Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 311 с углубленным изучением физики Фрунзенского района Санкт-Петербурга

**Проектные команды как инструмент активизации инновационной деятельности образовательного учреждения**

Темпы развития науки и технологий, создания и освоения инноваций во всех областях общественной жизни превратили инновации в естественный процесс, они стали неотъемлемым элементом общественного прогресса. Вот почему *способность к изменениям* является в настоящее время одним из решающих факторов развития образовательного учреждения. Как заметил американский ученый, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века Питер Друкер: *«Чтобы иметь будущее, нужно быть готовым сделать что-то новое».* Школа отражает аспекты современного общества, в котором происходят серьезные изменения: локальные и глобальные сети, Интернет-технологии, мультимедийно-цифровая культура изменили методологию поиска и производства знаний. И одной из важнейших задач, стоящих перед образовательными учреждениями, как раз и является задача *достижения нового качества образования*. Жизнь ставит перед образовательными учреждениями новые задачи, решить которые невозможно, работая по-старому, без разработки и внедрения каких-либо конкретных новшеств.

В «Стратегии развития системы образования Санкт-Петербурга» подчеркивается, что к 2020 году *«Петербургская Школа станет признанным лидером российского образования, российской лабораторией инноваций»,* соответствующего современным жизненным потребностям страны.

Модернизация системы образования ориентирована сегодня на переход к экономике знаний, условием которого является необходимость трансформации стратегии выживания *в стратегию инновационного развития и формирования соответствующих ей организационных структур и механизмов управления.* При этом следует учитывать то, что мы находимся в условиях ограниченных человеческих и финансовых ресурсов. Значит, надо находить внутренние резервы совершенствования управленческих механизмов для эффективной организации образовательного процесса. Известно*, «успех – это 25% хороших идей, и 75% - это организация эффективного процесса».* (Майкл Фуллан «Новое понимание реформ в образовании»)

Учитывая данные факты, в Программе развития ГБОУ СОШ № 311 на период 2011-2015 годов мы поставили перед собой задачу:

*«В условиях изменений педагогических и организационно-эконмических задач современного образования осуществить переход на новую модель управления, направленную на оптимизацию школьной образовательной среды».*

Реальность сегодняшнего дня делает очевидным тот факт, что школы имеют дело одновременно с множественными новациями. Они могут сильно отличаться по сфере приложения, предметной ориентации, по принципам финансирования, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т.д.

Вот почему с 2011 года мы работаем над созданием системы управления учебно-воспитательным процессом через формирование проектных команд.

Сегодня достаточно трудно представить организацию с высокой структурой управления (большинство школ таковыми и являются) без наличия команды соратников. Учреждения, стремящиеся получить конкретное преимущество за счет качества своей работы, инноваций, высокой рентабельности, в первую очередь должны думать о развитии коллектива (команды). Именно в слаженных коллективах можно рассматривать вопрос об активизации деятельности сотрудников, творческом взаимодействии ее членов. Приступая к созданию проектных команд, мы исходили из того, что функциональное *назначение проектных команд* заключается в

* активизации деятельности педагогов школы,
* формировании инновационной направленности педагогического коллектива,
* создании условий для повышения профессионального уровня педагогов,
* сплоченности коллектива,
* снятии конфликтной напряженности,
* развитии творческого потенциала личности учителя,
* развитии коллектива в целом,
* и как окончательный результат – в развитии образовательного учреждения.

Формирование проектных команд предполагает целый пласт изменений в образовательном учреждении:

* происходит перестройка принципов взаимодействия сотрудников,
* изменения норм, традиций и правил учреждения, что приводит к переходу на принципы проектного менеджмента.

О преимуществах использования механизмов проектного менеджмента в образовательных учреждениях можно судить по таблице, представленной ниже:

|  |  |
| --- | --- |
| *Традиционный менеджмент* | *Проектный менеджмент* |
| - сохранение традиций и отношений в ОУ;  -поддержание созданных управленческих и методических структур;  - последовательная и постепенная оптимизация процессов, требующих корректировки и улучшения;  -стабильность функционирования организации;  - стандартные процедуры в установленные сроки | - развитие ОУ, поиск новых «зон успеха» и путей их достижения;  - формирование лидерства и лидерской культуры в педагогическом коллективе;  - создание самообучающейся и саморазвивающейся организации;  - инновационный характер процедур, нововведений;  - принятие нестандартных решений, основанных на тщательном анализе ситуаций |

При переходе на новую модель управления, направленную на внедрение в практику работы ОУ различных проектов, необходимо учитывать, что данный процесс потребует

* понимания социальной природы современных проектов как объектов управления;
* ролевого восприятия деятельности управленческого и проектного персонала;
* учета быстро возникающего изменения содержания деятельности, разнообразия целевых назначений работ и соответствующего персонала;
* высокой интеграции взаимосвязанных работ и ресурсов;
* создания соответствующих организационных и коммуникационных структур.

Так в управленческой структуре нашего ОУ появились не только проектные команды, нацеленные на реализацию Программы развития школы, но иСовет руководителей Проектов, который

* координирует взаимодействие проектных команд;
* ставит перед проектными командами задачи по практической реализации проекта;
* обеспечивает эффективное использование и распространение продуктов проектов через единую информационную среду;
* проводит мониторинг использования ресурсов и соблюдения сроков выполнения проектов;
* организует обучение сотрудников в области управления и реализации проектов.

Одним из основных понятий проектного менеджмента является понятие ***«команда»****.*

Существуют разные подходы к определению понятия «команда». В широком смысле *под командой понимают группу людей, которые работают вместе и свою работу организуют самостоятельно*. Им в большей или меньшей степени присуще чувство сплоченности, в отличие от тех, кто выполняет только свою работу. Сегодня широкое распространение получили такие понятия как «команда», «работа в команде», «участники команды», «командный дух». Способность работать в команде на современном этапе рассматривается как базовая компетентность человека, поскольку это значительно влияет на качество совместной работы и в то же время определяет результаты и успех организации. Именно в слаженных коллективах активизируется инновационная деятельность, ощущается творческое взаимодействие сотрудников. Сегодня в школах отмечается рост самосознания педагогов, изменяется их функционал и характер педагогического труда, возникает потребность со стороны учителей в причастности к делам, происходящим в школе, необходимость в использовании своего творческого потенциала. И наилучшие условия создаются при этом в совместной командой работе. Далее под *проектной командой мы будем понимать группу участников образовательного процесса, характеризующуюся высоким уровнем взаимодействия в процессе решения задач проекта, направленного на реализацию Программы развития ОУ.*

В настоящий момент в нашем ОУ реализуются следующие проекты:

* *«Инновационные технологии»* (руководитель проекта Е.В. Лавреева)
* *«Учиться – это интересно»* (руководитель проекта Л.В. Ларионова)
* *«Шаги в науку»* (руководители проекта Е.В. Лавреева и Н.Е. Смирнова)
* *«ТРИУМФ» (Электронная начальная школа)»* (руководитель Т.Ю. Попова)
* *«Здоровье – это здорово»* (руководитель проекта А.И. Зайцева)
* *«Школьное самоуправление»* (руководитель проекта М.В. Патрушина)

Прежде чем принять решение о формировании проектных команд мы провели сбор информации с целью получения представлений членов педагогического коллектива о командных методах работы.

Нами было проведено анкетирование членов педагогического коллектива.

**Анкета « Готовность работать в команде»**

**1. Что Вы понимаете под командой?**

а) группа единомышленников,

б) постоянная группа людей, объединенная единой целью

в) группа людей, выполняющих одну задачу,

г) содружество,

д) сплоченный или объединенный общей целью, идеей коллектив не менее 3-х человек

е) другое:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**2. Чего Вы ожидаете от своих коллег по команде – с позиций сотрудничества и работы в команде?**

а) единого видения проблемы,

б) более полной отдачи и проявления творчества,

в) взаимопомощи, взаимоподдержки,

г) активного сотрудничества, понимание целей,

д) четкое выполнение своей части работы,

е) полной безвозмездной отдачи,

ж) другое:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**3. Что значит для Вас хороший участник команды?**

а) кто не бросит на полпути,

б) активный, дисциплинированный, позитивно настроенный,

в) инициативный, толерантный,

г) заинтересованный, не отлынивающий,

д) дееспособный, активный, творческий, умеющий слушать и слышать,

е) умеющий доказать свою точку зрения, понимающий, ответственный, умеющий делать осознанный выбор,

ж) имеющий возможность и желание работать в коллективе на благо ОУ,

з) другое:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**4. По какому показателю Вы сможете определить, что участники Вашей команды сотрудничают друг с другом?**

а) доброжелательность, заинтересованность в общих результатах,

б) взаимопомощь,

в) по принятию общих решений,

г) по результатам,

д) отсутствие конфликтов и нездоровой конкуренции

е) способен учиться, использовать положительный опыт, передавать свои знания и опыт,

ж) другое:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**5. Каким, по Вашему мнению, должен быть лидер хорошей команды?**

а) генератором идей, хорошим руководителем,

б) организованным, толерантным, грамотно формирующим цели и задачи,

в) лидером, учитывающим роль каждого,

г) компетентностным, демократичным,

д) целеустремленным, способным вести за собой,

е) сверхинициативным, сверхтолерантным,

ж) хорошим стратегом и тактиком,

з) гибко реагирующим на все изменения,

и) другое:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. Как вы видите свою роль в деятельности команды?**

а) всегда поддерживаю, вселяю веру, что все получится,

б) направляющую,

в) генератор идей,

г) активная позиция,

д) в зависимости от поставленных задач быть лидером или членом команды,

е) другое:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. Считаете ли Вы целесообразным организацию проектных команд в ОУ?**

а) да

б) нет

**8. По Вашему мнению, какой положительный эффект возможен от работы проектной команды:**

а) активизация инновационной деятельности ОУ

б) сплочение педагогического коллектива

в) повышение профессионального уровня членов педколлектива

г) совершенствование учебно-воспитательного процесса

д) развитие образовательного учреждения,

е) возможность развитие творческого потенциала личности педагогов и коллектива в целом

и) другое:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Безусловно, анкетирование не единственный метод получения информации о готовности педагогов к включению в работу проектных команд, можно использовать и такие методы как интервьюирование, метод фокус-групп, различные диагностические методики.

После проведения обработки анкет стало ясно, что подавляющее большинство педагогов школы положительно оценивают деятельность в команде и в качестве положительного эффекта называют прежде всего «возможность развития творческого потенциала личности педагогов и коллектива в целом». Следует заметить, что формирование проектных команд возможно в учреждениях, которые отличаются сильной мотивацией на успех, незаурядным стремлением к успеху как организующему принципу деятельности педагогов в команде для решения задач развития школы.

При принятии положительного решения о возможности формирования проектных команд, необходимо понимать с какой целью создаются команды, на какой период и кто должен войти в их состав. С учетом этого были сформированы команды:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Название реализуемого проекта* | *Временной фактор команды* | *Содержание задач, решаемых командой* | *Состав команды* |
| «Инновационные технологии» | Среднесрочный (3-5 лет) | стратегические | Однородный (учителя) |
| «Учиться – это интересно» | Среднесрочный (3-5 лет) | стратегические | Смешанный (педагоги, родители, уч-ся) |
| «ТРИУМФ» (Электронная начальная школа) | Среднесрочный (3-5 лет) | Стратегические, команда «прорыва» | Однородный (учителя) |
| «Здоровье – это здорово» | Среднесрочный (3-5 лет) | стратегические | Смешанный (педагоги, иные специалисты, социальные партнеры, консультанты, родители, уч-ся) |
| «Шаги в науку» | Среднесрочный (3-5 лет) | стратегические | Смешанный (педагоги, иные специалисты, социальные партнеры, консультанты, родители, уч-ся) |
| «Школьное самоуправление» | Среднесрочный (3-5 лет) | стратегические | Смешанный (педагоги, уч-ся) |

Процесс формирования проектной команды основывается на следующем алгоритме:

* обозначение цели Программы развития образовательного учреждения, для решения которой создаются команды,
* формулировка принципов отбора членов команды,
* выявление готовности учителей работать в команде,
* мотивация командной работы,
* определение типа команды,
* решение организационных вопросов:

1. обозначение лидера,
2. знакомство с целями и видами новаций, разработка и освоение которых предстоит,
3. вхождение в информационно-исследовательское поле по проблеме, обозначенной как цель проекта и обсуждение реалистичности решения обозначенной целевой установки, вариантов организации деятельности,
4. распределение ролей между членами команды и организация деятельности в соответствии с обозначенными ролями,
5. определение формы взаимодействия при реализации целей;
6. выработка формы публичного представления результатов достижения целей;
7. анализ результатов, обобщение и распространение опыта в педагогическом коллективе;

* тиражируемость достигнутых результатов.

Среди условий, значимых для формирования команд, можно выделить такие, как:

* наличие квалифицированных сотрудников, чьи профессиональные качества и умения дополняли бы друг друга;
* постановка перед командой неординарных задач, которые принимаются всеми сотрудниками и согласуются с их личными целями;
* наличие общих ценностей, поддерживаемых корпоративной культурой организации;
* необходимостью, чтобы в организации существовали принимаемые и соблюдаемые всеми сотрудниками правила поведения;
* готовность сотрудников, как к индивидуальной, так и к коллективной ответственности;
* наличие как у руководителей, так и сотрудников высочайшей мотивации достижения и высокого уровня требований;
* необходимость выполнения видов деятельности, которые, с одной стороны, служат целям учреждения, а с другой – способствуют раскрытию потенциала каждого члена команды.

Работая в течение ряда лет над различными школьными проектами, мы выделили преимущества работы в проектной команде, которые свидетельствуют об эффективности использования проектного менеджмента в ОУ, нацеленного на «включение в процесс подготовки и принятия стратегических управленческих решений различных категорий участников образовательного процесса с целью реализации модели самоуправления образовательным учреждением (переход на государственно-общественное управление)». О преимуществах работы в проектных командах можно судить по следующей таблице:

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры** | **Преимущества командной работы** |
| Решаемые цели | Решение стратегических задач |
| Лидерство | Лидерство поделено между членами команды |
| Ответственность | Личная и взаимная, групповая |
| Продукт деятельности | Результат коллективной деятельности и носит характер новации для данного учреждения |
| Результативность | Работа на конечный результат |
| Состав | Педагоги различных предметов и уровней квалификации |
| Стиль управления проектом | Демократический |

Опыт работы нашего ОУ показывает, что проектные команды - это возможность трансформации образовательного учреждения в образовательную организацию, где созданы условия для формирования в педагогической среде способности развивать собственную педагогическую деятельность и совершенствовать профессиональные компетентности педагогов на основе современных принципов и содержания образования, инновационных технологий обучения и воспитания. Благодаря переходу на принципы проектного менеджмента мы видим положительные изменения в работе образовательного учреждения:

1. Созданы условия для решения стратегических задач Программы развития ОУ: если в начале нашего пути 23 человека стали членами проектных команд, то сейчас все педагоги школы вовлечены в работу проектных команд. Педагоги являются не только членами проектных команд, но и инициаторами отдельных проектов. Происходит совершенствование профессиональной компетентности и общекультурного уровня педагогов.
2. Постоянно происходит совершенствование системы повышения квалификации педагогов: в ходе реализации проекта «Инновационные педагогические технологии» нами была разработана модель корпоративного профессионального обучения педагогов по освоению инновационных педагогических технологий, представленная на районном конкурсе инновационных продуктов (Диплом 2 степени).
3. Происходит распространение опыта работы, тиражирование методических материалов:

* 37 педагогов школы ведут персональные странички на сайте ОУ,
* 8 преподавателей ведут собственные сайты и блоги в сети Интернет,
* 15 учителей опубликовали методические разработки на различных образовательных сайтах (районный, городской, всероссийский уровень),
* 11 педагогов опубликовали статьи в различных научно-методических изданиях, в том числе Всероссийского и Международного уровня.

1. Возрастает участие педагогов в конкурсных движениях: ежегодное участие педагогов школы в конкурсе педагогических достижений не только районного, но и городского уровня. Педагоги школы привлекаются в качестве членов районных конкурсных комиссий
2. Педагоги стали проявлять себя в новых педагогических ролях: руководителями проектов стали не только представители администрации, но и педагогические работники (учителя-предметники, педагоги службы сопровождения)
3. Пришло признание и понимание необходимости инновационной деятельности ОУ:

* все педагоги школы участвуют в ОЭР (школа ведет 2 направления ОЭР);
* интересно проводятся Недели педагогического мастерства по темам ОЭР, мастер-классы, семинары и консультации для педагогов других ОУ.

Известно, учитель – это человек, который учится всю жизнь, только в этом случае он обретает право учить. В условиях интеллектуальной конкуренции непрерывное самосовершенствование, педагогический поиск и творчество являются одними из обязательных требований, которые предъявляются к современному учителю. Нам представляется, что формирование проектных команд направлено на повышение уровня мастерства учителя и удовлетворение его потребностей в развитии себя, а значит и своих учеников.

Школы, в которых реализуются инновационные проекты, обеспечивают более высокое качество образования благодаря тому, что они способны

* выявлять объективно существующие возможности для развития педагогической системы школы,
* разрабатывать целостные и конкретные проекты своего желаемого будущего, соответствующие объективным потребностям и возможностям;
* создавать и эффективно реализовать планы проведения изменений.

Командное взаимодействие выступает в качестве условия оказания психолого-педагогической помощи в эффективном построении образовательного процесса, актуализируя внутренние механизмы изменения собственного отношения к целевым установкам школы. Включение членов педагогического коллектива в проектную деятельность позволяет формировать команды единомышленников в школе, и как следствие, позитивно влиять на образовательный процесс в учреждении. В результате чего образовательное учреждение

* становится конкурентоспособной школой на рынке образовательных услуг района и города;
* реализует инновационные педагогические практики, объединяющие педагогические сообщества и науку;
* создает условия для повышения профессионального уровня педагогов, которые смогут занять лидирующие позиции в педагогическом сообществе района и города.

Эффективность внедрения в практику работы школы проектных команд очевидна: педагоги имеют возможность осознать значение своей профессиональной деятельности в целом и отдельных ее элементов для реализации образовательной Программы развития школы, учитывающей все тенденции современного образования. Работа в командах позволяет учителям принимать на себя более высокую ответственность за деятельность ОУ. Кроме того сотрудники ОУ получают дополнительную возможность профессионального и карьерного роста. Переход к командной деятельности позволяет им улучшить профессиональное взаимодействие с коллегами, каждый имеет возможность реализовать себя как творческую личность. Все это, безусловно, сказывается на выгодах для потребителей, каковыми являются учащиеся и их родители. Обучающиеся имеют возможность получать более качественные образовательные услуги, учиться в школе, соответствующей современным требованиям образования. Учиться в такой школе должно быть престижно.

Как подчеркивалось в отчёте Комитета образования об инновационных процессах Петербургской Школы: «Успешными становятся те школы, где сформирован «экспериментальный дух» учительского коллектива, иными словами – сформирована модель «инновационного поведения», которая является самым сильным «мотиватором» педагогической деятельности, снижает риск профессионального выгорания учителей.

Сложившаяся, сработавшаяся команда «становится единым целым, организмом, в котором органы не противоречат друг другу, не соревнуются, а каждый делает свое дело, при необходимости компенсируя слабости одного усилением остальных». А значит вполне уместно говорить о магическом «синергетическом» эффекте, который выражается формулой: «1+1+1=5». Подобный эффект – это возрастающий эффект деятельности в результате интеграции отдельных частей в единую систему.

Выстроенная нами система позволяет легко включаться в новые образовательные проекты. Она носит универсальный, открытый характер, что позволяет применять ее в условиях других ОУ.

В заключении мы хотим пожелать всем, кто уже работает в команде или только еще задумался над ее созданием: «Пусть ваша команда состоит из профессионалов самых разных качеств. Смешайте специалистов с универсалами, поощряйте дружескую соревновательность, и вы увидите, как много появится новых идей».