



**Вклад  
в будущее**



А.М.Моисеев

**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО  
ПО РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ  
ЛИЧНОСТНО-РАЗВИВАЮЩЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ  
(С УЧЕТОМ ОПЫТА И ПРИМЕРАМИ РЕГИОНОВ-  
УЧАСТНИКОВ)**

2020

## ВВЕДЕНИЕ

Цели научно-методического руководства – оказать всемерную помощь разработчикам в конструировании управленческих проектов создания личностно-развивающей образовательной среды (ЛРОС; УПСЛРОС).

Программа строится таким образом, что главным вкладом участвующих в ней ОО выступают разработанные, а потом и выполненные управленческие проекты создания ЛРОС. В итоге будут созданы сотни таких проектов, которые призваны изменить наши детские сады и школы. Такая роль УПСЛРОС заставляет прояснить сущность и назначение управленческих проектов, чему посвящён первый раздел нашего научно-методического руководства.

Научно-методическое руководство создано для следующих целевых групп: управленческих команд ОО, расширяющихся проектных команд ОО, будущих РОСК. Структура руководства:

Глава 1. Управленческие проекты создания ЛРОС как предмет разработки: сущность и назначение

Глава 2. Участники, процесс и организация разработки управленческих проектов создания ЛРОС

Глава 3. Рекомендации по содержательному наполнению структуры компонентов управленческих проектов создания ЛРОС

Примеры из опыта разработки управленческих проектов создания ЛРОС

В качестве источников для разработки УПСЛРОС ее участники могут использовать разработанные и защищенные регионами-участниками проекты (размещенные на платформе «Виртуальная школа»); описания лучших практик реализуемых проектов; результаты симпозиумов и научно-практических конференций, проводимых в рамках Программы; консультации экспертов ФОСК и РОСК; публикации в СМИ; публикации в социальных сетях (управленческий клуб #унаслрос); материалы годовых аналитических отчетов; результаты организованных супервизий; результаты опросов и

мониторингов; видеоролик «От концепции – к итоговому управленческому проекту».

## **ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ СОЗДАНИЯ ЛРОС КАК ПРЕДМЕТ РАЗРАБОТКИ: СУЩНОСТЬ И НАЗНАЧЕНИЕ**

В последние годы ОО все чаще развиваются в проектной, программно-целевой форме.

Программа реализуется Фондом с 2018 года и фокусируется на развитии личностного потенциала ребенка, помогая ему научиться быть ответственным за свою жизнь, управлять своими внутренними ресурсами, мышлением, эмоциями, поведением, взаимодействием с другими, ставить цели и достигать их.

Программа создает условия для формирования индивидуальной траектории социализации каждого ребенка, его гармоничного развития с учетом имеющихся способностей и ресурсов, обеспечивает ему психологическую поддержку. Участие в Программе способствует обретению ребенком психологического здоровья и благополучия, развитию личностной зрелости и гибкости, гармонизации отношений с педагогами, родителями, друзьями в условиях непрерывных быстрых изменений вокруг.

Авторы УПСЛРОС свободны в конструировании их содержания, но у Программы есть свои особенности: общепринятые ценности, обязательные элементы содержания и ожидаемых результатов.

Методология Программы опирается на научную концепцию личностного потенциала с использованием инструментов социально-эмоционального и когнитивного развития детей, а также средового подхода в образовании.

Прежде всего речь идет о работе на основе концепции профессора В.А. Ясвина по созданию определенных вариантов ЛРОС в каждой ОО, что связано с выходом на один из четырех типов среды и акцентом на некоторых доминирующих свойствах среды из 12, которые он выделил (подробнее см. в

Главе 3). Это первая особенность: управленческие команды будут строить не любые проекты, а проекты создания ЛРОС.

Но создание среды, при всей ее важности, не является самоцелью. Мы создаем среду развития личности, чтобы выйти на развитие личностного потенциала. Важно отметить, что и концепция среды, и концепция развития личностного потенциала, которые разрабатывает группа психологов под руководством Д. А. Леонтьева, являются научными концептуальными методологическими основаниями Программы.

Программа предлагает системное комплексное решение для ОО по сопровождению развития ребенка с 5 до 18 лет с учетом его возрастных особенностей и вовлекает в этот процесс ключевых участников: педагогов, родителей, управленцев ОО, представителей органов исполнительной власти в сфере образования, институтов повышения квалификации и развития образования в регионах.

Программа восполняет в школах дефицит инструментов по развитию актуальных для XXI века навыков и компетенций, на которые нацелены ФГОС и указы Президента РФ. Программа операционализирует эти цели и переводит их в прикладное решение для современной системы образования.

К 2023 году планируется, что Программа охватит 30 регионов, более 2000 ОО, 24 000 педагогов.

В ряде региональных образовательных систем большую популярность приобрели разработка, защиты и выполнение управленческих проектов ОО. *Под управленческим проектом понимается особая разновидность системного проекта, как правило имеющего общеорганизационное и стратегическое значение и нацеленного на развитие ОО и реализацию проекта в течение 3-5 лет. Управленческий проект разрабатывается в виде структурированного текста (обычно с презентацией).*

*Особенностью управленческих проектов является их направленность на создание новой ЛРОС для детей, педагогов, управленцев и других участников образовательных отношений ОО (В. А. Ясвин).*

Может возникнуть впечатление, что эти проекты касаются только управляющих систем ОО. Однако это не так. Они являются управленческими потому, что их разработку инициируют и возглавляют управленческие команды ОО. При этом в разработке и выполнении таких проектов участвуют и другие субъекты ОО (педагоги, родители, наставники, представители общественности, обучающиеся и воспитанники).

*Уточним, почему и в каком смысле проект создания ЛРОС является управленческим.*

Во-первых, его изначальная разработка на уровне концепции, а затем и вовлечение в работу всех членов сообщества ОО – задача управленцев.

Во-вторых, именно управление – тот вид деятельности, который охватывает всю ОО и обеспечивает ее движение в заданном направлении к достижению общих целей.

В-третьих, общая ответственность за выполнение проекта ложится на управленцев ОО.

*Что мы понимаем под управленческим проектом создания ЛРОС в ОО?*

В качестве рабочего определения предлагается следующая формулировка: «Под управленческим проектом создания ЛРОС в ОО мы понимаем системный инновационный проект, реализуемый в течение трех лет коллективом ОО под руководством управленческой команды и нацеленный на развитие ОО и ее результатов на основе создания ЛРОС определённого типа, способствующей развитию личности и личностного потенциала участников образовательных отношений».

*Почему проект создания ЛРОС – это проект?*

Он соответствует всем признакам проекта:

- 1) уникальность;
- 2) целеустремленность, четкость целей;
- 3) ограниченность ресурсов;
- 4) ограниченность времени и др.

*В каких смыслах проект создания ЛРОС – это проект?*

- 1) Проект как ДЕЛО, начинание.
- 2) Проект как ЛЮДИ, команда, реализующая это начинание.
- 3) Проект как СЛОВО, документ, являющийся основой для выполнения намеченного. Назначение проекта в этом понимании – сделать все необходимое для выполнения проекта как дела, начинания силами проектной команды.

*Почему и в каком смысле проект создания ЛРОС системный?*

Во-первых, он охватывает всю ОО.

Во-вторых, он нацелен на системные, стратегические изменения, изменение ОО и ее среды как системы, возникновение новых системных качеств.

В-третьих, новшества и процесс изменений в рамках проекта носят взаимосвязанный характер, вводится система новшеств.

*Почему и в каком смысле проект создания ЛРОС инновационный?*

Во-первых, он нацелен на создание в ОО новой среды – ЛРОС (крупное нововведение).

Во-вторых, он включает в себя и запускает множество менее крупных нововведений в ОО.

В-третьих, он организуется именно как инновационный проект (с проектным управлением, включая создание проектных команд, учет рисков и сопротивления проводимым изменениям).

*Что означает «проект создания ЛРОС в ОО» и как мы понимаем образовательную среду ОО?*

Среда может трактоваться как некий фон, на котором проходят процессы жизнедеятельности школы или детского сада, а может как вся ОО (и процессы, и фон) в качестве полной и всеохватывающей системы факторов, влияющих на развитие личности в ходе образования.

В Программе берется за основу второе, более широкое понимание, поэтому создание в школе, детском саду ЛРОС означает по сути дела создание нового качества этих ОО в целом, что требует изменений системного

характера, возникновения новых системных свойств и качеств ЛРОС и всей организации.

*Почему так важно обновлять наши школы и детские сады именно через создание ЛРОС?*

Среда влияет на всех нас ежедневно и ежечасно, незаметно, без указующего «дидактического перста» взрослого. При создании ЛРОС мы стараемся существенно изменить среду, ее развивающий потенциал для всех. Средовой подход меняет наше управленческое и педагогическое мышление, направляя его на поиск новых возможностей развития личности.

Образовательная среда ОО, все ее компоненты (организационно-технологический, социальный, пространственно-предметный) сознательно и целеустремленно изменяются нами с помощью управленческого сопровождения и ресурсного обеспечения, и в итоге создается среда с новыми возможностями для развития личности – ЛРОС (которая в каждой ОО имеет свои отличия, направленность и свойства).

При этом для создания ЛРОС используются специально вводимые в жизнь и работу ОО новые элементы содержания, новые технологии, новые организационные и средовые решения.

*Почему это проект развития ОО?*

Потому что его реализация должна привести к качественным улучшениям в ОО, ее деятельности и ее результатах.

*Что представляет собой текст проекта?*

Это описание совокупности (системы) взаимосвязанных проектных идей и решений. Поэтому *качество проекта определяется:*

- качеством состава этих идей и решений (их полнотой, адекватностью);
- качеством их содержания, направленностью на построение ЛРОС и соответствием решений о стратегии и тактике создания ЛРОС этим целям.

*Какова степень сложности такого проекта и что отсюда вытекает?*

Сложность проекта и его выполнения достаточно высока потому, что он:

- опирается на научные концепции, для него недостаточно просто опыта и просто здравого смысла;
- носит ценностный и смысловой характер;
- несёт много нового и порой непривычного;
- требует высокой мотивации, изменения сознания, установок участников и перестройки сложившейся практики.

Чтобы ответить на вопрос «*Чем компенсируется такая сложность проекта для его участников?*», необходимо задуматься над значимостью подобных проектов.

*Значимость таких управленческих проектов для ОО* заключается в том, что эти проекты могут рассматриваться в качестве:

- основного способа реализации стратегии Программы – стратегии обновления дошкольного и общего образования для развития личности участников образовательных отношений;
- основной формы участия школы и детского сада в Программе;
- начинания, которое вовлекает в решение задач развития личностного потенциала все образовательное сообщество школ и детских садов;
- способа продвижения в практику новых ценностей, новых образовательных программ и технологий;
- точки приложения и сферы практической проверки передовых научных идей;
- точки приложения личных усилий педагога, нацеленных на развитие личности ребенка, собственной личности, своей профессиональной деятельности, своей организации;
- возможности участия в событиях, развивающих и продвигающих людей и систему образования;
- возможности стать частью растущего сообщества Программы, уже включающего в себя представителей более 200 образовательных организаций из 12 регионов страны.



*Что важно понимать про управленческие проекты создания ЛРОС в ОО, их формат и масштаб?*

1) *всеохватность проектов*: это не частные, не локальные проекты – они охватывают деятельность всей ОО, работу всего педагогического и детского коллектива, предполагают широкое участие родителей и общественности;

2) *системность проектов*: их назначение, задачи, содержание образуют целостную систему, которая призвана во многом преобразовать и преобразить школу или детский сад, всю их среду и деятельность;

3) *нацеленность на серьезные изменения*: выполнение проектов рассчитано как минимум на 3 года. Этого времени при интенсивной работе проектной команды и всего коллектива достаточно, чтобы запустить процессы обновления образовательной среды;

4) *приоритетность и стратегический характер проектов*: проекты касаются поддержки наиболее важных ценностей и достижения главных целей современного образования, носят стратегический характер, являются флагманскими для школы или детского сада и в ряде других проектов, в которые вовлечена ОО. Другие, более частные и локальные проекты важно органично интегрировать в выполнение проектов создания ЛРОС;

5) *сомасштабность проектов программам развития ОО*: это проекты, способные взять на себя роль главного стратегического документа – программы развития всей ОО, реализующей средовой и личностно-ориентированный подход.

В основу *дизайна управленческого проекта* положена логика «азбуки стратегического планирования», а именно:

а) в каком состоянии находится ОО в целом и ее образовательная среда в частности на старте проекта, каковы имеющиеся заделы, достижения и проблемы, требующие решения с помощью проекта;

б) каким видится образ желаемого состояния среды и ОО в целом;

в) как будет осуществляться переход от стартового состояния среды и ОО в целом к желаемым изменениям в среде и ОО, его тактика (конкретные действия, события и мероприятия).

Эти пункты стратегической азбуки становятся основой для постановки *задач проектной работы* и четко отражающей эти задачи *структуры проекта*.

*Общая структура проекта* представляет собой совокупность следующих обязательных компонентов:

Паспорт проекта

Введение

Основная часть:

1. Информационно-аналитическое обоснование.
2. Целевой блок – описание желаемого состояния образовательной среды ОО и новых главных результатов работы ОО, которые позволят получить обновленную среду.
3. Стратегия и тактика перехода к желаемому состоянию среды.

Приложения

Компоненты проекта должны быть логически связаны:

- *все компоненты проекта вносят конкретный вклад в раскрытие его темы*, которая дана на титульном листе (не подходят тексты, не связанные с темой, не работающие на раскрытие темы);
- *паспорт проекта* в кратком виде излагает главные решения проекта;
- *введение* раскрывает значимость проекта для ОО;
- *информационно-аналитическое обоснование (1)* максимально работает на целевой блок (2), обосновывает выбор типа и характера создаваемой ЛРОС и др. (образ новой ЛРОС должен быть подкреплен анализом);
- *цели проекта (2)* – образ создаваемой среды и ОО в целом, «завтрашних» результатов ОО, который опирается на содержание первого

блока и создает основу для третьего, описывающего стратегию и тактику перехода именно к этому целевому состоянию ОО и ЛРОС (если этот образ описан неясно, крайне сложно выстроить обоснованные стратегический план и конкретный план реализации проекта; при этом формула «3+2»<sup>1</sup> при описании стратегии создания ЛРОС образует главные направления, внутри которых происходят основные крупные изменения);

– *стратегия создания среды (3)* в виде перечня крупных изменений в ОО и ее среде (по направлениям формулы «3+2» она должна гарантировать выход на ожидаемые результаты проекта, заданные в целевом блоке и создать основу для уточнения целей и действий проектной команды в виде рубежей, которые достигаются в конце 1-го, 2-го, 3-го года проекта, а вместе задают основу для конкретного плана действий и достижения главных целей проекта);

– *приложения* иллюстрируют и дополнительно раскрывают главное содержание проекта (включают в себя все то, без чего основная часть проекта может обойтись).

*Триединой задачей разработки проекта* как документа, вытекающей из азбуки стратегического планирования и задающей основы структуры проекта, является:

1) определение и описание *нынешнего состояния* и уровня развития ОО и ее среды, ее достижений и проблем с учетом прогнозирования обозримого будущего (задача решается в разделе 1 «Информационно-аналитическое обоснование проекта»);

2) определение целей создания ЛРОС и ОО в целом как образа ее *желаемого будущего состояния и «завтрашних» результатов* (задача решается в разделе 2 «Целевой блок»);

---

<sup>1</sup> Компоненты и подсистемы образовательной среды:

- организационно-технологический компонент (образовательная подсистема);
- социальный компонент (организационная подсистема);
- пространственно-предметный компонент (пространственно-предметная среда);
- подсистема ресурсного обеспечения (улучшение и ресурсов, и самой обеспечивающей деятельности);
- подсистема управленческого сопровождения (улучшение и качества управленческой деятельности, и самой системы управления).

3) определение и описание *стратегии и тактики перехода* ОО от нынешней среды к желаемому состоянию ЛПРОС (задача решается в разделе 3 «Стратегия и тактика создания ЛПРОС»).

Ключевые требования к проекту и способы их реализации представлены в таблице 1. Необходимо понимать и помнить, что их важно учитывать начиная с создания первичного образа проекта – его концепции.

Общий жизненный цикл деятельности управленческой команды ОО и развития УПСЛПРОС представлен в таблице 2.

Таблица 1 – Ключевые требования к проекту и способы их реализации

№	Свойства проекта, требования к нему	Раскрытие свойств	Антиподы свойства	Чем обеспечивается реализация свойств (требований)
1.	Соответствие проекта ценностям Программы, идеям создания ЛРОС	Внимательное осмысление ценностей Программы и их разумное соотнесение с ситуацией в своей ОО	Поверхностная реакция на новые приоритеты как лозунги, без проникновения в их суть и значимость для конкретного этапа развития ОО, конъюнктурность	Чётким пониманием Программы, идей создания ЛРОС и их влияния на логику и траекторию развития конкретной ОО
2.	Актуальность проекта, его нацеленность на решение ключевых проблем данной ОО и ее среды	Нацеленность проекта на выявленные при его подготовке конкретные и присущие именно этой ОО и ее среде проблемы, решение которых позволяет сделать реальный шаг развития ОО	Отсутствие выявленных и сформулированных проблем данной ОО; некорректное понимание проблем (как трудностей, барьеров, внешних ограничений, задач); подмена конкретных проблем своей ОО и ее среды «общими и универсальными» проблемами образования	Специальным проблемно-ориентированным анализом состояния дел в ОО и ее среде
3.	Прогностичность проекта, ориентация на удовлетворение «завтрашнего» социального заказа	Объективная необходимость строить разумно предвидеть будущую ситуацию в ОО, проекте и социуме	Отсутствие ориентации проекта на прогнозирование будущей ситуации	Осуществлением прогнозирования изменений внешней среды, социального заказа, внутреннего инновационного потенциала ОО, последствий нововведений
4.	Инновационность и оригинальность проекта	Понимание управляемого развития ОО и создания ЛРОС как процесса инновационного развития, включающего разработку, распространение, внедрение, освоение, использование новшеств	Отсутствие реальных новшеств в ОО, подмена проекта планами текущей работы	Сознательной разработкой и поиском новшеств, которые могут содействовать развитию данной ОО, созданию ЛРОС

5.	Напряженность проекта, нацеленность на максимально возможные результаты при рациональном использовании имеющихся ресурсов	Неэффективность объемной и трудоемкой работы, если её итогом станут малозначительные и малозаметные улучшения в ОО	Отсутствие обоснования оптимальности новшеств и мероприятий проекта, недоиспользование потенциала ОО, её ресурсов, резервов	Оптимизационным мышлением авторов проекта, нацеленностью на выбор наиболее рационального и экономичного из имеющихся вариантов создания ЛРОС
6.	Реалистичность и реализуемость проекта, соответствие требуемых и имеющихся возможностей (в том числе возникающих в процессе выполнения проекта)	Отсутствие утопизма проекта и планов его реализации, ориентация на точный расчет имеющихся у ОО или находящихся в зоне её достижения ресурсов и возможностей	Цели и действия, которые не могут быть реализованы в данной школе/детском саду в предлагаемые сроки; отсутствие в проекте реальных новшеств под предлогом отсутствия необходимых ресурсов	Трезвостью мышления разработчиков, обязательным просчетом всех возможностей (включая финансовые ресурсы), нацеленностью на реализацию проекта, а не на использование его в качестве декларации или формального документа
7.	Системность проекта	Опора на понимание ОО и ЛРОС как целостной открытой системы, взаимовлияния различных новшеств	Случайный набор разрозненных действий и мероприятий, не ведущих к системному развитию ОО и созданию ЛРОС	Опорой на стратегию системных изменений, системным характером планируемых нововведений
8.	Целеустремленность проекта	Строго целевой характер проекта и его способность направлять сообщество и других участников проекта на достижение определённых результатов в создании ЛРОС	Отсутствие ясных целей, не позволяющее оценить реальный прогресс в развитии ОО, отсутствие нацеленности проекта на создание ЛРОС	Четким выбором областей целеполагания в ОО, ясным и рельефным описанием целей создания ЛРОС в виде проекта её желаемых главных результатов и проекта желаемого будущего состояния среды и ее подсистем
9.	Стратегичность проекта	Движение от общего и концептуального к конкретике, от стратегии – к плану реализации; нацеленность ОО на стратегический успех, активное и эффективное участие в конкуренции и кооперации с другими ОО	Мелкотемье, отсутствие стратегий и приоритетов, мероприятный уклон	Отказом от преждевременной детализации проектных решений, выработкой стратегий обновления ОО и ее ЛРОС

10.	Полнота проекта	В проекте должны быть отражены все составляющие ЛРОС	Неполнота, фрагментарность проекта, увлечение частностями	Наличием системного образа школы/детского сада, отражением в Программе основных частей ОО и связей между ними
11.	Целостность, связность проекта	Нацеленность авторов проекта на обеспечение его единства и логической взаимосвязанности его компонентов	Отсутствие цельности, связей между частями проекта: образ будущего не вытекает из анализа и прогнозирования, набор мероприятий не гарантирует достижение целей развития и т.п.	Наличием системного образа ОО и ЛРОС, пониманием логической структуры проекта, показом связей между компонентами текста
12.	Проработанность проекта	Ценность и значимость глубокой проработки проектных предложений	Поверхностность, лозунговость идей проекта, отсутствие убедительной логики и технологии их реализации	Подробной и детальной проработкой планируемых нововведений
13.	Ресурсная обеспеченность проекта	Конкретизация требования 6 и ориентация на анализ ресурсной обеспеченности реализации действий и мероприятий проекта	Отсутствие расчёта ресурсной обеспеченности проекта развития ОО	Расчетом необходимых ресурсов и планомерными действиями по их получению и использованию
14.	Управляемость проекта	Необходимость постоянного управленческого сопровождения проекта: от начала разработки до завершения реализации и перехода к новым проектам (планирование, организация, руководство и контроль)	Отсутствие постоянного и последовательного управления реализацией проекта; устранение руководства школы от реализации проекта	Постоянным управленческим сопровождением разработки и реализации проекта
15.	Контролируемость, чувствительность к сбоям, гибкость, профилактическая направленность проекта	Наличие контрольных точек и ориентиров, которые позволят убедиться, что ОО приближается к поставленным целям	Программу и достижение ее результатов оказывается сложно оценить; проект не достигает целей, так как отсутствуют возможности	Максимально возможной точностью и операциональностью целей, задач, рубежей, ориентиров; введением в проект

			своевременного и оперативного введения коррективов в стратегию или конкретные действия	промежуточных и контрольных точек для внесения оперативных коррективов
16.	Открытость проекта	Информационная доступность проекта для всех заинтересованных сторон; возможность доработки, улучшения, совершенствования проекта	Разработка проекта узким кругом представителей администрации ОО, неведение потенциальных участников реализации проекта о его содержании, отсутствие мотивации участия, гибкости и реакции на существенные изменения во внешней среде и внутри ОО	Информированием участников образовательного процесса и социальных партнеров ОО, возможностью корректировки проекта
17.	Привлекательность проекта	Цели, ожидаемые результаты и новшества проекта должны быть привлекательными и для сообщества, и для заинтересованных сторон ОО	Отсутствие желающих участвовать в реализации или поддержке проекта	Здоровой амбициозностью целей, ясностью возможных последствий, участием значимых людей, умением руководителей мотивировать подчиненных, прямым стимулированием участия со стороны руководства ОО
18.	Интегрирующая, консолидирующая направленность проекта (по отношению к ОО и ее социальным партнерам)	Сам процесс разработки проекта и его реализация станут средством сплочения сообщества, развития коллектива ОО и его связей с внешними партнёрами	Проект и процедуры его разработки не становятся средством сплочения коллектива ОО, люди не мотивируются и не вовлекаются в его реализацию	Вовлеченностью членов сообщества в разработку проекта, принятием на себя части ответственности за выполнение проекта, интенсификацией общения и коммуникации в коллективе в ходе творческой работы над проектом, отказом от келейности в подготовке документа



19.	Индивидуальность, уникальность проекта, его соответствие специфике ОО, ее коллектива, авторский характер документа	Нацеленность на максимальный учёт и отражение в проекте организационной индивидуальности, уникальности ОО, её особенностей	Программа написана таким образом, что при замене номера ОО на любой другой не удастся увидеть никаких изменений, особенности ОО заменяются общими рецептами	Нацеленностью на решение специфических (а не глобальных) проблем школы/детского сада при максимальном учете и отражении уникальных особенностей ОО, отказом от практики написания проекта внешними специалистами без участия работников ОО
20.	Информативность проекта	Лаконичность изложения, выделение главного, существенного	В проекте много лишней информации, при этом существенные позиции не раскрыты	Полнотой структуры проекта и содержательным описанием нововведений
21.	Логичность построения проекта, обозримость, понятность для читателя	Отношение как к любому документу, который пишется для использования и оценки	Отсутствие в тексте проекта логики, связок, переходов, избыточное наукообразие или разговорная речь	Четкой логической структурой, наличием оглавления, связок, шрифтовых выделений, языковой культурой, корректностью терминологии
22.	Культура оформления проекта	Оформление проекта с учётом возможностей современной техники, позволяющей изготовить рисунки, графики, диаграммы высокого качества	Небрежность оформления, плохое форматирование текста, неудачные шрифты	Вниманием к единству содержания и внешней формы проекта, использованием современных технических средств

Таблица 2 – Общий жизненный цикл деятельности управленческой команды ОО и развития УПСЛРОС

Сроки и продолжительность	События и действия ОО	Сопровождение ОО	Результаты
1. Этап разработки управленческого проекта создания ЛРОС			
По отдельным графикам	Участие ОО в отборе		
	Вхождение ОО в число участников Программы в регионе		
6 дней по графику	Обучение управленческой команды ОО в рамках ППК «Управление созданием ЛРОС»		Представление концепции УПСЛРОС
2 месяца (60 дней)	Доработка концепции до УПСЛРОС Расширение состава проектной команды ОО Оповещение коллектива ОО об участии в Программе Проведение диагностики среды ОО с расширением состава респондентов	<i>Постмодульное сопровождение команд ОО со стороны ФОСК и РОСК. Ответы на вопросы команд ОО. Консультационные семинары и скайп-консультации. Экспресс-экспертиза первых версий управленческих проектов создания ЛРОС</i>	Поддержка со стороны ФОСК Итоговая аттестация по ДПП ПК (управленческий модуль) Представление и экспертная оценка УПСЛРОС Переход к реализации проекта Публичное представление УПСЛРОС
2. Этап реализации управленческого проекта создания ЛРОС			
В течение всего периода выполнения проекта	Анализ ситуации в ОО, совершенствование текста проекта	<i>Постпрограммное сопровождение команд и проектов ОО силами ФОСК и РОСК</i>	Актуальные обновляющиеся версии текста проекта
В течение всего периода выполнения проекта	Реализация проекта		Продукты и результаты проекта, изменения в ОО и её ЛРОС
По мере необходимости и готовности	Внесение изменений в основную и другие образовательные программы, программу развития ОО		Обновлённые документы школы/детского сада

По графику	Обучение педагогической команды ОО в рамках ДПП ПК (педагогический модуль)		Педагогические проекты в русле общих изменений среды ОО
После обучения и презентации УПСЛРОС	Интеграция педагогов в проектную команду ОО и интеграция их педагогических проектов в УПСЛРОС		Педагоги и управленцы действуют как единая проектная команда ОО, педагогические проекты – часть УПСЛРОС
По отдельным графикам	Получение УМК из продуктовой линейки Фонда		Старт практической работы педагогов ОО по УМК «Социально-эмоциональное развитие» (СЭР) и/или «Развитие личностного потенциала»
	Проведение входных мониторинговых исследований: - мониторинг социально-эмоциональных навыков учащихся начальной школы; - исследование эффектов развития личностного потенциала подростков		Аналитическая справка по результатам входных мониторинговых исследований
	Обучение воспитанников/школьников на основе УМК		Результаты обучения с применением УМК
	Проведение выходных мониторинговых исследований: - мониторинг социально-эмоциональных навыков учащихся начальной школы; - исследование эффектов развития личностного потенциала подростков		Аналитическая справка о динамике изменений, выявленных в ходе проведенных мониторинговых исследований, фиксация достигнутого успеха и точек роста в обучении и развитии
По мере необходимости и готовности	Создание и запуск работы ПОС в ОО		Практические разработки ПОС Профессиональное развитие педагогов Улучшение образовательного процесса
По графику	Участие представителей ОО в обучении наставников в рамках ДПП ПК (наставнический модуль)		Наставнические проекты Готовность наставников к работе с ПОС ОО

После обучения и презентации проектов УПСЛРОС	Организация наставнической поддержки в ПОС ОО		Улучшение работы ПОС
По отдельным графикам	Участие ОО в событиях Программы (конференциях, симпозиумах, конкурсах)		Обмен информацией Предъявление результатов работы Рост престижа и авторитета ОО
	Участие ОО в мониторингах, представлении отчетности		Стимулирование активности и качества участия в Программе Результаты мониторингов и отчетности
В течение всего периода выполнения проекта	Участие ОО в региональном и межрегиональном сетевом взаимодействии		Стимулирование активности и качества участия в Программе
В течение всего периода выполнения проекта	Участие ОО в выявлении, обобщении и распространении лучших практик		Выявленные лучшие практики Рост престижа, авторитета ОО Получение полезных ноу-хау
С момента запуска второй волны ОО	Участие ОО в масштабировании Программы в регионе		Демонстрация результатов работы ОО по Программе Позиционирование ОО в регионе как лидера системы образования
По графику	Участие представителей ОО в ДПП ПК (наставнический модуль)		Результаты обучения Презентация проектов
<i>В течение всего периода выполнения проекта</i>			<i>Поддержка управленческих команд</i>
<b>3. Этап подведения итогов и завершения управленческого проекта создания ЛРОС</b>			
По графику	Итоговый анализ развития ЛРОС и ОО в ходе проекта, подведение итогов		Презентация итогов реализации управленческого проекта за три года: 1) качественные и количественные показатели изменений в ОО (по формуле «3+2») и их соотнесение с целями проекта; 2) основные выводы по итогам реализации проекта;

			3) предъявление сообществу участников Программы наработанных продуктов (ресурсный пакет); 4) траектория дальнейшего развития («жизнь после проекта создания ЛРОС»)
--	--	--	---

Непосредственная деятельность команд ОО по проектированию УПСЛРОС осуществляется в теснейшем взаимодействии с субъектами постмодульного сопровождения. Алгоритм этой деятельности раскрыт в таблице 3.

Таблица 3 – Алгоритм постмодульного сопровождения

№ п/п	Процедуры сопровождения	Кто проводит	Адресат	Количество, сроки и время
1.	Формулирование ответов на типичные и конкретные вопросы управленческих команд ОО, отправляемые экспертам по почте или размещаемые на платформе «Виртуальная школа»	ФОСК	Команды конкретных ОО, задавших вопросы; все команды ОО при ответах на типичные вопросы	По мере поступления вопросов
2.	Консультационные вебинары с записью видео, которые сопровождаются материалами для команд ОО конкретного региона	ФОСК	Все команды ОО конкретного региона	2-3 вебинара в ходе постмодульного периода с интервалом ≈10 дней, от 1 часа каждый
3.	Скайп-консультации для конкретных команд ОО конкретного региона	ФОСК	Команды ОО конкретного региона по отдельности (в случае запроса)	1 консультация в расчёте на ОО между первым и последним вебинарами, график – по записи, от 1 часа каждая
4.	Экспресс-экспертиза первых версий УПСЛРОС, присланных командами ОО по почте (с последующей корректировкой и размещением на платформе «Виртуальная школа» итоговых текстов проектов)	ФОСК, РОСК	Команды ОО конкретного региона	Отправка первых версий – за 10 дней до итогового представления проектов Получение экспертных заключений на них – за 5 дней до итогового представления проектов Отправка готовых версий на экспертную оценку – в день итогового представления проектов

В Программе приветствуются проекты, которые:

– нацелены в прямом и явном виде на создание в ОО ЛРОС определенного типа и с определенными свойствами и характеристиками;

– нацелены на развитие личностного потенциала всех ключевых участников образовательных отношений, в особенности обучающихся и воспитанников;

– нацелены на рост главных результатов деятельности ОО, таких как: достижение современного качества образования, качества самой ОО, качества жизни участников образовательных отношений, качества социального служения, социального влияния и социального признания ОО, улучшение места ОО в образовательной системе;

– нацелены на решение важных, но частных вопросов и задач ОО;

– охватывают всю жизнь ОО;

– нацелены на системные изменения;

– нацелены на глубокие качественные изменения вообще, так как авторы верят в их необходимость и в их возможность;

– нацелены на освоение и использование в ОО УМК, предлагаемых Фондом;

– рассматриваются авторами как приоритетные, а не «рядовые» и «одни из многих» в череде проектов ОО;

– являются продуктом разработки «здесь и сейчас», не состоят преимущественно из прежних наработок и достижений ОО (однако допустимо их органичное вплетение и встраивание в новый проект).

Не приветствуются проекты, которые:

– делаются узким кругом управленцев, не затрагивая и не вовлекая педагогов, обучающихся и воспитанников, родителей, представителей органов соуправления и самоуправления, партнеров ОО;

– пытаются решать проектные задачи непроектными путями (например, без создания проектных команд и перевода коллектива в проектно-поисковый режим);

– сделаны небрежно, нелогично, необоснованно.

Таким образом мы достаточно подробно ознакомились с сущностью и основными характеристиками разрабатываемых командами ОО УПСЛРОС.

Итоговое качество этих проектов во многом определяется качеством их организации и работой управленческих команд.

## **ГЛАВА 2. УЧАСТНИКИ, ПРОЦЕСС И ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ ЛРОС**

Главными разработчиками проекта выступают руководители ОО и их управленческие команды. Первоначальная численность команды, привлекаемой к очному обучению по ДПП ПК (управленческий модуль) Программы, – 4 человека (для школы) и 3 человека (для детского сада).

Слово «команда» стало чрезвычайно популярно в последние десятилетия. Рассмотрим наиболее важные понятия, которые касаются проектных (прежде всего управленческих) команд и особенностей разработки УПСЛРОС.

*Что такое управленческие проектные команды образовательной организации (далее – УПКОО), каковы их особенности как нового образовательного феномена?*

С учетом сложившейся практики под УПКОО будет пониматься особая разновидность малой временной рабочей группы профессионалов (прежде всего управленцев, а также педагогов, других сотрудников школы/детского сада), создаваемой в ОО для участия в качестве ответственного коллективного субъекта в разработке и реализации разнообразных образовательных и иных значимых проектов внутри и вне данной организации, для решения широкого комплекса задач выживания, функционирования и развития организации и достижения многообразных полезных результатов, учитывающих потребности различных заинтересованных сторон. В ряде случаев в проектные команды ОО могут включаться также представители коллегиальных органов управления, обучающиеся и их родители.

Характеристика управленческих команд как проектных означает, что основной формой и единицей организации деятельности таких команд является проект.



Проект – особая форма и единица осуществления совместной деятельности людей в рамках или за рамками стационарных организаций, уникальное начинание, существенно отличающееся по своей организации от традиционной, текущей деятельности и характеризующееся выделением конкретных благополучателей, четкой постановкой целей и высокой целеустремленностью в их реализации, ограниченностью выделяемых ресурсов и времени, наличием разнообразных рисков, формированием специального временного коллективного субъекта – проектных команд.

Как показывает практика, реальный характер деятельности управленческих команд в ОО не всегда точно соответствует понятиям и логике проекта и проектной работы, что важно учитывать в процессе создания и сопровождения команд, а также при организации их работы над проектом.

Главным моментом в понимании сущности УПКОО является понимание УПКОО как относительно нового коллективного субъекта проектной деятельности в современной ОО, обладающего объективно очень высоким общим и инновационным потенциалом и тем самым открывающим новые резервы развития школы, детского сада.

Проектная работа УПКОО является особой разновидностью профессиональной деятельности, которая по своим задачам, содержанию, организации, ресурсному обеспечению, стилистике, энергетике, характеру взаимодействия вовлеченных субъектов существенно отличается от традиционной профессиональной деятельности.

Отличительные признаки УПКОО:

- совместная групповая работа, постоянная интенсивная коммуникация, нарушение традиционной системы иерархических отношений, субординации и чиновничества;
- конкретные и ясные общие цели, принимаемые участниками;
- ответственность за достижение общих целей;
- распределение ролей между участниками;
- высокая интенсивность работ;

- ограниченность сроков выполнения работ и ресурсного обеспечения;
- временный (но, как правило, не сиюминутный) характер;
- выход за рамки обычной рутинной работы (а нередко и за рамки своих должностей и подразделений);
- специфические (проектные, командные) формы и методы работы.

УПКОО является особой разновидностью рабочей группы и проектной команды, поэтому ей присущи черты этих типов объединений, а также специфические черты.

### **УПКОО как разновидность рабочей группы и команды**

В научной литературе имеются различные варианты раскрытия отличий команд от группы, цель которых – выявить и рельефно показать значимые и существенные признаки команд. Команды обычно рассматриваются как более совершенный вид или более высокий уровень развития рабочей группы.

Выделяя команды как наиболее значимый вид группы, исследователи исходят из определенного образа всей существующей совокупности групп, предлагают их классификации (рисунок 1)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> См.: Меньшова В. Н., Парфенова И. Ю. Формирование профессиональной команды: учеб. пособие. РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. С. 10.; Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с. и др.

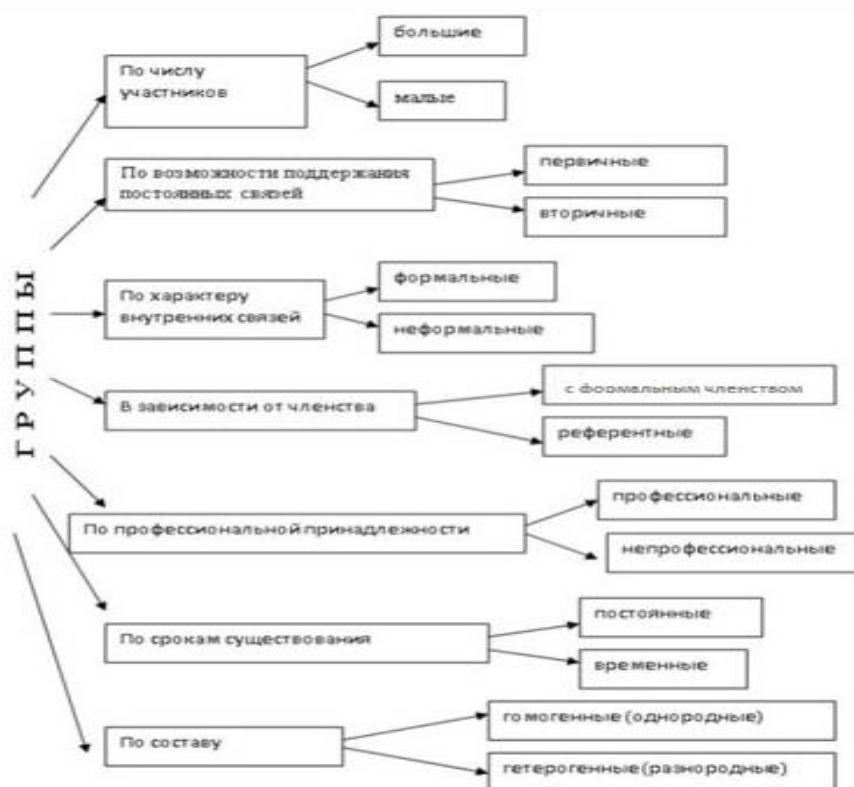


Рисунок 1 – Классификация групп (по В. Н. Меньшовой, И. Ю. Парфеновой)

В таблицах 4 и 5 показаны некоторые преимущества и недостатки команд как особого вида групп.

Таблица 4 – Плюсы командной деятельности<sup>3</sup>

Плюс	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время
	Креативность	Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»
	Качество	Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно
Коммуникативный	Стиль	В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Каждый посильно участвует в координации работы
Социальный	Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов
	Перспектива	При наличии команды ОО повышает собственный престиж в образовательном сообществе

<sup>3</sup> Сост.по: Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. С. 19.

Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит, повышает эффективность команды в целом

Таблица 5 – Минусы командной деятельности<sup>4</sup>

Минусы	Содержание
Время	Процесс образования команды растянут во времени
Деньги	Требуются средства на специальные тренинговые занятия (необходимо сформировать командный дух), дополнительное обучение членов команды, материальное стимулирование
Человеческий фактор	Резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы
Недирективность	Административно-командный стиль управления в команде неприемлем
Уникальность	Модель команды не всегда пригодна для тиражирования, каждую новую команду необходимо создавать с особой тщательностью и бережностью
Индивидуальный подход	Многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на командном духе, системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки и развития

### Специфика УПКОО

Образование как отрасль и ОО как организация обладают существенной спецификой, отличающей их и создаваемые в них проектные команды от других отраслей и команд соответственно. Рассмотрим такие отличия на примере школьных проектных команд (таблица 6).

Таблица 6 – Специфика проектных команд в ОО (по А.М. Моисееву)

Специфика образования в ОО	Специфика УПКОО
Для образования, в отличие от других отраслей, проектная деятельность в ее современном понимании и УПКОО являются новыми феноменами	Создание УПКОО и их деятельность приветствуются, но не являются обязательными, нормативные и правовые основы этой деятельности пока не являются полными и устоявшимися, как и традиции. Необязательность статуса УПКОО затрудняет решение вопросов об учете и контроле их деятельности, отчетности

<sup>4</sup> Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. С. 20.

ОО как некоммерческие организации	УПКОО в подавляющем большинстве случаев заняты некоммерческими проектами, у них отсутствует мотивация, естественная для команд коммерческих проектов. Требуется большие специальные усилия по мотивации участия
В образовании относительно слабо распространены отдельные проектные организации, проектная деятельность для школ и ее работников пока не является профильной	Участники УПКОО сочетают работу в проектах с обычной профессиональной деятельностью, носящей весьма интенсивный характер, большинство из них не имеют специальной подготовки для участия в проектах
В ОО действуют не только взрослые, но и дети	Работа взрослых, профессиональных по составу УПКОО неизбежно оказывает влияние на вовлечение в проекты и проектные команды обучающихся, что имеет большой и специфический для ОО социальный эффект
Базовые процессы в образовании традиционно связаны скорее с индивидуальной работой педагога, чем с работой в командах	УПКОО существенно меняют и обогащают характер работы педагогов

В отечественных работах по общей и социальной психологии раскрыто широкое разнообразие качественно отличных друг от друга групп, обладающих разным потенциалом в решении производственных задач, разными ценностными основаниями, разным влиянием на членов группы и т.п.

Рассмотрение видов и уровней таких групп применительно к УПКОО приводит к определенным противоречиям и полемике. Одни эксперты считают, что проекты и УПКОО – явления динамичные, и поэтому команды не могут долго существовать в одном составе. Они не склонны формулировать слишком высокие требования к качествам УПКОО как сообществ, полагая, что их главное достоинство – эффективная работа на задачи. Другие эксперты с этим не согласны и полагают, что команды прежде всего должны стать настоящей общностью единомышленников, обладать всеми чертами высокоразвитого коллектива (ценностно-ориентационное единство, коллективистское самоопределение, высокая степень идентификации с командой и т.д.).

Мы сформулировали следующую позицию: «В работе с УПКОО важно ориентироваться при прочих равных условиях на максимально выполнимые требования к УПКОО как общности профессионалов, но оставаться при этом в

рамках требований и условий конкретных проектов». Полагаем, что оснований для заведомого снижения планки требований к УПКОО как командам профессиональных педагогов, к коммуникации в командах, ценностям и отношениям в них, этическим нормам, обусловленного прагматическими соображениями, нет. Следует стремиться к развитию УПКОО как высокоразвитых общностей. Большое эмпирическое многообразие УПКОО требует определенного упорядочения (таблица 7).

Таблица 7 – Многообразии УПКОО (по А.М. Моисееву)

№ п/п	Основания для группировки УПКОО	Группы команд по выделенным основаниям
1.	Состав команд	Управленческие – педагогические – смешанные команды. Профессиональные команды – команды из представителей общественности – смешанные команды. Команды взрослых участников – детские команды – смешанные команды детей и взрослых
2.	Доминирующее содержание работы команд	Организационно-управленческие (чаще называемые управленческими) команды, решающие задачи управления школой, – ресурсные команды, занимающиеся решением вопросов ресурсного обеспечения школы, – методические команды, занимающиеся профессиональным развитием сотрудников школы, – педагогические команды, решающие производственные задачи, т. е. задачи образовательного характера, занимающиеся обеспечением функционирования и развития образовательной системы и образовательного процесса в школе. Команды оптимизации функционирования школы – команды осуществления новшеств, развития школы
3.	Вклад в проектную деятельность, место в проектном разделении труда	Команды разработчиков – команды исполнителей, реализаторов – смешанные команды. Команды внутришкольных проектов – команды внешних (в том числе грантовых) проектов с участием школы
4.	Способ создания команд	Создаваемые «сверху» – создаваемые «снизу» (при этом в реальной практике можно видеть две противоположные позиции по данному вопросу: административно-авторитарную, которая практически не рассматривает возможность создания команд иначе, как по прямой инициативе руководства школы, и гуманитарную, для которой любые команды, созданные «сверху», заведомо воспринимаются как нечто ущербное и нарушающее творческие права и свободы педагогов
5.	Сфера действия команд в школе	Команды, действующие в образовательном процессе, – в его ресурсном обеспечении – в управлении школой (и др.)
6.	Направленность работы команд	Команды, направленные на выживание и текущее функционирование школы, – команды, направленные на развитие школы

7.	Сложность и новизна решаемых задач	Команды, решающие относительно несложные, но трудоемкие задачи, – команды, решающие задачи средней сложности, – команды, решающие наиболее сложные, эксклюзивные и прорывные задачи («проектный спецназ» школы)
8.	Степень инновационности (подходов к делу, характера деятельности)	Инновационные команды – команды без выраженной инновационности
9.	Наличие и роль лидера	Команды с явным лидером – команды с несколькими лидерами – коллегиальные команды без явного лидера
10.	Соотношение с обычной профессиональной деятельностью	Команды, работающие в рамках своей обычной профессиональной деятельности (интактные команды), – команды, выходящие за рамки обычной профессиональной деятельности
11.	Охват школы	Общешкольные команды – команды на уровне модуля, подструктуры школы – локальные команды
12.	Масштаб целей и задач команд	Стратегические – тактические – оперативные команды (в практике обычно специально выделяются только стратегические команды)
13.	Степень автономности команд	Автономные (не требующие опеки) – «опекаемые» команды
14.	Характер функций, направлений работы	Монофункциональные – поли(мульти)функциональные команды. Монофункциональные (в рамках одной функции) – кросс-функциональные (с пересечением функций)
15.	Межкомандные отношения	Параллельно работающие команды – кооперирующиеся команды – конкурирующие команды
16.	Срок действия	«Короткоживущие» команды (от нескольких часов до месяца) – команды со средним сроком действия (от месяца до года) – длительно работающие, «долгоиграющие» команды (более года)
17.	Планируемое количество проектов	«Разовые», монопроектные команды (т. е. ad hoc – команды на одно событие, один проект) – поли(мульти)проектные команды
18.	Обученность команд	Команды, прошедшие специальное обучение, – команды, не прошедшие специального обучения

С точки зрения теории организаций проектная команда является разновидностью структуры, создаваемой для решения конкретных задач, носящей временный характер. Такие структуры не отменяют стационарные, базовые компоненты сложившейся организационной структуры ОО, но дополняют ее, приводя к формированию структур проектного, программного, матричного типа (более гибких и органичных по сравнению с традиционными линейными, линейно-функциональными структурами).

Мы исходим из того, что в современных условиях УПКОО выступает в качестве важного и востребованного коллективного субъекта обеспечения оптимального функционирования и эффективного инновационного развития ОО. При этом в отдельно взятой ОО может создаваться одна или некое множество различных по назначению и задачам проектных команд.

При «мультикомандной ситуации» происходит естественное расширение объекта сопровождения, что заставляет задуматься об оптимизации состава и структуры команд, создаваемых и существующих в конкретный отрезок времени, и на начальном этапе ограничиться их малым числом для отработки конкретных вариантов успешной работы команд и их сопровождения, выращивания соответствующего опыта. Очевидно, что наличие или большое количество команд само по себе еще не является критерием успешности работы систем внутришкольного управления и самоцелью.

Исходя из принятого понимания и рабочего определения УПКОО ясно, что мы не разделяем точку зрения, отождествляющую команду со всем школьным сообществом, коллективом школы. Но отрицание такого отождествления не означает отсутствия связи между развитием УПКОО и развитием общешкольного коллектива: создание и активная деятельность УПКОО при грамотном сопровождении способствуют общей интеграции и сплочению школьного сообщества. Команды выступают как движущая сила консолидации, что особенно важно в условиях создания крупных образовательных комплексов.

При интенсивном развитии проектной деятельности и выборе руководством школ проектного управления в качестве приоритета школьное сообщество может развиваться как «сборная команда команд».

### **Благополучатели УПКОО**

Проекты как в коммерческой, так и в некоммерческой сфере ориентируются на выявление ключевых групп заинтересованных сторон и на удовлетворение их известных или предполагаемых потребностей. УПКОО являются целеустремленными группами профессионалов, решающими многоплановые проектные задачи прежде всего в интересах обеспечения



оптимального функционирования и развития своей школы, но также и в интересах множества целевых групп внутри школы и за ее пределами.

Заинтересованные стороны – благополучатели или бенефициары проектов. Без их выделения и понимания их интересов и потребностей невозможно грамотно выстраивать целеполагание УПКОО и полно формулировать их цели, корректно отслеживать и оценивать получаемые результаты (которые должны быть значимы не в целом, а именно для конкретных благополучателей).

К *внутренним благополучателям*, заинтересованным в существовании, деятельности УПКОО и ее полезных результатах, относятся:

- ОО как целое;
- обучающиеся (воспитанники) ОО;
- сами УПКОО;
- участники УПКОО;
- директор (заведующий) и администрация ОО;
- другие работники ОО;
- родители, семьи обучающихся (воспитанников).

К *внешним по отношению к ОО благополучателям* относятся:

- другие ОО и их УПКОО;
- объемлющая система образования;
- органы управления образованием;
- методические и иные сервисные службы и структуры системы образования;
- организации системы ДПО;
- вузы и научные структуры;
- организации разных форм собственности и отдельные специалисты, оказывающие профессиональные услуги по сопровождению УПКОО;
- СМИ, работающие в сфере и по проблематике образования и ОО.

Рассмотрим важнейшие ожидания и области интересов различных благополучателей, связанные с деятельностью УПКОО и возможную встречную отдачу для УПКОО от действий благополучателей (таблица 8).

Понимание ожиданий благополучателей и возможностей конструктивного взаимовыгодного взаимодействия с ними создает предпосылки для многостороннего, комплексного, клиентоориентированного и потому эффективного целеполагания в рамках УПКОО и их сопровождения.

Таблица 8 – Ожидания благополучателей, связанные с деятельностью УПКОО, и встречные ожидания УПКОО (на примере школы)

Группы благополучателей	Ожидания	
	Благополучателей	УПКОО
<i>Внутренние благополучатели</i>		
Школа как целое	Вклад УПКОО в обеспечение функционирования и развития школы, решение конкретных задач (от оперативных до стратегических), в достижение школой общего стратегического успеха, в активизацию участия школы в проектах вне школы, получение школой грантов и других бонусов, улучшение имиджа и репутации школы	Создание условий для работы УПКОО, признание их заслуг, моральное и материальное поощрение
Обучающиеся	Рост разнообразия образовательного процесса и среды, активизация учебной деятельности, развитие учебной мотивации, интереса к учению, вовлечение в проектную работу, в ученические проектные команды	Стимулирование создания УПКОО, вызванное ростом интереса школьников к командным формам работы
Сами УПКОО	Создание в школе комплекса благоприятных условий для создания, работы и развития УПКОО, поддержка и сопровождение работы УПКОО	–
Участники УПКОО	Позитивные ожидания: рост разнообразия профессиональной деятельности, возможности профессионального самовыражения, развития статуса в сообществе педагогов, интенсификация общения, преодоление педагогического одиночества, обогащение опытом коллег, профессиональное саморазвитие, приобретение новых знаний, умений и компетенций, ожидания дополнительного морального и материального стимулирования. Негативные ожидания: перегрузка дополнительной интенсивной работой без материальной компенсации, неравномерная нагрузка разных участников внутри УПКОО	–
Директор и администрация школы	Позитивные ожидания: активизация и решение ряда общешкольных задач (в том числе задач, не решаемых без участия УПКОО), повышение рейтинга	Позитивные ожидания УПКОО: включение УПКОО, их деятельности и их сопровождения в число приоритетов работы

	<p>ОО, развитие проектной деятельности, развитие мотивации педагогов, интенсификация профессионального развития персонала.</p> <p>Негативные или амбивалентные ожидания, предвидение новых трудностей и вызовов (эти ожидания не всегда носят негативный характер, но заслуживают учета и требуют выбора позиции):</p> <p>увеличение объема работы из-за расширения объекта управления, опасения, связанные с необходимостью выделения для УПКОО дополнительных дефицитных ресурсов, с низким потенциалом команд, необходимость делегирования своих полномочий, снижение управляемости ОО, появление новых лидеров, не всегда согласных с мнением руководства</p>	<p>управленцев, грамотное делегирование УПКОО управленческих полномочий и ответственности, создание системы сопровождения УПКОО, создание условий для работы УПКОО, признание их заслуг, моральное и материальное поощрение.</p> <p>Негативные ожидания УПКОО:</p> <p>перегрузка дополнительной интенсивной работой без материальной компенсации, неравномерная нагрузка разных участников внутри УПКОО</p>
Другие работники школы	<p>Позитивные ожидания:</p> <p>возможность получить готовые решения определенных задач, заинтересованность во включении в будущем в работу УПКОО.</p> <p>Негативные ожидания:</p> <p>опасения «принудительного» привлечения в УПКОО, незаслуженно высокого стимулирования участников УПКОО и роста неравенства в коллективе</p>	<p>Позитивные ожидания УПКОО:</p> <p>моральная поддержка, признание коллегами.</p> <p>Негативные ожидания УПКОО:</p> <p>Отсутствие поддержки, проявления зависти, разобщенность в коллективе</p>
Родители, семьи обучающихся	<p>Улучшение ситуации в школе, морально-психологического климата, ожидания позитивного влияния УПКОО на образовательную деятельность и ее результаты</p>	<p>Общее позитивное отношение</p>
<i>Внешние благополучатели</i>		
Другие школы и их УПКОО	<p>Позитивные ожидания:</p> <p>возможность получить в готовом виде опыт и результаты работы УПКОО.</p> <p>Негативные (но стимулирующие) ожидания:</p> <p>опасения конкурентного отрыва других школ, имеющих сильные и продуктивные УПКОО, получения конкурентами новых преимуществ, объективно усиливающих уязвимости этих школ</p>	<p>Возможность соотнесения ситуаций с УПКОО в своей и других ОО, получения интересного опыта других ОО, возможность кооперации с другими ОО по вопросам развития УПКОО и их сопровождения</p>

Объемлющая система образования	Возможность усилить вовлеченность школы в решение наиболее важных общих задач развития системы образования, развитие проектной активности школы, улучшение психологического климата в коллективах школы	Поддержка и стимулирование УПКОО со стороны городской системы образования, адекватная и эффективная городская составляющая внешнего сопровождения УПКОО
Органы управления образованием	Интенсификация создания и работы УПКОО, возможность усилить вовлеченность школы в решение наиболее важных общих задач развития системы образования, развитие проектной активности школы, улучшение психологического климата в коллективах школ, привлечение наиболее сильных и продуктивных УПКОО к решению приоритетных и наиболее сложных задач и проектов городской системы образования, рост и развитие конкурентных преимуществ городской системы образования по отношению к системам образования других субъектов РФ, становление и выращивание опыта работы УПКОО, требующего обобщения и распространения	Поддержка и стимулирование УПКОО со стороны органа управления образованием, его активность во внешней системе сопровождения УПКОО (проведение крупных акций, моральная и информационная поддержка), стимулирование участия городских организаций (прежде всего подведомственных) в поддержке и сопровождении УПКОО
Методические и иные сервисные службы и структуры системы образования	Получение заявок на оказание услуг, связанных с разработкой и реализацией системы внешнего сопровождения УПКОО в школах	Получение качественных услуг, связанных с разработкой и реализацией системы внешнего сопровождения УПКОО
Организации системы ДПО	Получение заявок на оказание услуг, связанных с разработкой и реализацией системы внешнего сопровождения УПКОО в школах, в части разработки и реализации ДПП ПК и профессиональной переподготовки, освоение технологий командного повышения квалификации сотрудников школ (создание команд преподавателей и тренеров и их работа с УПКОО)	Повышение квалификации и компетентности участников УПКОО в плане командной работы, стимулирование профессионального развития, мотивации, повышение уверенности в себе и удовлетворенности
Вузы и научные структуры	Получение заявок на разработку и реализацию магистерских программ или их модулей для подготовки сотрудников школ к работе в УПКОО и их сопровождению, государственных заданий на проведение НИР по тематике, связанной с УПКОО и их сопровождением, консультирование и экспертизу школ и	Получение новых кадров с высокой квалификацией в плане УПКОО и их сопровождения, получение обоснованных научно-методических рекомендаций для работы УПКОО и их сопровождения

	самых УПКОО, создание инновационных площадок на базе школ, получение новых значимых научных результатов	
Организации разных форм собственности и отдельные специалисты, оказывающие профессиональные услуги по сопровождению УПКОО	Получение заказов от государственных органов или заявок от школ на оказание соответствующих профессиональных услуг по сопровождению УПКОО, стимулирование спроса на услуги, создание и развитие имиджа и репутации, рост компетентности персонала, расширение клиентской базы и портфелей заказов	<p>Позитивные ожидания:</p> <p>Получение качественных услуг, связанных с разработкой и реализацией конкретных элементов системы внешнего сопровождения УПКОО, поддержка становления и развития системы внутреннего сопровождения по областям работы УПКОО, где специалисты школ не обладают необходимыми компетентностями, экономия времени и ресурсов на освоение их своими силами.</p> <p>Негативные ожидания:</p> <p>опасения, связанные с незнанием рынка данных услуг, возможностью ошибок в выборе специалистов, большими расходами на оплату услуг</p>
СМИ, работающие в сфере и по проблематике образования и школы	Возможность освещения яркой тематики, связанной с УПКОО	Объективное, оперативное, грамотное и поддерживающее освещение позитивного опыта, лучших практик УПКОО

## УПКОО и их деятельность как открытая система

Деятельность УПКОО целесообразно представить с позиций процессного подхода в виде схемы открытой системы (рисунок 2).

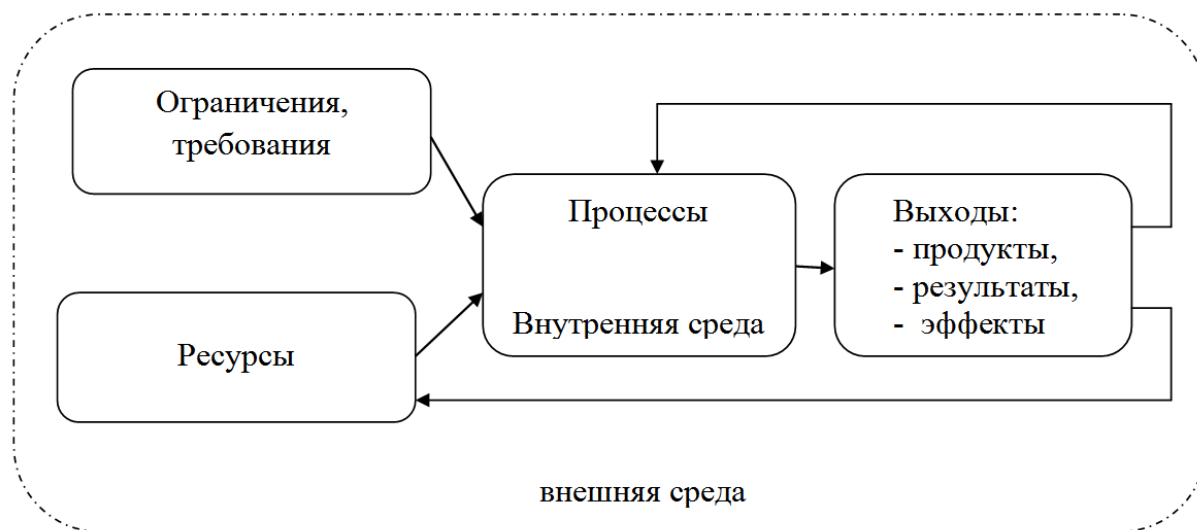


Рисунок 2 – Принципиальная схема открытой системы

Искусственные целеустремленные системы, к которым относятся и УПКОО, создаются для получения определенных выходов с помощью процессов преобразования, специально организованных в них и активно взаимодействующих с внутренней и внешней средой. Эти процессы определяются поступающими на входы системы ресурсами и задаваемыми ограничениями.

*Выходы открытой системы УПКОО* делятся на три взаимосвязанные категории:

1) *продукты* – то, что УПКОО непосредственно производит в ходе своей работы, в том числе внутренние решения, действия, распределение ролей, а также созданные на этой основе документы, разработки, проекты, которые могут быть материализованы, объективированы и отчуждены от УПКОО и стать инструментом решения множества полезных задач в интересах разных благополучателей;

2) *результаты* – то, что возникает вследствие взаимодействия решений и других продуктов УПКОО с различными объектами (например, реализация образовательной программы, проекта, программы развития школы, победа

заявки на грантовый проект или конкурс); результаты могут быть выделены как по каждому отдельному проекту, так и по всему их множеству; весьма полезно продумывание, выделение и проектирование комплекса требуемых результатов (целей) УПКОО для широкого круга потенциальных благополучателей, включая и саму УПКОО, и ее участников;

3) *эффекты и последствия деятельности* – те результаты работы УПКОО, которые обычно выходят за рамки отдельного проекта, носят отсроченный и опосредствованный характер. Они возникают путем перехода постепенно накапливаемых и не сразу заметных приростных изменений в существенные и заметные, в том числе и системные, качественные изменения. Такие эффекты могут проявляться в постепенном освоении УПКОО новых умений и навыков проектной командной работы, превращении работы УПКОО в одно из главных направлений и стратегический приоритет ОО, в изменении облика и уклада ОО.

С обозначенными выходами тесно связаны следующие важнейшие критерии для оценки и самооценки деятельности УПКОО:

1) *критерий результативности* – отношение реально полученного полного (включающего весь спектр результатов) результата работы УПКОО по отдельному проекту или их широкой совокупности к планируемому или ожидаемому результату. Результативность работы УПКОО может быть признана высокой, если полученное отношение имеет значение, близкое к 1, а также равное 1 или более высокое. При этом предполагается, что требуемый результат задан корректно и без занижения требований;

2) *критерий качества результатов деятельности* – отношение свойств и характеристик результатов, наиболее значимых, существенных и востребованных благополучателями, к таким же свойствам и характеристикам запланированного или требуемого результата, цели с заданными качествами. Качество результатов высокое, если главные свойства результата соответствуют целевым характеристикам (получены именно те и такие результаты, которые востребованы, или лучшие). Качество подразумевает при прочих равных



условиях не только достижение неких формально важных результатов и показателей, но и высокую степень удовлетворенности благополучателей. Требуемое качество результатов УПКОО, как и качество результатов образования, обусловлено специальной работой по обеспечению качества самой команды, качества всех процессов работы УПКОО, их ресурсного обеспечения, условий работы, качества управления и сопровождения;

3) *критерий экономичности* – отношение реальных затрат времени, усилий и ресурсов УПКОО к некой норме таких затрат. Чем меньше значение такого отношения, тем лучше показатели экономичности. Если числитель дроби больше ее знаменателя, есть основания говорить о неэкономичности, затратности работы УПКОО. Если в УПКОО не выявляются перегрузка, переутомление, избыток негативных эмоций, снижение мотивации участников, правомерно говорить о неплохих показателях экономичности даже при отсутствии установленных нормативных затрат для работы в УПКОО;

4) *критерий эффективности* синтезирует критерии результативности, качества и экономичности. Эффективность работы УПКОО понимается как отношение полученных результатов к затратам, соответственно, рост результатов и снижение затрат означает рост эффективности. Использование данного критерия при оценке позволяет соотносить результаты команд с их нагрузкой и отдавать предпочтение тем, которые достигают высоких результатов без перегрузки;

5) *критерий продуктивности, производительности*, тесно связанный с критерием эффективности, предполагает выявление объемов полезной и результативной работы, выполненной командами, за единицу времени. Продуктивной будет считаться команда, способная выполнять большую работу при достаточно высоком темпе, получая результаты лучшего качества и быстрее своих возможных конкурентов. Если сопоставление темпов работы не является в конкретной ситуации важным или возможным, продуктивность УПКОО может определяться общим объемом успешно выполненных ею работ, проектов, общим вкладом в успех ОО;

б) *критерий удовлетворенности участников УПКОО*. Если участники удовлетворены своей работой в УПКОО, отношениями и общением с коллегами, достигнутыми результатами и их признанием, это при прочих равных условиях является важным критерием успешности УПКОО (и опосредствованно критерием успешности системы сопровождения).

В реальной практике работы УПКОО крайне важно нацеливать их не просто на хорошие, а на оптимальные результаты, которые характеризуются как результаты:

- не идеальные, но наилучшие из возможных;
- для данных конкретных обстоятельств;
- отвечающие важнейшим критериям, прежде всего критериям качества и эффективности при высокой удовлетворенности благополучателей и самих участников УПКОО.

По степени успешности можно выделить следующие:

- УПКОО низкой продуктивности;
- УПКОО средней продуктивности;
- УПКОО высокой продуктивности в решении несложных задач;
- УПКОО высокой продуктивности в решении сложных задач;
- УПКОО высокой продуктивности в решении любых задач, достигшие пределов своих возможностей;
- УПКОО высокой продуктивности в решении любых задач, не достигшие пределов своих возможностей;
- УПКОО высокой продуктивности в решении любых задач, не достигшие пределов своих возможностей и постоянно развивающие свой потенциал.

Оценивание продуктивности УПКОО целесообразно осуществлять по достаточно большим отрезкам времени.

Понятно, что задачей лидеров УПКОО и субъектов их сопровождения является рост и развитие компетентности команд, их успешности и достижение наиболее высоких уровней продуктивности. При этом предполагается, что

наиболее квалифицированные и продуктивные команды смогут в дальнейшем стать субъектами поддержки и внутреннего сопровождения других команд, осуществляя по отношению к ним функции тренеров, консультантов, наставников, коучей и т.п.

Целостный процесс деятельности УПКОО состоит из ряда переплетенных между собой подпроцессов, имеющих разную степень наглядности, осмысленности, объективной сложности и субъективной трудности, разное соотношение искусственности и естественности, разную управляемость.

Главными из них являются перечисленные далее подпроцессы.

*Крупные макроподпроцессы жизнедеятельности УПКОО:*

- подпроцессы создания, запуска, становления;
- подпроцессы функционирования;
- подпроцессы развития (саморазвития).

*Процессы в рамках общего функционирования УПКОО:*

– *основные, целевые рабочие подпроцессы, связанные с постановкой и решением в отдельной УПКОО и во всей их совокупности конкретных проектных задач, которые в большей или меньшей степени встроены в процессы жизнедеятельности данной ОО, опосредованы сквозными процессами коммуникации в УПКОО, включают в себя процессы внутреннего (само)управления, распределения ролей и т.д. В качестве единицы анализа и проектирования таких процессов выступают отдельные проекты или технические задания;*

– *подпроцессы, связанные с индивидуальным участием членов команды в работе УПКОО, влиянием личности участника на ситуацию в команде и влиянием команды на каждого участника, его мотивацию, поведение, действия, развитие;*

– *подпроцессы взаимодействия команды с внешней для УПКОО средой внутри и вне ОО, в частности с субъектами управления и сопровождения УПКОО, предлагаемыми ими идеями и ресурсами.*

*Процессы в рамках создания и общего развития УПКОО* – подпроцессы становления и развития команды как группы и множества таких команд (командообразование, групповая динамика в УПКОО, связанные с этим внутригрупповые и межличностные отношения, настроения, климат).

Все подпроцессы испытывают на себе различное по силе (существенное, несущественное) и модальности (положительное, отрицательное, амбивалентное) влияние средового ситуационного контекста, в котором они протекают. Зависимость результативности процессов работы УПКОО от средового фона требует как от лидеров УПКОО, так и от субъектов их сопровождения специальных усилий по формированию среды, повышению ее разнообразия, креативности, дружелюбности, конкурентности, стимулирующего характера.

Успешность, продуктивность УПКОО и обеспечение участия в ее работе сотрудников ОО объективно требует высокой общекомандной и индивидуальной компетентности.

Слагаемые такой компетентности и ее необходимые уровни определяются целями, задачами, содержанием, ресурсными ограничениями конкретных разрабатываемых и выполняемых проектов и другими факторами.

Наиболее *важными составляющими командной компетентности* УПКОО, позволяющими ей вносить реальный вклад в функционирование и развитие ОО, мы считаем:

– *общеуправленческую компетентность*, включающую в себя компетентность в аналитической работе и планировании, организационную компетентность (компетентность в организации продуктивной работы УПКОО), компетентность в стимулировании и мотивировании кадров, лидерстве, контроле и самоконтроле, мониторинге и оценке, коммуникативную компетентность (компетентность построения внутрикомандных и внешних коммуникаций), рефлексивную компетентность (способность к самоанализу и самооценке) и др.;

- *общепроектную компетентность*, т.е. общую способность УПКОО разрабатывать и выполнять проекты, эффективно решать проектные задачи;
- *предметную компетентность* (т.е. по конкретной тематике проектов). Многообразие тем проектов обуславливает весьма различное содержательное наполнение этой компетентности;
- *компетентность в плане кооперации и сотрудничества с другими УПКОО, субъектами сопровождения*;
- *компетентность командообразования*;
- *развивающую компетентность* (компетентность в профессиональном и личностном развитии своих участников);
- *компетентность самообучения, самонаучения, саморазвития*.

Поскольку участие в УПКОО является относительно новым делом для большинства сотрудников ОО, возникает задача специального обучения для работы в УПКОО, повышения квалификации как внутри ОО, так и за ее пределами.

*На входах системы УПКОО* мы рассматриваем два важнейших макрокомпонента:

1) *ограничения деятельности УПКОО* – вызовы и требования к ОО, процессам и результатам ее жизнедеятельности, к организации и результатам проектной деятельности ОО, к УПКОО, а также ожидания и опасения благополучателей и заинтересованных сторон. Сюда относятся не только внешние требования, но и те внешние по отношению к УПКОО ценности, цели, задачи, технические задания, которые хотели бы вменить и предложить УПКОО субъекты управления ОО. Такие ценности и цели, на наш взгляд, не отменяют собственного внутреннего целеполагания, но должны быть осмыслены, приняты, согласованы так, чтобы внутренние цели команд не вступали в противоречие с общими целями ОО и ее управляющей системы.

2) *ресурсы, необходимые для деятельности УПКОО*, в том числе:

– *концептуальные, научно-методические и технологические ресурсы* (научные, методические разработки, аналитические выводы, модели,

рекомендации, задачки, сборники кейсов, рекомендуемые в них методы, приемы, инструменты, технологии, алгоритмы и т.д.);

– *предметные ресурсы* (предлагаемые УПКОО для разработки и реализации направления и темы проектов, технические задания, конкурсная документация);

– *кадровые ресурсы* (участники УПКОО, а также субъекты системы ее сопровождения с имеющимися у них установками, ценностями, мотивами, знаниями, умениями, компетентностями, опытом проектной командной работы; правильный подбор участников команд, разумное распределение ролей, взаимодополнение – важные факторы успеха работы УПКОО);

– *образовательные ресурсы* (образовательные программы, реализуемые внутри и вне ОО для участников УПКОО);

– *нормативно-правовые и документационные ресурсы* (документы разного уровня, позволяющие легитимно и эффективно построить работу УПКОО);

– *информационные ресурсы* (информация, полезная для создания и организации работы УПКОО, включая информацию об опыте, лучших практиках);

– *инфраструктурные, материально-технические ресурсы* (помещения, оборудование, материалы и средства, облегчающие работу и коммуникацию УПКОО);

– *финансовые ресурсы* (средства для материального стимулирования работы УПКОО);

– *мотивационные ресурсы* (стимулы, используемые для мотивации участия в УПКОО, роста их продуктивности).

Возвращаясь к схеме УПКОО как открытой системы, несложно увидеть, что указанные ресурсы, являясь, с одной стороны, входами для УПКОО и процессов ее работы, одновременно являются важными выходами жизнедеятельности системы сопровождения УПКОО, которые призваны

продуцировать и поставлять для нужд УПКОО субъекты их внутреннего и внешнего сопровождения.

### Стадии развития УПКОО

В научной литературе о командах существуют различные версии выделения универсальных, не зависящих от отраслевых вариаций, этапов и стадий развития команд.

Наиболее распространенной и широко используемой в теории командообразования стала концепция Брюса Такмана (Bruce Tuckman): «Forming – Storming – Norming – Performing» («Формирование – Шторм – Нормализация – Результаты»). По сложившейся традиции наиболее распространенные модели развития команды включают в себя четыре-пять стадий, проходя через которые, группы становятся эффективными командами.

Так, И. А. Султанов в своей статье<sup>5</sup> называет следующие стадии: «1. Формирование и начало работы. 2. Выяснение отношений (конфликты и противостояния). 3. Согласование правил (нормализация). 4. Продуктивная работа (в полную силу). 5. Завершение работы (умирание)».

*Дон Тэппинг (Don Tarring), руководитель консультационной компании MCS Inc., дает рекомендации по работе с командами на перечисленных этапах:*<sup>6</sup>

- 1) формирование и начало совместной работы;
- 2) конфликты и противостояния;
- 3) нормализация;
- 4) работа в полную силу.

*Этап 1. Формирование команды и начало совместной работы.*

На стадии формирования происходит обсуждение устава, распределение ролей, согласование графика совещаний и уточнение состава участников.

Именно на этом этапе члены команды сталкиваются с трудностями, связанными с переходом от индивидуальной работы к командной. Сотрудники

---

<sup>5</sup> Султанов И. А. Динамика развития проектной команды. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/razvitie-komandy-proekta.html> (дата обращения: 27.08.2020).

<sup>6</sup> Тэппинг Д. Четыре этапа развития проектной команды. URL: <http://www.elitarium.ru/sozдание-komandy-cel-proekt-status-razvitie-pravilo-povedenie-kollektiv-psihologiya-sovmestnaya-rabota/> (дата обращения: 27.08.2020).

на подъеме: они предвкушают будущие успехи и настроены оптимистично. Каждый испытывает гордость от того, что выбрали именно его. С другой стороны, людей мучают подозрения, они испытывают страх и беспокойство.

На первом этапе, как и на любом другом, самое главное – регулярно обращаться к уставу команды, использовать информационные справки при организации совещаний и составлять отчеты о текущем статусе проекта.

Целесообразно выполнять и следующие рекомендации:

- убедитесь, что у каждого члена команды есть четко определенная роль, а также постарайтесь согласовывать с сотрудниками все решения;
- время от времени перераспределяйте роли между членами команды;
- проводите тренинги на тему командной работы;
- разработайте основные правила поведения в команде и доведите их до сведения каждого сотрудника.

Чтобы сохранить контроль над ситуацией, лидеру потребуется наладить взаимообмен мнениями и проявлять уважение к точкам зрения других членов команды.

### *Этап 2. Конфликты и противостояния.*

На этом этапе члены команды могут осознать, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной. Некоторые участники проявляют беспокойство из-за отсутствия движения вперед или нехватки опыта работы в команде. Это заставляет их сомневаться в целесообразности всего проекта.

Помимо этого, команда может столкнуться со следующими проблемами:

- участники опираются на свой личный опыт и не идут на сотрудничество;
- возникают конфликты среди членов группы, даже несмотря на то, что они могут придерживаться единого мнения по основным вопросам;
- начинаются взаимные нападки, растет конкуренция;
- члены команды признают первоначальные цели труднодостижимыми и высказывают недовольство по поводу больших нагрузок.



Это трудный этап для любого коллектива. Если сотрудники не знают о четырех стадиях развития команды и особенно о второй, то в большинстве случаев команда распадается.

Чтобы успешно преодолеть этап конфликтов, стоит воспользоваться следующими рекомендациями:

- постоянно напоминайте членам команды о четырех этапах;
- объясните сотрудникам, что разногласия – это неотъемлемая часть работы в команде;
- сосредоточьтесь на общекомандной цели;
- определите, каких результатов вам удалось добиться к настоящему моменту;
- попросите координатора помочь в проведении командных совещаний;
- проводите круглые столы, чтобы каждый мог высказать свои сомнения;
- всегда ставьте в центр внимания процессы, а не конкретных людей;
- повторяйте нормы и стандарты работы перед каждым совещанием;
- корректируйте устав команды, ориентируясь на отчеты о текущем статусе проекта и информационные справки по совещаниям;
- попросите руководителя проекта регулярно выступать перед командой (и комментировать ее достижения);
- если открытое сопротивление одного-двух человек создает в команде некомфортную обстановку, то с ними необходимо провести личную беседу.

На втором этапе многие члены команды могут растерять свой изначальный положительный настрой. Сконцентрируйте внимание сотрудников на том, что можно предпринять, кто это должен сделать и в какие сроки. Данный этап необходимо преодолеть как можно быстрее, чтобы негативные последствия конфликтных ситуаций не отразились на проекте в целом.

*Этап 3. Нормализация.*

На третьем этапе сотрудники принимают концепцию командной работы. Они соблюдают выработанные правила поведения, общение происходит без сбоев, и все движется по направлению к поставленной цели. Члены команды чувствуют, что совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад.

Члены команды могут начать:

- высказывать конструктивную критику;
- стараться достичь взаимопонимания и избежать столкновений;
- более дружелюбно вести себя во время совещаний;
- больше доверять друг другу;
- испытывать чувство общности и командный дух.

Информационные справки и отчеты о статусе проекта, а также моральная поддержка лидера помогут команде перейти к четвертому этапу и не вернуться на второй.

*Этап 4. Работа в полную силу.*

Достигнув данного этапа, команда начинает с относительной легкостью выявлять и решать проблемы. В этот период происходит следующее:

- члены команды изменяют свое поведение в положительную сторону;
- промежуточные результаты достигаются раньше, чем ожидалось;
- сотрудники обучают и поддерживают друг друга.

Организация командной работы – сложный процесс. Использование приведенных выше рекомендаций поможет легче преодолеть возможные трудности на каждом из четырех этапов развития команды без ущерба для проекта в целом.

### **Особенности УПКОО и риски их недооценки (по А.М. Моисееву)**

В таблице 9 приводятся особенности УПКОО и объясняется, почему их нельзя недооценивать.

Таблица 9 – Особенности УПКОО и риски их недооценки (по А.М. Моисееву)

№ п/п	Особенности УПКОО	Риски недооценки указанных особенностей
1.	Создание и организация работы УПКОО в ОО не обязательны, это вопрос внутренней компетенции ОО	Попытки обращаться с УПКОО как обычным объектом административного управления ОО чреваты рисками минимизации творческого потенциала и отдачи УПКОО, снижением или разрушением мотивации участия, формированием фиктивных УПКОО, распадом УПКОО
2.	Участие педагогов в работе УПКОО носит добровольный характер	Администрирование приводит к перегрузке наиболее талантливых педагогов, отбивает охоту к работе в команде
3.	При сложных и творческих проектных задачах УПКОО не может работать эффективно без собственного целеполагания и принятия на себя ответственности за достижение целей	Попытка заставить УПКОО дублировать цели, продвигаемые руководством ОО или внешними субъектами, снижает мотивацию и потенциал УПКОО
4.	Тип и характер деятельности в УПКОО не позволяет рассматривать ее в качестве только объекта управления, требует субъект-субъектных отношений	Велик риск недооценки субъектности УПКОО, что чревато резким снижением ее творческого потенциала
5.	Некоторые проектные задачи объективно превышают возможности имеющихся УПКОО и их участников	Попытка продавить решение сложных и трудоемких задач порождает фрустрацию, снижает мотивацию к работе в УПКОО
6.	Камерность и интимность процесса работы УПКОО. Творческий процесс работы УПКОО не всегда способствует присутствию и участию внешних наблюдателей	Внешние вмешательства в процесс работы УПКОО могут нарушить естественный ход этого процесса, помешать формированию команд
7.	Трудность объективного и неразрушающего оценивания текущей работы УПКОО	Игнорирование этой объективной трудности ведет к поверхностным оценкам, а попытка оценивать УПКОО только по результатам, без анализа внутрикомандных процессов, чревата закреплением негативной практики, запаздыванием с выработкой корректирующих рекомендаций и вмешательств
8.	В деятельности УПКОО много компонентов, которые не осознаются их участниками и которые трудно поддаются анализу, интерпретации и оценке	Риск недооценки психологических и социально-психологических тонкостей командной работы, отношений в коллективе УПКОО
9.	Работа УПКОО требует от ее участников ряда дефицитных компетентностей, причем эти дефициты не всегда могут быть компенсированы силами субъектов	Недооценка этой ситуации чревата рисками дискредитации руководства

	внутреннего сопровождения или могут быть компенсированы, но при чрезмерных и неоправданных затратах времени, усилий и ресурсов	
10.	Добровольный характер работы УПКОО затрудняет постановку вопросов о внешнем обязательном контроле, мониторинге и оценке УПКОО	При попытке превратить УПКОО и их работу в предмет рутинного контроля или внешней оценки высоки риски возникновения конфликтов, выхода УПКОО из режима продуктивной работы
11.	Самостоятельность работы УПКОО может при определенных условиях привести к обособлению и изоляции отдельных УПКОО	Риск полного отсутствия объективной информации о работе УПКОО, утраты обратной связи, предоставления УПКОО самим себе, опасность появления и развития негативных тенденций в работе УПКОО (конфликтов, потери командности в работе, ущемления интересов отдельных участников, низкой продуктивности, имитации бурной деятельности)
12.	Серьезность и ответственность работы УПКОО может настраивать на избыточную серьезность стилистики их работы, характера общения	Избыточная серьезность, недооценка игрового начала, креативности может привести к негативному эмоциональному фону в УПКОО
13.	Работе УПКОО, как и другой групповой работе, присущи риски огруппления мышления	Недооценка этого феномена чревата снижением ответственности команды, принятием неоправданно рискованных решений

### **УПКОО в процессе создания, запуска, становления**

До создания команд в школе их будущие участники и лидеры проходят обучение в ОО или вне ее по ключевым вопросам командообразования; по возможности проводится общий проектный сбор, на котором будущие УПКОО формируются и приобретают первичный опыт командной работы.

УПКОО создаются в соответствии с принятым в ОО порядком, по инициативе администрации или участников самих команд.

Характер команд и их работы продумывается и определяется с учетом имеющегося многообразия возможных видов команд (см. таблицу 7). Состав каждой УПКОО должен быть согласован и соответствовать решаемым задачам.

Команды имеют согласованное с администрацией техническое задание на каждый выполняемый проект, где в явном виде прописываются: тема работы, ее

характер, ожидаемые результаты (продукты, результаты, эффекты), выделяемые команде ресурсы, сроки получения и представления результатов.

Конкретные цели работы участники УПКОО вырабатывают самостоятельно, согласовывая их с целями из технического задания, кураторами УПКОО.

Между участниками команд распределяются роли, отрабатывается определенный порядок внутреннего управления и коммуникации. Команды и их участники мотивированы на работу и взаимодействие, на результаты, понимают значимость и ответственность своей работы, ее место в общей работе ОО. Команды и их лидер(ы) понимают порядок взаимодействия с администрацией ОО, куратором или службой сопровождения УПКОО в ОО (при наличии), с другими командами.

Каждая команда ведет портфолио УПКОО, в котором кратко отражает ход и итоги работ, выполнения проектов и технических заданий.

УПКОО знают требования к работе УПКОО и нацеливаются на становление в качестве компетентной и высокопродуктивной команды.

Участники УПКОО регулярно собираются в полном составе на проектные сессии, осваивают формат командного обсуждения вопросов и принятия согласованных решений.

Вопросы внутреннего управления в каждой команде решаются коллегиально. Определяется порядок анализа, планирования, организации ее работы. Ротация составов команд допускается, но не приветствуется.

После согласования ключевых моментов работы над проектом, распределения задач общие очные сборы участников УПКОО сочетаются с широким использованием сетевых коммуникаций (группы в социальных сетях, в том числе закрытые для других пользователей, скайп, сервисы вебинаров, различные мессенджеры). Таким образом постоянно поддерживается коммуникация внутри команд.

УПКОО обязательно проводят рефлексию хода и промежуточных результатов своей работы. При затруднениях и потребностях в поддержке УПКОО своевременно обращаются к администрации, кураторам.

УПКОО стремятся совместно преодолеть трудности первых стадий своего жизненного цикла, противостоять рискам распада, разобщенности, потери цели.

Постепенно УПКОО начинают работать в полную силу, полно и эффективно реализуя нынешний потенциал, нарабатывая свой стиль и почерк, накапливая полезные знания и навыки работы и общения.

### **УПКОО в процессе стабильного функционирования (УПКОО работают в полную силу)**

Члены УПКОО уверенно владеют командными ролями, расширяют ролевой репертуар, развивают лидерские качества, некоторые из них становятся инициаторами новых проектов, создания и лидерами новых УПКОО.

Команды совершенствуют рабочие процедуры, коммуникации, осваивают новые методы и средства проектной работы; постепенно расширяют поле своей деятельности, берутся за проекты все большей сложности и значимости.

Деятельность УПКОО ориентируется на постоянное совершенствование.

В ОО постепенно создается «критическая масса» УПКОО и сотрудников, имеющих навыки командной проектной работы, что создает качественно иные условия и новые возможности.

Участники УПКОО удовлетворяют в процессе командной работы свои потребности в лидерстве, самоутверждении, самореализации, общении, обмене опытом, приобретают эмоционально значимый опыт совместной продуктивной работы, развивают профессионально значимые знания, умения, компетенции.

УПКОО включаются во взаимодействие, процессы кооперации и здоровой конкуренции.

Результаты работы УПКОО оказывают растущее по значимости влияние на функционирование и развитие школы, ее имидж, репутацию, получают признание внутри ОО и за ее пределами.

## **Развитие (саморазвитие) УПКОО**

При появлении новых вызовов и задач, возникновении сложностей в работе, проявлении кризисов компетентности участники УПКОО проводят проблемный анализ результатов своей деятельности, фиксируют проблемы и их причины, намечают меры по переходу на новый уровень результатов и самой деятельности.

УПКОО, завершившие проекты и исчерпавшие свой потенциал, прекращают существование (в соответствии с принятым в школе порядком). УПКОО, продолжающие свое развитие, решают выявленные проблемы, добиваясь новых результатов.

## **Некоторые проблемы УПКОО**

*Порядок создания УПКОО.* В большинстве случаев они возникают по инициативе администрации ОО, менее распространено создание команд «снизу», в инициативном порядке.

*Многообразие команд.* Преобладают команды, обеспечивающие текущее функционирование образовательного процесса.

В ОО, где работает много различных команд, возникает задача продумывания их взаимодействия между собой в кооперативном или конкурентном вариантах. Пока в решении этой задачи не удалось накопить необходимого релевантного опыта.

Многие ОО предполагают наличие управленческих команд, но при этом часто имеют в виду штатных управленцев, которые не занимаются проектной деятельностью, не организованы по командному принципу и в команде не работают.

*Целеполагание в УПКОО.* Приходится констатировать недостаточность некоторого рационального порядка получения УПКОО технических заданий на выполнение проектов. Исключения составляют немногочисленные пока ОО, руководители которых хорошо владеют основами проектного управления. Крайне редки случаи операционального, точного формулирования целей и других компонентов технических заданий командам. Само понятие о

технических заданиях, являющееся обычным атрибутом любой проектной работы, пока не входит в активный лексикон работников ОО и участников УПКОО.

*Результаты работы УПКОО.* Объективно УПКОО порождают в ходе своей работы широкий спектр непосредственных продуктов, которые становятся основой для получения многих результатов и эффектов для разных заинтересованных сторон. При этом учет и использование этих результатов пока осуществляется хаотично, от случая к случаю. УПКОО, как правило, не ведут проектные портфолио, фиксирующие полученные задания и результаты их выполнения.

*Формы, методы, инструментарий, процедуры работы УПКОО.* В подавляющем большинстве случаев участники УПКОО не имеют специальной подготовки к ведению продуктивной командной и проектной работы, что объясняет крайне редко встречающиеся случаи специально продуманных процедур работы УПКОО, форм, методов их деятельности, использования профессиональных инструментов работы.

Растет число участников УПКОО, осведомленных о важности распределения и четкого выполнения определенных командных ролей, но в наблюдаемой массовой практике эти знания пока почти не используются. Команды спонтанно, методом проб и ошибок пытаются наладить внутреннюю коммуникацию, что отнимает много времени и усилий. В большинстве случаев не формулируются и не соблюдаются простые правила командной работы.

Совместная работа участников УПКОО пока очень редко бывает связана с использованием профессиональных методов анализа и проектирования. В итоге почти единственным способом работы команд является групповое обсуждение той или иной степени структурированности, с полной, неполной или даже совсем отсутствующей фиксацией полученных идей, продуктов, результатов. В лучшем случае речь идет о вариантах мозгового штурма.

Участники УПКОО, как правило, существенно лучше ориентируются в тематике работы, чем в подходах к проектам, командной работе, формировании



команды, групповой динамике. При этом нехватка знаний и умений в этих сферах сопровождается отсутствием интереса к ним, что бывает трудно преодолеть без поддержки и сопровождения УПКОО.

*Мотивация и стимулирование участия в УПКОО.*

Поскольку во многих ОО работа по созданию и применению УПКОО еще не приобрела системного характера, не получают своевременного решения вопросы мотивации педагогов и других работников ОО к участию в работе УПКОО, включая вопросы материального стимулирования. И хотя объективно в работе в УПКОО имеется множество мотивирующих аспектов, многие педагоги настороженно относятся к включению в УПКОО, опасаясь перегрузки и других негативных последствий.

Обобщенные ключевые проблемы современных УПКОО приведены в таблице 10.

Одной из причин существования обозначенных проблем в жизни и деятельности УПКОО является отсутствие современного, научного подхода практиков в работе с УПКОО, когда действия основаны только на пробах и ошибках и обыденном сознании.

В общем виде причинами проблем являются недостатки, дефекты, дефициты, проявляющиеся по всей цепочке процесса порождения результатов деятельности УПКОО.

Таблица 10 – Обобщенные ключевые проблемы УПКОО

Уровень целеполагания, группы целей	Требуемые результаты	Реальные результаты	Проблема как разрыв между требуемыми и реальными результатами	Действия по решению проблем
<i>Проблемы на уровне множества УПКОО</i>				
Вклад УПКОО в развитие ОО и системы образования в целом	УПКОО оказывают большое влияние на ОО и систему образования	Влияние УПКОО на ОО и систему образования ощущается слабо	Недостаточное влияние УПКОО на развитие ОО и системы образования	Действия по созданию УПКОО, повышению их возможностей и развитию их продуктивности
Значимость проектов УПКОО	УПКОО выполняют проекты, значимые для функционирования и развития ОО и системы образования	Значимость проектов УПКОО невысока, проекты не приводят к заметным улучшениям в функционировании и развитии ОО и системы образования	Недостаточная актуальность тематики проектов	Действия по актуализации тематики проектов УПКОО
Активность и продуктивность УПКОО	Все или большая часть УПКОО активны и продуктивны	Значительная часть УПКОО не является активными и продуктивными	Недостаточная активность и продуктивность команд	Действия по повышению активности и продуктивности УПКОО
<i>Проблемы на уровне отдельной УПКОО</i>				
Качество продуктов УПКОО	Разработки УПКОО достаточно разнообразны и соответствуют высоким требованиям к качеству	Разработки УПКОО имеют недостаточно полную и развитую номенклатуру и не соответствуют высоким требованиям к качеству	Недостаточные номенклатура и качество продуктов УПКОО	Действия по расширению номенклатуры и повышению качества продуктов, разработок УПКОО
Качество результатов УПКОО	Деятельность УПКОО порождает значимые и качественные результаты в ОО и системе образования, в	Деятельность УПКОО не порождает значимых и качественных результатов в ОО и системе образования, в	Недостаточные результативность и качество работы УПКОО	Действия по повышению результативности и качества работы УПКОО, начиная с более четкого и точного целеполагания

	профессиональном развитии педагогов, сплочении коллективов, улучшении морального климата	профессиональном развитии педагогов, сплочении коллективов, улучшении морального климата		
Эффекты и последствия УПКОО	Действующие УПКОО, продукты и результаты их деятельности повышают мотивацию участия в командной работе, способствуют расширению числа УПКОО и повышению качества их работы	Действующие УПКОО, продукты и результаты их деятельности не способствуют повышению мотивации участия в командной работе, расширению числа УПКОО и повышению качества их работы	Недостаточная проявленность позитивных влияний УПКОО на дальнейшее развитие команд и проектов в ОО	Действия по повышению результативности и качества работы УПКОО, начиная с более четкого и точного целеполагания

В той части цепочки, которая находится внутри УПКОО, необходимо выявить дефекты и дефициты:

- процессов работы УПКОО и ее внутренней среды (как главного фактора порождения результатов);
- условий, ресурсов УПКОО;
- внутрикомандного управления;
- самой команды.

Если продолжить эту цепочку далее, будет необходимо выявить причины существования проблем УПКОО, касающиеся положения УПКОО в ОО, дефицитов и дефектов внутреннего, а затем и внешнего сопровождения УПКОО.

Среди распространенных дефектов процесса деятельности УПКОО можно выделить, в частности:

- слабую управляемость процессов командной работы;
- бессистемность, хаотичность работы;
- отсутствие логики, стратегий, общих подходов в работе;
- недостаточную целеустремленность, потерю ориентации на конкретные цели работы; неготовность удерживать цели работать на задачи, на результат;
- низкую проектную дисциплину;
- слабое понимание проектных задач, низкий темп работы;
- несоблюдение сроков выполнения работ в проектах;
- отсутствие разумного разделения труда, продуманного распределения ролей в команде;
- несогласованность действий, слабость взаимопомощи и поддержки в командах;
- узкий репертуар методов разработки проектов и неуверенное владение инструментарием проектной деятельности, командообразования;
- нерегулярность и слабую интенсивность внутренних коммуникаций;

- необоснованную ротацию состава команд, неучастие членов команды в важных событиях;

- неравномерность усилий, участия и вклада в общее дело со стороны разных участников УПКОО;

- отсутствие документирования работы УПКОО.

Внутренняя среда УПКОО как активный фон, на котором разворачивается деятельность команд, во многих ОО:

- не является мотивирующей, стимулирующей, нацеливающей на активную работу;

- не обеспечивает возможности самореализации членов УПКОО, их профессионального развития, обмена опытом;

- носит нетворческий, конформистский, а порой агрессивный, недружественный, конфликтогенный характер.

Недостатки процессов работы УПКОО и их внутренней среды во многом объясняются дефицитом необходимых ресурсов и условий для их работы. Речь, в частности идет о следующем:

- кадровых ресурсах (подбор участников команд, имеющих разный потенциал, повышает или снижает вероятность успешности команд);

- концептуальных, научно-методических ресурсах (к ним относятся подходы к организации работы УПКОО, проектам, которыми УПКОО в целом вооружены недостаточно);

- программно-методических ресурсах (владение методами и инструментарием проектной работы, наличие материалов для работы, что пока является серьезным дефицитом);

- образовательных ресурсах (обучение участников УПКОО, которое еще не приобрело систематического характера);

- информационных и мотивационных ресурсах (информация, необходимая для мотивированного, осмысленного и продуктивного участия в УПКОО);

- материально-технических ресурсах (средства и оборудование, помогающие в выполнении УПКОО своих задач);
- нормативно-правовых и документационных ресурсах (документация, упорядочивающая создание и работу УПКОО в ОО);
- финансовых ресурсах (средства, позволяющие ОО участвовать в выполнении сложных и капиталоемких проектов, а также средства материального стимулирования участия в проектах) и др.

Часть этих ресурсов может быть получена в ОО, в том числе в процессах внутреннего сопровождения УПКОО, другие требуют получения извне.

Проблемы и недостатки деятельности УПКОО во многом объясняются дефектами внутрикомандного управления, которые проявляются в:

- в слабом или отсутствующем планировании работы УПКОО;
- отсутствии внутреннего целеполагания и формальном отношении к внешним требованиям и целям;
- неполноте и невзаимосвязанности целей и задач;
- увлеченности одними целями в ущерб другим;
- отсутствии выделенных приоритетов;
- отсутствии или неадекватности лидерства в команде;
- низком уровне организации командной работы, проведения проектных сессий;
- невнимании к командообразованию;
- отсутствии внутреннего контроля и самоконтроля;
- слабом или отсутствующем внутреннем наставничестве, тьюторстве;
- отсутствии связей с руководством ОО, другими УПКОО;
- отсутствии внутреннего обучения в команде;
- отсутствии внутрикомандного мониторинга;
- отсутствии рефлексии, анализа и оценки проделанной работы и ее результатов;
- слабом использовании современных средств коммуникации;

- отсутствию запросов на поддержку и сопровождение;
- невнимании к внутренней атмосфере в УПКОО.

Проблемы деятельности УПКОО как недополучаемые ими результаты объясняются также недостаточным качеством самих УПКОО в целом и качеством подготовки и вклада отдельных участников.

Некоторые УПКОО пока не полностью сформированы и не прошли становление как полноценные УПКОО, при этом далеко не во всех ОО можно наблюдать внимание к такому формированию и переводу УПКОО от одной стадии развития к другой.

В УПКОО иногда недостаточно таких качеств, как:

- продуктивность, производительность труда;
- инициативность и творчество в работе;
- сплоченность и взаимоподдержка;
- готовность работать на задачу и результат;
- высокая мотивация совместной работы;
- ответственность за результаты работы.

Отсутствие необходимой для эффективной работы УПКОО компетентности порой не кажется существенным препятствием на первом этапе создания УПКОО, когда нередко возникает эйфория от быстрой и успешной работы участников за счет простого объединения их усилий в условиях интенсивной, напряженной, сосредоточенной работы.

Однако при усложнении проектных задач оказывается, что для успешной работы важны и специальные знания, и навыки, что резко актуализирует потребности в поддержке и сопровождении, в частности обучении участников УПКОО в ОО или за ее пределами.

В ОО с развитыми практиками и укоренившимися в организационной культуре традициями деятельности УПКОО наблюдаются такие эффекты, как:

- рост профессиональной мотивации педагогов;
- рост вовлеченности педагогов в проектную деятельность;
- рост общей интенсивности проектной деятельности в ОО;

- постепенное обретение участниками УПКОО навыков проектной командной работы по механизму научения;
- превращение УПКОО в постоянную и все более значимую часть школьного «ландшафта», укоренение их в ОО.

### **Разработка первичной концепции УПСЛРОС**

Команды ОО, участвующие в проектной работе, обладают различным проектным опытом и навыками самоорганизации, различным уровнем креативности, сработанности и совместимости, различными навыками работы в ситуации отсутствия прямого руководства и контроля. Поэтому предпочтительным решением является выдвижение в самом начале работы лидера коммуникации, который с момента запуска проектного режима работы, не дожидаясь особых указаний, начнет работу с командой.

Наиболее естественно, когда в роли такого лидера выступает директор школы или заведующий детским садом, хотя возможна и другая фигура лидера.

Работу команды ОО по разработке концепции УПСЛРОС целесообразно разделить на несколько этапов.

#### *1. Подготовка к проектированию концепции УПСЛРОС.*

Главная задача этого этапа – быстро настроиться на проектную работу и договориться в команде ОО о том, как будет проводиться эта работа и как будут фиксироваться ее промежуточные результаты.

Желательно, чтобы этот этап прошел быстро, что позволит большую часть времени отвести на собственно проектирование, выработку решений для концепции и их визуальное отображение на слайдах. В то же время важно не пропускать этот этап работы, так как без четкой самоорганизации и правил в работе есть риск существенно больших потерь времени из-за хаотичности и несогласованности действий.

Главные шаги, которые необходимо совершить на этом этапе:

- 1.1. Запуск и организация проектной работы команды.
- 1.2. Инвентаризация и анализ имеющихся материалов.



1.3. Актуализация задачи, требований к концепции.

*2. Проектирование (разработка) концепции УПСЛРОС.*

Этот этап является основным, и его назначение заключается в разработке командой ОО первой версии концепции управленческого проекта к представлению и экспертной оценке (в завершающий день очной части обучения по ДПП ПК (управленческий модуль)). Поэтому на этот этап отводится наибольшее время. Важные условия успеха на этом этапе – творческий креативный характер работы и опора на рекомендации, полученные командами на протяжении обучения.

Перечислим главные шаги, которые необходимо совершить на этом этапе.

2.1. Генерация и фиксация отдельных идей и решений для концепции (по структуре концепции и предлагаемому шаблону презентации (см. Приложение А).

2.2. Подготовка слайдов для первой версии презентации концепции проекта.

2.3. Первичная сборка проектных идей и решений.

2.4. Самооценка чернового варианта концепции. Выявление слабых мест в создаваемой концепции проекта.

2.5. Доведение концепции проекта до максимально готового, завершенного состояния.

*3. Подготовка к представлению проекта и дальнейшей доработке концепции.*

На этом этапе УПКОО переносит акцент на то, как наилучшим образом представить свою концепцию коллегам и экспертам. Кроме того, несмотря на высокую степень волнения и эмоционального напряжения, по возможности следует хотя бы в общих чертах составить план доработки концепции и подготовки итогового варианта управленческого проекта.

На этом этапе необходимо совершить три шага.

3.1. Анализ готовности к представлению и экспертной оценке концепции проекта, планирование представления.

3.2. Прогнозирование вопросов экспертов и подготовка ответов на них.

3.3. Первичное эскизное планирование работы по доводке концепции и разработке итогового управленческого проекта в коллективе ОО.

Прокомментируем отдельные шаги двух первых этапов работы.

*Краткий комментарий к шагу 1.1. Запуск и организация проектной работы команды.*

Этот шаг запуска позволяет избежать хаотичности и разрозненности усилий проектировщиков создания ЛРОС, непроизводительных затрат времени, обеспечить рациональную организацию работы, повысить ее продуктивность и нацеленность на ожидаемые результаты, по максимуму использовать потенциал команды в целом и каждого ее участника.

При этом элемент лидерства и управления творческим процессом генерации идей в команде не должен вести к утрате креативности, эмоциональности, спонтанности, которые могут возникать при избыточной заорганизованности работы, спешке, повышенной тревожности.

Важно обеспечить полную включенность и вовлеченность в работу всех участников команды, понимание ими своего места в разделении труда, правильную коммуникацию внутри команды и с модераторами, которые их сопровождают. Важно своевременно формулировать адресуемые модераторам вопросы.

На этом шаге участникам УПКОО необходимо:

- договориться об общем видении смысла предстоящей работы;
- согласовать порядок работы;
- распределить время на решение разных задач;
- определить роли и характер участия и вклада каждого участника;
- договориться о способе работы, порядке генерации и обсуждения выдвигаемых идей, использовании имеющихся средств и материалов;

– договориться о порядке сборки идей, редактирования формулировок, контроля времени, формулирования вопросов модераторам, подготовки чернового варианта презентации.

*Общее видение смысла предстоящей работы.* Участникам команды важно сформировать установку на то, что:

– в ближайшие часы предстоит разработать, а в завершающий день очного обучения – представить не итоговый управленческий проект, а его концепцию как некую рамочную основу;

– в дальнейшем будет возможность не просто доработать эту концепцию, но и при необходимости существенно изменить ее (начиная с формулировки темы проекта);

– если удачно сформулировать ключевые идеи и решения концепции, это сократит затраты времени и усилий на доработку концепции, ее доводку до итогового управленческого проекта;

– представление концепции дает команде ОО шанс достойно представить свою ОО, проявить свои лучшие качества и хорошо зарекомендовать себя в глазах других участников Программы: коллег из других ОО, организаторов, преподавателей, модераторов, оказывающих помощь командам, представителей ФОСК и будущей РОСК, с которыми предстоит взаимодействовать в течение всего времени выполнения проекта.

Ошибка в фокусировании команды ОО на смысле работы чревата непониманием и непродуктивными затратами времени и усилий.

*Согласование порядка работы.* Далее лидер команды может предложить коллегам без особых подробностей, в общем виде ознакомиться с ключевыми этапами проектной работы и ее шагами: «Сначала организуемся, распределяем время, роли каждого, кто что делает, договариваемся, как будем «набрасывать» идеи для концепции и ее презентации, как потом будем их собирать, редактировать и оформлять, кто и как контролирует время, как формулируем вопросы и запросы модераторам, преподавателям и

организаторам обучения, как готовим черновой вариант презентации, что делаем дальше».

Хорошо, если при этом лидер команды задаст общую оптимистичную установку на ритмичную творческую работу без отвлечений, но и без спешки, слишком жесткого давления участников друг на друга.

*Распределение времени на решение разных задач.* Лидер команды предлагает распределить время таким образом, чтобы:

- гарантированно успеть сделать первую версию презентации и первый вариант выступления команды при ее представлении;
- чередовать отрезки индивидуальной и совместной работы (в парах и в общем составе команды);
- чередовать отрезки активной работы и отдыха, предусмотреть перерывы через определенные промежутки времени;
- успеть проанализировать, что получилось при мозговом штурме, выявить возможности улучшения презентации, провести работу над ошибками, сделать то, что входит в задачи третьего этапа проектной работы.

*Определение ролей и характера участия и вклада каждого участника.* Решение этого вопроса зависит от степени знания лидером команды возможностей, сильных и слабых сторон каждого участника команды и их предпочтений.

При составе команды в 3-4 человека проблематично распределить все желаемые роли по Р.М. Белбину (реализатор, координатор, мотиватор, генератор идей, снабженец, аналитик, вдохновитель, контролер), однако полезно иметь их в виду.

С учетом специфики предстоящей работы в команде ОО в рамках разделения труда важно также выделить роли таймкипера (смотрящего за временем), оформителя (исполнителя презентации концепции создания ЛРОС) и редактора текста выступления, а также по возможности продумать модель представления концепции (кто участвует, кто что делает).

Необходимо договориться о способе работы, порядке генерации, обсуждения и сборки выдвигаемых идей, использовании имеющихся средств и материалов, редактирования формулировок, контроля времени, формулирования вопросов модераторам, преподавателям и организаторам обучения, подготовки чернового варианта презентации. Далее лидер команды может предложить порядок выдвижения и фиксации идей. Речь может идти, например, сначала о первичной генерации идей в индивидуальном порядке или сразу о совместной работе в режиме мозгового штурма.

Здесь можно обсудить вариант группового обсуждения с использованием простых игротехнических процедур. Пример: круговое обсуждение вопроса, когда каждый участник дает свой вариант ответа, передавая затем слово по кругу коллегам; принимающие эстафету выражают свое отношение к сказанному и по возможности добавляют свои идеи, и так продолжается до момента, когда становится ясно, что вопрос обсужден достаточно полно и подробно (при этом участники обсуждения могут пропустить свой «ход», если не могут добавить что-то к обсуждению).

Малый состав проектных групп позволяет не тратить много сил на излишнюю формализацию обсуждения, но простые правила, связанные с внимательным слушанием говорящего, обозначением готовности внести дополнения, желательно согласовать.

В практике работы команд ОО этот шаг часто упускается, что ведет к хаотичности и неупорядоченности работы.

*Краткий комментарий к шагу 1.2. Инвентаризация и анализ имеющихся материалов.*

Желательно вести всю работу с опорой на имеющиеся у участников команды знания и опорные инструктивно-методические материалы. Поэтому перед началом работы важно не забыть отработать такой шаг, как инвентаризация и анализ имеющихся материалов.

На этом шаге работы рекомендуется опираться на следующие материалы:

- материалы интерактивных учебных занятий об УПСЛРОС и о концепции УПСЛРОС;
- шаблон представления концепции УПСЛРОС;
- описание критериев и показателей оценки концепции проекта, данных в рабочей тетради слушателя и в рамках интерактивного учебного занятия о концепции УПСЛРОС;
- материалы о Программе, логике участия ОО в Программе, о ДПП ПК (управленческий модуль), ее ожидаемых результатах, о концепции развития личностного потенциала, о средовом подходе, диагностике среды и проектировании ЛРОС и ее важнейших компонентов;
- материалы предмодульной самостоятельной работы, в том числе в рамках усвоения курса «Развитие ОО: управление изменениями»;
- материалы к ДПП ПК (управленческий модуль), представленные в рабочей тетради и на платформе «Виртуальная школа».

Лидеру команды ОО вместе с коллегами важно:

- проговорить по слайдам содержание предложенного шаблона презентации концепции;
- использовать описание критериев и показателей оценки концепции проекта, данных в рабочей тетради слушателя и в рамках интерактивного учебного занятия о концепции УПСЛРОС;
- актуализировать содержание других требований к концепции и управленческому проекту;
- актуализировать материалы, релевантные задаче разработки концепции проекта, изучавшиеся с 1-го по 4-й день обучения.

Практика показывает, что упуская из вида этот шаг работы, проектные команды делают много лишней работы и что более нежелательно – могут принять решения, уводящие их от выбора главных смысловых линий проекта.

*Краткий комментарий к шагу 1.3. Актуализация задачи, требований к концепции.*

Обсудив общие организационные вопросы, ведущий командной проектной работы предлагает обсудить видение ее ожидаемого продукта и результата.

Продуктом проектной работы является концепция УПСЛРОС в ОО, соответствующая в главном предложенному командам шаблону и представляемая в формате презентации MS PowerPoint.

При этом команды ОО помнят и фиксируют, что на представление концепции создания ЛРОС в ОО им отводится не более 15 минут.

*Краткий комментарий к шагу 2.1. Генерация и фиксация отдельных идей и решений для концепции.*

Генерация идей в команде проводится на основе принципов мозгового штурма и предполагает:

- формулирование максимально возможного числа относящихся к теме идей;
- исключение критики высказанных идей на первом этапе при возможности их дополнения и развития;
- попытки формулировать параллельно не только мысли и идеи для текста, но и их визуальное отображение и сопровождение.

Генерацию проектных идей и решений целесообразно привязать к разработке содержания слайдов презентации, примерный набор которых представлен в шаблоне, имеющемся у команд ОО.

*Общая установка на тип и характер проекта.*

Проектная работа управленческих команд с самого начала ориентируется на важность точной формулировки темы управленческого проекта, ее связи с его проблемой и целью.

*На что предлагается ориентироваться командам при выборе общего характера и направленности проекта (концепции)?*

1. Все проекты ОО, разрабатываемые в рамках и под эгидой Программы (непосредственная и прямая цель), а в конечном счете – на развитие личности

обучающихся и развитие личностного потенциала всех участников образовательных отношений (глобальная цель).

2. Проекты в рамках Программы носят системный, общеорганизационный (а не частный, локальный) характер, соразмерны и сомасштабны программам развития, что не исключает выбора приоритетных направлений изменений в организации, но не позволяет сужать тему проекта до таких отдельных направлений.

3. Проекты предполагают нацеленность на серьезные изменения, для которых требуется вовлечение всего сообщества организации и ее внешних партнеров, мобилизацию всех имеющихся ресурсов.

4. Нацеленность на создание ЛРОС предполагает, что в каждом проекте создается не абстрактная ЛРОС, а среда с определенным доминирующим типом и важнейшими свойствами (известными участникам работы после ознакомления с работами В.А. Ясвина).

5. Создание ЛРОС в рамках проектов подразумевает, что системные изменения осуществляются коллективным субъектом организации во главе с управляющей системой при активной роли педагогов и охватывают все составляющие среды (по формуле «3+2»).

При этом управление и ресурсное обеспечение (развитие программно-методического обеспечения, развитие педагогических кадров) строятся в опережающем режиме по отношению к изменениям в трех средообразующих компонентах.

*Определение названия, темы проекта.*

Исходя из изложенных выше общих ориентаций, рекомендуется отразить в названии проекта:

- цели создания ЛРОС для развития личностного потенциала;
- выбор конкретного доминирующего типа и свойств создаваемой ЛРОС (что далее будет подробнее раскрываться в целевом блоке проекта).

Такие формулировки могут составлять название проекта, что, скорее всего, будет позитивно оценено экспертами, или выступать как:



- подзаголовок темы, перед которым авторы проекта дают некое яркое и публицистическое название (желательно не слишком далеко уходящее от сути проекта и понятное потенциальным читателям);

- первая часть заголовка, после которой следуют дополнительные конкретизирующие формулировки.

Практика показывает, что в формулировании тем проектов команды испытывают существенные трудности, связанные с недостатком опыта проектной деятельности. Поэтому мы рекомендуем ознакомиться с примерами типичных недостатков в формулировании тем проектов (таблица 11).

Таблица 11 – Примеры неудачных формулировок тем проекта с комментариями

<b>Примеры формулировок тем проектов</b>	<b>Комментарии</b>
Формирование ЛРОС, предоставляющей возможности формирования личностных, предметных и метапредметных компетентностей обучающихся, необходимых для адаптации и социализации в условиях неопределенности современного мира через воздействие на все ее подсистемы	Формулировка темы неоправданно громоздка
Мозаика сообществ в ОО: в будущее с уверенностью	Формулировка темы не связана прямо с темой создания ЛРОС и при этом непонятна
Лицей – интегрированное образовательное пространство для развития личностного потенциала	Формулировка темы носит констатирующий характер и из нее непонятно, что именно авторы проекта собираются делать и менять в своей организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Детский сад №... – территория комфорта;</li> <li>- Рубашка успешности, или Территория возможностей;</li> <li>- Школа социального успеха;</li> <li>- Развитие личностного потенциала как фактор успешности выпускника школы в жизни</li> </ul>	Формулировки не связаны прямо с темой создания ЛРОС; они носят констатирующий или назывной характер, из них непонятно, что именно авторы проекта собираются делать и менять в своей организации
Создание ЛРОС для развития системы воспитательной работы школы	Создание ЛРОС из цели проекта превращается в его средство. На самом деле должно быть ровно наоборот: широчайшая задача – создание ЛРОС – предполагает развитие всех подсистем организации (включая и воспитательную работу) для достижения главных целей в области роста качества образования и развития личностного потенциала

Создание ЛРОС для развития эмоционального интеллекта (варианты: креативности, критического мышления и т.п.)	В этой формулировке создание ЛРОС связано с решением важных, но отдельных, частных задач. Упускается из вида целостное развитие ребенка
Проект изменения школьного пространства	В этой формулировке создание целостной ЛРОС сужается до важной, но не исчерпывающей всю среду задачи развития пространственно-предметной среды
Создание ЛРОС в начальной школе	В этой формулировке из создания целостной ЛРОС исключаются основное и старшее звено школы
Создание ЛРОС в системе внеурочной воспитательной работы школы	В этой формулировке из создания целостной ЛРОС исключается важнейший процесс – обучение
Развитие коммуникативной культуры в условиях создания ЛРОС	Задачи ЛРОС существенно сужаются, при этом создается впечатление, что она уже создана. Так или иначе формулировка уводит от настроев на создание ЛРОС
«Миссия: ЛРОС». Построение ЛРОС с опорой на интегративно-матричную модель	Формулировка темы в целом приемлемая, но она не раскрывает, какой тип среды будет создан, а в качестве основы ее создания называют важную, но частную характеристику ОО
Создание творческого пространства ЛРОС детского сада	Формулировка темы в целом приемлемая, но в ней используются два близких по смыслу понятия «пространство» и «среда», а сочетание «пространство среды» избыточно
<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Давай учиться вместе!»: Проект создания ЛРОС;</li> <li>– Создание образовательной среды, способствующей развитию личностного потенциала участников образовательного процесса;</li> <li>– Проект создания ЛРОС школы: «Единство всех – уникальность каждого»;</li> <li>– Создание ЛРОС как условия развития личностного потенциала участников образовательных отношений;</li> <li>– Проект создания ЛРОС школы</li> </ul>	Формулировки темы в целом приемлемые, но не содержат указаний на конкретный доминирующий тип среды, который предлагается создать
Создание ЛРОС, повышающей эмоциональную, когерентную и активную составляющую школьной среды	Формулировка темы в целом приемлемая, но требует корректировки, так как получается, что ЛРОС (т.е. среда) повышает свои же составляющие (точнее было бы сказать свойства)

Сформулировав тему проекта, стоит вернуться к ней позднее и проверить ее точность и релевантность смыслам проекта.

После выбора темы проекта важно сделать так, чтобы все остальные слайды презентации концепции УПСЛРОС полностью соответствовали

выбранной теме. Важно показывать эту связь также в ходе выступления при представлении концепции проекта.

Команды, делавшие наиболее яркие проекты, проявили высокую продуктивную мотивацию в проектной работе, четко распределяли обязанности, были готовы взять на себя ответственность за выполнение проекта, постоянно взаимодействовали с коллегами внутри ОО и других ОО, педагогами, обучающимися.

Среди условий успеха выполнения проектов создания ЛРОС были выделены те, которые зависели от усилий команд ОО, в частности:

- выбор верной стратегии участия в Программе, начиная с активности в процессе обучения;
- глубокое усвоение ценностей и концептуальных основ Программы;
- творческий подход к разработке проекта создания ЛРОС;
- высокое качество диагностики образовательной среды ОО;
- активное вовлечение в реализацию проекта всего педагогического коллектива ОО, а также родителей, социальных партнеров ОО, по возможности и обучающихся;
- вовлеченность и лидерство первого лица ОО;
- постоянный диалог с представителями РОСК, коллегами из других ОО, активное задавание вопросов.

### **ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОДЕРЖАТЕЛЬНОМУ НАПОЛНЕНИЮ СТРУКТУРЫ КОМПОНЕНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ СОЗДАНИЯ ЛРОС**

Сердцевиной деятельности в разработке содержания УПСЛРОС является разработка ключевых блоков структуры проекта (от титульного листа до приложений).

Приступая к работе, вспомним известный афоризм Питера Друкера (1909–2005) о том, как важно различать две задачи:

- 1) to do the right things – делать правильные вещи (делать то, что нужно);
- 2) to do things right – делать вещи правильно, правильным образом (делать, как нужно).

«Делание правильных вещей» применительно к работе над проектом и его концепцией означает, что УПКОО:

- четко позиционирует направленность, тему и масштаб проекта;
- верно и обоснованно определяет цели и стратегию проекта, состав крупных изменений.

Если это не получится, есть риск, что проект сразу создаст массу ненужных трудностей.

«Делание вещей правильным образом» как раз и означает, что план действий, технологии нововведений в ОО хорошо продуманы и соответствуют поставленным целям и стратегии.

Дадим краткие рекомендации по содержательному наполнению структуры проекта, постепенно пополняя и конкретизируя информацию по этому вопросу.

#### *ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ*

Необходимо помнить о важности таких элементов титульного листа, как:

- логотипы Фонда, Программы, ГАОУ ВО МГПУ, ОО;
- наименование проекта с указанием периода его осуществления (2020–2023);
- место и год создания проекта.

#### *НАИМЕНОВАНИЕ, ТЕМА ПРОЕКТА*

Для раскрытия включенности в общую линию Программы в теме проекта необходимо раскрыть в явном виде: принадлежность проекта ОО к Программе и его направленность на создание ЛРОС определенного типа с определенными главными характеристиками.

Для показа индивидуальности, оригинальности, самобытности конкретного проекта нужно раскрыть его специфику, главные «рычаги» и стратегические ходы, обозначить значимые звенья.

### *ОГЛАВЛЕНИЕ*

В связи с тем, что проект имеет достаточно большой объем ( $\approx 40$  страниц до приложений), необходимо после титульного листа дать его оглавление (содержание) с указанием всех элементов и номеров страниц.

### *ПАСПОРТ ПРОЕКТА*

С целью концентрации внимания проектировщиков на главных элементах проекта в его структуру введен паспорт, отражающий важнейшие проектные решения.

Назначение краткого *ВВЕДЕНИЯ* к проекту состоит в том, чтобы раскрыть понимание авторами его смысла и значимости, его места среди других начинаний ОО, его нормативных и концептуальных основ, состава авторского коллектива и процесса разработки и обсуждения проекта.

В связи с этим во введении рекомендуется осветить такие моменты, как:

- краткая преамбула;
- смысл и значимость проекта, его место среди других проектов ОО;
- масштаб проекта, охват им ОО (связь и соотнесение с основной образовательной программой, программой развития, текущим планом работы);
- обозначение триединой задачи разработки проекта как документа;
- нормативные основания разработки;
- научные, концептуальные основания разработки (в рамках Программы);
- разработчики проекта (лидеры и команда(-ы));
- «кухня» проекта (как была организована разработка, кто привлекался к обсуждению и принятию, какие этапы оно прошло, кто на уровне организации утвердил проект).

### *ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ*

## *1. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ИЗ АНАЛИЗА.*

### *1.1. Информационная справка об ОО и ее образовательной среде.*

В справке важны:

- минимум необходимой информации об ОО, ее особенностях, уникальности, неповторимости, проектном опыте;
- опора на факты и цифры;
- минимально необходимый комментарий (без которого приведенные цифры и факты могут быть непонятны внешнему эксперту);
- акцент на информации, которая позволяет понять специфику, индивидуальность ОО, с чем она подходит к этому проекту,
- акцент на опыте ОО по теме проекта (создание ЛРОС), на описание заделов, на которые можно будет опереться.

### *1.2. Использованные методы и процедуры анализа и прогнозирования. Выводы из анализа.*

Вместе с предыдущим этот подраздел призван внести вклад в создание картины нынешнего состояния данной ОО и ее среды, прогнозирование ее возможного будущего.

Но в отличие от предыдущего этот подраздел содержит не констатацию фактов, а выводы из анализа прошлого, настоящего и прогнозирования обозримого будущего.

Обязательной частью анализа является экспертиза образовательной среды ОО по В.А. Ясвину, включающая в себя:

1) анализ соотношения 4 типов образовательной среды (догматической, безмятежной, карьерной и творческой), являющийся основой для проектирования новой, желаемой конфигурации типов среды (секторная диаграмма);

2) анализ состояния 12 характеристик среды, являющийся основой для выделения свойств, наиболее значимых в создаваемой ЛРОС, и проектирования их состояния (широта, интенсивность, осознаваемость,

обобщенность, эмоциональность, доминантность, когерентность, социальная активность, мобильность, структурированность, безопасность, устойчивость).

В проектах создания ЛРОС рекомендуется выделять ключевую проблему. Это следует делать с помощью известного в науке метода анализа проблем, в рамках которого проблема понимается как рассогласование, разрыв между желаемым, требуемым в обозримом будущем результатом и имеющимся.

Поскольку в данном случае речь идет о проекте создания ЛРОС, требуемый результат – желаемое состояние ЛРОС – желаемая конфигурация типов среды и состояние ведущих свойств.

Имеющийся результат – сегодняшнее состояние ЛРОС.

Проблема проекта – несформированность нужных характеристик ЛРОС в ОО.

Непосредственная цель проекта – создание ЛРОС с желаемыми характеристиками на основе решения указанной проблемы.

Следует понимать, что у любой ОО есть множество проблем разного уровня, решение которых зависит от решения ключевой проблемы проекта создания ЛРОС, но в данном случае речь идет именно и только об этой проблеме.

*2. ЦЕЛЕВОЙ БЛОК ПРОЕКТА – ОПИСАНИЕ ЖЕЛАЕМОГО СОСТОЯНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ОО И НОВЫХ ГЛАВНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ ОО, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛИТ ПОЛУЧИТЬ ОБНОВЛЕННАЯ СРЕДА.*

В целевом блоке проектов создания ЛРОС в ОО выделяются составляющие. Перечислим их.

2.1. Цели как образ желаемого будущего состояния ЛРОС, ее модальности (доминирующего типа) и основных характеристик (главные непосредственные цели проекта).

Эти цели прямо вытекают из диагностики среды и проектирования ее желаемых характеристик.

2.2. Цели как образ новых возможностей для развития личности детей и взрослых, образ желаемого будущего самочувствия, образа жизни, деятельности, поведения, общения, опыта детей и взрослых в ОО («проекция» создаваемой ЛРОС на детей и взрослых).

Цели на языке новых возможностей позволяют конкретизировать понимание образа ЛРОС в ОО.

2.3. Цели как образ желаемого будущего состояния ОО и компонентов ее среды, средообразующих переменных, как результат проекта создания ЛРОС (проекция ЛРОС на состояние ОО и ее средообразующих переменных по формуле «3+2»).

Эти цели показывают, как будут выглядеть все компоненты среды ОО и вся ОО в целом, когда в них будут внесены все задуманные изменения. Таким образом происходит еще большая конкретизация первичного образа среды.

2.4. Цели как образ желаемого состояния наиболее значимых результатов жизнедеятельности ОО, в которой удалось создать желаемую ЛРОС (общие стратегические цели ОО).

В составе этой группы целей особое и очень важное место занимают цели развития личностного потенциала.

### *3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПЕРЕХОДА К ЖЕЛАЕМОМУ СОСТОЯНИЮ СРЕДЫ.*

3.1. Крупные стратегические изменения и стратегический план создания ЛРОС ОО (по формуле «3+2»).

Стратегические изменения, ведущие к созданию ЛРОС, должны, благодаря проектам, произойти в ОО в целом, а также в следующих областях ОО (первая часть формулы «3+2»):

- в организационно-технологическом компоненте среды, образовательной подсистеме ОО;
- в социальном компоненте среды, организационной подсистеме ОО;
- в пространственно-предметной среде ОО.



Чтобы они смогли произойти, необходимо обеспечить эти изменения (вторая часть формулы «3+2»):

- ресурсами;
- управленческим сопровождением.

Это скорее всего потребует опережающих изменений в:

- системах ресурсного обеспечения и их деятельности;
- системах управления ОО и их деятельности;
- коллективе ОО, его свойствах и его деятельности.

3.2. Цели проекта по годам. Общие цели проекта должны быть достигнуты за три года. Для того, чтобы гарантированно прийти к ним в конце проекта, необходимо поставить цели по годам.

3.3. Конкретный план реализации проекта.

Зная общие цели проекта, его стратегию, набор главных изменений, цели по годам, можно построить самую конкретную часть проекта – план реализации изменений.

### *ПРИЛОЖЕНИЯ*

Этот факультативный, необязательный элемент текстового описания проекта, позволяет дать необходимые иллюстрации, примеры, а также познакомить всех с планами ОО по созданию ресурсного пакета проекта, разработки из которого предназначаются для передачи в другие ОО своего и других регионов – участников Программы.

Комментарии к разделу 1. *ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ИЗ АНАЛИЗА.*

*Место проекта в жизни и работе ОО.*

Раскрывая содержание этого вопроса, команда ОО имеет возможность ненавязчиво продемонстрировать значительность своего проектного опыта и интенсивность проектной деятельности, попутно отдавая себе отчет в том, что спрос с проектно-опытных команд может быть несколько выше, чем с начинающих.

Как опытным, так и начинающим командам необходимо обозначить проект создания ЛРОС как флагманский на ближайшие 3 года. Для того, чтобы это прозвучало более убедительно, важно раскрыть, как будут соотноситься проект создания ЛРОС с другими проектами ОО.

Кроме того, здесь важно показать соотношение проекта создания ЛРОС с:

- основной образовательной программой (ООП) ОО;
- программой развития ОО;
- текущим планом работы ОО.

Говоря об ООП ОО, важно с самого начала предусмотреть в проекте внесение изменений в ООП (прежде всего на основе включения работы по УМК из продуктовой линейки Фонда).

Говоря о связи проекта с программой развития ОО, следует задуматься, удачно ли рассматривать проект как некую часть программы развития ОО (как нередко бывает) или, понимая, что по своему масштабу проект соразмерен этой программе и так же, как и она, охватывает развитие всей ОО, предложить вариант перестройки имеющейся программы развития или разработки новой программы в духе средового подхода.

Что касается соотношения проекта с текущим планом работы, уже на стадии разработки концепции проекта важно продумать и кратко перечислить изменения, которые будут оперативно вноситься в текущие планы работы ОО.

*Далее цифры, помещенные в скобки, соответствуют нумерации основных разделов структуры концепции.*

*(1.1) Краткая справка об ОО и ее образовательной среде в контексте проекта.*

В отличие от представления итогового УПСЛРОС в ОО, в тексте которого можно отвести достаточное место для подробного представления ОО, при представлении концепции важно особенно четко выделить самое главное для понимания особенностей ОО и ее образовательной среды в контексте Программы и УПСЛРОС.

Это означает, что команде ОО не следует подробно излагать в презентации и выступлении историю ОО и все реализуемые программы, но обязательно стоит рассказать об имеющихся заделах в работе по улучшению образовательной среды, об опыте инновационной деятельности, сделать акцент на своей готовности к участию в Программе.

### *(1.2) Исследование среды ОО.*

При представлении концепции проекта необходимо познакомить всех с результатами диагностики (экспертизы) образовательной среды, которые команда получила в «средовой» день обучения по ДПП ПК (управленческий модуль).

Речь идет о графическом представлении двух составляющих анализа, которое сопровождается устными комментариями:

- 1) состояния и соотношения типов образовательной среды;
- 2) состояния 12 ключевых свойств.

### *Ключевая проблема проекта.*

При формулировании проблемы проекта важно помнить, что:

– проблема – существенное рассогласование, разрыв между завтрашними требуемыми результатами и сегодняшними имеющимися результатами. По сути, это призыв сделать шаг в развитии к будущему результату;

– в основу проекта кладется проблема несформированности важнейших качеств ЛРОС, соответственно, смысл проектов создания ЛРОС в ОО – обеспечение этих качеств в обновленной образовательной среде ОО.

К характеристикам создаваемой в ОО среды надо будет вернуться при описании целей проекта.

### *Целевые группы проекта, его благополучатели.*

Проекты создания ЛРОС в разных ОО имеют схожий состав благополучателей, поэтому при определении благополучателей проекта разработчикам концепции проекта создания ЛРОС важно избежать риска дать

тривиальное, лежащее на поверхности раскрытие этого вопроса, которое к тому же будет во многом совпадать с презентациями других команд ОО.

Преодолеть этот риск с пользой для концепции проекта поможет конкретизация тех потребностей и интересов, опасений и ожиданий, которые могут быть у благополучателей (детей, семей, педагогов и др.) в связи с реализацией проекта и намерений максимально учесть эти потребности в ходе проекта.

Важно показать, что именно и каким образом команда проекта ОО готова сделать для благополучателей и как она планирует вовлекать их самих, включая детей, в выполнение задач проекта создания ЛРОС.

## *(2) Цели проекта.*

Приступая к формулированию целей проекта, важно четко ориентироваться на понимание цели как образа желаемого и возможного результата наших действий. Важно не путать цели как образ результата и задачи как действия. Например, есть цель: создать для детей определенной ступени образования возможности для освоения навыков по современным видам спорта. В качестве некорректной формулировки цели могли бы быть обозначены навыки и умения или просто возможности.

Образ результата проекта существенно отличается от перечисления наших действий, содержания работы. Поэтому очень важно иметь в виду, что в целевом блоке описываются только и исключительно цели – результаты проекта и не описываются задачи, действия, мероприятия.

Все они, разумеется, не будут забыты, но для их описания существует третий раздел структуры проекта, который мы прокомментируем далее.

При этом в целевом блоке концепции и проекта речь идет только о самых важных стратегических целях проекта.

В шаблоне, предлагаемом как основа для презентации концепции проекта, для описания целей проекта отведено как минимум 4 слайда, что соответствует основным составляющим рекомендуемого комплекса целей.

### *(2.1.) Цели проекта как образ желаемого состояния ЛРОС.*

На первом из этих слайдов с помощью диаграмм, основанных на проделанной командой ОО работы по проектированию ЛРОС, раскрывается цель проекта в виде желаемого состояния:

- 1) типов образовательной среды;
- 2) 12 ключевых свойств.

Обозначая, какой тип ЛРОС и с каким доминирующими характеристиками собираются создать в данной ОО, стоит показать, насколько большой и серьезный шаг в изменении среды и обновлении ОО предстоит сделать в ОО за три года.

Контрольный список вопросов для разработки этих целей:

- какую по модальности (доминирующему типу) среду и с какими значениями конкретных характеристик мы стремимся создать и почему?
- как изменится общая конфигурация, соотношение типов образовательной среды?
- что усилится, что ослабнет, какие пропорции и соотношения?
- какой тип среды станет доминирующим, главным?
- какие конкретно характеристики среды будут улучшаться по своим показателям?
- чем, в чем и насколько сильно среда с новой модальностью и новым общим соотношением (конфигурацией) типов внутри себя будет отличаться от среды на старте проекта?
- в чем проявится разница (с лучшей стороны)?
- чем, в чем и насколько сильно значения отдельных характеристик среды будут отличаться от образа характеристик среды на старте проекта?
- в чем проявится разница в лучшую сторону?
- какие самые зримые различия в образовательной среде, ее качестве мы увидим, совершив воображаемую экскурсию по ОО через три года?

*(2.2) Цели проекта как новые возможности ЛРОС для ключевых участников образовательных отношений.*

Речь идет о конкретных новых возможностях для развития личности детей и взрослых, образе желаемого будущего самочувствия, образа жизни, деятельности, поведения, общения, опыта детей и взрослых в ОО.

Контрольные вопросы при разработке этих целей:

– какие новые возможности создаст изменившийся образ среды для детей и взрослых в школе/детском саду, что нового и как активно они смогут делать, какой ценный новый опыт обрести и прожить, какие новые яркие чувства пережить (качество и наполненность проживания жизни в ОО)?

– чем, в чем и насколько сильно отличаются образ жизни, бытие и сознание детей и взрослых в ОО через три года от того, что есть сегодня? Что останется и вырастет? Что уйдет на второй план? Что исчезнет? Что появится новое и лучшее?

Проектировщикам важно видеть и выстраивать связи между заявляемыми общими характеристиками ЛРОС и создаваемыми в ОО новыми возможностями.

*(2.3) Цели проекта как образ желаемого состояния ОО в целом и ее составляющих по формуле «3+2».*

Видение общего образа характеристик создаваемой среды и новых возможностей, создаваемых в ОО для детей и взрослых, необходимо, но недостаточно для понимания того общего образа желаемого будущего состояния всех составляющих среды:

- 1) организационно-технологического компонента, отражающего образовательную систему ОО или ОО как образовательную систему;
- 2) социального компонента, отражающего организационную систему ОО или ОО как организационную систему;
- 3) пространственно-предметного компонента.

Чтобы эти важнейшие составляющие среды достигли желаемого состояния, требуется своевременное, а лучше опережающее обновление двух обеспечивающих подсистем ОО:

- 1) подсистемы ресурсного обеспечения;

2) подсистемы управленческого сопровождения.

Эти составляющие ОО образуют формулу «3+2».

Важно подчеркнуть, что речь идет не о мероприятиях, а о том, новом образе ОО и ее среды по формуле «3+2», к которому необходимо прийти за три года выполнения проекта.

Контрольный список вопросов в помощь разработчикам:

– какими видятся в будущем организационно-технологический компонент среды, образовательная подсистема ОО?

– чем, в чем и насколько сильно организационно-технологический компонент среды, завтрашняя образовательная подсистема отличается от сегодняшней? Что останется и вырастет? Что уйдет на второй план? Что исчезнет? Что появится новое и лучшее?

– какими видятся в будущем социальный компонент среды, организационная подсистема ОО?

– чем, в чем и насколько сильно социальный компонент среды, завтрашняя организационная подсистема отличаются от сегодняшней? Что останется и вырастет? Что уйдет на второй план? Что исчезнет? Что появится новое и лучшее?

– какой видится в будущем пространственно-предметная среда ОО?

– чем, в чем и как сильно завтрашняя пространственно-предметная среда отличается от сегодняшней? Что останется и вырастет? Что уйдет на второй план? Что исчезнет? Что появится новое и лучшее?

– какими видятся в будущем главные ресурсы ОО (состав, номенклатура, количество, качество)?

– чем, в чем и насколько сильно завтрашние ресурсы ОО отличаются от сегодняшних? Что останется и вырастет? Что уйдет на второй план? Что исчезнет? Что появится новое и лучшее?

– какой станет система ресурсного обеспечения, обеспечивающая ОО ресурсами на новом уровне?

– чем, в чем и насколько сильно она будет отличаться от нынешней?  
Что останется и вырастет? Что уйдет на второй план? Что исчезнет? Что появится новое и лучшее?

– как будет осуществляться управленческое сопровождение проекта?

– какой станет управляющая система ОО? Чем, в чем и насколько сильно она будет отличаться от нынешней? Что останется и вырастет? Что уйдет на второй план? Что исчезнет? Что появится новое и лучшее?

Составляющие формулы «3+2» после постановки целей становятся основными направлениями реализации проекта (третий раздел его структуры).

Цели по формуле «3+2» возникают как итог пропитывания, насыщения всех компонентов структуры и процесса жизнедеятельности ОО заявленными в проекте желаемыми свойствами среды и новыми возможностями, «встраивания» этих свойств и возможностей в эти компоненты.

Важна не столько подробность, сколько точность и хорошее понимание образа целей.

*(2.4) Цели как образ желаемого состояния наиболее значимых результатов жизнедеятельности ОО, в которой удалось создать желаемую ЛРОС (общие стратегические цели ОО).*

Создание ЛРОС, образ которой стал теперь яснее после его конкретизации и наполнения идеями ЛРОС всех компонентов ОО, является основной целью проекта, но не является самоцелью. ЛРОС в ОО создается в конечном счете для развития ОО, наращивания ее потенциала в интересах развития всех участников образовательных отношений, их личности в целом и личностного потенциала как особенно ценной характеристики личности в частности.

В этой группе обозначаются самые главные цели – образ ОО и ее результатов в итоге построения ЛРОС в ОО.

Контрольный список вопросов в помощь разработчикам:



– какие новые качественные и количественные результаты деятельности ОО должны появиться с помощью создания ЛРОС, изменений во всех подсистемах ОО?

– чем, в чем и насколько сильно будут отличаться от нынешних:

– качество образования (речь идет о новом образе ребенка и выпускника ОО; в составе этой группы целей очень важное место занимают цели развития личностного потенциала);

– качество самой ОО;

– качество жизни детей и взрослых в ОО;

– качество профессионального развития педагогов (трудно рассчитывать на успешное развитие потенциала детей, если не созданы условия для развития педагогов и непонятна та модель личности и деятельности педагога, при которой он максимально мотивирован и компетентен в области развития детей и саморазвития);

– качество социального служения, вклада, влияния и признания ОО;

– место ОО среди других ОО?

Итак, в целевом блоке описываются только стратегические цели создания ЛРОС ОО, а все действия, ведущие к их достижению, и промежуточные цели описывается в разделе 3 проекта.

### *(3) Стратегия и тактика создания ЛРОС.*

В процессе разработки проекта инновационно проектная система ОО определяет набор целей проекта – целевой блок. Это дает возможность сориентировать, направить все проектные действия на достижение поставленных стратегических целей. Под стратегией достижения этих целей мы понимаем векторы и характер (крупные действия). Каждая школа и детский сад в состоянии за три года выполнить лишь ограниченное количество крупных действий. Это вынуждает проектировщиков четко выбирать эти действия и обосновывать их состав. Если в проекте не обозначен список важнейших действий (стратегических изменений), значит стратегия проекта отсутствует.

Как же просто без наукообразия описать планируемые стратегические изменения? Для этого по всем компонентам ОО (ЛРОС) по формуле «3+2» делается список крупнейших изменений. При этом важно убедиться, что его выполнение обеспечит достижение целей проекта. В дальнейшем на уровне планирования тактики создания ЛРОС нужно будет описать более конкретный состав действий с указанием сроков, видов работы, ответственных.

Когда набор мероприятий строится случайно без привязки к списку стратегических действий, стратегическое управление проектом не обеспечивается.

Как же обеспечить эту привязку?

1. Выбирается пункт из списка стратегических действий (например, в пункте первом изменение в пространственно-предметной среде 3 этажа).

2. Обозначаются важнейшие шаги, из которых состоит его выполнение (например: создание рабочей группы, консультирование с Фондом по вопросам использования «Кубрика», ведение переговоров, монтаж желаемой среды...). Таким образом получается, что в составе тактических действий нет ни одного лишнего мероприятия, то есть экономятся ресурсы и время.

3. Все тактические действия объединяются по формуле «3+2» с учетом даты, и получается подробный рабочий план. Однако между подпунктами проекта 3.1 (стратегия) и 3.3 (тактика) есть пункт 3.2 – конкретизация тактических целей проекта по годам.

4. Часто полагают, что там описываются мероприятия проекта. На самом деле предлагается раскрыть те конкретные результаты по годам проекта, которые достигаются обязательно.

Надо подчеркнуть, что в списке важнейших изменений должны быть изменения, связанные с темой и сутью проекта, а также с учебно-методическими комплектами, разработанными в рамках Программы для развития ОО. Все остальные изменения по большому счёту возможны, но необязательны.

При разработке стратегии проекта, стратегии создания среды для развития личностного потенциала, мы фактически даем себе ответы на ряд вопросов.

Первый вопрос: в каких частях составляющей ОО, её среды происходят наиболее крупные стратегические изменения (речь идет о формуле «3+2» и, естественно, внутри каждого её направления)?

Первый вопрос имеет и обратную сторону: в каких областях, стало быть, в ближайшие три года такие изменения не производятся? Таким образом, мы имеем не только результативность будущей стратегии, но и экономию времени всех ресурсов.

Второй ключевой вопрос для создания списка стратегических изменений: какие именно это будут изменения? От чего к чему происходит перевод компонентов ОО по содержанию? Что создаётся нового, того, чего раньше не было?

Третий вопрос: есть ли у нас принципиальная возможность сделать эти изменения в заданные сроки? Есть ли кадры, есть ли другие ресурсы?

Следующий вопрос: к каким очень конкретным результатам, не глобальным, приводят эти изменения, если они будут осуществлены?

Стратегии проектов в разных ОО будут существенно отличаться друг от друга тем, какие именно переменные будут в первом блоке среды, во втором, третьем, в ресурсах, в управлении. Кто-то делает акцент на пространственно-предметном компоненте среды, не забывая о других, кто-то делает акцент на УМК в организационно-технологическом компоненте среды в образовательной программе школы, детского сада. Кто-то начинает всю работу с изменения системы управления, создавая команды, создавая небольшие проекты в рамках большого проекта и т.д.

### *(3.1) Стратегия создания ЛРОС.*

Проект обязательно должен содержать вполне конкретный набор действий, событий, мероприятий, ведущих к достижению поставленных целей – план реализации проекта.

Разработке такого плана в стратегических проектах предшествует выбор и обоснование стратегии проекта.

Описание стратегии создания ЛРОС ОО или, иными словами, стратегии перехода ОО от нынешнего состояния среды к новому, раскрытому в стратегических целях проекта, включает в себя ответ на следующие вопросы:

- в каких областях жизнедеятельности ОО по формуле «3+2» в ходе проекта создания ЛРОС произойдут крупные изменения?
- какие это будут изменения, от чего к чему будет переход?
- как выглядит список крупных стратегических изменений в ОО, достаточно ли их для создания ЛРОС, достижения целей проекта?
- понятно ли, какими силами будут осуществлены эти изменения?
- есть ли ресурсы для этих изменений?
- каковы конкретные результаты осуществления этих изменений?
- в каком порядке по годам проекта они будут происходить?

При этом важно не просто определить изменения, которые в целом могут продвинуть ЛРОС и ОО вперед, но такие изменения, которые работают на достижение поставленных целей развития ОО.

Ответ на эти вопросы позволяет отобрать только самые главные и приоритетные области изменений, так как менять в организации и среде сразу всё невозможно и не нужно.

Главным итогом размышлений команды должен стать список крупных изменений в ОО в целом и в ее компонентах – направлениях реализации проекта (по формуле «3+2») с его расстановкой по годам. Это основа стратегического плана реализации проекта создания ЛРОС.

Далее предлагаются подробные контрольные списки вопросов для формулирования стратегических изменений по формуле «3+2».

*Проектирование изменений в организационно-технологическом компоненте среды, образовательной подсистеме ОО (на примере школы).*

1. Какие области образовательной подсистемы в ближайшее время не потребуют серьезных изменений и почему?

2. Какие наиболее важные для создания ЛРОС изменения и почему должны быть произведены:

- в соотношении процессов обучения, воспитания, социализации, оздоровления, сопровождения детей;
- в каждом из этих процессов;
- в интеграции этих процессов?

3. Какие наиболее важные для создания ЛРОС изменения и почему должны быть произведены:

- в дошкольном образовании
- в начальном образовании;
- в основном образовании;
- в среднем образовании;
- в обеспечении преемственности и интеграции между уровнями общего образования?

4. Какие наиболее важные для создания ЛРОС изменения должны быть произведены:

- в общей образовательной модели ОО, структуре образования;
- в общих и частных целях и задачах образования, их постановке (в образовательном целеполагании);
- в образовательных стратегиях и приоритетах ОО;
- в отдельных образовательных процессах и связях между ними;
- в свойствах образования в школе, направленности образовательной системы;
- в содержании образования;
- в организации образования;
- в технологиях, методах, средствах, формах, инструментах образования;
- в деятельности и поведении учащихся;
- в деятельности и поведении педагогов;

– во взаимодействии педагогов и учащихся в образовательном процессе;

– в микроусловиях образовательного процесса.

5. К каким изменениям в общем качестве образования, достижении личностных, метапредметных и предметных результатов обучающихся должны привести проектируемые изменения?

6. Какие устаревшие и тормозящие создание ЛРОС подходы, технологии, явления, события, институты, традиции образовательной подсистемы ОО должны быть устранены из организационной жизни ОО?

7. Как проектируемые изменения в образовательной системе будут отражены в содержании основных образовательных программ ОО?

*Проектирование изменений в социальном компоненте среды, организационной подсистеме ОО.*

1. Какие области организационной подсистемы в ближайшее время не потребуют серьезных изменений и почему?

2. Какие наиболее важные для создания ЛРОС изменения и почему должны быть произведены:

– в общей организационной модели ОО;

– в основополагающих стратегиях ОО;

– в стратегических основаниях ОО (системе ценностей, видении, миссии, социальных обязательствах ОО);

– в системе общих стратегических целей (в области качества ОО, качества жизни в ОО, качества социального служения ОО, места ОО в рейтингах ОО);

– в общей повестке дня ОО и способах ее формирования (включая систему общеорганизационных событий);

– в инновационной подсистеме ОО;

– в организационной структуре и организационном порядке ОО, взаимодействии ее составных частей, уровней, подразделений;

– в организационных механизмах ОО;

- в сообществе, коллективе ОО, его качествах (свойствах);
- в характере отношений в сообществе, в педагогическом и детских коллективах;
- в характере соглашений, конвенций, правил коммуникации в ОО;
- в организационной культуре ОО, укладе ее жизни;
- в социально-психологическом климате ОО, преобладающих настроениях в сообществе;
- во внешних связях и партнерстве с участием ОО;
- в отношениях с родителями, общественностью и другими партнерами ОО;
- в имидже, авторитете, репутации ОО, ее добром имени в социуме;
- в стратегиях конкуренции и кооперации ОО.

3. Какие устаревшие и тормозящие создание ЛРОС явления, события, институты, традиции должны быть устранены из организационной жизни ОО?

*Проектирование изменений в пространственно-предметной среде ОО.*

1. Какие наиболее важные для создания ЛРОС изменения должны быть произведены в пространственно-предметной среде ОО:

2. в каких составных частях, зонах, пространствах ОО и прилегающей территории должны произойти изменения;

3. какие элементы пространственно-предметной среды ОО подлежат замене, коррекции, устранению как устаревшие, опасные, неэстетичные, неэргономичные, препятствующие созданию ЛРОС?

4. Как проектируемые изменения в пространственно-предметной среде ОО будут отражены в содержании основных образовательных программ ОО?

*Учет взаимосвязи и взаимовлияния изменений в средообразующих переменных ОО.*

Как изменения в каждой из трех составляющих:

1. организационно-технологическом компоненте (образовательной подсистеме ОО),
  2. социальном компоненте (организационной подсистеме ОО),
  3. пространственно-предметной среде,
- могут простимулировать изменения (и какие именно) в каждой из других составляющих?

*Проектирование изменений в ресурсном обеспечении и управленческом сопровождении создания ЛРОС.*

– Какими ресурсами (состав, количество и качество) должны быть обеспечены изменения, наиболее важные для создания ЛРОС в ОО, в том числе в части:

– нормативно-правового и документационного обеспечения, состава и качества документации;

– научно-методического, концептуального обеспечения, качества идейных, ценностно-смысловых оснований ОО;

– кадрового обеспечения, работы с кадрами ОО, состава и качества кадров;

– программно-методического обеспечения, состава, характера и качества программ и технологий;

– общей инфраструктуры ОО;

– информационного обеспечения (включая информационное и PR-сопровождение проектов создания ЛРОС);

– материально-технического обеспечения ОО и логистики;

– финансового обеспечения?

*Использование продуктовой линейки Программы.*

Поскольку важной особенностью и задачей Программы является использование УМК, созданных в рамках «продуктовой линейки» Фонда, в концепции важно заявить о готовности ОО к освоению и применению данных УМК.



1. Как должна измениться сама система ресурсного обеспечения ОО, ее деятельность (по выделенным выше блокам ресурсов)?

2. Как проектируемые изменения в ресурсах и ресурсообеспечивающей деятельности ОО будут отражены в содержании основных образовательных программ ОО (в части условий)?

3. Как обеспечить управленческое сопровождение наиболее важных для создания ЛРОС и реализации спроектированных крупных изменений в ОО, в частности:

– как будет строиться система управления проектом создания ЛРОС в ОО, его разработкой и реализацией;

– каковы будут важнейшие действия субъектов этой системы в ходе доработки проекта;

– каковы будут важнейшие действия субъектов этой системы по управлению реализацией проекта создания ЛРОС?

*Управленческое сопровождение.*

1. Какие активные, в том числе опережающие изменения в целях создания ЛРОС следует провести в управляющих системах ОО и их управленческой деятельности, в частности:

– в приоритетах, типе и свойствах (направленности) управляющей системы ОО;

– в освоении стратегического, проектного управления ОО;

– в содержании, функциях управления;

– в составе субъектов управления (роль команд);

– в организационной структуре управления;

– в методах управления;

– в общем качестве управления ОО?

2. Как наиболее важные и крупные планируемые изменения будут отражены в программе развития ОО как ее главном стратегическом документе?

На будущее важно иметь в виду, что при разработке итоговой версии УПСЛРОС краткое раскрытие всех предыдущих пунктов становится содержанием паспорта проекта – единственного компонента, который есть в итоговом проекте, но не представляется в его концепции.

*Риски проекта и способы их минимизации.*

Важно не просто зафиксировать проектные риски и пути их профилактики и компенсации, но и обозначить степень уверенности команды в ОО в успешном преодолении рисков.

*Контуры дорожной карты проекта.*

Формирование представления о планируемых изменениях в ОО позволяет сделать распределение важнейших действий и изменений по годам в виде дорожной карты.

*Механизмы и способы достижения результатов.*

При выборе стратегии создания ЛРОС разработчикам важно задуматься над принципиальным подходом к осуществлению планируемых крупных изменений.

Можно предположить, что в реализации проектов создания ЛРОС будут востребованы механизмы организации командной проектной работы и присущие командам формы и способы работы: стратегические сессии, мозговые штурмы, дискуссии и т.д.

*(3.2) Цели проекта по годам.*

К концу каждого года главные изменения должны приводить к достижению целей проекта, которые являются определенной частью общих целей. Здесь важно показать не набор действий, а их ожидаемые результаты по годам.

*(3.3) Конкретный план создания ЛРОС.*

Этот компонент в его подробном раскрытии будет очень важен и востребован при представлении итогового проекта. Достаточно нескольких примеров, иллюстрирующих, с помощью каких конкретных мероприятий команда ОО предполагает осуществить те или иные крупные изменения.

Например, крупное изменение «Трансформация пространственно-предметной среды ОО» может потребовать таких действий, как:

- создание рабочей группы по теме;
- анализ существующей в ОО пространственно-предметной среды, выявление проблемных точек и дефицитов;
- изучение передовых решений в области развития пространственно-предметной среды;
- проектирование конкретных изменений пространственно-предметной среды ОО, включая моменты, связанные с предполагаемым использованием обновлённой среды;
- расчет ресурсов, необходимых для изменений пространственно-предметной среды ОО;
- заключение договоров с исполнителями работ по трансформации пространственно-предметной среды ОО;
- осуществление работ по трансформации пространственно-предметной среды ОО.

#### *Планируемые результаты проекта.*

Здесь имеется в виду разделение результатов проекта на три группы:

- 1) продукты – то, что команда ОО создает непосредственно (идеи, решения, разработки, проекты документов);
- 2) собственно результаты – то, что является итогом совместной работы всех участников проекта, результатом выполнения принятых решений;
- 3) эффекты – отсроченные и опосредованные результаты проекта в ОО и за ее пределами.

#### *Оценка результатов проекта.*

Разработчикам концепций УПСЛРОС важно иметь в виду, что эти проекты будут предметом внутреннего и внешнего мониторинга и оценки.

На слайде важно показать варианты внутренней самооценки хода и результатов реализации проекта.

#### *ПРИЛОЖЕНИЯ.*

Ресурсный пакет проекта.

В такой «пакет» предстоит «складывать» разработки, предназначенные для передачи в другие ОО своего и других регионов-участников Программы.

В него могут входить, например:

- итоги аналитической работы по проекту с использованием определенных методик, инструментария с выводами;
- описания наиболее ярких и успешных проектных решений и их реализации;
- описания опыта работы с рисками, проявившимися в ходе проекта (что следует учесть другим командам ОО в их работе);
- рекомендации на основе опыта по созданию и сопровождению в ОО проектных команд, организации их работы;
- описания стратегий (фрагментов стратегий) изменений в ОО, осуществляемых в ОО для создания желаемой ЛРОС, и/или хода их практической реализации, полученных результатов;
- описания зримых изменений в пространственно-предметной среде ОО (с показом в логике «было – стало» и краткими комментариями);
- описания опыта управленческой деятельности по запуску и реализации проектов создания ЛРОС (мотивация участников, вовлечение, создание команд и работа с ними, привлечение партнеров, преодоление сопротивления в ходе проекта);
- краткие описания конкретного, живого опыта решения различных задач в ходе разработки и реализации проекта;
- кейсы (описание реальных случаев) по интересным моментам и ситуациям в ходе проекта ОО («как это было, как мы действовали в ситуации и что у нас получилось»);
- тексты локальных нормативных актов, разработанных в ходе подготовки и реализации проекта создания ЛРОС;

- программы (компоненты программ) обучения и воспитания, а также дополнительные общеразвивающие программы, построенные на материалах курса СЭР, в том числе для летних лагерей;
- рабочие программы по предметам с интегрированными в них техниками когнитивного развития и темами СЭР в учебно-тематическом плане;
- планы внеурочной деятельности с встроенным курсом СЭР и дополнительными мероприятиями, направленными на планируемые результаты и эффекты;
- банк кейсов для использования в образовательном процессе;
- комплекты дидактических материалов по развитию «4К»;
- комплекты оценочных средств обучающихся для оценки «4К»;
- серия сценариев внеурочных мероприятий по темам СЭР;
- шаблоны встроенного педагогического наблюдения для мониторинга личностного развития учащихся в рамках учебной деятельности / индивидуального развития воспитанников;
- сценарии проведения родительских собраний, работающие на развитие организационно-технологического (образовательного) и социального (организационного) компонентов – средообразующих переменных ЛРОС;
- фото и видео высокого качества, отражающие и иллюстрирующие ход реализации проектов.

## **ПРИМЕРЫ ИЗ ОПЫТА РАЗРАБОТКИ УПСЛРОС<sup>7</sup>**

**«Создание творческо-карьерной ЛРОС на основе функционирования школы полного дня «Призма» в 2020–23 годах (улучшение характеристик образовательной среды: широта, интенсивность, обобщенность, мобильность, структурированность, безопасность)»**

---

<sup>7</sup> Представлены с минимальными изменениями и сокращениями. Сохранена стилистика авторского текста.

*Материалы предоставили*  
*С.П. Спиридонова, директор МБОУ Хмелевицкой СОШ,*  
*Е. Спиридонова, студентка СПбГИК, выпускница школы 2017 г.*  
*(Нижегородская область)*

Учитель – творческая профессия. А управленец? Должно ли быть ему присуще это качество? Безусловно, да! Кроме того, необходимо таким образом организовать творческих людей, структурировать их деятельность, организовать безопасные условия работы, популяризировать полученные наработки, просчитать риски, чтобы прийти к намеченной цели с фактическим результатом. Все управленцы это понимают, но вот придумать идею, которая сплотит всех участников образовательного процесса и заставит её двигаться достаточными для получения эффективными результатами темпами, совсем непросто. Команда Хмелевицкой средней школы после анализа своей образовательной среды по методикам В.А. Ясвина получила четкое представление, какие характеристики школьной среды нужно улучшать. Сразу пришла идея создания школы полного дня «Призма». Получая образование в ней, каждый участник образовательных отношений имеет возможность реализации своего личностного потенциала посредством ЛРОС в организационно-структурном компоненте «Взгляд через призму знаний», социально-организационном «Социальное сечение», пространственно-организационном «Грани возможностей среды». Школа нацелена на формирование творческо-карьерной среды, и здесь мы под карьерой понимаем самореализацию личности. Приведем в качестве иллюстрации пример нашей землячки Натальи Водяновой. Покорив мировые подиумы, она посвятила себя благотворительности: нашла свое призвание в помощи семьям, воспитывающим детей с особенностями развития.

И все же в глубине души было понимание: не хватает какого-то важного механизма в этом глобальном проекте. Он появился спустя 2 месяца работы над управленческим проектом во время подготовки к I Всероссийской научно-

практической конференции «Развитие личностного потенциала как ценность современного образования». Решение было рядом, преподаватели Фонда просто раскрыли наши глаза на то, что мы, управленцы, не замечали. С первых дней создания проекта мы прибегли к помощи выпускников школы – студентов профильных педагогических вузов. В нашей сельской школе нет ставки психолога, помощь студентов в написании аналитической части проекта была неоценима. Школа, ведущая свою историю с 1861 года, всегда поддерживала тесную связь с выпускниками. Выпускники на полученные знания накладывают тот бесценный практический опыт жизнедеятельности, которого недостает ученикам в школьных, по сути тепличных условиях. Так появилось сообщество выпускников Хмелевицкой средней школы «СоВы», основная задача деятельности которого заключается в содействии реализации проекта создания школы «Призма».

В чем его суть? Белый свет, проходя сквозь призму, раскладывается на спектр. Вдохновившись этим образом, предлагаем создать в школе ЛРОС «Призма». Попадая в нее, каждый участник образовательных отношений (в первую очередь ученик) получает возможность раскрыть свой личностный потенциал, идя по маршруту индивидуального развития (МИР), и найти свой яркий, уникальный жизненный путь. Шесть граней «Призмы» отражают характеристики образовательной среды, которые нуждаются в развитии именно в нашей школе. Какая грань раскроется в ребенке, что засияет ярче, мы не знаем, но главное – он найдет свою! «СоВы» заботливо обнимут школу «Призма» и помогут будущим «совьятам» встать на крыло.

Первым шагом стало создание сообщества выпускников в соцсетях, кроме того, были адресные обращения за помощью к конкретным выпускникам. В чем же суть кураторства «СоВ» в работе «Призмы»?

В части подпроекта «Взгляд через призму знаний» удачно вписались уроки финансовой грамотности. Актуальность данного вопроса подтверждается проведенным в феврале 2020 года социологическим опросом среди школьников 9-11 классов и их родителей на тему: «Уровень финансовой

грамотности населения». Полученные данные выявили проблему частичной финансовой безграмотности, для решения которой была составлена дорожная карта «Повышение финансовой грамотности участников образовательного процесса ОО». Через реализацию комплекса образовательных и внеклассных мероприятий, направленных на решение данной проблемы, обучающиеся, педагоги, родители получили практические знания по некоторым вопросам: личному планированию расходов, составлению семейного бюджета, налогообложению, страхованию. А помогли нам в этой просветительской деятельности наши выпускники, которые работают в местных отделениях банков, Пенсионном фонде, отделе МВД России по городу Шахунья. Это яркий пример того, как выпускники стали участниками образовательного процесса, выполняя просветительские функции. Информация от них воспринимается совсем по-другому: родители видят объяснение профессионалов, ученикам интересен новый лектор, а в итоге материал усвоен эффективнее.

Подпроект «Социальное сечение» структурирован несколькими воспитательными проектами. Один из них, «Наследники земли хмелевицкой», организован выпускниками школы, а школа выступает в качестве социального партнера. Цель проекта состоит в том, чтобы направить все усилия на воссоздание, сохранение и популяризацию форм русской традиционной культуры среди подростков и молодёжи, вернуть подрастающее поколение к духовно-нравственным и этико-эстетическим идеалам православной культуры. Под патронажем православных приходов нашего городского округа подростки и молодёжь не просто знакомятся с историей и культурой малой родины, а приобщаются к ней через активную деятельность. Продуктом реализации проекта стало методическое пособие, в котором представлены сценарии ключевых мероприятий. Здесь есть традиционные рождественские и масленичные гуляния. Уже стало правилом отмечать праздник православной молодежи Сретенским балом. Возрождается традиция девичьих обрядов в Троицу. Сценарий «Свадьба Заветлужья» по мотивам книги краеведа



П. Березина – это уникальный опыт возвращения обрядовых традиций поколению Z, что в стремительно развивающемся информационно-цифровом пространстве особенно актуально.

Подобные проекты направлены на то, чтобы молодежь не только оставалась жить в деревне, но и занимала активную жизненную позицию, придерживалась исконных устоев жизнеустройства и социальных отношений русского народа. Каждый сценарий данного пособия имеет видеосюжет и фотоотчет, что может быть интересно тем, кто воспользуется методическими разработками и проведет подобные мероприятия в своем регионе. Эти материалы можно найти в группе проекта в соцсетях.

Подпроект «Грани возможностей пространства» стал особенно востребован всеми участниками образовательных отношений. Здание школы пытались возвести с 90-х, но все попытки были безуспешными. В 2019 году началось строительство современного здания, в данный момент практически готового к вводу в эксплуатацию. Для выпускников эта стройка тоже стала родной: они видели, как воплощается мечта их детства. Все сердцем болели за то, каким будет здание, насколько функционально будет устроено внутреннее и внешнее пространство. Если территория школы была четко обусловлена рамками проекта, то её интерьер стал полем для моделирования среды. Управленцы разработали четкие шаги реализации подпроекта, направленного на создание развивающего пространства.

Первый шаг – информирование педагогов и детей о возможности самим принять участие в обустройстве пространства школы. В феврале–марте 2020 года все протекало внутри школы, затем пандемия внесла свои коррективы: мы перешли на дистанционный формат взаимодействия и дали объявления в соцсети, потому что идеи каждого (не только учеников, учителей, родителей, но и выпускников, жителей микрорайона) были ценны.

Второй шаг – создание проектных команд. Координирование работы групп взял на себя директор школы.

Третий шаг. Важно было понять, какие образовательные задачи будет решать каждое помещение. Этот этап стал непростым. Оказалось, что мы настолько привыкли к стереотипам, что нам непросто даже свыкнуться с мыслью, что пространством для проведения урока может быть не только класс, а дети могут заниматься не только за партами. Моделируемая и перемещаемая мебель постепенно осознавалась как инструмент для решения образовательных задач. Коридоры и рекреации школы стали рассматриваться как развивающие пространства.

Четвертым шагом стал мозговой штурм. Идеи каждого обсуждались, принимались или отвергались. Знаний явно не хватало. Поиски информации в интернете, консультации с психологами привели к рождению проектов, которые осталось визуально представить.

Пятый шаг реализации проекта разделился на несколько этапов. На первом восьмиклассники нарисовали плакаты, отражающие их видение пространства школы, старшеклассники (9-10 классы) прибегли к фотомонтажу своего видения школьных помещений и сделали видеоролики рекламы новой школы их мечты, педагоги нашли в интернете фотографии того, что они в конечном итоге хотят видеть в своих кабинетах. Так во всех классах появились зоны для групповой работы, кабинетах химии, биологии и физики – лабораторные столы, в начальной школе предусмотрели уголки чтения, места для настольных игр, систему хранения не только пособий учителя, но и детских школьных принадлежностей и игрушек. Максимально постарались использовать рекреации:

– у актового зала расположится танцевальный зал, который будет использоваться не только для занятий хореографического кружка, но и для организации двигательной активности во время перемен (дежурный класс планирует ежедневно устраивать флешмобы), эта же рекреация легко трансформируется в кинозал, в учебный класс проектной работы: стоит только выкатить из библиотеки интерактивную панель, поставить пуфы, аудиторные стулья с подставками для письма;

– около классов начальной школы расположится спортгородок, включающий канаты, шведские стенки, траверс, сенсорный мат, игровую дорожку; здесь же предусмотрена сцена для маленьких артистов;

– на третьем этаже будет школьная телестудия, трансформируемая в поле для игры в настольные шахматы; сложная конструкция этой рекреации дает возможность оборудовать сменные тематические инсталляции с детскими работами и организовывать фотозоны;

– в рекреации старшей школы предусмотрена небольшая полукруглая сцена для стендапа, конкурса чтецов, состязания вокалистов, соответственно зрителям предлагаются диваны и пуфы; здесь же предусмотрены крытые беседки для чтения книг и общения друзей.

Особым образом решено организовать образовательно-информационное пространство школы. Во-первых, расположить меловые доски с магнитным напылением в коридорах каждого этажа и на входной зоне. Это позволит детям самим делать информационные сообщения и представлять свои проекты. Всем порядком надоела висящая годами на стендах информация, напечатанная мелким шрифтом, нам хочется сделать информационное пространство живым и нужным детям. Предусмотрены и доски, на которых можно будет порисовать или поиграть в крестики-нолики.

Необычный дизайн придумали для школьной библиотеки. Помещение состоит из 3 частей: в одной хранится библиотечный фонд, во второй расположены выставочный комплекс и удобные модульные диванчики для чтения, внутри которых находятся книжные полки, здесь же для учеников четыре оборудованных компьютерами рабочих места и стойка выдачи книг. Третий зал предусматривает трансформируемую мебель, флипчарты, интерактивную панель на стойке для организации конференций и круглых столов, есть и 25 ноутбуков для фронтальной работы и со школьниками, и с педагогами.

Согласно требованиям времени оборудуется класс проектной деятельности, предусматривающий занятия по робототехнике, проведения

экспериментов по естествознанию для начальной школы. Трансформируемая мебель (трапециевидные столы, стулья) и ноутбуки позволят провести здесь любое занятие.

Огромный для сельской школы актовый зал на 242 места решено оборудовать отдельными венскими стульями, которые позволят по-разному организовать пространство. Например, традицией школы является Сретенский бал. Не только артисты, но и зрители готовы принять в нем участие, поэтому есть возможность для организации двух танцевальных зон. В актовом зале можно организовать полноценный кинозал. Есть уникальная возможность вести онлайн-трансляции с любых мероприятий, проходящих в этом помещении.

Серьезно пришлось подумать над организацией помещения кабинета информатики (19 метров в длину и 6 в ширину). Для учеников по требованиям СанПиНа расположили 25 одинарных рабочих мест, оборудованных стационарными компьютерами. Тут возникли две проблемы: как должен говорить учитель, чтобы его слышал каждый ученик, и как организовать групповую работу на уроке. Выход нашли в следующем: около доски расположили конференц-стулья, которые имеют подставку для письма.

Кабинет ручного труда тоже имеет необычную мебель: рабочее место ученика находится за угловым столом. Поворачиваясь лицом к учителю, школьница получает в пользование полноценную парту, разворачиваясь к швейной машинке, она оказывается на конвейере, позволяющем имитировать работу в ателье или на фабрике. В перспективе на базе этого класса предполагается создание учебной фирмы.

Достаточно много усилий было потрачено на оборудование спортивного зала. Несколько схем расположения оборудования (в том числе скалодром) обсуждали все: учителя физической культуры, тренер по туризму, бывшие профессиональные спортсмены, управленцы в области спорта, выпускники школы, застройщик «ВМСК-строй» и поставщики спортивного оборудования.

Непросто было учесть все мнения, но главное, мы получили проект спортзала и тренажерного зала.

Персонал школы тоже включился в работу по проекту. Повара школы, обслуживающий персонал, которые являются и родителями, решили подарить детям не просто столовую, а кафе: поставить диванчики, а не скамейки, приставные стулья и столы на 6 человек. В обеденном зале будет интерактивная доска, транслирующая информацию о здоровом питании и ролики по его пропаганде, а также меловая доска для меню с рисунками (эту функцию возьмет на себя дежурный класс). По необходимости зал столовой вполне может заменить учебный класс.

Входная зона, отвечая требованиям безопасности, предполагает установку турникетов и рамки металлоискателя. Далее расположился интерактивный киоск, информационное табло «Бегущая строка» и телевизор, транслирующий новостную школьную информацию. Важная роль отводится здесь «Измерителю эмоций». Управленческая команда предполагает, что в небольшой школе на 300 человек каждый сможет оставлять на ней стикеры для обратной связи. Именно так можно будет объективно оценить эмоциональный фон в школе, держать руку на пульсе её жизни.

Отрадно то, что поставщики оборудования прониклись нашими общими идеями организации пространства: они с удовольствием рисуют профессиональные эскизы мебели, дают советы по оснащению оборудованием классов и рекреаций, а главное, поставляют на строящийся объект все необходимое нам оборудование.

Приятно работать в такой большой команде, вся деятельность которой направлена на то, чтобы сквозь призму развивающего пространства новой школы каждый участник образовательных отношений получил возможность найти свой путь развития.

## Проект создания ЛРОС школы (2018–2021 г.)

*Материалы предоставил*

*А.Н. Мокрушин, директор СОШ № 25 г. Калуги*

Перед нашей школой и педагогическим коллективом стоит задача, известная любому школьнику: попасть из пункта «А» в пункт «Б», используя оптимальный маршрут. Пункт «А» – это первоклассник, который стоит на пороге школы в первый учебный день. Пункт «Б» – выпускник, требования к личностным результатам которого обозначены в федеральном государственном образовательном стандарте. Оптимальный маршрут – индивидуальная траектория развития ребенка, основанная на совокупности условий, обеспечивающих соразмерное особенностям и возможностям ребенка преодолению этого маршрута. У этой задачи бесконечно много решений даже в рамках одной школы. Решая эту задачу в нашей школе, мы стали участниками Программы.

Разработку проекта по созданию ЛРОС мы начали с экспертизы школьной среды. Для проведения экспертизы применяли методики «Программно-диагностический комплекс для обеспечения процесса экспертно-проектного управления инновационным развитием образовательных учреждений» (В.А. Ясвин, С.Н. Рыбинская, С.А. Белова, С.Е. Дробнов), в частности использовалась методика экспертизы школьной среды. В экспертизе приняли участие все участники образовательных отношений: ученики, учителя, родители.

Сразу после прохождения управленческого модуля мы провели педагогический совет, на котором рассказали о программе, ее ценностных основаниях и целях. А далее постарались заглянуть в будущее: какой мы видим школу через несколько лет? Таким образом, можно сказать, что в рамках педагогического совета мы провели форсайт-сессию, благодаря которой у нас получился в первом приближении образ желаемого будущего. Дальнейшая работа была направлена на анализ среды с использованием предложенных методик. На данном этапе и далее очень полезной оказалась

работа с использованием google-форм: анкетирование, голосование, опросы, – получили достаточно быстрый и наглядный результат.

Следующим шагом стала работа с родителями. Мы подключили к анализу среды родительский комитет школы и всех желающих родителей. Нам важно было предоставить возможность каждому заинтересованному лицу принять участие. На начальном этапе активность родителей была невысокой. Это мы связываем в том числе с тем, что ранее такое включение родителей в работу над школьной средой отсутствовало или было эпизодическим. После защиты концепции мы провели презентацию нашего проекта во всех классах на родительских собраниях. И с течением времени начали наблюдать постепенное повышение вовлеченности родителей в школьную жизнь. Постоянное и активное участие в школьных мероприятиях, совместная их организация. А с 2020 года один из родителей школы работает с детьми по дополнительной общеразвивающей программе «Юный следователь».

В работу включились и главные, на наш взгляд, участники образовательных отношений – дети. Они проявили высокую активность в заполнении анкет и прохождении опросов. Больше всего детям запомнилось проведение методики «Эмоциональная оценка среды» накануне новогодних каникул. В первый день каникул после второй четверти более 90 детей из разных классов пришли в школу, чтобы принять участие в исследовании.

Результаты первичной экспертизы показали, что существующая школьная среда различно воспринимается разными категориями участников образовательного процесса. Одной из важных качественных характеристик образовательной среды является ее модальность, которая отражает, в какой мере данная образовательная среда является ресурсом для ученика (наличие или отсутствие в той или иной образовательной среде условий и возможностей для развития активности ребенка и его личностной свободы). Результаты экспертизы показали, что с точки зрения детей и родителей в школьной среде в основном преобладает «карьерный» характер (55,9 %) при небольшой доле «творческой» составляющей (24,6 %), по мнению учителей преобладает

«творческий» (43,98 %) и «карьерный» (39,35 %) характеры школьной среды, администрация школы видит преобладание «карьерного» (37,1 %) и «догматического» (32,9 %) типов. Преобладание «карьерного» характера среды в восприятии детей и родителей может говорить о том, что при достаточно высокой степени личной активности образовательная среда не является частью личностного пространства ученика, родителя, а служит только средством достижения цели. Еще одним выводом, свидетельствующим о том, что существующая образовательная среда требует системных изменений и преобразования, является наличие значительных отличий в восприятии образовательной среды различными категориями участников образовательных отношений.

Среди количественных характеристик наименее выраженными оказались такие показатели, как безопасность, устойчивость, когерентность, эмоциональность, интенсивность среды.

Полученные результаты с высокой долей вероятности позволяют говорить нам о том, что, с одной стороны, в личностном пространстве обучающихся существующая образовательная среда не играет значимой роли, с другой стороны, сама образовательная среда не обладает необходимыми условиями и возможностями для того, чтобы влиять на школьников, формируя не только предметные результаты, но и развивая личностную сферу.

Основываясь на результатах экспертизы, мы приступили к проектированию ЛРОС. При этом мы осознавали риски, которые нас подстерегают. Ведь не редки парадоксальные случаи, когда в школе, не считающей приоритетной роль ЛРОС в жизни своих подопечных, вырастают высоконравственные выпускники. И наоборот, выпускники другой школы, педагогический коллектив которой максимально вложил свое мастерство и силы в создание ЛРОС, могут демонстрировать весьма снисходительное отношение к нормам «человеческого общежития». На наш взгляд, эффективность становления личностного пространства ученика в рамках проектируемой ЛРОС зависит от ряда условий, ценностных оснований, на



которых строится среда. Эти условия – фундамент грядущих преобразований в нашей школе. Рассмотрим их.

Одним из главных факторов, по нашему мнению, является безусловное принятие ребенка со всеми его личностными особенностями (подчеркиваем: особенностями, а не преимуществами и недостатками) и выстраивание своей деятельности на основе отношения к ученику как к человеку, личности. Вся наша деятельность, содержательная сторона всех событий и мероприятий должны находить отклик в душе ребенка, быть «пропитанными» отношением уважения и доверия к личности ученика.

В свою очередь, личность с ее ярко выраженной индивидуальностью, уникальным набором психических свойств может быть выращена только не менее яркой личностью. Эта аксиома диктует необходимость примера в лице взрослого для формирования личностного пространства ребёнка и его личностных качеств. Взрослого – способного к сомнению и рефлексии, со жгучей потребностью в развитии, внутренней готовностью к преодолению собственных дефицитов, в том числе профессиональных. Принципиально важным является пример педагога. Личность педагога является тем решающим фактором, от которого зависит успешность деятельности всей школы. Только в том случае учитель сможет войти в личностное пространство ученика, стать его частью, когда ученик увидит и почувствует, что рядом с этим учителем он в безопасности, что он интересен учителю, что учитель – прежде всего человек, который своей деятельностью показывает пример личностного саморазвития и совершенствования.

В направлении работы с педагогическим коллективом мы запланировали создание центра сопровождения профессионального развития педагога. С каждым учителем по итогам 2018–2019 учебного года было проведено индивидуальное собеседование. Обсуждали результаты работы, возможные затруднения, их причины, перспективы профессионального развития. Это довольно трудоемкий и продолжительный процесс. Важно,

чтобы учитель чувствовал доверие и поддержку. Только в этом случае затраченные ресурсы окупятся.

Поменялась и работа в рамках внутришкольного повышения квалификации. Такое изменение появилось по ходу реализации проекта. Мы увидели, что традиционные курсы повышения квалификации и школьные семинары не позволяют в полной мере осознанно применить на практике изучаемый материал. Это связано, на наш взгляд, прежде всего со значительным объемом передаваемой информации. Поэтому мы применяем тактику микрообучения: «большую» тему обозначаем на педагогическом совете, а далее разбиваем ее на короткие фрагменты и знакомим с ними в формате тренингов продолжительностью 10-15 минут. И сразу после проведенного тренинга, буквально на следующий день, внедряем в практику изученный прием, метод (или один из приемов, методов, который ближе конкретному педагогу). При этом постоянно собираем обратную связь (как правило, это ежедневная google-форма) о том, что получается, что требует доработки, как реагируют дети. А также опрашиваем детей, какие изменения они замечают, замечают ли вообще. На освоение приема в среднем отводим 2 недели. А далее – следующий тренинг. Таким образом мы стараемся снизить одномоментную нагрузку на педагога, повысить степень осознанности в его работе, заложить прочные ценностные основы работы в рамках проекта. Это позволяет накопить значительный материал, который становится опорой для выявления дефицитов, дальнейших «больших» тем.

Личность – субъект социокультурной жизни. Другими словами, личность формируется в череде плановых и спонтанных событий. В контексте развития нашей школы это значит, что необходимо создать такие возможности для раскрытия способностей и задатков ребенка в виде «образовательных событий», которые бы обладали потенциалом целенаправленного личностного совершенствования. Речь идет об индивидуализации возможностей образовательной среды для каждого ребенка – известной трудности массовой школы. Нами осознана необходимость поиска

оригинальных решений по формированию субъектного опыта учащихся, основанного на их личном выборе и ответственности за него, на опыте экспертной оценки и конструктивной критики, на творческом поиске, общении и созидании. В качестве эффективного решения реализации данного условия мы спроектировали динамическую систему разноуровневых образовательных и воспитательных событий, направленных на личностное образование и развитие субъектов, включенных в них.

Это направление названо «Вместе!». В названии – сгусток смысла планируемых действий: вместе – значит вместе с детьми, родителями, учителями. Вместе – это не просто факт физического присутствия, но «совместность», «со-бытийность», «со-творчество», «со-участие», «со-переживание». Планируется комплекс мероприятий, в которых, может поучаствовать каждый желающий, независимо от возраста, класса, статуса. Главным условием участия является интерес, поиск лично значимого. Принципиально значимо участие в мероприятии с «нулевой» отметки, т. е. начиная с планирования, содержательного наполнения, подбора ролей, механизмов, правил и т. д. Так мы надеемся решить непростую средовую задачу: наполнить образовательное пространство событиями, значимыми для каждого адресата-участника, в конечном итоге это поможет нашим обучающимся приобрести в школьной среде свое личностное пространство. При этом мероприятие становится, с одной стороны, событием для конкретной личности, с другой, со-бытием взрослых и детей. В данном случае уместно говорить об активном личностном пространстве, которое подразумевает возможность участия в его созидании, а также возможность встреч с новыми людьми, объектами, явлениями, высокой вероятностью возникновения случая, который может возбудить личный интерес участников взаимодействия к происходящему. Девизом этого направления стали следующие слова: «Мои возможности становятся твоими. Вместе у нас больше возможностей».

Чтобы стать участником мероприятий в рамках данного направления, достаточно только сказать «да!»: заполнить форму на сайте школы или

оставить пожелание на стене «Возможность» в школе. Стена «Возможность» – это и предметно-пространственное решение, и содержательное. Она представляет собой канбан-доску, разработанную и оформленную школьным самоуправлением вместе со взрослыми, которая состоит из следующих разделов: «Предлагаю идею», где каждый (ребенок, взрослый) имеет возможность предложить любую активность, просто приклеив стикер с предложением в соответствующую область доски; «Планируем», куда перемещается стикер с предыдущей области доски, если эта активность кого-то заинтересовала; «Делаем», где оказывается стикер, когда собралась команда (или один человек), который уже работает над осуществлением предложенной активности; «Сделали» – последняя область доски, куда помещаются стикеры после того, как предложенная идея была реализована.

Таким образом, при проектировании образовательной среды у ученика появляется возможность стать субъектом планируемых преобразований. Это условие продиктовано в том числе тем, что одним из требований к выпускнику школы является способность не только быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям окружающего мира, но и способность преобразовывать этот мир, пространство и среду, в которой человек существует. Такая возможность появляется в том числе за счет системы мероприятий «Вместе!».

Еще одним средством обеспечения реализации названного условия является ежегодный школьный конкурс «Преобразование», каждый участник которого может стать соавтором проектов обновления предметно-пространственной среды школы. Участие в конкурсе подразумевает презентацию идей по оформлению alma mater, а предложения, набравшие наибольшее количество голосов по итогам конкурса, найдут свое реальное воплощение в предметно-пространственной среде школы. Для того чтобы конкурс стал традицией, значимой частью школьной жизни, перед проведением его впервые мы воплотим в жизнь идею, рожденную в обсуждении конкурса на родительском собрании: интерьерный дизайн школы

приобретет тематическую зону «Лица» с размещением фотографий каждого ребенка – сегодняшнего ученика школы. Так наши дети почувствуют большую сопричастность, принадлежность к школе, это, в свою очередь, повысит их доверие, ощущение комфорта и защищенности, а у педагогов появится дополнительный инструмент формирования школьной среды как личностного пространства ученика.

Безусловно, реализация обозначенных планов требует изменения в управлении. Реальной составляющей школьного управления должны стать детско-взрослые сообщества, возникающие неформально и целенаправленно, существование которых создает возможности оптимального включения всех участников образовательных отношений в процессы целеполагания, совместной творческой деятельности и реализации личностного потенциала, совершенствования межличностных и групповых отношений, возникающих в коллективе, создание ситуаций, побуждающих каждого (ребёнка и взрослого) к рефлексии, самопознанию, самореализации. В рамках данного направления мы изменили подход к школьному самоуправлению. Возглавляет его президент. Однако основу самоуправления составляют лиги: лига образования, лига творчества, лига спорта, лига информации. Каждую лигу возглавляет модератор, координирующий ее работу. Однако под каждое мероприятие, активность, идею собирается отдельная команда, состоящая из детей разного возраста и взрослых. А после осуществления задуманного команда либо берется за новые задачи, либо формируются новые команды под новые задачи. Важно, что здесь представлена возможность выбора, возможность предложить свою идею, проявить себя в том, что интересно.

Активно заработала группа школы в социальной сети «ВКонтакте». Сначала это были эпизодичные публикации, сейчас разрабатывается контент-план на месяц (а по некоторым позициям на год), за что отвечают взрослые и дети. За короткий срок число подписчиков выросло до 850 участников и постоянно растет. Этому также способствовал период дистанта, когда в группе в значительной степени протекала внеучебная жизнь: проект #читаемдетям,

публикации #25мывместе, полноценные тренировки, мастер-классы и конкурсы, которые транслировались в прямом эфире.

С самого начала мы запланировали расширение сферы дополнительного образования на базе школы. В этом направлении нам удалось сделать качественный шаг вперед. В рамках федерального проекта «Успех каждого ребенка» на базе школы открылись направления пешеходного туризма, скалолазания, социального предпринимательства. В школе открылись театральная и танцевальная студии. Заключен договор со Следственным управлением Следственного комитета по Калужской области, в рамках которого на базе школы реализуется дополнительная программа «Юный следователь». Занятия для детей проводят работники управления.

Одним из важнейших элементов управления становится анализ происходящих изменений. Для осуществления качественного процесса управления необходим постоянный мониторинг состояния школьной среды. Мониторинг среды показывает, что мы движемся в верном направлении: показатели безопасности, эмоциональности, интенсивности среды значительно улучшились, показатели устойчивости и когерентности также повысились. Присутствует смещение акцента в направлении творческой составляющей среды, однако по-прежнему преобладает карьерный тип.

Механизмы обеспечения системности этого интересного метапредметного проекта и достижения конечных целей и эффектов реализации – те задачи, которые не теряют актуальности. Созвездие уникальностей в школьном общегитии: дети, родители и учителя, каждый из них! – требует постоянного обновления техники. Эффективным средством решения этих задач мы считаем проектирование ЛРОС и становление в ней личностного пространства ученика.

## «Среда на УРА»

*Материалы предоставила*

*Т.Л. Сунцова, директор СОШ № 101 г. Воронежа*

Возможно, кто-то скажет, что нашей школе просто повезло: новая (открылась 01.09.2016 года), оснащенная, просторная, расположена в новом микрорайоне. В школе, которой всего 4 года, не надо ломать стереотипы, что-то перестраивать. И это действительно так. Но вместе с этим: несформированность педагогического, детского и родительских коллективов, отсутствие традиций, единых требований (1845 учащихся и 86 педагогов пришли из разных образовательных учреждений). У всех разные представления. Но сошлись все в одном: нужна школа, в которой будет интересно, комфортно учиться и работать, где каждый ребенок и взрослый сможет найти то, что нужно именно ему, где каждый будет чувствовать себя успешным. Так в школе рождается первый проект по разработке бренда «Школа личного успеха». Много было сделано, но вопросов по реализации проекта становилось все больше: как помочь ребенку самоопределиться и как выстоять в нашем непростом мире; как правильно, неконфликтно взаимодействовать в школе; как детям и взрослым научиться управлять эмоциями, как наиболее эффективно помочь педагогу, как устроить пространство, в котором будет хорошо и тем, кто любит тишину, и тем, у кого энергия бьет через край. Вопросов становилось все больше. К счастью, в это самое время Фонд и МГПУ объявляют об обучении по Программе. Участие в программе началось с обучения управленческой команды. Мы впервые узнали, что формирование ЛРОС необходимо проводить с учетом основных характеристик (В.А. Ясвин) и по трем компонентам (организационно-технологический, социальный и пространственно-предметный), познакомились с новыми понятиями: личностный потенциал, эмоциональный интеллект, ЛРОС, ПОС, культура ненасильственного общения, модульное

пространственное решение «КУБРИК» и др. Стало понятно, что сформированная ЛРОС позволит устойчиво актуализировать потенциалы личности и школьного сообщества, удержать атмосферу творчества, преумножить ситуацию успеха.

Управленческая команда начала работу над проектом «Среда на УРА» (успех, развитие, активность). Для обсуждения и принятия проекта в школе была выбрана форма «Открытый педагогический совет», в котором приняли участие педагоги, председатели родительских комитетов, ученики (представители от каждого класса), Совет старшеклассников. После выступления директора началось обсуждение. По двум компонентам, социальному и организационно-технологическому, обсуждение проходило с помощью техники «Метод Киплинга» (все участники были распределены по группам и работали над вопросами «Что изменить?», «Где изменить?», «Когда изменить?», «Как и зачем изменить?»).

Ответы всех групп были оформлены на доске, и все смогли увидеть объекты изменений (что потом и вошло в проект). Затем был изменен состав групп и начался мозговой штурм: группы искали ответ на вопрос «Что можно сделать в школе для формирования ЛРОС?». Каждой группе была предоставлена возможность защитить свои предложения.

Обсуждения по пространственно-предметному компоненту среды были проведены по технике «120 комнат». Каждому участнику была дана возможность обсудить это задание с семьей, с классом, с друзьями и предложить образовательные зоны, нестандартные помещения, тематические и именные кабинеты с названиями и назначениями. В это время школьные психологи изучали параметры среды (В.А. Ясвин), построили векторную модель среды и графическое представление результатов мониторинга школьной среды, которые были предоставлены участникам педагогического совета. Для научного руководства проекта был заключен договор с заведующей кафедрой общей и социальной педагогики Воронежского государственного педагогического университета, доктором педагогических



наук, профессором Шакуровой Мариной Викторовной (идея названия проекта принадлежит именно ей).

Кроме того, в школе была создана творческая группа разработки управленческого проекта (члены которой затем стали участниками педагогического модуля).

Подробнее о проекте. Главная цель проекта – создание в школе творческой сбалансированной ЛРОС, которая за счет разнообразия, многофункциональности, гибкости обусловит успешное строительство «Школы личного успеха».

В образовательную программу школы должны быть внесены изменения: введены индивидуальные учебные маршруты обучающихся, курсы по выбору (8–11 классы), метапредметные курсы «Проектные мастерские» (2–10 классы); рабочие программы по предметам дополнены образовательными событиями, в том числе «Живыми уроками», интегрированными уроками, уроками финансовой грамотности, уроками «Дети детям», курсами эмоционального интеллекта и развития личностного потенциала, уроками по технологии «4К»; разработаны курсы по внеурочной деятельности (2–10 класс). Модернизирована система оценивания (осуществлен переход от среднеарифметической к средневзвешенной системе оценивания, опробована система оценки планируемых результатов на общешкольной платформе «Смартфолио» с возможностью корректировки промежуточных и итоговых результатов, введением критериальной оценки).

Должны быть созданы центры по работе с высоко мотивированными и низко мотивированными обучающимися. Получит дальнейшее развитие проектная деятельность, которая будет являться естественной средой для формирования «4К». Реализуется общешкольный проект «Школьные проекты для реальной жизни». Укрепятся социальные связи с Воронежским государственным университетом, обучающиеся получают доступ к учебным базам других университетов. Воспитательная работа будет переведена на модульный принцип в рамках реализации Программы воспитания, будут

конкретизированы задачи воспитания на уроках, внеурочной деятельности, дополнительном образовании.

В социальном компоненте будет опробована система «Дублер» (директора, заместителей директора, учителей, воспитателей, педагогов дополнительного образования, психологов, социального педагога), открыты школы «Ты лидер», «Юный инспектор», «Юный пожарный», продолжит работу отряд «Юнармия». С целью социально-эмоционального развития, помимо учебно-методического комплекса, со 2 по 9 класс будут введены курсы школьной психологической службы «Ненасильственное общение». Для снятия напряжения и создания комфортного климата в школе будут заключены соглашения о взаимоотношениях. В каждом классе и учебном кабинете будет использован «Измеритель эмоций», в каждом корпусе – «Открытая стена». В рамках воспитательной работы активизируется деятельность органов ученического самоуправления, будет разработана и реализована программа выявления, обсуждения и принятия школьных ценностей с учетом возраста обучающихся.

В 2020–2021 учебном году будут созданы ПОС, которые заменят методические объединения и частично систему внутришкольного контроля. Работа ПОС будет опираться на современные информационные технологии, для изучения опыта коллег будет использован кинозал и электронный продукт «Вебинар+». Для привлечения педагогов к этой форме работы будет проведена необходимая разъяснительная и мотивирующая работа, а также разработан новый локальный акт, закрепляющий и стимулирующий развитие данного направления деятельности. Методическая учеба педагогов будет проводиться по индивидуальным учебным планам.

В пространственно-предметном компоненте школой будут созданы возможности для выбора вида деятельности, отдыха, психологической разгрузки всех участников образовательных отношений.

Предметно-пространственная среда – единое пространство, оформленное в едином стилевом решении, где каждое помещение реализует

несколько функций, есть место для работы групп, коллектива. Оно отвечает потребностям учителей и детей для индивидуальной работы. В учебных кабинетах обязательны МФУ, смарт-доски, в рекреациях обеспечена возможность посмотреть презентацию, открытые полки с книгами. Мобильная мебель позволяет моделировать пространство, изменяя его под конкретные задачи.

В зоне для 5–11 классов все учебные кабинеты станут именными или тематическими, появятся оборудованная видео- и фото-студия, редакции школьных газет. Мастерские и кабинет робототехники объединятся в единый блок (фаб-лабораторию). Школьная медиатека будет состоять из библиотеки, открытого библиотечного пространства, кинозала, университетской аудитории (для проведения диагностических процедур, занятий на два класса), конференц-зала, тем самым появится возможность для проведения индивидуальной, групповой, фронтальной работы, прослушивания лекций, проведения вебинаров. Наличие необходимого комплекта ноутбуков предоставит возможность для проведения различных видов работ, прежде всего проектной.

Территория школы будет полноценно использоваться для проведения «Живых уроков» и других форм урочной и внеурочной деятельности. Актальный зал планируется задействовать не только для школьных образовательных и воспитательных событий, но и для совместных мероприятий с социальными партнерами, иными представителями социокультурной среды (лекции, встречи, беседы и т.п.).

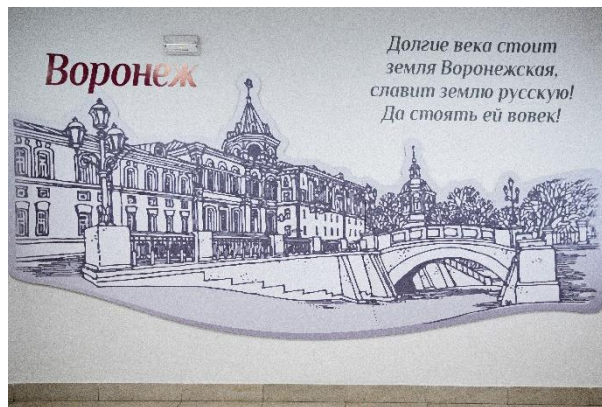
Несмотря на все трудности, работа по реализации проекта началась в мае 2020 года. Что же получилось сделать за этот небольшой промежуток времени?

В 1-х, 2-х, 5-х, 8-х классах учителя и психологи начали работу по УМК «Школа возможностей». С января начинаем курс по формированию компетенций «4К». Старшеклассники изучают правила настольной игры «Путь в будущее», онлайн-игру «4 сезона», мобильное приложение «Выбор».

Работаем над дизайном личного календаря для каждого ученика «Моя лестница успеха». Для составления индивидуальных учебных маршрутов внесены изменения в учебный план, который позволил обучающимся (и родителям) выбрать форму обучения, образовательную программу в 1 классе, уроки физической культуры в зависимости от группы здоровья, уровень обучения математике и русскому языку, профиль обучения, включить в свой учебный план предмет по выбору. Реализуем проект «Школьный проект для реальной жизни», разрабатываем курс «Бесконфликтное обучение».

Найдено стилевое решение помещений школы и определены зоны, которые появятся: краеведческие уголки (три уже есть), зоны отдыха (одна уже создана), зона работы с компьютером, зоны открытого библиотечного пространства (рисунок 3). В январе планируется открытие школьного кинотеатра, университетской аудитории. Прорабатываются проекты ЛРОС для отдельного класса, кабинет имени Бунина, тематического кабинета «Воронеж вчера и сегодня», готовятся материалы для мотивационных и познавательных стендов (некоторые уже сделали). Идет работа над пространством школьного кафе. Впереди много работы, но это значит много побед и положительных эмоций.

Краеведческие уголки:



Зона отдыха:



Мотивационные стенды:



Рисунок 3 – среда СОШ № 101 г. Воронежа



## **«Трансформация образовательной среды школы в ЛРОС открытого характера «Точка роста»**

*Материалы предоставил*

*Е.В. Титоренко, директор Угутской СОШ г. Сургута (ХМАО – Югра)*

Работа над проектом началась в октябре 2019 года. Школьная команда приняла участие в управленческом модуле Программы. По итогам обучения была разработана и защищена концепция проекта.

### *Анализ школьной среды*

Началом работы над проектом стал экспертный анализ образовательной среды школы. По методике выявления проблемных зон с использованием инструментария В.А. Ясвина было выявлено, что векторы разных групп участников образовательных отношений отличаются. Полное совпадение наблюдалось только у учеников и их родителей, которые оценили среду как активно-зависимую. В степени активности с ними были согласны педагоги, с точки зрения которых среда школы активная, свободная. Представители администрации, а также ученики и родители посчитали школьную среду зависимой, но при этом оценили ее как пассивную. Полное несовпадение мнений по поводу школьной среды выявлено между педагогами и администрацией. Одни ощущают ее как пассивно-зависимую, вторые – как активно-свободную.

Анализ школьной среды показал, что родители в целом оценивают образовательную среду школы гораздо ниже, чем дети и педагоги. Практически по всем типам родители оценили ее в два раза ниже, чем другие группы респондентов. Мнения педагогов и учеников в целом совпали, при этом педагоги в подавляющем большинстве случаев оценили среду немного выше. Это может быть связано либо с плохой информированностью родителей о жизни школы, либо с несовпадением взглядов на цели и задачи обучения. При этом следует учитывать, что осознаваемость среды родители оценили достаточно низко.

Были выделены основные проблемные зоны школы, которые требуют особого внимания.

Поликультурная среда. Среди учащихся Угутской школы почти 52 % – представители коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ, среди жителей села их только 28 %. Таким образом, дети, которые дома находятся в преимущественно монокультурной среде (в юртах – ханты, в поселке – русские с незначительным процентом других национальностей), в школе оказываются погруженными в поликультурную среду, что требует длительного периода адаптации. Полиэтническая среда ставит перед педагогами задачу наладить взаимодействие между представителями разных этносов, носителями различных культурных традиций.

«Группы риска». К таким группам относятся дети, проживающие в интернате, воспитание которых во время учебных периодов происходит без значительного влияния родителей, силами педагогов интерната; обучающиеся заочной формы, приезжающие на две месячные сессии в учебном году; учащиеся с ограниченными возможностями здоровья (умственная отсталость, задержка психического развития), дети из асоциальных и малообеспеченных семей.

Самооценка. Анализируя особенности самооценки учеников, выявили, что большинство детей имеют неадекватно завышенную самооценку. Чаще всего высокая самооценка формируется в момент первичной социализации. Угутские школьники, проживая в отдаленном поселке, имеют мало возможности сравнивать себя со сверстниками, особенно в плане учебной успешности. Сформированный круг общения и отсутствие возможности его расширения приводят к тому, что дети не осознают своих неудач, склонны к демонстративному поведению и доминированию, всеми силами стараются обратить на себя внимание.

Результаты анализа показали необходимость создания на базе школы пространственно-предметной среды, в которой дети смогут достичь более высокого уровня учебной мотивации.

Ключевая проблема проекта, актуальная для всего социума, – проблема низкой мотивации школьников. Проект направлен на повышение познавательной активности школьников, формирование интереса к процессу обучения.

Основная цель проекта – трансформация образовательной среды школы в ЛРОС открытого характера с преобладанием «творческого» и частично «карьерного» типов, способствующей развитию необходимых для успеха в современном обществе качеств.

#### *Направления реализации проекта*

Проект построен вокруг идеи развития технологий на базе национальной культуры. При этом сама потребность в развитии исходит изнутри, больше от школьников, чем от авторов проекта. Им интересно все новое, высокотехнологичное. Сотрудничество с технопарком «Кванториум» даёт нам возможность погружать школьников в пространство высоких технологий.

Соглашение участников образовательных отношений оформлено в виде «Школьной Конституции», которую планируем перевести на сургутский диалект хантыйского языка.

Когда проводилось исследование проблемных зон, оказалось, что школьников волнуют совсем не те проблемы, что взрослых. Очень значимым для них стало оформление школы. В проект были включены изменения пространственной среды: разработка и оформление новых интерьеров, в том числе зоны общения «Чат», пространства коворкинга и нетворкинга «Точка роста», «Открытая стена».

Рядом со зданием интерната расположен небольшой участок леса, по сути это сохранившийся в центре поселка фрагмент окружающей нас тайги. Здесь запланировано создание зоны «Сказочный мир земли югорской», которая будет связана с мифологией юганских ханты.

В программу внеурочной деятельности школы на 2020–2021 учебный год были включены курсы по развитию личностного потенциала, разработанные на основе предоставленного Фондом УМК. Обучение



педагогов началось в апреле 2020 года, в ситуации пандемии изначально стало дистанционным. Для организации общения педагогов был создан чат в Viber, курируемый одним из членов административной команды. Предназначенный изначально для решения административных вопросов чат оказался весьма полезным во время обучающих модулей и межмодульной работы. Педагоги свободно обмениваются идеями, выражают свое мнение, общаются. Когда вышли на этап работы над проектами чат стал актуальной площадкой их обсуждения.

#### *Ход реализации проекта. Успехи и сложности*

В марте 2020 года было начато изменение пространственной среды школы. Учитывая значимость для учеников оформления школы, начали с изменения пространственной среды. Были созданы новые интерьеры, в том числе зона общения «Чат», пространства коворкинга и нетворкинга «Точка роста», «Открытая стена». Интересно, что реакция учеников и педагогов на новый стиль школы – неформальный, яркий, с массой ломаных линий и смелых цветовых сочетаний – оказалась весьма противоречивой. Ученикам школа понравилась, педагоги же отнеслись скорее настороженно, откровенно положительная реакция фиксировалась лишь у нескольких человек. Высказывались мнения, что подобной креативности не место в школе, школа должна оставаться институтом консервативным. Такая точка зрения значительного количества педагогов служит сигналом необходимости большего вовлечения педагогического коллектива в проект. Возможно, если бы мнения педагогов собирались сейчас, когда двенадцать из них проходят обучение по Программе, их восприятие оказалось бы другим.

Большое количество идей, которое изначально было заложено в проект, стало, пожалуй, его подводным камнем. С одной стороны, оно придало проекту разнообразие, с другой, невозможность реализации всего и сразу привело к тому, что на разных этапах разработки и реализации проекта доминировали то одни, то другие идеи. Изначально доминантой проекта стала идея создания «Школьной Конституции», затем технологическое образование

на базе «Точки роста», к лету, когда мы представляли проект в «Топе 12 идей», на первый план вышла идея развития технологий на базе национальной культуры юганских ханты. Возникло понимание того, что национальная культура юганских ханты – та основа для развития личности, которую нам необходимо сохранить, не утратить в мире инноваций. Начавшееся весной 2020 года обучение команды педагогов, разработка ими педагогических проектов, введение в рамках внеурочной деятельности курсов по социально-эмоциональному развитию еще раз сместило вектор проекта, на сей раз в сторону непосредственного взаимодействия педагогов и учеников. Смена вектора не означает отказ от всех других составляющих проекта, скорее перераспределение внимания команды к той или иной части проекта, активности работы над ней. Большое количество заложенных в проект идей существенно усложнило работу по его реализации, в рамках проектов такого рода необходимо ограничиваться двумя, тремя направлениями.

Эпидемиологическая обстановка, переход на дистанционное обучение существенно притормозили развитие проекта. Лишь в октябре педагоги смогли получить УМК, однако назвать работу с ним полноценным пока нельзя, педагогам приходится не только освоить новый курс, но и переложить его в дистанционный формат. Открытие «Точки роста» пришлось на начало октября, работа в ней только началась, когда большинство классов перешло на дистанционное обучение, так что технологическая часть нашего проекта еще ждет своей реализации.

#### *Планируемые результаты проекта*

В результате реализации проекта школа останется социокультурным центром сельского поселения. Создание ЛРОС, открытой изменениям и инновациям, способствующей развитию необходимых для успеха в современном обществе качеств: коммуникативности, креативности, критического мышления, коллаборативности и эмоционального интеллекта, – приведет к повышению мотивации всех участников образовательного

процесса, существенно повысит удовлетворенность населения качеством образовательных услуг.

Повышение мотивации всех участников образовательного процесса в краткосрочной перспективе приведет к повышению творческой составляющей образования (внедрение в учебный процесс на уровне предметных курсов технологии «4К», методик развития эмоционального интеллекта, системной интеграции ресурсов урочной и внеурочной деятельности, общего и дополнительного образования, а также профессионального консультирования и сопровождения обучающихся для их успешной социализации).

В организационной структуре школы произойдет усиление элементов самоуправления и общественного контроля («горизонтальных» структурных элементов): советов, временных творческих коллективов, проблемных рабочих групп и т.д., что позволит достичь нового качества управления школой.

Преобразование предметно-пространственной среды образовательной организации (кабинетов и рекреаций) и развитие организационной культуры школы с широким внедрением проектной деятельности, развитие навыков внутригруппового взаимодействия позволит создать целостное сообщество, нацеленное на творческие подходы к обучению.

#### **«Сетевая мобильная медиа студия «School-ART» – шаг к созданию ЛРОС в условиях инклюзивной школы»**

*Материалы предоставила*

*Т.Ф. Калужина, директор Тюменцевской СОШ (Алтайский край)*

Наша школа – инклюзивная школа. Детей с ОВЗ более 10 % от списочного состава, причем большая часть – дети с ментальными нарушениями, есть коррекционный класс для детей с умственной отсталостью, есть ребята из так называемой «группы риска». Кроме того,

здания и помещения школы буквально «рассыпаны» по селам: у нас 6 адресов ведения образовательной деятельности.

Инклюзивная школа подразумевает включение всех детей в образовательный процесс. Однако это совсем не просто осуществить. Чаще всего разделение происходит не по злему умыслу, а исключительно во исполнение требований законодательства. Это правильно и законно, но проблема обособленности детей с ОВЗ остается.

Как правило, все родители стремятся к включению своего ребенка в школьные мероприятия как полноправных участников. Школа же, выполняя требования ФГОС ОВЗ, все формальные активности (уроки, внеурочную деятельность, дополнительные занятия), проводит по адаптированным программам, тем самым проводя некую разграничительную черту между детьми. Особенно это заметно при организации творческой совместной деятельности. Творческая активность зачастую конкурентна, предусматривает некое лидерство, и поэтому в таком общении нормотипичные дети либо формально толерантны, т. е. не обращают внимания на детей с ОВЗ, либо занимают покровительственную позицию в случае совместного взаимодействия, а иногда случаются и конфликты. Таким образом, вопрос продуктивного взаимодействия участников образовательного процесса стоит очень остро.

Из этой проблемы и выросла идея неформализованного общения всех групп учащихся – не курсы внеурочной деятельности, не кружки и не учебные занятия, а возможность для детей с ОВЗ, детей «группы риска» реализовать и продемонстрировать свои способности, а всех остальных – увидеть и применить к себе новые модели общения.

И в этот момент мы остановились в движении: не получалось увидеть и понять пути от положения дел к образу будущего.

Но нашей школе несказанно повезло: в проекте, инициированном Фондом совместно с ГАОУ ВО МГПУ, приняла участие команда МБОУ Тюменцевской СОШ из 4 человек. Концепция проекта в формате идеи по

созданию в школе медиастудии была оформлена и защищена по завершении очной части обучения, представлена педагогическому коллективу школы и скорректирована по результатам экспертного анализа образовательной среды, трансформировавшись в проект по созданию сетевой мобильной медиастудии. Идея проекта была согласована с органами школьного самоуправления – Родительской конференцией и Советом старшеклассников, где также нашла свою поддержку. Родители выступили в качестве экспертов в оценке текущего состояния образовательной среды, ученики провели эмоциональную оценку образовательной среды.

Тесное взаимодействие школы и социума помогло определить ориентиры, приоритеты, шаги и основную концепцию или, иными словами, образ желаемого состояния МБОУ Тюменцевской СОШ (по формуле «3+2»).

Развитие образовательной подсистемы предполагало следующие результаты:

- внесение изменений в основные образовательные программы с учетом реализации проекта по созданию ЛРОС и задач личностного развития и потенциала;
- увеличение доли обучающихся, реализующих индивидуальную образовательную траекторию;
- увеличение доли обучающихся с ОВЗ, охваченных внеурочной занятостью в рамках ФГОС.

Развитие организационной подсистемы предполагало следующие результаты:

- индивидуализация, как основной механизм организации образовательного процесса;
- Школьная служба примирения (ШСП);
- функционирующее ПОС.

Развитие предметно-пространственной подсистемы предполагало следующие результаты:

- участники образовательного процесса удовлетворены обновленной предметно-пространственной средой;
- организованы и функционируют коворкинг-зоны для реализации проекта;
- материально-техническая база проекта соответствует современным требованиям и потребностям образовательного процесса.

В плане ресурсного обеспечения:

- школа – участник грантовых конкурсов;
- обновленный методический пакет эффективных образовательных практик;
- увеличение количества социальных партнеров.

В плане управления:

- структура, уровни, субъекты управления проектом, их полномочия и ответственность нормативно закреплены, установлены процедуры и способы принятия управленческих решений по проекту;
- руководящие работники ОО прошли профессиональную переподготовку по направлению «Менеджмент в образовании»;
- рост объема привлеченных (дополнительных) средств из внебюджетных источников.

Бросать семена нужно в подготовленную почву, и поэтому первое, что сделала администрация школы, – проанализировала состояние ЛРОС с использованием методики В.А. Ясвина (Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. М.: Народное образование, 2019.)

На основе аналитических данных мы провели изменения предметно-пространственной среды: в школе вместо «зоны дискомфорта» и «никакой» зоны были созданы несколько коворкинг-зон, где все ребята могут общаться в неформальной обстановке.

Затем в классные группы в соцсетях и мессенджерах было отправлено сообщение: «Есть идея! Кому интересно – ждем в 7 кабинете. Совет Лидеров

все расскажет». Заинтересованные нашлись и в довольно большом количестве. Привлекли ребят основные правила: 1) работаем вместе над социально одобряемым медиапродуктом, 2) ограничений в творчестве нет, 3) все ценят каждого, 4) медиапродукты доступны всем. Так оформилась идея Сетевой мобильной медиастудии как места неформализованного общения всех групп обучающихся на основе соглашений между учениками, педагогами, родителями.

Представление результатов деятельности планировалось в формате фестиваля в разных формах и на разных площадках (в школьном оздоровительном лагере, в загородном лагере, перед жителями сел Тюменцевского района), однако режим удаленного обучения внес свои коррективы, хотя и не стал препятствием. В мае 2020 состоялся большой онлайн-фестиваль нашей медиастудии «School-ART». С творчеством наших детей познакомились все школьники, родители и педагоги Тюменцевского района.

Главным же достижением студийного проекта мы считаем найденные точки соприкосновения между ранее почти не пересекающимися группами, отношения товарищества, сложившиеся между несколькими ребятами, умение договариваться и создавать творческие продукты, взаимное удовольствие от общения.

Медиастудия – это первый и довольно успешный шаг к созданию ЛРОС.

И следующий шаг уже сделан: 13 педагогов (а это 30 % коллектива) проходят обучение по педагогическому модулю. В помощь педагогам мы получили и внедряем в практику учебно-методические материалы по социально-эмоциональному развитию детей. Надеемся, что с расширением масштабов проекта будет расширяться и проникать во все сферы школьной жизни ЛРОС, объединяющая таких разных и таких прекрасных в своей уникальности детей.

**«Создание студии школьного телевидения для реализации  
возможностей и развития личностного потенциала участников  
образовательного процесса»**

*Материалы предоставила*

*Л.Н. Первеева, директор гимназии № 1 г. Задонск (Липецкая область)*

В малом городе Липецкой области под названием Задонск, где всего лишь около 10 тысяч жителей и всего лишь 2 школы, в непосредственной близости от нашей образовательной организации была построена новая школа, отвечающая последним требованиям современных стандартов. Это стало потенциальной угрозой уменьшения обучающихся нашей организации. Перед нами встали вопросы: как не потерять своих детей и привлечь новых? Что сделать для того, чтобы школа стала вновь социально привлекательной? Как «омолодить» коллектив учителей и «зажечь искру» в глазах возрастных педагогов? Школе был брошен социальный вызов, и мы его приняли.

Одним из эффективных путей решения данной проблемы является создание в образовательной организации ЛРОС. Управленческая команда изучила научные исследования заведующего Международной лабораторией позитивной психологии личности и мотивации НИУ ВШЭ, доктора психологических наук, профессора Д.А. Леонтьева. Труды профессора департамента психологии Института педагогики и психологии образования ГАУ ВО МГПУ, доктора психологических наук В.А. Ясвина и заведующего кафедрой психологии личности факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, профессора-исследователя НИУ ВШЭ А.Г. Асмолова также послужили основой при разработке идеи проекта. Так появилась идея создания школьного телевидения.

На базе школы приказом директора создана рабочая группа для реализации проекта. В состав группы вошли: руководитель ОО, заместители директора, педагоги-психологи, классные руководители, учителя-



предметники. Обязанности членов группы распределены в соответствии с направлениями работы.

Создание ЛРОС предполагает работу всех участников проекта, каждый сотрудник отвечает за свое направление.

1. Управленческая команда – создание нормативно-правовой базы по реализации проекта. Работа над проектом предполагает первоначальное создание рабочей группы; издание приказа с утверждением срока проекта; разработку и утверждение «дорожной карты»; внесение необходимых изменений в программу развития ОО и ООП (в том числе выделение часов внеурочной деятельности для работы над проектом); инструменты оценивания и мониторинга реализации проекта; разработка Положения о студии школьного телевидения «Первое Задонское».

2. Команда педагогов ОО – изучение школьного пространства с учетом мнения участников образовательных отношений. Оптимизация учебного пространства школы с целью выделения зон различной деятельности. Создание карт эмоциональных предпочтений участников образовательных отношений с помощью локализации места психологического дискомфорта для дальнейшего создания тематических зон взаимодействия. Благополучатели проекта отмечали цветными стикерами места, где бы они хотели создать различные зоны. Таким образом, было предложено благоустройство следующих зон: сменная тематическая фотозона, оборудованная телестудия, зона пассивного обучения (мотивирующие цитаты известных людей), открытая стена для общения, экозона на территории школы, благоустройство внутреннего двора, переносные предметные зоны, библиозона и т.д. Созданы дизайнерские эскизы тематических зон взаимодействия.

3. Совместная деятельность педагогов с обучающимися – обновление материально-технической базы («КУБРИК», цифровое оборудование для видеосъемок; приобретение видеокамеры за счет спонсорских средств, закупка микрофонов, мебели, баннеров за счет средств,

выигранных в муниципальном конкурсе молодежных проектов. Из вторичного сырья (пришедшая в негодность школьная мебель) изготовили «КУБРИК» для создания пространственно-предметного компонента ЛРОС. Из использованных деревянных оконных рам и металлических каркасов от сломанных стульев сделаны деревянные скамейки для отдыха учащихся в свободное от учебы время).

4. Кураторы направлений ЛРОС (педагоги, задействованные в реализации отдельных направлений проекта) – обучение команды детей по модулям: телеведущий, репортер, оператор, видеомонтажер, – а также обучение инициативной группы учащихся по модулям, необходимым при работе на телевидении. Коллектив, став участником Программы, практически сразу приступил к реализации проекта по созданию ЛРОС через работу студии школьного телевидения. Так возник поистине знаковый для нашей школы и, более того, для нашего муниципалитета проект «Первое Задонское». Это решение стало своего рода «точкой прорыва», первым шагом к успешности как наших детей, так и школы в целом.

Вопрос о том, справимся ли, быстро отпал. Приступив к реализации идеи создания телевидения, наша команда должна была достигнуть нескольких целей: сделать школу интересной и социально привлекательной и, более того, сделать телевидение инструментом повышения мотивации, который должен влиять на развитие личностного потенциала как школьников и их родителей, так и педагогов. А дальше еще проще: для реализации любой идеи нужны инициативные люди, которые готовы заниматься с детьми телевидением.

После создания команды закипела работа. Потом был записан первый ролик, второй. Нашим проектом заинтересовался Липецкий государственный телевизионный канал. Дети воодушевились, стали инициативнее, с большим интересом стали ходить в школу. Дети придумали фирменный логотип школьного телевидения, который теперь узнаваем в сети. Передачи школьного телевидения – это взгляд на жизнь глазами юных журналистов. Корреспонденты школьной телестудии стали создавать телевизионные

новости и репортажи на актуальные темы, снимают школьные праздники, музыкальные клипы, спортивные новости, поздравляют с днем рождения и различными праздниками своих учителей. Еженедельно в эфир выходят школьные новости, в которых каждый ученик школы может рассказать об интересном проекте, познакомить всех с важной, на его взгляд, информацией, дать возможность зрителям стать очевидцами и непосредственными участниками школьных и городских мероприятий. Стали регулярными выпуски «Путешествия по Задонскому району. Моя малая родина» и «Мир профессий. Один час с...». Ведущими этих репортажей могут стать любые желающие из числа обучающихся, которым есть что рассказать о своей малой родине. Команду «Первого Задонского» стали приглашать на запись интервью знаковых фигур нашего муниципалитета. Для трансляции наших видеосюжетов были приобретены телевизоры, которые разместили в рекреациях для трансляции наших роликов. Телевизионные эфиры проходят на переменах в течение всего дня.

Посмотрев на себя «со стороны», захотелось изменить пространство школы, так как в нашем небольшом городке мы стали своего рода информационным центром, где интересно побывать на том или ином мероприятии, потому что ты обязательно станешь участником сюжета. Мы продумали зоны для создания комфортной образовательной среды согласно предпочтениям детей. За год реализации проекта нам удалось создать тематические фотозоны («День знаний», «День учителя», «Новый год», «День защитника Отечества» и т.д.), были созданы 3 зоны пассивного обучения (цитаты и силуэты А.С. Пушкина, Л.Н. Толстого, К.Э. Циолковского). В большом фойе 2 этажа создана зона отдыха для обучающихся, в которой установлены большие экраны для просмотров видеороликов, скамейки для отдыха, созданные самими детьми под руководством учителя технологии, на стенах написаны мотивирующие фразы. Весной 2020 года был благоустроен внутренний дворик, в котором гуляют воспитанники дошкольной группы.

Благодаря школьной студии телевидения мы запустили ТВ-проект «Эстафета памяти»: снимали ролики с чтением стихотворений о войне представителями различных учреждений не только нашего города, но и других городов и даже регионов. Например, это представители партии «Единая Россия» из 10 областей, или студенты из 11 стран, проходящих обучение в Воронежском государственном университете, которые приезжали к нам в школу в рамках культурного обмена.

Проект воодушевил и вдохновил. Захотелось большего. Следующим шагом стало наше участие в IV Всероссийском конкурсе «Успешная школа». Наша команда стала лауреатом данного конкурса и удостоилась специального приза «Учительской газеты» «За настойчивость в достижении цели» имени Геннадия Селезнева. Данная премия до нас вручалась лишь на Всероссийском конкурсе «Учитель года». Это стало официальным признанием нашего проекта, и коллектив школы понял, что именно телевидение может служить социальным «стартапом» для глобальных перемен в жизни школы.

Проект «Школьное телевидение» находится в постоянном развитии: появляются новые телевизионные проекты, авторские программы, чтобы сохранить для истории традиции и лучшие моменты школьной жизни. Школьное телевидение вышло на уровень муниципалитета, теперь у нас успешно работают 2 направления ТВ: районное «Первое Задонское» и школьное «SchoolTV».

Кроме того, большое внимание уделяется развитию личностного потенциала обучающихся не только через участие в проекте школьного телевидения, но и на внеурочных занятиях по УМК «Вклад в будущее». Еженедельно педагоги и психологи гимназии знакомят детей с миром эмоций, учат познавать себя и окружающих. Занятия «Вклад в будущее» – это возможность раскрыться любому обучающемуся, найти свое место в коллективе, в социальной среде. Благодаря индивидуальной работе с обучающимися по программам развития личностного потенциала, успешно смогли проявить себя дети, которые не могли похвастаться учебными

достижениями. Однако внося свой вклад в развитие ЛРОС, стали чувствовать себя нужными и полезными, отношение к ним других одноклассников поменялось в лучшую сторону.

ЛРОС стала своего рода социальным компонентом, который помог измениться детям и педагогическому сообществу. Меняются участники образовательного процесса, меняется и пространство в школе, и у нас родился фирменный слоган нашей гимназии: «Хочешь быть первым – приходи в первую!».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мы подготовили относительно краткое, но общее и полное руководство по разработке управленческих проектов в создании ЛРОС. Это создаёт в перспективе основу для разработки целого семейства более прицельных пособий, которые будут сфокусированы на конкретных полевых вопросах и точках роста наших проектов.