Мониторинг результативности проекта**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Критерии оценки результата** | **Показатели критериев** | **Диагностический инструментарий** |
| 1 | Сформированная модель управления проектными командами | - регулирование нормативно-правовой базы образовательного учреждения (создание Положения о проектных командах, внесение изменений в Положение о методической работе, в должностные инструкции заместителей директора, педагогов, корректировка Положения о стимулировании работников ОУ и т.п.)- апробация модели в управленческой практике | - тренинги;- деловые игры;- комплект диагностических и обучающих методик |
| 2 | Уровень овладения педагогами проектным методом | До 70% педагогов владеют проектным методом | - инновационные проекты команд;-анкетирование, беседа. |
| 3 | Квалификационный рост и повышение профессионального мастерства педагогов | - увеличение количества педагогов с 1-й и высшей категорией – до 75%;- успешное прохождение педагогами и заместителями директора курсов повышения квалификации и защита проектных работ на данных курсах – до 100% проходящих курсы;- снижение уровня профессионального выгорания учителей до 20% | - Обобщение опыта;- Анкетирование, тестирование- Электронное портфолио педагога |
| 4 | Проектные продукты | - инновационные проекты, созданные проектными командами;- Программа развития образовательного учреждения;- методические разработки по теме проекта;- печатные издания по проблемам, решаемым в рамках проекта;- гранты;- страничка Проекта на сайте ОУ;  | - изучение продуктов деятельности учителей, заместителей директора;- экспертиза |
| 5 | Динамика результатов деятельности школы | Согласно критериям, определенным в Программе развития образовательного учреждения | Мониторинговая таблица результативности деятельности школы |

**Риски при реализации проекта**

* Сопротивление отдельных педагогов нововведениям
* Увеличение временных затрат на самообразовательную деятельность педагогов

**Защита от рисков:**

* Стимулирование педагогов к освоению метода проектов с учётом их потребностей и возможностей
* Предоставление педагогам, участвующим в освоении метода проектов, творческих каникул

**Библиография**

1. Безрукова В.С. Директору об исследовательской деятельности школы.// Библиотека журнала «Директор школы». - М.: Сентябрь, 2002. - № 2.
2. Лизинский В.М. Управление развитием школы на основе ресурсного подхода. // Завуч. Управление современной школой. – 2006. – № 3-7.
3. Никишина И.В. Мастер-класс для руководителей школы. – М., Глобус, 2010.
4. Сиденко А.С. Метод проектов: история и практика применения. // Завуч для администрации школ. – 2003. – № 6.
5. Третьяков П.И. Практика управления современной школой. – М., 1995.
6. Ушаков К.М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. – М.: Сентябрь, 2000.
7. Фаязова А.Ф. Проектирование в воспитательном процессе. // Учебно-методическое пособие. ПКИПКРО. – Пермь, 2008.
8. Ширяева В.А. ТРИЗ – педагогика менеджеру современной школы. // Библиотека журнала «Директор школы». - М.: Сентябрь, 2008. - № 8.