



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего образования  
 «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
 ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
 (ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
 В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа  
 по направлению подготовки  
 44.04.01 – Педагогическое образование  
 Профильная направленность «Образовательный менеджмент»

Выполнила:  
 Студентка группы ЗФ 318/158-2-1  
 Столярова Светлана Анатольевна

Научный руководитель:  
 Доктор пед. Наук, профессор

Н.Н.Тулькибаева

Проверка на объем заимствований:  
 64,99 % авторского текста

Работа рекламная к защите  
рекламно-информационная / информационная

« 14 » 10 20 17 г.

зав. кафедрой педагогики и психологии

Гнатышина Е.В.

Челябинск  
 2017

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	16
1.1. Сущность управления проектной деятельностью в образовательной организации.....	16
1.2. Состояние научной задачи управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении в педагогической теории и практике.....	28
Выводы по первой главе .....	59
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	61
2.1. Технология управления проектной деятельностью в образовательной организации.....	61
2.2. Организация и методика опытно-экспериментальной работы по управлению проектной деятельностью в образовательной организации .....	77
2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по выявлению эффективности модели и технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации.....	101
Выводы по второй главе .....	113
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	116
ЛИТЕРАТУРА .....	118
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	129
Приложение 1 .....	129
Анкета.....	129
определения мотивации обучающихся образовательного учреждения к проектной деятельности .....	129

Приложение 2 .....	131
Анкета определения мотивов проектной деятельности обучающегося (модифицированная методика изучения мотивов деятельности А. А. Реана, В. А. Якунина) .....	131
Приложение 3 .....	132
Тест «Теоретические основы проектной деятельности» .....	132
Приложение 4 .....	135
Критерии экспертизы образовательного проекта .....	135
Приложение 5 .....	136
Приложение 6 .....	138
Структурно- функциональная модель управления проектной деятельностью в образовательной организации.....	138
Приложение 7 .....	143
Требования, предъявляемые к системе управления проектной деятельностью .....	143
Приложение 8 .....	144
Субъекты управления проектной деятельностью .....	144
Приложение 9 .....	145
Система образовательных проектов общеобразовательного учреждения.....	145

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время модернизация школьного образования является главным стратегическим ориентиром образовательной политики России, основным направлением которой является переход на новые образовательные стандарты. Внедрение Федерального государственного образовательного стандарта основного общего и среднего общего образования обеспечивает: единство общеобразовательного пространства Российской Федерации, преемственность основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего, начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования.

В федеральном государственном образовательном стандарте (Федеральный Государственный образовательный Стандарт) (далее — Стандарт) среднего (полного) общего образования (приказ от 17 мая 2012 г № 413) понятия «проект», «проектная деятельность» встречаются множество раз, в связи с чем, возникает необходимость понимания значимости их роли в образовательном процессе образовательной организации.

Формирование у обучающихся образовательных организаций культуры и *проектной и исследовательской деятельности*, а также навыков разработки, реализации и публичной презентации результатов проекта является одним из направлений раздела Основной образовательной программы- Программы развития универсальных учебных действий.

Кроме того в соответствии с требованиями ФГОС, основным объектом оценки метапредметных результатов становится индивидуальный итоговый проект выпускника основной школы.

Внедрение ФГОС в систему школьного образования диктует необходимость изменения существующей практики и внесение значительных изменений в систему управления образовательным процессом, следовательно, в систему управления проектной деятельностью образовательной организации.

В связи с этим от всех участников образовательного процесса в современный период модернизации системы образования требуется осознанное понимание актуальности и востребованности навыков проектирования и коммуникативных умений. При этом важнейшим условием становится вовлечённость в проектную деятельность всех участников образовательного процесса: администрации, педагогов, обучающихся, родителей. При этом ценности участников образовательного процесса совпадают с ценностями школы, в результате чего каждый субъект образовательного процесса способен удовлетворить потребность в совместной деятельности, направленной на преобразования, быть инициаторами в разработке и реализации образовательных проектов различного типа, в результате чего будут достигнуты результаты, определенные Стандартом.

В этой связи результаты специально проведённого нами опроса среди обучающихся 9-х классов общеобразовательных учреждений выявили проблему следующего характера:

недостаточный уровень мотивации части обучающихся, что препятствует пониманию назначения и целесообразности проектной деятельности;

недостаточный уровень проектных, рефлексивных и коммуникативных умений у большей части опрошенных школьников;

Это свидетельствует о необходимости разработки системы эффективного управления проектной деятельностью в образовательной организации.

В настоящее время для научного обоснования проектной деятельностью в образовательной организации имеются следующие теоретические предпосылки: теоретические основы внутришкольного управления (Ю.А. Конаржевский[45], В.С.Лазарев[52], А.М.Моисеев[67], М.М.Поташник[83], и др.), аспекты управления образовательными системами (О.Е.Лебедев[55], Третьяков[93], И.К.Шалаев[100], Т.И.Шамова[101,102] и др.), также учеными отечественной педагогики разработаны методологические основы организации проектной деятельности (Е.С.Заир-Бек[36], Е.С.Полат[78], Н.О.Яковлева[108] и др.). В исследованиях Е.Б.Куркина[50], А.М.Новикова[73], Д.А.Новикова[74] и др

исследованы теоретические и практические аспекты управления образовательными проектами. В исследованиях И.О.Котляровой[112], В.С.Лазарева[92], А. М.Моисеева[67], М. М. Поташника[83] и др. отражено управление развитием современных образовательных учреждений на основе программно- проектного подхода . В работах В. С. Аванесова[2], А. И. Адамского[5], В. А. Болотова[16], Б. Л. Вульфсон[23], В. С. Леднёва[56], И. М. Реморенко[86] и др. обозначены вопросы реформирования и модернизации школьного образования.

Проанализировав теоретические предпосылки, мы делаем вывод о имеющейся научной базе для разработки эффективного управления проектной деятельностью в образовательной организации, сложившейся в настоящее время. Наряду с этим, в научных исследованиях и проанализированной литературе не обнаружено работ, где предметом исследования является *процесс управления проектной деятельностью в образовательной организации*.

Исходя из изложенного, в педагогической практике сложилась ситуация, характеризующаяся рядом **противоречий**:

*на социально-педагогическом уровне*– между актуальностью проектной деятельности в различных профессиональных сферах и несовершенностью механизмов управления проектной деятельностью в образовательной организации;

*на научно-теоретическом уровне*

между необходимостью повышения эффективности управления проектной деятельностью в образовательной организации и недостаточной изученностью вопроса в теории управления образовательными системами;

*на научно-методическом уровне*

между возросшей необходимостью управления проектной деятельностью в образовательной организации и различными рисками в педагогической практике.

Перечисленные противоречия позволили сформулировать **научную задачу**: каковы организационно-педагогические условия, повышающие эффективность

управления проектной деятельностью в образовательной организации. Учитывая актуальность, недостаточную теоретическую и методическую разработанность научной задачи и практическую потребность в ее разработке, мы определили **тему** исследования: «Управление проектной деятельностью в образовательной организации».

**Цель исследования:** разработать, теоретически обосновать и экспериментально проверить организационно- педагогические условия, повышающие эффективность управления проектной деятельностью в образовательной организации.

**Объект исследования:** проектная деятельность в образовательной организации.

**Предмет исследования:** процесс управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Основу исследования составила **гипотеза**, согласно которой управление проектной деятельностью в образовательной организации будет возможно, если:

выявлены особенности управления проектной деятельностью в образовательной организации;

сконструирована, теоретически обоснована и внедрена в систему управления общеобразовательного учреждения структурно- функциональная модель управления

проектной деятельностью, которая представляет взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, каждая из которых состоит из целевого, структурного, содержательного, процессуального, продуктивного и результативного компонентов, и отражает специфику управляемого объекта, а также обеспечивает взаимодействие субъектов управления и возможность реагирования всех структурных подразделений на изменения, вводимую в систему;

разработана технология управления, реализация которой направлена на повышение вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность за счёт организации взаимодействия управляющей и

управляемой подсистем, где совместная деятельность выстроена с учётом общих и личностно значимых целей субъектов;

в качестве организационно-педагогических условий реализации модели выступают:

- 1) создание матричной структуры управления;
- 2) внедрение в процесс управления методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента, направленных на повышение вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность;
- 3) организация внутришкольного обучения субъектов образовательного процесса: педагогов, учащихся и родителей основам проектной деятельности.

На основе поставленной цели и выдвинутой гипотезы предполагается решение следующих **задач**:

1. Рассмотреть теоретические основы и состояние исследуемой научной задачи в теории и практике управления образовательной организацией, сложившихся в настоящее время;
2. Разработать теоретико- методологические основы структурно-функциональной модели управления проектной деятельностью в образовательной организации на примере общеобразовательного учреждения;
3. Разработать технологию и модель управления проектной деятельностью, а также критерии и показатели оценки вовлечённости в проектную деятельность субъектов образовательного процесса (обучающихся) общеобразовательного учреждения;
4. Проверить эффективность модели, технологии и организационно-педагогических условий управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении опытно- экспериментальным путём;
5. Разработать методические рекомендации по применению технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении (Программа элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности», методическое пособие «Положение о проектной деятельности выпускников основной школы»).

### **Методы исследования:**

*теоретические* (анализ нормативных документов в сфере образования, теоретико- методологический анализ, понятийно- терминологический анализ, системный анализ, синтез, сравнение обобщение, систематизация классификация, моделирование);

*эмпирические* педагогический эксперимент, наблюдение, экспертная оценка, анкетирование, тестирование, изучение продуктов деятельности учащихся), методы математической статистики.

**Методологическую основу исследования** составляют:

системный подход (И.В.Блауберг[14], В.Н.Садовский[88] Н.Н.Тулькибаева,);

субъектно- деятельностный подход (А.Н. Леонтьев[88], Б.Г. Ананьев[6], В.В. Давыдов[29]);

**Теоретическую основу исследования** составляют классические и современные положения мировой и отечественной педагогики:

общие и теоретические положения в области управления в образовании (В. С. Лазарев[52], И.Р.Лазаренко[53], О.Е.Лебедев[55], А.М.Моисеев[67], Л.А.Мокрецова[69], М.М.Поташник[13], П.И.Третьяков[93], И.К.Шалаев[100], Т. И. Шамова[101] и др.),

теоретические основы управления образовательными проектами (Е.Б.Куркин[50], Д. А. Новиков[74] и др.)

теоретические положения педагогического менеджмента общеобразовательного учреждения (К.Я.Вазина[19], Ю.А.Конаржевский,[45], И.О.Котлярова[112], В.П.Симонов[91] и др.);

научно-практические основы организации проектной деятельности (Е.С.Заир-Бек[36], И.А.Колесникова[43], И.О.Котлярова[112], Е.С.Полат[80], Н.О.Яковлева[109] и др.);

**База исследования:** Исследование проводилось на базе общеобразовательного учреждения: Муниципальное автономное

общеобразовательное учреждение "Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов № 104 г. Челябинска"

**Этапы исследования:**

**На первом этапе** (октябрь 2015- май 2016 гг.) проведён теоретический анализ философской, психолого- педагогической, методической литературы по проблеме исследования; определялись теоретические и методологические основания исследования: определены цель, объект, предмет, сформулированы гипотеза и задачи исследования; выбраны методы исследования и разработана программа опытно-экспериментальной работы.

**На втором этапе** (июнь 2016- июнь 2017 гг.)– сконструирована модель и разработана технология управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, а также разработаны критерии и показатели оценки вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность, подготовлены измерительные материалы; был проведен формирующий эксперимент, в ходе которого апробирована разработанная структурно- функциональная модель управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.

**На третьем этапе** (июль- октябрь 2017)- была завершена экспериментальная работа, уточнены теоретические и практические выводы, обобщены и систематизированы полученные результаты исследования по проверке эффективности модели и технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении; разработаны методические рекомендации по использованию технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении: программа элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности», методическое пособие «Положение о проектной деятельности выпускников основной школы», завершено литературное оформление диссертации;

**Научная новизна исследования:**

определены теоретико- методологические основы исследования;

разработана структурно- функциональная модель управления проектной деятельностью в образовательной организации, состоящая из управляющей и управляемой подсистем, в структуру которой входят целевой, структурный, содержательный, процессуальный, продуктивный и результативный компоненты, сутью которой является обеспечить кооперативную совместную деятельность субъектов управления от анализа до контроля и коррекции, отразить специфику управляемого объекта, а также гибкое реагирование структурных подразделений на вводимые изменения, внедрение инноваций в образовательную систему школы, диалогизацию управления, трансформацию управления в самоуправление проектной деятельностью;

разработана технология управления проектной деятельностью в образовательной организации;

определены и обоснованы педагогические условия, обеспечивающие эффективность управления проектной деятельностью в образовательной организации. (Внедрение в процесс управления методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента, направленных на повышение вовлечённости субъектов образовательного процесса в учебную проектную деятельность; создание матричной структуры управления; построение эффективного кооперативного взаимодействия субъектов образовательного процесса в проектных командах; организация внутришкольного обучения субъектов образовательного процесса основам проектной деятельности).

разработаны показатели (мотивация субъектов образовательного процесса (обучающихся) к проектной деятельности, знания в области проектной деятельности; интерес к взаимодействию в проектной команде; проектные, рефлексивные, коммуникативные умения субъектов образовательного процесса (обучающихся) и уровни вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность (репродуктивный, продуктивный, креативный), а также критерии (мотивационный, когнитивный, операционально-деятельностный),

**Теоретическая значимость исследования** состоит в следующем:

уточнена сущность понятия «управление проектной деятельностью в образовательной организации», понимаемое как часть управленческой деятельности, в которой посредством совместного выполнения управленческих функций всеми участниками проектирования осуществляется процесс разработки и реализации проектов и обеспечивается вовлечённость его субъектов в продуктивную деятельность для получения качественных образовательных результатов;

представлена теория решения научной задачи управления проектной деятельностью в образовательной организации с точки зрения принципов (научности, системности и целостности, непрерывности, единства единоначалия и коллегиальности, сотрудничества, единства управления и самоуправления), а также системного и субъектно- деятельностного подходов, дополняющая и углубляющая теорию управления образовательными системами;

- выявлены особенности управления проектной деятельностью в образовательной организации, проявляющиеся в:

- *трансформации содержания управления*, проявляющееся в функциях, каждая из которых представляет отдельный процесс по выработке методов и механизмов эффективного взаимодействия управляющей и управляемой подсистем для достижения общих результатов

- *матричной структуре управления*, обладающей гибкостью и реагирующей на требуемые изменения педагогической практики, обеспечивающей выполнение проектных работ в установленные сроки;

*процессуальности управления*, обеспечивающей кооперативное взаимодействие субъектов управления, организованное на основе делегирования полномочий и распределения функций и ответственности, сочетания идей педагогического, партисипативного и проектного менеджмента;

разработана технология управления проектной деятельностью в образовательной организации, включающая диагностический, целевой, организационный, исполнительно- коррекционный, оценочно- результативный этапы, методы и механизмы управления (анализ и учёт рисков, экспертиза

качества образовательных проектов), основанная на идеях педагогического, партисипативного и проектного менеджмента.

**Практическая значимость исследования** заключается в следующем:

разработаны методические рекомендации по использованию технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении в форме программы элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности», методического «Положение о проектной деятельности выпускников основной школы», которые могут найти применение в управленческом процессе общеобразовательных учреждений.

**Основные положения, выносимые на защиту:**

1. Структурно- функциональная модель управления проектной деятельностью в образовательной организации, состоит из двух взаимодействующих подсистем- управляющей и управляемой, каждая из которых содержит взаимосвязанные между собой компоненты:

1) *подсистема управления*: целевой (цель управления), структурный (матричная структура управления), содержательный (функции управления), процессуальный (этапы, методы и механизмы управления), функционально направленная на создание организационно- педагогических условий;

2) *подсистема проектная деятельность в образовательной организации*: целевой (цель проектной деятельности), структурный (матричная структура управления), содержательный (субъекты проектной деятельности), процессуальный (этапы проектной деятельности, формы организации), кооперативное взаимодействие (предполагает получение в качестве результата управления вовлечённость субъектов образовательного процесса в проектную деятельность), продуктивный (образовательные проекты).

2. Организационно-педагогические условия реализации модели: внедрение в процесс управления методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента, направленных на повышение вовлечённости субъектов образовательного процесса в учебную проектную деятельность; создание матричной структуры управления; определение методов взаимодействия

субъектов образовательного процесса в проектных командах, организация внутришкольного обучения субъектов образовательного процесса основам проектной деятельности;

3. Технология управления проектной деятельностью в образовательной организации включает диагностический, целевой, организационный, исполнительно-коррекционный, оценочно-результативный этапы; механизмы управления (анализ и учёт рисков, экспертиза качества образовательных проектов).

4. Критерии и показатели результативности управления проектной деятельностью в образовательной организации *мотивационный* (мотивация к проектной деятельности; интерес к взаимодействию в проектной команде); *когнитивный* (знания в области осуществления проектной деятельности); *операционально-деятельностный* (проектные, рефлексивные, коммуникативные умения).

**Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечиваются:**

Методологической обоснованностью исходных теоретических положений; использованием современных методов психолого-педагогических исследований, адекватностью методов исследования поставленным задачам; применением методов математической статистики.

**Апробация и внедрение результатов исследования осуществлялись посредством:** участия и выступлениями на региональной студенческой научно-практической конференции «Инновационное образование глазами современной молодежи» в ЮУрГГПУ в 2016 г., заседаниях кафедры педагогики и психологии ЮУрГГПУ в 2016-2017гг, на городском семинаре учителей географии: доклад «Проектная деятельность на уроках географии в условиях введения ФГОС» в 2017г, на семинарах и педсоветах школьного уровня, проводимых в Муниципальном автономном общеобразовательном учреждении "Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов №104 г.Челябинска"- доклад «Виды учебного проектирования. Информационный

проект»; «Проектная деятельность в работе учителя средней школы» в 2016-2017 гг. Кроме того, работа в МАОУ «СОШ № 104 г. Челябинска» учителем географии и классным руководителем обусловили участие в реализации таких школьных образовательных проектов, как «Ученическое самоуправление», «Содружество семьи и школы, а также участие в конкурсе социальных проектов в рамках XV Всероссийской акции «Я гражданин России», как руководителя проекта. Апробация и внедрение результатов исследования совпали с началом реализации требований ФГОС по индивидуальному итоговому проектированию выпускников основной школы.

Разработанная технология управления проектной деятельностью в образовательной организации апробирована в Муниципальном автономном общеобразовательном учреждении "Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов №104 г. Челябинска"

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы(111) и приложений(9).

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность управления проектной деятельностью в образовательной организации

Осмысление таких понятий как: «проектная деятельность», «управление», «управление проектной деятельностью», «образовательная организация» и в связи с модернизацией системы Российского образования и переходом основного общего и среднего общего образования на новые образовательные стандарты, рассмотрение понятия «реализация ФГОС» способствует пониманию сущности управления проектной деятельностью в образовательной организации.

*Проектная деятельность- проект* (от лат. *projectus*— брошенный вперед)— это уникальная деятельность, направленная на достижение заранее определённого результата/цели, имеющая начало и конец во времени, предполагающая создание некоего продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Теоретическая основа метода проектов в современной России разработана профессором Евгенией Семеновной Полат. Определение *мéтода проéктов* как способа достижения дидактической цели через детальную разработку научной задачи (технологии), которая завершается реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом дает профессор Е. С. Полат. На современном этапе развития образования *метод проектов* понимается как совокупность приёмов, действий в их определённой последовательности для достижения поставленной задачи— решения научной задачи, лично значимой для проектировщика и оформленной в виде некоего конечного продукта.

Метод проектов в образовательном процессе состоит в предоставлении

обучающимся возможности самостоятельного приобретения знаний в процессе решения практических задач или проблем, предполагающих применение метапредметных умений. Рассматривая данный метод как *педагогическую технологию*, *метод проектов* это совокупность исследовательских, проблемных, поисковых, методов, творческих по своей сути. Преподавателю в рамках руководства проекта отводится роль разработчика (координатора, наставника, эксперта, консультанта). То есть, в основе метода проектов лежит развитие познавательных, а также рефлексивных и коммуникативных учебных действий. Формирование различных ключевых компетенций, формирующие комплексные свойства личности являются главной целью любого проекта.

В настоящее время *метод проектов* широко внедряется в практику Российского образования благодаря внедрению ФГОС основного общего образования. Сквозной нитью всего текста ФГОС основного общего образования проходит идея востребованности навыков проектирования во всех сферах современной жизни.

Основания полагать, что данной проблеме в последние годы уделяется большое внимание дает анализ научной литературы по рассмотрению роли проектной деятельности исследователей (Е.С.Заир-Бек[36], И.А.Колесникова[43], И.О.Котлярова[112], О.Г.Прикот[84], Н.О.Яковлева[108.109] и др.). Ими представлены достаточно разнообразные взгляды на проектную деятельность. Утверждение о том, что сущность проектной деятельности состоит в целенаправленности, ориентации на решение актуальных для проектировщика задач, а также на реальный практический результат, является общим.

Для уточнения содержания понятия «проектная деятельность» мы берем во внимание результаты исследований И. А. Колесниковой[43], Д.А.Новикова[75], Е.С.Полат[80] и др., и рассматриваем его как процесс совместной учебно-познавательной, творческой или игровой деятельности, имеющей общую цель,

согласованные методы и способы деятельности, направленные на достижение результата деятельности»<sup>1</sup>

Для выстраивания механизмов управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, повышения её эффективности возникает необходимость в управлении данным процессом. Для этого рассмотрим понятие «управление», относительно которого существуют различные позиции.

Представители первой позиции (Н.М.Борытко[17], Ю.А.Конаржевский[45], В.С.Лазарев[52], М.М.Поташник[13] и др.) под управлением понимают деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализом и подведением итогов на основе достоверной информации.

Н.М.Борытко[17] характеризует управление как «особого рода деятельность, обеспечивающую функционирование и развитие общеобразовательного учреждения, реализацию его концепции и программы».

В научных исследованиях В.С.Лазарева[52] и М.М.Поташника[13], управление школой – «особая деятельность, в которой её субъекты посредством планирования, организации и контроля обеспечивают организованность совместной деятельности, педагогов, родителей, обслуживающего персонала и её направленность на достижение образовательных целей и целей развития школы». Ю.А.Конаржевский[45] конкретизирует данное определение и отмечает, что «управление представляет собой целесообразную деятельность, направленную на упорядочение учебно-воспитательного процесса и его совершенствование». Определение управления как деятельности важно с точки зрения ориентированности на получение предметного результата. Но оно не акцентирует внимание на изменение в ходе этой деятельности субъектного опыта каждого её участника.

Согласно второй позиции (М.И.Кондаков[46], В.П.Симонов[91] и др.) рассматривают управление как взаимодействие систем, одного человека на

---

<sup>1</sup> 3 Современная городская школьная медиатека (Модель технического оснащения и возможные формы организации работы): Методические рекомендации / Ястребцева Е.Н. . – М., 1992. – С.9

другого или на группу, в результате чего происходит взаимное изменение. «Управление - это процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию поставленных задач». М.И.Кондаков[46] в своем исследовании объясняет управление учреждениями образования как «специализированную социально- педагогическую систему, предусматривающую сознательное, планомерное и целенаправленное воздействие субъекта управления на все стороны жизни в общеобразовательном учреждении для обеспечения оптимального социально- экономического и организационно-педагогического функционирования процесса обучения и воспитания подрастающего поколения». В.Г.Афанасьев[9] трактует данное понятие следующим образом: «управление - это определённое целенаправленное воздействие на управляемую систему с целью перевода её из одного состояния в другое». Анализируя научную литературу приходим к мнению, что все приведенные определения управления имеют нечто общее- это воздействие субъекта управления на объект управления с определённой целью. При этом воздействие рассматривается как вмешательство, насчет чего И.А.Богачек[15] дает пояснение: «личность должна ощутить, что она сама произрастает изнутри организации и влияет на неё, будучи её составной частью».

На философском уровне понимание понятия «Управление» заключается в идее, что все системы управления созданы с целью реализовать задуманное, привлекая единомышленников.

Третья позиция на данный феномен представлена в работах И.Р.Лазаренко[53], Л.А.Мокрецовой[68], П.И.Третьякова[93], И.К.Шалаева[100], Т. И. Шамовой[101] и др., где рассматривается управление как взаимодействие управляющей и управляемой систем. И.А.Богачек[15], закладывает особый смысл в данное понятие, при котором сущность управления он видит в том, чтобы дать людям широкие права, с тем чтобы они сами научились управлять. «В зоне права создаются структуры самоуправления снизу, в зоне обязанностей- структуры управления сверху».

При этом можно говорить о демократическом управлении. При демократическом способе управления право не совпадает и не должно совпадать с обязанностью. Позиция Л.А.Мокрецово[68], выражается в том, что управление это отношения между управляемой и управляющей системами, проявляющиеся во взаимодействии в условиях саморазвития и взаимовлияния друг на друга И.Р.Лазаренко[53], П.И.Третьяков[93], Т.И.Шамова[101] и др. выделяя субъектную составляющую процесса управления, рассматривают данную дефиницию как «сложный многообразный целенаправленный процесс взаимодействия субъектов, результатом которого является изменение управляемой и управляющей систем не просто взаимосвязано, а взаимообусловлено». Вместе с тем, исследователи И.К.Шалаев[100], Л.Н.Шкуркина[104] управление рассматривают как «науку и практику перевода управляемой системы в новое, более высокое качественное состояние на основе целевой ориентации коллектива, разработки адекватных планов и их осуществления».

Мы согласны с третьей позицией ученых, поскольку их понимание управления предполагает взаимное изменение управляющих и управляемых, доказывает необходимость изменения взаимодействующих субъектов и процесса взаимодействия как изменение его состояний. Для уточнения и более глубокого осмысления, необходимо выяснить суть взаимодействия субъектов управления проектной деятельностью. С позиции деятельностного подхода (Л.С. Выготский[24], В.В.Давыдов[29], А.Н.Леонтьев[57], Д.Б.Эльконин и др.), сущность взаимодействия представляет собой «целостную систему воздействия субъектов друг на друга, порождающую их взаимную обусловленность и связь». Рассматривая факт, что не всякое взаимодействие в процессе совместной деятельности обеспечивает вовлечённость всех участников образовательного процесса в проектную деятельность, мы согласны с позицией А.Н.Леонтьева[57], выражающуюся в том, что кооперация является необходимым элементом совместной деятельности. Исходя из этого, вовлечённость участников в проектную деятельность является важным показателем кооперативного взаимодействия управляющей и управляемой систем. Неразрывность прямого и

обратного воздействий, органического сочетания изменений воздействующих друг на друга субъектов, являются сутью взаимодействия. Соответственно, «взаимодействие- целостная, внутренне дифференцированная, саморазвивающаяся система». Возникает необходимость рассмотреть вовлечённость субъектов в процесс самоуправления проектной деятельностью.

Результат кооперативного взаимодействия субъектов управления является качественной характеристикой управления проектной деятельностью и выражается в их способности к самоуправлению своей деятельностью. Специфика управления состоит в организации самоуправления, обеспечивая субъектную позицию участников проектной деятельности, а также в побуждении к активности и самостоятельности управляемых. Для наиболее яркой выраженности позиции субъектов, необходимо организовать совместную проектную деятельность управляющей и управляемой систем, которая обеспечила бы упорядочивание, суммирование, комбинирование, этих сил, а также побуждала каждый субъект образовательного процесса к вовлеченности в проектную деятельность. Через переход от позиции исполнителя к позиции организатора проектной деятельности осуществляется развитие и становление субъектной позиции участников совместной проектной деятельности.

С целью выполнения участниками образовательного процесса роли субъекта проектной деятельности и получения удовлетворения и эффективного результата, а также максимального раскрытия своих способностей и возможностей, возникает необходимость в использовании идей теории партисипативного менеджмента («participation»- в переводе с английского означает соуправление, соучастие, содействие). Сутью применения основных позиций партисипативного менеджмента является то, что субъекты образовательного процесса участвуют в установлении целей, в принятии решений, а также решении проблем и анализе решенных проблем в процессе разработки и реализации образовательных проектов. Приемы партисипативного менеджмента обеспечивают изменение характера связей кооперативного взаимодействия субъектов управления проектной деятельностью с помощью

различных форм: управление, самоуправление и соуправление. Перечисленные элементы являются составными частями управления проектной деятельностью и реализуются параллельно. Для достижения оптимальных результатов в образовании необходимым условием становятся соуправление и самоуправление. Основанное на использовании идей партисипативного менеджмента, управление, приводит к большей отдаче, большему вкладу субъекта проектирования в жизнь общеобразовательного учреждения, происходит решение профессионально-личностных проблем, а также развитие таких необходимых профессионально-личностных качеств, как самостоятельность и активность.

Партисипативный вектор управления проектной деятельностью просматривается по следующим направлениям:

субъект получает право на самостоятельное принятие решения о разработке и реализации проекта;

субъекты проектной деятельности могут привлекаться к принятию решений по поводу выполненной ими работы;

субъектам проектной деятельности предоставляется право контроля за качеством и количеством производимого ими труда и устанавливается ответственность за конечный результат;

субъекты имеют право вносить предложения по совершенствованию их собственной работы и работы участников проектной деятельности в целом;

участники имеют право из тех специалистов, с которыми им хотелось бы работать вместе, формировать проектные команды

Использование основных положений партисипативного менеджмента позволяет связать мотивы, потребности и стимулы участников, участвующих в проектировании; на основе разнообразных форм самоуправления вовлекать участников в управление. Управление необходимо рассматривать «не как командование и властвование, а как взаимодействие, обслуживание и обеспечение субъектной позиции каждого участника».

В связи с этим, разработка и реализация проектов будет ориентирована на решение не только частных проблем субъектов, но и на общий образовательный результат, если вероятность эффективности управления проектной деятельностью увеличится, что подтверждается высказыванием П.И. Третьякова[93] «управление, ориентированное преимущественно на результат, обеспечивает принятие общей цели всеми субъектами управления, субъекты действуют своевременно и скоординированно, так как хорошо знают задачи свои и друг друга, понимают последствия их невыполнения». При управлении по результатам каждый участник проектной деятельности должен уметь оценить степень своего участия в общем деле с другими членами коллектива. Проектные команды являются ценным ресурсом в условиях управления по результатам. В таком случае за счёт реализации идей, которые широко представлены в теории проектного менеджмента (Е.Б.Куркин[50], И.И.Мазур[61], Д.А.Новиков[75] и др.) можно повысить эффективность управления проектной деятельностью. Анализируя научные источники, приходим к выводу, что проектный менеджмент обладает собственной методологией. Сутью этой методологии является использование ресурсов для успешного осуществления целей проекта по качеству и удовлетворению заинтересованных участников проектной деятельности.

Необходимость более эффективного использования внутреннего потенциала участников при разработке и реализации проектов становится причиной применения идей проектного менеджмента в нашем исследовании. Необходимость стыковки тех задач, которые решают отдельные проекты в образовательном учреждении, с потребностями, существующими у каждого участника является важнейшим стимулом. Вместе с тем, повышение качества проекта и организация процесса его разработки более эффективно обеспечивает использование теоретических основ проектного менеджмента.

Наряду с этим грамотно выстроенная деятельность управляющей системы приобретает большую значимость. Широко представлены в работах К.Я.Вазиной[19], Ю.А.Конаржевского[45], В.П.Симонова[91],

П.И.Третьякова[93], Т.И.Шамовой[101] и др. теоретические положения педагогического менеджмента в общеобразовательном учреждении, использование которых становится необходимым. В управлении проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении использование методов, приёмов и способов педагогического менеджмента позволит обогатить данный процесс. «Педагогический менеджмент - это специфический вид управленческой деятельности, вращающийся вокруг человека, с целью сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность, ибо человеческая способность вносить вклад в общество столь же зависит от эффективности управления, как и от собственных усилий и отдачи людей». Т. И. Шамова[101], акцентирует наше внимание на том, что «... в теории и практике менеджмента хорошо разработана поведенческая сторона деятельности менеджера, на которую следует обратить внимание» отмечает, что менеджмент разработан для управления, в первую очередь, бизнесом и его конечной целью является получение прибыли от вертикальной системы управления (субъект-объект) к горизонтальной системе организационно- управленческого сотрудничества (субъект-субъект) позволяет перейти использование идей теории педагогического менеджмента. Развитие каждой личности, создание психолого-педагогического комфорта всем его участникам обеспечивает реализация функций менеджмента в управлении проектной деятельностью общеобразовательного учреждения. Выполнять роль как участника, так и организатора проектной деятельности в школе может каждый субъект образовательного процесса.

Исходя из вышеизложенного, мы делаем вывод о том, что *сущностью управления проектной деятельностью в образовательной организации становится создание условий для комфортного сотрудничества участников проектирования в эффективном достижении целей совместной проектной деятельности, а не прямолинейное воздействие.* Поскольку теоретические позиции идей проектного, педагогического и партисипативного менеджмента способствуют повышению эффективности управления проектной деятельностью

в образовательной организации, предполагается их использование для управления такого типа. Реализация ФГОС является этапом модернизации Российского образования. Введение в действие новых федеральных государственных образовательных стандартов в корне изменило подход в учебном и воспитательном процессе общеобразовательных учреждений. Современный образовательный процесс, в отличие от былых подходов, направлен не столько на достижение результатов в области предметных знаний, сколько на личностный рост ребенка, умение адекватно анализировать и оценивать ситуацию, стремление к самообразованию.

«Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (далее – Стандарт) представляет собой совокупность требований, обязательных при реализации основной образовательной программы основного общего образования образовательными учреждениями, имеющими государственную аккредитацию. Стандарт включает в себя требования: к результатам освоения основной образовательной программы основного общего образования; к структуре основной образовательной программы основного общего образования, в том числе требования к соотношению частей основной образовательной программы и их объёму, а также к соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса; к условиям реализации основной образовательной программы основного общего образования, в том числе к кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям».

Стандарт, разрабатываемый в русле системно- деятельностного подхода, предусматривает соотношение теоретической и практической долей в пользу именно практической составляющей, без ущерба для фундаментального знания, в связи с чем, особую значимость приобретает проектная деятельность.

Непрерывная трансформация Российского образования требует постоянных динамических действий и мобильных структур управления. В связи с этим меняется характер управления проектной деятельностью в общеобразовательном

учреждении, что находит отражение, как в цели, так и в технологии, содержании и результате управления. Взаимодействие всех субъектов обеспечивает постоянную мотивацию и творческую активность, а также способствует трансформации образования, что является особенностью управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении. Процесс управления в связи с этим имеет следующее значение: служит для реализации вводимых в образовательную систему изменений и более качественной подготовки в условиях модернизации школьного образования; предполагает наличие обратной связи между проектируемым объектом и участником проектирования через экспериментальные действия, имеет нелинейный характер.

Исходя из вышеизложенного, мы делаем вывод, что особенности управления проектной деятельностью в образовательной организации, проявляются в:

обновлении содержания управления, в его функциях, каждая из которых представляет отдельный процесс по выработке методов и механизмов эффективного взаимодействия управляющей и управляемой подсистем для достижения общих результатов;

процессуальной стороне управления, обеспечивающей оперативность в решении проблем, где осуществляется кооперативное взаимодействие субъектов управления, организованное на основе органичного сочетания идей педагогического, партисипативного и проектного менеджмента, делегирования полномочий, рационального распределения ответственности, права и функций.

матричной структуре управления, как наиболее гибкой, позволяющей оперативно реагировать на требуемые изменения педагогической практики и выполнять проектные работы в короткие сроки;

*«Образовательная организация- некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана».*

Выяснив суть основных понятий по теме исследования, уточняем также содержание понятия «управление проектной деятельностью в образовательной организации». При рассмотрении данного понятия, ведущим тезисом мы считаем его элементность по отношению к понятию «управление образовательной системой школы».

Уточняя содержание понятия «управление проектной деятельностью в образовательной организации» с позиции идей педагогического, партисипативного и проектного менеджмента, рассматриваем его как часть управленческой деятельности администрации школы, где посредством совместного осуществления управленческих функций участниками образовательного процесса разрабатывается и реализуется проектная деятельность, а также обеспечивается вовлечённость его субъектов в преобразовательную продуктивную деятельность и, как следствие, выполнение требований ФГОС. Данное определение содержит указание на реализацию как субъект-объектных отношений, так и субъект-субъектных, отображает позицию участников проектной деятельности в качестве субъектов управления. Выходу на уровень самоуправления, осуществлению самостоятельной проектной деятельности способствует взаимодействие управляющей и управляемой систем, которое «запускает» саморазвитие личности через рефлексию. В связи с этим, роль и место каждого проектировщика в управленческом процессе становится принципиально иным.

Таким образом, мы раскрыли сущность управления проектной деятельностью в образовательной организации, определив ключевые понятия данного исследования. С целью повышения эффективности процесса управления проектной деятельностью в образовательной организации представляется целесообразным рассмотреть и обобщить опыт управления проектной деятельностью в практике общеобразовательных учреждений, провести анализ теоретических исследований в области исследуемой научной задачи.

## 1.2. Состояние научной задачи управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении в педагогической теории и практике

В данном параграфе мы проведем анализ состояния научной задачи управления проектной деятельностью в теории и практике общеобразовательных учреждений. При анализе научной задачи управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении выделились следующие задачи:

1) анализ опыта использования проектной деятельности в теории и практике общеобразовательных учреждений;

2) в контексте исследуемой научной задачи выявление имеющегося потенциала общеобразовательных учреждений.

Возникает необходимость комплексного изучения научной задачи управления проектной деятельностью в общеобразовательных учреждениях, которое подразумевает её рассмотрение с различных позиций. В связи с этим является целесообразным:

*во-первых*, провести анализ основных положений тех исследований, где проектная деятельность выступает условием и средством формирования проектных умений, личностных качеств и проектной культуры как основы готовности участников образовательного процесса к осуществлению инноваций в общеобразовательных учреждениях; изменения образовательной среды;

*во-вторых*, рассмотреть значение технологии проектной деятельности в образовательном процессе;

*в третьих*, проанализировать практические предпосылки решения научной задачи управления проектной деятельностью в общеобразовательных учреждениях;

*в четвёртых*, рассмотреть основные тенденции в области управления образовательной системой общеобразовательного учреждения, поскольку управление проектной деятельностью является её подсистемой.

*Согласно первой позиции*, в работах И.А.Колесниковой[43] описываются основы проектной деятельности, как особого вида профессионально-педагогической деятельности, где представлена научная задача проектной деятельности в сфере современного образования. Исследователем раскрыта природа, содержание и логика социально-педагогического, образовательного, психолого- педагогического проектирования, представляется характеристика основных видов педагогических проектов.

В работах Д.А.Новикова[75] исследуется проектная деятельность в области образования. Автором описываются основные характеристики, этапы, методы и формы образовательного проекта. Анализируя документ «Порядок аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений» и критерии оценки профессиональной деятельности педагогов при прохождении аттестации, приходим к выводу, что процесс развития и формирования проектных компетенций в настоящее время весьма актуален.

Проведя анализ исследований, делаем вывод, что представленный сегодня в научно-педагогической литературе феномен проектной деятельности, формирует и развивает широкий спектр профессионально-личностных качеств, таких как: активность субъекта, самостоятельность участников проектной деятельности, формирует и дает возможность диагностировать метапредметные умения: познавательные, рефлексивные и коммуникативные. В исследованиях представлены: методология организации проектной деятельности основное содержание проектной деятельности, структура и алгоритм разработки и реализации образовательных проектов различных типов, а также критериальный аппарат оценки продуктов проектной деятельности. Однако, в работах не рассматривается процесс **управления** данной деятельностью, который направлен на повышение ее эффективности.

*Согласно второй позиции*, где актуализируется роль проектной технологии управления как способа решения проблем общеобразовательного учреждения, мы обратились к работе Т.Г.Волченковой[21], в которой автор определил сущность и рациональные приёмы управления образовательными проектами в

инновационном общеобразовательном учреждении. Автором определяется широкий спектр организационно- педагогических условий, повышающих эффективность управления образовательными проектами, среди которых:

лично-ориентированный подход к образованию,

коллегиальный стиль управления, предполагающий повышение профессиональной компетентности управленческой культуры субъектов образовательного процесса; мотивированность на инновации всех субъектов образовательного процесса.

нацеленная на доступность обучения, непрерывность образования, интеграцию учебных дисциплин, и внеурочной деятельности, четко определённая стратегия перехода фактической системы развития образовательной организации в желаемое состояние;

разработанная модель и механизмы её реализации, учитывающие изменения в организационной структуре и содержании образования для каждого проекта;

система мотивации и стимулирования участников проектирования;

использование идей педагогического менеджмента как средства развития инновационной общеобразовательной системы;

созданные в процессе проектной деятельности условия для роста и самосовершенствования (самоактуализации) всех участников проектирования с целью достижения более высокого уровня (интеллектуального, профессионального и т. д.);

направленность каждого проекта на реализацию программы развития образовательного учреждения;

осуществление руководства проектом на принципах соуправления между субъектами образовательного процесса;

участие в принятии решений и постановке новых целей образовательного проекта всеми участниками проектирования;

ограниченная протяженность во времени с определенным началом и сроком окончания, а также уникальность каждого проекта;

**Анализ перечисленных условий даёт основание утверждать, что образовательный проект носит созидательный характер, выступает средством решения стратегических задач развития инновационного общеобразовательного учреждения. Исследователем доказано, что для повышения эффективности управления необходимо включение субъектов образовательного процесса в процесс совместного принятия управленческих решений, которые строятся в коллегиальном стиле.**

Включённость в групповую работу- это эффективный инструмент преодоления сопротивления новым идеям. Наряду с разработкой многочисленных проектов, школа одновременно способна выполнять свои обычные функциональные обязанности и нацелена на большую интеграцию проектных команд в организации через наделение руководителя проекта достаточными полномочиями. Автором доказана целесообразность проектной деятельности. Значимыми для теории и практики представляются результаты исследования, которые направлены на решение проблем повышения эффективности действующих систем управления образовательными проектами в условиях модернизации российского образования. Они показывают возможность построения системы управления с принципиально новыми характеристиками его опережающего характера.

Сегодня появился опыт в образовательной практике реализации проектов с помощью проектных групп, включающих в свой состав разных специалистов. Группы служат примером использования демократических, коллегиальных методов управления реализацией проектов и гибких организационных структур управления инновационным развитием общеобразовательного учреждения.

Однако в отсутствии научных разработок по данному вопросу использование проектной технологии в практике происходит на основе стихийно складывающегося опыта, в котором наилучшие решения находятся с помощью метода проб и ошибок.

В этой связи особый интерес представляет диссертационное исследование Н. В. Белоусовой [13], в котором описана проектная технология как средство

реализации новшеств в процессе инновационного развития общеобразовательного учреждения. Автором представлены механизмы оперативного управления разработкой и реализацией проектов, среди которых указаны следующие: опережающий самоконтроль; разработка компенсационных мер и создание финансовых и материальных резервов; изменение параметров первоначального договора и внесение дополнительных соглашений; перезаключение договоров; управление продолжительностью проекта с помощью дополнительных мер по сокращению продолжительности выполнения незавершенной части проекта. В работе доказана высокая эффективность метода проектов, который позволяет достичь конечного результата в четко обозначенные сроки, при этом экономно расходуя имеющиеся в школе ресурсы, концентрируя и перераспределяя их в соответствии с реализуемыми проектами.

В настоящее время проектная деятельность отражена в различных теоретических моделях и отличается разнообразием подходов к её изучению. Системное развитие школы в условиях реформирования образования за счёт использования проектной технологии управления широко представлено в исследованиях В.С.Лазарева[52], А.М.Моисеева[67], М.М.Поташника[13] и др.

Исследователями рассматриваются отдельные аспекты управления проектами в образовании (преимущественно касающиеся создания структур проектного типа), актуализируется командно- коллегияльное управление в процессе анализа, планирования, организации и контроля разработки и реализации педагогических проектов. Учёные определяют управление проектной деятельностью в системе образования в качестве способа целенаправленного воздействия на образовательное учреждение с целью перевода его в качественно новое состояние. В исследовании И.А.Колесниковой[43] отмечается, что «проектная деятельность является неременным условием осуществления регулятивной функции педагогики, выделяется в настоящее время в особый вид педагогической деятельности, связанный с прогнозированием как основой принятия педагогических решений».

Теоретико-методологические основания формирующейся проектной парадигмы в определенной степени получили развитие в трудах В.З.Юсупова [107]. В них осуществлён концептуальный анализ и синтез теоретических представлений о проектировании в разных областях гуманитарного знания, позволяющий сделать новый шаг в осмыслении педагогической наукой проектной парадигмы; разработаны теоретические основы социально, педагогического проектирования, определены сущность, общие принципы и технологии проектной деятельности, сформулированы общие понятия «образовательный проект», «педагогический проект» и пр.

Резюмируя основные положения, изложенные в работах разных исследователей, можно сказать, что:

все исследователи признают значимость лично-ориентированной направленности использования проектной деятельности в образовательной практике;

основным потенциалом реализации проектной деятельности авторы считают возможности для: формирования проектных умений, развития личностных качеств (самостоятельности, активности, инициативности), повышения мотивации субъектов образовательного процесса к преобразовательной деятельности и профессиональной деятельности в целом;

авторы признают значимость самостоятельного управления у субъектами образовательного процесса своей продуктивной деятельностью в процессе участия в разработке и реализации проектов.

исследователями актуализируется значимость проектной деятельности при разработке инновационных образовательных проектов в условиях интенсивных изменений в образовательной политике школы;

в анализируемых работах отмечается тот факт, что проектная деятельность в общеобразовательном учреждении выступает отдельным видом педагогической деятельности, представляющей собой специфический вид профессионально- педагогической деятельности, призванной обеспечить получение конкретных образовательных продуктов, направленных на изменение

образовательных условий, осуществление образовательного процесса, получение образовательных результатов.

Таким образом, в результате социально-экономического развития общества, становление теории проектной деятельности и достижения в педагогической области не только обусловили актуальность обозначенной научной задачи, но и создали теоретические предпосылки для её успешного решения.

Анализируя психолого-педагогическую литературу современных авторов и диссертационные исследования в рамках рассматриваемой научной задачи выявлен богатый арсенал различных теоретических аспектов проектной деятельности. Наряду с этим, анализ исследований, научной литературы показал, что сегодня недостаточно исследована сущность управления проектной деятельностью в образовательной организации, а также система работы по её формированию.

Одновременно с теоретическими сформировались и *практические предпосылки* решения научной задачи управления проектной деятельностью в образовательной организации, которые делают данный процесс необходимым и значимым. К ним следует отнести:

принятие Национальной доктрины образования в Российской Федерации до 2025 года, которая признаёт ведущую роль педагога в достижении качества образования[71];

принятие Президентской инициативы «Наша новая школа»[72], которая определяет пять основных направлений развития общего образования (обновление образовательных стандартов; система поддержки талантливых детей; развитие учительского потенциала; современная школьная инфраструктура; здоровье школьников) и ставит один из важных вопросов - потребность в педагогах, «открытых ко всему новому»

В ходе знакомства с комплексными программами развития школ Челябинской области, направленных на решение приоритетных задач модернизации образования было отмечено, что большинство учреждений

основой её построения выбрали проектную или программно- проектную модели, которые предполагают создание и реализацию пакета целевых проектов.

Анализ состояния управления проектной деятельностью в школах г. Челябинска и Челябинской области за последние годы позволяет утверждать, что, несмотря на признаваемую всеми значимость данного явления в педагогической практике, оно не реализует своих объективных возможностей в полной мере. Таким образом, с одной стороны, организация проектной деятельности в общеобразовательных учреждениях приобретает массовый характер. С другой стороны, выявленные возможности проектной деятельности общеобразовательного учреждения в решении проблем модернизации школьного образования используются неэффективно. Анкетирование субъектов образовательного процесса общеобразовательного учреждения продемонстрировало, что:

во-первых, субъектом постановки проектных целей и задач является чаще всего администрация школы;

во-вторых, вовлечённость всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность не рассматривается как результат управления;

в-третьих, перечень образовательных проектов в программах развития не отражает комплексного решения стратегических задач общеобразовательных учреждений, не содержит конкретных целевых индикаторов, на основе которых будут получены образовательные продукты;

в-четвёртых, структура и содержание проектов отражает недостаточный уровень знаний в области осуществления проектной деятельности, проектных, рефлексивных и коммуникативных умений.

Кроме этого следует отметить, что субъекты образовательного процесса, в отличие от инженера, конструктора, архитектора, не являются профессиональными проектировщиками и в большинстве случаев не знакомы с основами разработки образовательных проектов. В связи с этим на всех этапах разработки и реализации образовательных проектов возникает ряд проблем как профессионального, так и личностного характера. Одной из ключевых проблем

управления выступает недостаточный уровень знаний для осуществления разработки и реализации образовательных проектов. В подавляющем большинстве случаев школы представляют отчеты о своей деятельности в форме отдельных мероприятий и планы таких же мероприятий на будущее.

Проведённый опрос субъектов образовательного процесса (педагогов, обучающихся, родителей) общеобразовательного учреждения показал, что большинство опрошенных выделяют: низкую мотивацию к проектной деятельности (52%).

В практике школы наблюдается ещё одна проблема- недостаточный уровень рефлексивных умений. Опрос продемонстрировал неумение (64% из числа опрошенных) анализировать свою работу и деятельность общеобразовательного учреждения, определять сильные и слабые её стороны, что существенно влияет на проектирование своей будущей деятельности и совершенствование деятельности общеобразовательного учреждения.

Вместе с тем респондентами отмечается проблема, которая заключается в авторитарном стиле управления. Данный подход не позволяет решать научной задачи в области образования с учётом новых социально-экономических условий, использовать потенциал субъектов образовательного процесса в решении задач развития общеобразовательного учреждения, выводя их на уровень субъектной позиции, уровень самоуправления, поскольку решения принимаются администрацией школы.

Следовательно, учитывая практические предпосылки управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении и проанализировав реализацию данного процесса на практике, можно говорить о недостаточном уровне вовлечённости педагогов, учащихся и родителей в продуктивную деятельность.

Главным образом, несмотря на интенсивные поиски учёных в целях создания единой теории проектной деятельности, пока остаются слабо изученными вопросы обеспечения условий для эффективного управления проектной деятельностью в образовательной организации в контексте интенсивных

изменений в области образовательной политики. Поэтому можно заключить, что практические предпосылки не получили еще должного осмысления в теории и практике управления проектной деятельностью. Следовательно, анализ состояния научной задачи управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении позволяет утверждать, что, несмотря на признаваемую всеми значимость данного явления в педагогической практике, оно не реализует своих объективных возможностей в полной мере. В этой связи необходимы поиск и обоснование условий эффективного управления проектной деятельностью в образовательной организации. Результатом процесса станет вовлечённость всех участников образовательного процесса в проектную деятельность.

Подводя итоги вышесказанному, можно констатировать значительный интерес в теории и практике к вопросам управления проектной деятельностью, направленным на вовлечение в преобразовательные процессы, содействующие развитию личностных качеств всех участников образовательного процесса, формированию их профессиональных умений и способностей. Проектная деятельность обеспечивает процесс приобретения специфических умений, возникающих в процессе сотрудничества, нацеленном на выявление сущности той или иной научной задачи, актуальной для всех субъектов деятельности, и её решение.

В целом можно констатировать, что в настоящее время не разработаны технология и условия управления проектной деятельностью в образовательной организации как средства становления субъектной позиции его участников. Именно такое управление проектной деятельностью обладает развивающим потенциалом, направленным на повышение уровня вовлечённости всех участников образовательного процесса в проектную деятельность.

Обобщая, можно сделать следующие выводы:

любой процесс управления требует поэтапного осуществления, который проектируется через программу или технологию управления;

сложившийся за многие годы опыт управления общеобразовательными учреждениями стал базой для разработки новых подходов к управлению проектной деятельностью в образовательной организации.

Большинство общеобразовательных учреждений решают задачи модернизации школьного образования на основе стихийного управления проектной деятельностью. Однако подчеркнём, что для достижения качественно нового результата важно, чтобы данный процесс был эффективно управляемым.

Следовательно, можно констатировать, что к настоящему времени имеется мощная научная база для разработки теоретических основ управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Вместе с тем в проанализированной нами литературе и научных исследованиях не обнаружено работ, в которых рассматривалась бы технология управления проектной деятельностью в образовательной организации, включающая совокупность форм, методов и средств, обеспечивающих эффективность осуществления данного процесса.

Анализ состояния теоретического осмысления и практических предпосылок управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении позволил выделить основное противоречие исследования

между необходимостью повышения эффективности управления проектной деятельностью и недостаточной разработанностью данного вопроса в теории и практике управления образовательными системами.

Для повышения эффективности управления проектной деятельностью в образовательной организации возникает необходимость построения такой модели и технологии управления, позволяющей в результате их апробации повысить уровень вовлечённости всех участников образовательного процесса общеобразовательного учреждения в проектную деятельность.

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что в педагогической теории и практике накоплен значительный опыт по решению проблем управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, демократизации системы управления образованием. Однако по-прежнему остается

неразрешённым ряд проблем, требующих особого внимания, в частности, проблема недостаточной вовлечённости участников образовательного процесса общеобразовательного учреждения в проектную деятельность. Анализ теоретико-педагогических аспектов научной задачи управления проектной деятельностью выявил назревшую необходимость систематизации современных знаний об управлении проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении и создании условий, обеспечивающих эффективность данного процесса в условиях модернизации общего образования.

Рассматриваемое в данном исследовании понятие «управление проектной деятельностью в образовательной организации» находится в рамках представленной тенденции. В этом видится место управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении в современных условиях как средства для изменения образовательной практики, саморазвития профессионально-личностных качеств.

Рассмотреть такой сложный процесс как управление проектной деятельностью в образовательной организации, выявить наиболее существенные факторы, влияющие на эффективность данного процесса можно с помощью использования моделирования, как метода познания.

**Модель управления проектной деятельностью в образовательной организации**

Представить сложную систему управления проектной деятельностью в образовательной организации в прошлом, настоящем и будущем на различных этапах, проанализировать и спрогнозировать влияние изменения организационно-педагогических условий на результат управленческой деятельности можно с помощью моделирования - метода познания, который достаточно широко используется в управлении образовательными системами.

На основе анализа теоретических и практических разработок моделирования педагогических систем, проведённых В.Г.Афанасьевым[8,9], А.Н.Дахиным[30], В. А. Штоффом[105] и др. можно сделать выводы:

моделирование в педагогике сегодня является одним из наиболее эффективных способов научного решения комплекса важных педагогических проблем;

как метод научного познания моделирование получило широкое теоретическое развитие в российской дидактике и, следовательно, может быть практически использовано в теории управления проектной деятельностью в образовательной организации. Моделирование в нашем исследовании рассматривается как «такая мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что её изучение даёт нам новую информацию об этом объекте» [105, с. 19]. В нашем исследовании модель управления проектной деятельностью в образовательной организации используется нами как инструмент исследования, отражающий специфические свойства, связи, взаимоотношения в виде простой и наглядной формы, доступной для анализа. Цель моделирования заключается в том, чтобы на более простом объекте выявить наиболее существенные факторы, влияющие на эффективность управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.

Анализ литературы показал, что в настоящее время модель управления проектной деятельностью в образовательной организации не разрабатывалась. На основе анализа теоретических и практических разработок моделирования

систем управления (И.Р.Лазаренко, О.Е.Лебедев, В.С.Лазарев, Л.А.Мокрецова, П.И.Третьяков, И.К.Шалаев, Т.И.Шамова и др.) нами была сконструирована структурно-функциональная модель управления проектной деятельностью в образовательной организации (общеобразовательного учреждения) (Приложение б).

Выбор структурно-функциональной модели из числа известных моделей в научной литературе обоснован тем, что данный тип способствует выявлению сущности объекта с помощью раскрытия его структуры, а также позволяет выявить его функциональную направленность.

Среди компонентов управляющей и управляемой подсистем структурно-функциональной модели нами выделены целевой, содержательный, структурный, процессуальный, продуктивный и результативный. Наличие указанных компонентов обусловлено структурой управленческой деятельности. Базовыми элементами данной модели выступают: цель, функции управления, содержание деятельности субъектов управления (администрация школы, Совет общеобразовательного учреждения, общее собрание коллектива, координатор проектной деятельности, руководители индивидуальных проектов и руководители проектных команд, проектные команды) критерии эффективности процесса управления. Функциональность модели позволяет определить предназначение каждого элемента структуры и их взаимозависимость, отображение способа поведения моделируемого объекта, который является одной из важнейших сторон сущности системы управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.

На современном этапе модернизации образования, реализация ФГОС выступает структурным элементом модели и является внешним фактором, под действием которого обеспечивается повышение эффективности управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.

Очевидно, что получение нового знания об изучаемом объекте может дать совокупность подходов, представляющих методологическую основу ис-

следования. В связи с этим вполне оправданно рассматривать подход как исследовательскую стратегию.

В рамках общенаучной методологии и исследовательской стратегии основной модели управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении выступают *системный и субъектно-деятельностный подходы*.

Общетеоретические основы *системного подхода* разработаны Б. Г. Афанасьевым, И. В. Блаубергом, В. Н. Садовским, Э. Г. Юдиным и другими учёными [9, 14, 88, 106]. Системный подход в рамках нашего исследования выполняет функцию общенаучной основы, что, в свою очередь, предполагает изучение объекта как целостного образования, состоящего из взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов.

Однако, система - это «не просто совокупность единиц (частиц, индивидов), когда каждая единица управляется законами причинной связи, действует на него, а совокупность отношений между этими единицами» [88, с. 88]. Система есть, прежде всего, «соответствие между её структурой (то есть её устройством, конструкцией) и её функциями» [106, с. 245].

Необходимым условием системного образования является наличие: как минимум двух элементов; связи между элементами; наличие функции; цели; тектологической границы [14].

Управление также обладает свойством системности. Система управления состоит из двух subsystem: subsystem реализации (управляемую) и subsystem управления (управляющую). К каждой из subsystem применяется системный подход. Это означает, что обе subsystemы представляют собой сложные системы, состоящие из элементов, subsystem, имеющих границы[9]. Следовательно, каждую из subsystem (управляемую, управляющую) можно рассматривать как единое целое и в то же время как subsystem системы управления проектной деятельностью общеобразовательного учреждения.

С позиции системного подхода управление рассматривается как многомерная система и предполагает выделение в системе управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении:

управляемой системы;  
управляющей системы, которые вступают в иное качественное взаимодействие.

Так как процесс управления характеризуют цели, содержание, методы, формы взаимодействия управляющих и управляемых, достигаемые при этом результаты, то компонентами, как управляющей, так и управляемой систем стали целевой, содержательный, структурный, процессуальный, продуктивный и результативный.

Необходимо учитывать тот факт, что, будучи неравновесной, система проектной деятельности в общеобразовательном учреждении обладает своими внутренними степенями свободы. Управление извне представляет собой управление со стороны администрации, которое заключается в создании условий, благоприятных для возникновения и развития проектной деятельности в общеобразовательном учреждении. Управление изнутри- это организация совместной деятельности субъектов проектной деятельности и членов администрации, которая осуществляется через структурные компоненты соуправления, через совместное принятие решений, касающихся жизнедеятельности общеобразовательного учреждения.

Системный подход в данном исследовании позволил выявить внутренние связи и зависимости между элементами данной системы, получить представление о внутренней организации (строении) системы управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.

Реализация системного подхода в рамках исследования позволила учесть положение о том, что любая система управления рассматривается с двух точек зрения: с позиции автономного функционирования система управления представляет собой взаимосвязанное целое; при рассмотрении системы управления как части целого следует говорить о ней как об элементе другой, более сложной системы [9]. Следовательно, изучение управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении с позиций системного

подхода означает рассмотрение данного процесса, как части более крупной системы внутришкольного управления.

Для того, чтобы проследить, как кооперативное взаимодействие управляющей и управляемой систем влияет на субъектную позицию участников проектной деятельности и, следовательно, на повышение их уровня вовлечённости в данный процесс, возникает необходимость использования в исследовании субъектно-деятельностного подхода.

*Субъектно-деятельностный подход* предполагает, что основой, средством и решающим условием при разработке и реализации комплекса взаимосвязанных образовательных проектов является не только изменение образовательной системы школы, но и развитие личностных качеств субъектов.

Значимость субъектно-деятельностного подхода в управлении аргументировали в своих работах Ю.К.Конаржевский, В.С.Лазарев, М.М.Поташник, П.И.Третьяков. С позиции учёных, деятельность понимается как универсальный принцип, распространяющийся на всё бытие человека, как всеобщая форма развития общества и человека [45. 13]. На философском уровне (Г. С. Батищев, Э.В.Ильенков и др.) деятельность представляет собой специфическую форму активности человека, направленную на достижение сознательно поставленной цели [12, 38]. Деятельностью признаются лишь такие формы активности людей, которые соответствуют законам общественного и личностного развития» [24, с. 231].

Главные новообразования, возникающие на каждой стадии развития человека,- это новые способы осуществления им функций субъекта [6]. Как в отечественной психологии (А.В.Брушлинский[18], В.В.Давыдов[28], А.Н.Леонтьев, А.В.Петровский и др.), так и зарубежной (В.Франкл, А.Маслоу[63], К.Роджерс и др.) субъектное начало связывается с его способностью самому инициировать активность на основе внутренней мотивации. Человек не рождается, а становится субъектом на высшем уровне развития его активности, целостности и автономности. Принцип активности позволяет постулировать положение о творческом и преобразующем характере деятельности субъекта [1].

Следовательно, первой и исходной характеристикой субъекта является выраженная потребность изменять окружающую действительность и самого себя. Таким образом, субъектность участников проектирования, направленная на преобразование образовательной практики, будет выражаться в активности субъектной позиции каждого проектировщика.

Вышеуказанные положения являются свидетельством того, что субъектно-деятельностный подход обуславливает стимулирование участников проектирования к проектной деятельности, их самостоятельной работы по овладению профессиональным опытом разработки и реализации образовательных и учебных проектов. Данный подход позволяет изучать процесс управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении в логике целостного рассмотрения всех основных компонентов деятельности: её целей, мотивов, действий, операций, способов регулирования, контроля и анализа достигаемых результатов. При таком подходе разрабатываемая система мер приобретает полный, завершённый характер: от цели деятельности до её конечного результата.

Совокупность системного и субъектно-деятельностного подходов позволяет реализовать основные идеи исследования, которые заключаются в том, что управление проектной деятельностью в образовательной организации во-первых, служит для более качественной подготовки и реализации вводимых в образовательную систему изменений в условиях модернизации образования; во-вторых, имеет нелинейный характер, предполагает наличие обратной связи между проектируемым объектом и проектировщиком через экспериментальные действия. Реализация вышеуказанных подходов в управленческой деятельности позволяет повысить уровень вовлечённости субъектов в проектную деятельность, тем самым повысить эффективность внедряемых изменений.

Общими требованиями, предъявляемыми к системе управления проектной деятельностью в образовательной организации, выступают *принципы*. Мы руководствовались тем, что принципы управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении:

во-первых, органично вытекают из закономерностей управления общеобразовательным учреждением;

во-вторых, представляют не механический набор основных правил, а систему взаимосвязанных между собой положений, в конечном итоге определяющих достижение управленческого результата;

в-третьих, основываются на необходимости учёта внутренних тенденций развития системы и среды её функционирования.

В соответствии с теоретико-методологическими основаниями, в качестве основных положений, обеспечивающих эффективность управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, были выбраны следующие *принципы*: научности, системности и целостности; непрерывности; единства единоначалия и коллегиальности; сотрудничества; единства управления и самоуправления.

*Принцип научности* заключается в соединении практической деятельности субъектов управления с теорией внутришкольного управления, отечественными и зарубежными исследованиями в области педагогического, парадигмативного и проектного менеджмента. Необходимость соблюдения принципа научности в управлении проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении требует привлечения всего спектра современных знаний, их тщательного синтеза.

Соблюдение *принципа системности и целостности* предполагает в управлении проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении взаимодействие и взаимосвязь управленческих функций в деятельности всех субъектов управления. Системность предусматривает рассмотрение отдельных процессов и явлений в управлении как систем. Применение этого принципа к управлению проектной деятельностью даёт возможность составить представление о целостности системы. В то же время этот принцип позволяет выделять и рассматривать различные подсистемы, выявлять и анализировать взаимосвязи между ними, исследовать влияние отдельных элементов на ход управленческого процесса и разрабатывать обоснованные предложения по его совершенствованию.

*Принцип непрерывности* предполагает взаимосвязь (взаимообусловленность) элементов и состояний объекта управления. Непрерывность необходима и в реализации управленческих функций, тем самым показывая, что процесс управления проектной деятельностью постоянно развивается.

*Принцип единства единоначалия и коллегиальности* обеспечивает совмещение персональной и коллективной ответственности за принятие решения и соответствующее право. Данный принцип управления, при котором руководство осуществляется группой лиц, обладающих равными обязанностями и правами в решении вопросов, отнесённых к компетенции органа управления, позволяет включить участников проектной деятельности в принятие управленческих решений, следствием чего выступает взаимопонимание субъектов проектирования при разработке и реализации учебных проектов.

Реализация *принципа сотрудничества* обуславливает продуктивное, диалогичное взаимодействие управляющей и управляемой систем, где каждый играет роль полноправного субъекта, при этом запросы на преобразование существующей практики идут от администрации школы, учеников, их родителей. Эти отношения отличаются открытостью и демократичностью.

*Принцип единства управления и самоуправления* рассматривается как весьма ценный элемент в механизме повышения уровня вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность. В управленческой деятельности важно опереться на опыт и знания коллег, организовать их на разработку и обсуждение решений, сопоставить разные точки зрения, принять оптимальное решение. Данный принцип позволяет выйти на самоуправление, которое предполагает личную ответственность проектировщика за разработку и реализацию учебного проекта. Самоуправление означает, что проектные команды в той или иной мере одновременно выступают как субъекты коллективного управления, поскольку так или иначе участвуют в самостоятельном выборе темы учебного проекта, его целеполагании, планировании, подборе способов решения научной задачи, оценке, т.е. в выработке, принятии и осуществлении управленческих решений в процессе

проектной деятельности. Сущность данного принципа заключается в том, что для достижения взаимодействия между управляющей и управляемой системами необходимо удовлетворять потребности и интересы как той, так и другой системы.

Бесспорным является тот факт, что для повышения эффективности управления проектной деятельностью в образовательной организации необходимо создать *организационно-педагогические условия*. В контексте нашего исследования организационно-педагогические условия рассматриваются как совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных сознательно организуемых устойчивых обстоятельств, обеспечивающих целенаправленную и систематическую координацию действий всех его объектов и субъектов на основе кооперативного взаимодействия, обеспечивающих повышение уровня вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность.

Исходя из анализа исследований психолого- педагогической литературы, практики организации проектной деятельности в общеобразовательных учреждениях и опыта управления данным процессом, считаем целесообразным создание следующих *организационно-педагогических условий*'.

создание матричной структуры управления;

внедрение в процесс управления методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента, направленных на повышение вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность;

организация внутришкольного обучения всех субъектов образовательного процесса основам проектной деятельности;

построение эффективного кооперативного взаимодействия в проектных командах.

В отличие от традиционной структуры, *матричная структура управления* позволяет наиболее гибко и оперативно реагировать на требуемые изменения пе-

дагогической практики и выполнять проектные работы в короткие сроки, обеспечивать централизацию и децентрализацию в управлении.

*Внедрение в процесс управления методов партисипативного, проектного и педагогического менеджмента* направлено, прежде всего, на повышение вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность в процессе кооперативного взаимодействия управляющей и управляемой систем. Методы партисипативного менеджмента используются для формирования мотивационного компонента вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность. Повысить качество образовательных проектов и эффективность кооперативного взаимодействия участников проектирования в проектных командах удаётся на основе обогащения управленческого процесса методами проектного менеджмента. Эффективность деятельности управляющей системы обеспечивается благодаря использованию методов педагогического менеджмента.

Совокупность методов партисипативного, проектного и педагогического менеджмента позволяет создать условия для комфортного сотрудничества администрации и педагогов. Создание третьего условия- *организации внутришкольного обучения всех субъектов образовательного процесса основам проектной деятельности*— может осуществляться через реализацию программ обучающих семинаров для педагогов и родителей, элективных курсов для обучающихся.

Четвёртое условие - *построение эффективного взаимодействия всех участников проектирования в проектных командах*— является необходимым, поскольку ориентировано на совместную деятельность, направленную на достижение общей цели и разделение ответственности за полученные результаты.

При организации взаимодействия участников проектирования в проектных командах учитываются признаки эффективной команды (высокие результаты в работе; высокая удовлетворённость членов команды принадлежностью к ней и работой в ней; большое количество предлагаемых идей и решений; большое количество решённых проблем и высокое качество решений; положительный

эмоциональный опыт) и основные факторы, определяющие её эффективность (удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды; успешное взаимодействие в команде; решение поставленных перед командой задач) [61,68, 73,95].

Реализация данного условия создаёт установку на достижение общей цели, развитие командной и персональной ответственности за результат образовательного проекта, повышает эффективность делового взаимодействия внутри команды, раскрывает творческий потенциал участников, создаёт и укрепляет благоприятный психологический климат в коллективе. Процесс командообразования при разработке и реализации проектов становится неотъемлемой частью жизнедеятельности школы. В этом случае проектная деятельность становится лично значимой не только для директора и его административной команды, но и для педагогов, обучающихся и родителей, сплочённых в единую команду. Командная работа рассматривается как инструмент достижения вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность. Следует ещё раз подчеркнуть, что в структуру модели управления проектной деятельностью общеобразовательного учреждения входят управляющая и управляемая подсистемы, которые рассматриваются нами во взаимосвязи и взаимозависимости, их взаимодействие раскрывает сущность исследуемого явления.

Для уточнения роли управляющей и управляемой систем рассмотрим структуру и функции каждой. Первая система- это ***система управления***, обеспечивающая создание организационно-педагогических условий в процессе взаимодействия управляющей и управляемой систем для вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность, состоит из целевого, содержательного, структурного и процессуального компонентов.

*Целевой компонент* системы управления представлен целью, решение которой обеспечивает вовлечённость субъектов образовательного процесса в проектную деятельность, как для решения задач по модернизации образования, так и профессионально- личностных. Цель управления выступает

системообразующим элементом системы, от которого в решающей степени зависит функционирование всех остальных элементов, их взаимодействие и жизнеспособность системы в целом.

Основой реализации *содержательного компонента* является комплекс управленческих функций, определяющих специфическую наполненность процесса управления. Учитывая современные условия развития общеобразовательного учреждения и рассматривая функции управления как виды целеуправленного взаимодействия управляющей и управляемой систем, мы опирались на исследования П.И.Третьякова, Т.И.Шамовой, выделяя

информационно-аналитическую,

мотивационно-целевую,

планово-прогностическую, организационно-исполнительскую,

контрольно-диагностическую

регулятивно-коррекционную функции управления [101].

*Информационно-аналитическая функция* предполагает: оперативный сбор информации, выделение факторов и условий, позволяющих оценить эффективность управления проектной деятельностью; принятие правильных управленческих решений; на основе анализа, который носит системный характер, устанавливаются основные причинно-следственные связи между реальным положением дел и необходимым в контексте основных направлений по модернизации образования. Анализ информации позволяет на основе исходных данных подготовить итоговую информацию, служащую основой для принятия управленческих решений и выбора совокупности управленческих способов, средств воздействий на управляемую систему по достижении запланированных целей.

*Мотивационно-целевая функция* заключается в определении целей функционирования и развития системы управления проектной деятельностью с ориентацией на удовлетворение потребностей и учёт интересов всех участников образовательных отношений. Данная функция служит исходным основанием прогнозирования и планирования управления проектной деятельностью в

общеобразовательном учреждении. При реализации функции устанавливаются критерии оценки каждого компонента включённости всех участников образовательных отношений в проектную деятельность, разрабатывается система мотивации, основанная на развитии внутренней позиции участников проектирования.

*Планово-прогностическая функция* предполагает прогнозирование управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, которое строится на основе анализа тенденций развития образования в условиях модернизации, определяются формы, методы и средства осуществления данного процесса, разрабатывается план мероприятий, определяются сроки, ответственные и т.д.

*Организационно-исполнительская функция* характеризуется деятельностью субъекта управления по формированию и регулированию определённой структуры, лучше всего отвечающей поставленным целям и задачам, внутренним и внешним факторам, а также по установлении взаимодействия между субъектами, то есть организационных отношений. Выбор методов, средств, механизмов организационно-исполнительской деятельности осуществляется с учётом специфики управляющей и управляемой систем, их взаимодействия.

*Контрольно-диагностическая функция* предусматривает применение диагностики управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, которая носит системный характер, выявляет наличие или отсутствие результата, способствует отрицанию факторов, препятствующих управлению. Данная функция предназначена для стимулирования управленческой деятельности.

*Регулятивно-коррекционная функция* предполагает «деятельность по внесению изменений в процесс управления для поддержания системы на запрограммированном уровне» [93, с. 85]. Результаты диагностики эффективности управления проектной деятельностью служат основаниями для корректировки деятельности управляющей системы.

Целесообразно заключить, что каждая из вышеуказанных функций может равноправно существовать, выполнять свою содержательную роль на основе реализации адекватных методов управления, однако эффективность управления проектной деятельностью можно повысить в том случае, если каждая функция начнёт взаимодействовать с остальными, где наблюдается взаимопроникновение одной функции в другую.

*Структурный компонент управления* отражает кооперативное взаимодействие субъектов управления проектной деятельностью и представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов и устойчивых отношений между ними, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Матричная структура управления является наиболее гибкой, способна обеспечить оперативность управляющих воздействий и относительную автономность проектных команд [7, 25, 50, 61]. Особенностью функционирования матричной структуры управления в рамках нашего исследования выступает не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определённой научной задачи. Субъектами управления выступают как администрация школы, Совет школы, общее собрание коллектива, так и координатор проектной деятельности, руководители проектных команд, наставники индивидуальных проектировщиков и проектные команды.

*НИЛ (научно-исследовательская лаборатория) (внутришкольная структура)* проводит обучение и консультации для наставников, руководителей проектных команд, и их членов. Данный орган разрабатывает методические рекомендации и регламентирующие документы (положения) по управлению проектной деятельностью.

*Проектный комитет* - коллективный орган, формирующий заказ администрации, родителей, на разработку проектов, исходя из проблемно-аналитического анализа деятельности школы с учётом основных направлений модернизации школьного образования. Проектный комитет утверждает тематику

проектов, планы проектных работ, назначает координатора проектной деятельности и руководителей проектных команд. Проектный комитет ведёт архивы проектов, эффективно решает задачи, направленные на привлечение всех участников образовательных отношений к совместному управлению проектной деятельностью.

*Координатор проектной деятельности* подчиняется непосредственно Проектному комитету, координирует деятельность руководителей проектных команд и наставников индивидуальных проектировщиков, ведёт переговоры с проектными командами, у него есть право давать задания руководителям проектных команд, хотя официальными полномочиями он не наделён. В задачи координатора проектной деятельности входит координация работы по различным проектам, подготовка и принятие решений о распределении ограниченных ресурсов организации (в том числе финансовых) между различными образовательными проектами.

*Руководитель проекта (наставник индивидуального проектировщика)* принимает решения по конкретным видам деятельности, создаёт условия для раскрытия потенциала каждого члена команды. Руководители проектов призваны выполнять следующие основные функции: организация выполнения мероприятий проекта, контроль хода выполнения мероприятий по проекту, анализ состояния работ по проекту, подготовка решений для принятия их директором школы, оценка результатов проекта, отчёт о ходе разработки и реализации проекта, мониторинг состояния уровня вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность. Таким образом, за все конечные результаты работы по осуществлению проекта, отвечает руководитель проекта.

*Команда проекта*- это группа, непосредственно выполняющих разработку и реализацию образовательного проекта. Участники команды проекта подчиняются непосредственно руководителю проекта. Команда создаётся на период разработки и реализации проекта и после его завершения распускается. Очевидно, что количество людей в команде определяется объёмом работ, предусмотренным проектом.

Администрация школы, Совет школы, общее собрание коллектива также являются участниками проектирования.

Такая структура управления, основанная на активном включении всех субъектов образовательных отношений в процесс проектирования, отражает партисипативность управления проектной деятельностью, создаёт условия для кооперативного типа взаимодействия управляемой и управляющей систем, когда каждый участник проектной деятельности является равноправным создателем нового. Этот тип структуры управления позволяет выйти на уровень самоуправления, характеризуется особой активностью каждого из участников взаимодействия (в плане повышения знаний, проектных, рефлексивных и коммуникативных умений, повышения инициативности) за счёт участия в коллективной деятельности и решения проблем образовательной системы школы.

*Процессуальный компонент* представлен технологией управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении. Технология управления проектной деятельностью разработана на основе идей педагогического, партисипативного и проектного менеджмента и включает диагностический, целевой, организационный, исполнительно-коррекционный, оценочно-результативный этапы, методы и механизмы управления (анализ и учёт рисков, конкурсные механизмы, экспертиза качества образовательных проектов). Содержание каждого этапа технологии управления будет представлено в п. 2. 1. Особенностью процессуального компонента выступает использование методов, приёмов и способов партисипативного, проектного и педагогического менеджмента. Управление осуществляется посредством создания и функционирования проектных команд как одной из форм коллективного управления, основанного на процессе делегирования полномочий, на перераспределении ответственности.

*Управляемая система* - это система проектной деятельности, которая состоит из целевого, содержательного, структурного, процессуального и продуктивного компонентов.

*В целевой компонент* данного блока входит цель, под которой понимается формирование мотивационной, когнитивной и операционально-деятельностной вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность.

*Содержательный компонент* представлен программой элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности», «Положением о проектной деятельности выпускников основной школы». Обучение основам проектной деятельности осуществляется по нескольким основным направлениям: формирование опыта организации проектной деятельности; обучение приёмам рефлексии опыта проектной деятельности; обучение культурной коммуникации в проектной команде; обучение взаимодействию с различными информационными потоками и носителями информации; развитие собственных личностных свойств субъекта проектной деятельности в различных ситуациях. Внутришкольный характер обучения слушателей позволяет раскрыть и использовать потенциал субъектов управления, учитывая их потребности.

*Структурный компонент* управляющей системы демонстрирует матричную структуру управления, как наиболее гибкую, позволяющую делегировать полномочия. Данная структура управления проектной деятельностью показывает, что проектные решения принимаются не единолично администрацией школы как при традиционном управлении, а передается часть её полномочий проектным командам, одновременно обучая их. Матричная структура управления позволяет трансформировать управление в самоуправление через процесс соуправления.

*В процессуальный компонент системы* входят этапы проектной деятельности (предпроектный (диагностика, проблематизация, целеполагание, концептуализация, публичное представление проекта), реализации проекта, рефлексивный (оценка продукта, процесса), послепроектный (апробация, распространение, продолжение проекта)) и формы обучения

*Продуктивный компонент* выражается непосредственно в реализации программы обучающих семинаров для педагогов и родителей и программы элективных курсов для обучающихся по основам проектной деятельности. Изменение связей и характера кооперативного взаимодействия между

управляемой и управляющей подсистемами посредством различных формы участия субъектов образовательного процесса в управлении проектной деятельностью, которые проходят три уровня: *1 уровень*- выдвижение идей - способствует сбору предложений через проведение руководителем или его заместителями опроса в школе; *2 уровень*- разработка альтернатив - требует появления в школе проектного комитета как специальной структуры управления, которая может эффективно решать задачи, направленные на привлечение участников проектирования к совместному управлению проектной деятельностью; *3 уровень*— выбор альтернативы: предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы проектных команд, имеющих полномочия самостоятельно принимать управленческие решения по разработке и реализации образовательных проектов. Коммуникативный компонент модели обеспечивает кооперативную совместную деятельность субъектов управления от целеполагания до рефлексии, направленную на оперативное внедрение нововведений в образовательную систему школы, трансформируя управление в самоуправление.

*Результативный компонент* модели позволяет оценить результативность вовлечённость всех участников образовательных отношений в проектную деятельность, включает критерии и показатели его достижения (**мотивационный:** мотивация к проектной деятельности, интерес к решению задач модернизации школьного образования, к взаимодействию в проектной группе, **когнитивный:** знания в области осуществления проектной деятельности, **операционально-деятельностный:** проектные, рефлексивные, коммуникативные умения), уровни вовлечённости: репродуктивный (низкий), продуктивный (средний), креативный (высокий). Данный компонент выполняет стимулирующую функцию, мотивируя на непрерывность повышения уровня вовлечённости в проектную деятельность, на профессионально-личностные достижения в решение задач по модернизации образования посредством разработки и реализации образовательных проектов.

Действенность модели во многом зависит от внесения корректив в содержательный и процессуальный компоненты, так как только своевременность и результативность корректирующих воздействий обеспечивает индивидуализацию моделируемого нами процесса управления. На основании компонентного состава модели можно заключить, что структурно- функциональная модель:

- наглядно отображает изучаемый объект, его внутреннее строение;
- позволяет провести опыт в условиях, приближенных к реальным;
- способствует выбору оптимальных путей и способов преобразования исследуемого объекта;

- обладает познавательным потенциалом, облегчает получение информации об изучаемом объекте;

- даёт возможность целостно представить процесс управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.

Итак, подводя итоги, можно сказать, что особенности управления проектной деятельностью в образовательной организации проявляются в структурном, содержательном и процессуальном компонентах управления. Рассматриваемая модель раскрывает сущность данного феномена, его структурный и функциональный состав, является аналитическим средством, позволяющим преодолеть множество проблем, связанных с принятием оптимальных управленческих решений в сложных ситуациях.

Таким образом, сконструированная структурно-функциональная модель как инструмент познания позволяет наглядно представить процесс управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении. Её апробация и внедрение приведут к возникновению управленческих ситуаций, требующих её коррекции, совершенствования. Эта система является открытой, позволяет оперативно реагировать на все изменения внешней и внутренней среды.

Сконструированная модель воплощает концептуальные основы, учитывая специфику управляемого объекта, определяет практическую реализацию совокупности средств, форм и методов управления, которое обеспечивает вовлечённость всех субъектов образовательного процесса в проектную

деятельность; носит личностно ориентированный характер, указывая на большую роль самоуправления в творческой самореализации личности как профессионального проектировщика. Кроме того внедрение данной модели в практику общеобразовательного учреждения позволит обеспечить кооперативную совместную деятельность субъектов управления от анализа до контроля и коррекции, оперативное внедрение нововведений в образовательную систему школы, гибкое реагирование структурных подразделений на вводимые изменения, диалогизацию управления, трансформацию управления в самоуправление проектной деятельностью.

### **Выводы по первой главе**

Анализ литературных источников по проблеме управления проектной деятельностью в образовательной организации позволил сделать следующие выводы по первой главе исследования:

1. В настоящее время проектная деятельность становится инновационным инструментом изменений в системе образования и педагогической практике. Управление проектной деятельностью в образовательной организации рассматривается как часть управленческой деятельности администрации школы, в которой посредством совместного с другими субъектами образовательного процесса выполнения управленческих функций осуществляется процесс разработки и реализации образовательных проектов и обеспечивается вовлечённость его субъектов в преобразовательную продуктивную деятельность и, как следствие, повышение качества образования.

2. Анализ состояния научной задачи исследования в теории и практике управления общеобразовательным учреждением позволил нам определить основные линии дальнейшего исследования, учитывая особенности управления

проектной деятельностью в образовательной организации, в качестве методологии использовать системный, субъектно-деятельностный подходы и принципы (научности, системности и целостности, непрерывности, единства единоначалия и коллегиальности, сотрудничества, единства управления и самоуправления).

3. Результативность управления проектной деятельностью в образовательной организации обеспечивается внедрением структурно-функциональной модели, представляющей взаимодействие управляющей и управляемой подсистем, каждая из которых состоит из совокупности взаимосвязанных компонентов: целевого, структурного, содержательного, процессуального, продуктивного и результативного, отражающая специфику управляемого объекта и обеспечивающая кооперативную совместную деятельность субъектов управления от анализа до контроля и коррекции, направленную на оперативное внедрение нововведений в образовательную систему школы, гибкое реагирование всех структурных подразделений на вводимые изменения.

4. Повышение эффективности управления проектной деятельностью в образовательной организации определяется созданием следующих организационно-педагогических условий: создание матричной структуры управления; внедрение в процесс управления методов партисипативного, проектного и педагогического менеджмента, направленных на повышение вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность; организация внутришкольного обучения участников проектирования основам проектной деятельности; построение эффективного кооперативного взаимодействия в проектных командах.

## ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Технология управления проектной деятельностью в образовательной организации

Для реализации модели управления проектной деятельностью в образовательной организации мы раскрыли процесс управленческой деятельности с помощью разработанной технологии.

П.Друкер в своих исследованиях выделяет следующее: результативность является следствием того «что делаются правильные вещи», а эффективность является следствием того, что «делаются нужные правильные вещи. Мы рассматриваем *эффективность* как рациональное достижение целей.

Эффективность, то есть качественное состояние проектной деятельности в образовательной организации зависит в первую очередь, от наличия эффективных и оптимально подобранных методов, средств, форм и механизмов управления данным процессом. Важное значение имеют также правильное определения целей, задач, функций управления системой. В исследовании необходимо рассмотреть особенности технологии, направленной на повышение эффективности управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Для успешной реализации технологии, поставлены задачи:

Уточнить понятие технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации. Выделить основные характеристики технологии управления проектной деятельностью, влияющими на ее реализацию.

Описать механизмы реализации технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Обобщенное определение понятия технология: «...научно и практически обоснованная система деятельности, применяемая человеком в целях преобразования окружающей среды, производства материальных или духовных ценностей», дает основания утверждать, что технология— процессуальная категория, являющаяся совокупностью методов изменения состояния объекта.

Технология, имеет греческое происхождение, переводится как «учение о мастерстве, искусстве, умении, своей целью имеет получение максимально эффективного результата деятельности человека» (Российская педагогическая энциклопедия).

Для проведения исследования мы обращаем внимание на понятие «педагогическая технология» [22, 39]. Педагогическая технология как *средство*: разработка и применение методического инструментария; как *процесс*: определённый алгоритм, программа, система взаимодействия участников педагогического процесса; как *обширная область знания*: в основе которой находятся данные социальных, управленческих и естественных наук; как *многомерный процесс*: научная основа которого- запрограммированный во времени и в пространстве процесс, приводящий к намеченным результатам, что является основным требованием к технологии управления. Целью технологии управления является получение качественных результатов. Исследователь Н.С.Анциперова даёт определение технологии управления как «научно обоснованной, рационально организованной и оптимально оснащённой целенаправленной деятельности руководства образовательной организацией, характеризующейся строго определённой последовательностью операций, методов, средств и механизмов, позволяющих при наименьших затратах сил, средств и времени получить запланированный результат».

Управление проектной деятельностью в образовательной организации мы рассматриваем как взаимодействие управляемой и управляющей подсистем, что даёт нам основание для уточнения понятия технологии управления проектной

деятельностью в образовательной организации с позиций системного и субъектно- деятельностного подходов, обоснованный в п. 1.3. В связи с вышесказанным, мы уточняем определение *технология управления проектной деятельностью в образовательной организации*: это целенаправленная деятельность субъектов управления, являющаяся определённой последовательностью операций, методов, средств и механизмов педагогического, партисипативного, проектного менеджмента, которая предполагает вовлечение участников образовательного процесса в самостоятельную или групповую разработку и реализацию проектов, где каждый участник образовательного процесса рассматривается как полноправный субъект, способный самостоятельно осуществлять проектную деятельность. Данная технология управления позволяет обеспечить самоуправление в процессе проектной деятельности. *Цель технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации* состоит в создании организационно-педагогических условий, направленных на получение ожидаемого результата:

Повышение мотивации субъектов образовательного процесса (обучающихся) к проектной деятельности и интереса к взаимодействию в проектной команде;

Повышение уровня знаний обучающихся в области осуществления проектной деятельности;

формирование проектных, рефлексивных и коммуникативных умений субъектов образовательного процесса (обучающихся).

Вовлечённость всех субъектов образовательного процесса в данный процесс является результатом успешной реализации технологии управления проектной деятельностью.

Технология управления проектной деятельностью в образовательной организации представляет собой поэтапный процесс и состоит из пяти сменяющих поочередно друг друга этапов: диагностического, проектно-целевого, организационного, исполнительно-коррекционного, оценочно-

результативного. Основные этапы, их цели, содержание, результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные этапы технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации

Цель этапа	Содержание этапа	Результаты этапа
<b>1 этап - диагностический</b>		
<p>Определение уровня вовлечённости участников образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность относительно мотивационного, когнитивного, операционально-деятельностного компонентов</p>	<p>Выявление потребностей и мотивов, уровня знаний в области осуществления проектной деятельности, рефлексивных, коммуникативных и проектных умений, интереса к взаимодействию в проектных командах участников образовательного процесса (обучающихся) образовательного учреждения</p>	<p>Уровень вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность по каждому компоненту.</p>
<p>Методы педагогического менеджмента: организационно-распорядительные (приказ, консультация, совет, разъяснение, предложение); социально- психологические (обсуждение, убеждение,</p>		

вовлечение, просьба, внушение).

Методы партисипативного менеджмента: привлечение субъектов образовательного процесса (обучающихся) к проведению диагностики выявления их уровня вовлечённости.

Методы проектного менеджмента: методы организационно-технологического воздействия (метод построения «дерева проблем», регламентирование, инструктирование).

Средства управления: коучинг

## 2 этап - проектно-целевой

Цель этапа	Содержание этапа	Результаты этапа
Привлечение субъектов образовательного процесса (обучающихся) к постановке целей и определению задач проектной деятельности на основе результатов диагностического этапа. Составление программы управленческой деятельности, определение методов, средств и механизмов управления. Анализ и	Изучение требований нормативных документов относительно проектной деятельности. Определение приоритетных целей для каждого субъекта управления проектной деятельностью. Выявление взаимосвязи между целями участия в проектной деятельности и перспективами профессиональной деятельности и целями	Программа управленческой деятельности

учёт рисков	развития общеобразовательного учреждения. Планирование управленческой деятельности с учетом субъектного опыта каждого участника проектирования	
-------------	--	--

Методы педагогического менеджмента: организационно-распорядительские (разъяснение, предложение); социально-психологические (обсуждение, убеждение, вовлечение).

Методы партисипативного менеджмента: привлечение субъектов образовательного процесса (обучающихся) к целеполаганию и проектированию форм взаимодействия.

Методы проектного менеджмента: методы организационно-технологического воздействия (метод построения «дерева целей», метод календарного планирования, программные методы, регламентирование).

Средство управления: ФГОС, Положение о проектной деятельности образовательной организации, Положение об индивидуальном проекте выпускника основной школы.

### 3 этап - организационный

Цель этапа	Содержание этапа	Результаты этапа
Подготовить нормативную базу для управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении. Создание	Организация деятельности проектных команд. Распределение ролей и функций субъектов проектной	Подготовить нормативную базу для управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении. Создание

матричной структуры управления. Обучение основам проектной деятельности субъектов образовательного процесса (обучающихся)	деятельности, их инструктаж. Обеспечение субъектов управления необходимыми ресурсами.	матричной структуры управления. Обучение субъектов образовательного процесса (обучающихся) проектной деятельности.
<p>Методы педагогического менеджмента: организационно-распорядительские (разъяснение, рекомендации); социально-психологические (обсуждение, вовлечение, обмен опытом, личный пример, консультации, делегирование полномочий).</p> <p>Методы партисипативного менеджмента: наделение субъектов образовательного процесса (учителей, обучающихся) полномочиями руководителей проектов, привлечение педагогов и обучающихся к организации управления в проектной команде, совместному принятию альтернативных управленческих решений.</p> <p>Методы проектного менеджмента: методы организационно-стабилизирующего воздействия (регламентирование, нормирование, инструктирование).</p> <p>Средство управления: программа элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности».</p>		
<b>4 этап - исполнительно-коррекционный</b>		
<b>Цель этапа</b>	<b>Содержание этапа</b>	<b>Результаты этапа</b>
Обеспечение условий для эффективной работы каждого субъекта управления	Проведение тренингов на взаимодействие в команде в процессе реализации программы	Обучение приемам взаимодействия в команде.

<p>проектной деятельностью.</p> <p>Организация эффективного взаимодействия в проектных командах</p>	<p>элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности»</p>	
<p>Методы педагогического менеджмента: организационно-распорядительские (приказ, рекомендации); социально-психологические (обсуждение, вовлечение, консультации, делегирование полномочий, регулирование межличностных и межгрупповых отношений); экономические (материальное стимулирование).</p> <p>Методы партисипативного менеджмента: привлечение субъектов образовательного процесса (педагогов и обучающихся) к разработке и реализации образовательных проектов, совместное принятие управленческих решений.</p> <p>Методы проектного менеджмента:</p> <p>Средство управления: программа элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности»</p>		
<p><b>5 этап — оценочно-результативный</b></p>		
<p><b>Цель этапа</b></p>	<p><b>Содержание этапа</b></p>	<p><b>Результаты этапа</b></p>
<p>Соотнесение полученных и запланированных результатов кооперативного взаимодействия проектных команд. Оценка эффективности управления проектной деятельностью в</p>	<p>Защита индивидуальных проектов обучающимися. Экспертиза качества индивидуальных проектов. Уровень вовлечённости, оценка и самооценка уровня вовлечённости</p>	<p>Оценка качества защищенных индивидуальных проектов обучающихся. Оценка метапредметных умений выпускников в результатах освоения ООП ООО.</p>

<p>общеобразовательном учреждении.</p>	<p>субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность. Внесение изменений в систему управления проектной деятельностью.</p>	
<p>Методы педагогического менеджмента: организационно-распорядительские (приказ, распоряжение); социально-психологические (обсуждение, вовлечение); экономические (материальное стимулирование, премия и др.).</p> <p>Методы партисипативного менеджмента: привлечение субъектов образовательного процесса к оценке продуктов проектной деятельности.</p> <p>Методы проектного менеджмента: экспертная оценка продуктов проектной деятельности.</p> <p>Средство управления: портфолио для обучающегося</p>		

При рассмотрении поэтапного процесса реализации технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, выявлены отличительные особенности технологии управления проектной деятельностью на первом этапе *-диагностическом-* проводится работа по определению вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность. На данном этапе изучаются потребности участия субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектной деятельности, определяется их уровень знаний по основам проектной деятельности, а также интерес к взаимодействию в проектной команде;

на втором этапе *-проектно-целевом-* закладывается вся необходимая база, являющаяся основой для управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении. Проектный комитет совместно с администрацией школы, педагогами, являющимися руководителями проектных команд и наставниками индивидуальных проектировщиков, а также представителями обучающихся определили цель и задачи проектной деятельности. Информация о потребностях субъектов, полученная на предыдущем этапе, соотносилась с целями управления образовательным учреждением в целом, на основе чего определено место проектировщиков в общей системе управления, матричная структура управления проектной деятельностью, цели, задачи, функции проектных команд, способы их формирования, пути взаимодействия участников образовательного процесса.

На данном этапе проектный комитет, администрация школы совместно с представителями проектировщиков и их руководителями определили возможные риски эффективного управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, была составлена программа управленческой деятельности.

**3 этап- организационный** включал определение деятельности администрации школы, Совета ОУ, общего собрания коллектива, НИЛ (Научно-исследовательской лаборатории), педагогов, координатора проектной деятельности, наставников индивидуального проектирования, руководителей проектных команд и проектных команд по формированию и регулированию структурных отношений и взаимодействия, направленных на достижение общих целей. В процессе совместной деятельности разрабатывался пакет нормативных документов, регламентирующий деятельность каждого субъекта управления. Деятельность внутришкольной НИЛ (Научно-исследовательской лаборатории) планировалась на основе запросов участников образовательного процесса: администрации, педагогов, обучающихся и родителей и состояла в разработке нормативных документов для организации проектной деятельности, управления проектной деятельностью, программы элективных курсов для обучающихся

«Основы проектной деятельности», а также разработке критериев оценивания. Следующим этапом была разработка и реализация программы элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности. Для выполнения образовательных проектов совместно с администрацией школы определялись ресурсы: материальные, технические и др.

4 этап (*исполнительно-коррекционный*) заключался в управлении деятельностью, направленной на организацию взаимодействия управляющей и управляемой систем. Исполнительно-коррекционный этап технологии управления заключается в реализации программы элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности». Данная программа имеет ярко выраженную практическую направленность, ее цель заключается не только в повышении когнитивного уровня, но и в обеспечении повышения уровня вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность.

Анализ управленческой деятельности позволил нам разработать систему следующих видов занятий элективных курсов «Основы проектной деятельности»:

*«погружение»*, где актуализируются интересы, выявляются проблемы участников проектирования, обусловленных проектной деятельностью.

*«проблематизация»*, где обосновываются научные задачи, решение которых будет осуществляться в процессе проектной деятельности участниками проектирования;

*«проектировочные мастерские»*, где участникам проектирования представляются способы и приёмы организации самостоятельной проектной деятельности, организуется включение проектировщиков в разработку проектов; в ходе работы «проектировочных мастерских» происходит совместный поиск наиболее удачных приёмов совместной деятельности субъектов в проектных командах, проектирование и реализация интересных идей. Руководителями «проектировочной мастерской» могут быть, имеющие опыт проектирования субъекты образовательного процесса: педагоги, родители, обучающиеся;

«семинар», где осуществляется перенос знаний о технологии разработки проекта в умения, в совместной деятельности разрабатываются образовательные проекты; данный вид занятия решает следующие задачи: углубление и закрепление теоретических знаний в области проектирования, проверка эффективности и результативности самостоятельной работы проектировщика с теоретическим материалом;

«рефлексия», где происходит включение участников в рефлексию проектной деятельности, проводится анализ совместной деятельности на разных этапах разработки и реализации проекта.

В процессе реализации программы элективных курсов «Основы проектной деятельности», субъектами образовательного процесса (обучающимися) происходило становление совместной деятельности, развитие субъектной позиции её участников.

Приведём пример организации совместной деятельности в процессе реализации программы элективных курсов «Основы проектной деятельности» в таблице 2.

Таблица 2

#### Организация совместной проектной деятельности

Процесс	Поведение члена проектной команды
<i>Целевые процессы</i>	
Инициирование деятельности	Предложение решений, новых идей и новых подходов к постановке и решению проблем;
Поиск информации	Поиск необходимой информации, сортировка и разъяснение её другим членам команды;
Сбор мнений	Сбор мнений членов команды и окружения, уточнение идеи;
Предоставление информации	Предоставление команде фактов или обобщений, предложение своего опыта в решении проблем или их иллюстрирование;

Проработка мнений и вариантов	Разъяснение, приведение примеров, развитие мысли, прогнозирование предложений и решений
Координирование	Разрешение противоречий между идеями членов команды, суммирование информации для составления целостной картины жизни команды и эффективности её деятельности;
Обобщение	Подведение итогов обсуждений и уточнение решения команды
<i>Поддерживающие процессы</i>	
Поощрение	Доброжелательные отношения с членами команды, проявление внимания и чуткости, уважительное отношение к идеям и решениям, положительные оценки членам команды
Обеспечение участия	Создание обстановки, в которой каждый член команды принимает участие в решении проблем, регулирует и проводит совместные обсуждения
Установка критериев	Установка критериев для команды по содержанию деятельности, процедурам, этическим и моральным нормам; доведение до членов команды о необходимости соблюдения критериев
Исполнительность	Следование решениям команды, корректируя процесс исполнения.
Выражение чувств команды	Обобщение и описание эмоциональных реакций команды на события, идеи и решения в организации, поддержание связи команды с другими участниками образовательного процесса.

Результатом эффективного взаимодействия обучающихся в проектных командах стала ярко выраженная ориентация на сотрудничество, гибкость смены позиций, ориентация на индивидуальное развитие. Для коллектива, работающего в совместно- проектном типе деятельности, основной ценностью становится

достижение нового знания, создание условий для саморазвития и самореализации, уважение прав каждого.

Для реализации технологии определены *методы управления*, являющиеся совокупностью приёмов и способов организации взаимодействий и взаимоотношений субъектов управления, обеспечивающих достижение цели [44, 51].

Необходимо отметить, что технология управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении- категория не только управленческая, но и педагогическая, следовательно, в её основе лежит интеграция педагогических и управленческих методов, средств и механизмов. В связи с этим, использование системы органично связанных между собой методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента становятся новизной технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации.

*Методы педагогического менеджмента* оптимизируют процесс управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, способствуют достижению целей, используя индивидуальные особенности проектировщиков. Использование методов педагогического менеджмента предоставляет возможность равноправного взаимодействия субъектов образовательного процесса в проектной деятельности. Среди методов педагогического менеджмента применялись:

*организационно- распорядительные* (приказ, консультация, совет, разъяснение, предложение);

*социально-психологические* (обсуждение, убеждение, вовлечение, просьба, внушение и др.);

*экономические* (стипендии, ценные подарки, призы, грамоты, дипломы и др.).

Для установления рациональной технологии взаимодействия администрации с остальными участниками проектной деятельности, администрации и проектных групп, проектных команд между собой, переработки ими

управленческой информации применяются *методы проектного менеджмента*: плановые методы, программные методы, метод регламентирования, нормирования, инструктирования, наделение участников проектирования полномочиями руководителей проектных команд, их помощников, консультантов и др.[19, 49,82, 110].

Механизмы управления являются средством реализации управленческих решений. Система управления будет эффективна в случае строго отлаженной методологической структуры: «...управление должно обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие» [20, с. 98]. В данной технологии управления проектной деятельностью были использованы следующие *механизмы*: анализ и учёт рисков, экспертиза качества проектных работ.

Кроме того, основным средством управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении выступил коучинг как непрерывное сотрудничество, которое помогает проектировщикам достигать реальных результатов в своей профессиональной деятельности. *Коучинг как средство управления* – «взаимодействие руководителя и подчинённого, направленное на наиболее эффективное решение поставленной задачи»[11]. Использование коучинга в управлении обеспечивает:

Повышение эффективности управления. Руководитель может быть уверен, что его подчинённые точно усвоили поставленную задачу и имеют всё необходимое для её решения. Подчинённые точно знают, что от них требуется, что и как им нужно делать. Налажена обратная связь.

Экономия времени. Использование коучинга в управлении позволяет эффективно осуществлять делегирование полномочий и тем самым экономить время руководителя.

Совершенствование коммуникаций внутри общеобразовательного учреждения.

Коучинг позволяет максимально широко раскрыть потенциальные возможности проектировщика для наиболее эффективного выполнения

поставленной задачи. Таким образом, основная цель коучинга как средства управления - помощь проектировщику в решении проектных задач.

На *оценочно-результативном этапе* осуществлялось обобщение всей информации по результатам управленческой деятельности, сопоставлялись поставленные цели и полученные результаты, возникшие в управлении проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, их причины, пути решения. Субъектами управления проектной деятельностью, проводился самоанализ и самооценка проектной деятельности. Результаты были представлены на заседаниях Совета ОУ. Участники проектирования (обучающиеся) пройдя весь технологический цикл управленческой деятельности, принимая активное участие в принятии управленческих решений на всех этапах проектной деятельности, на основе знаний, полученных в процессе реализации программы элективных курсов «Основы проектной деятельности», приобрели практический опыт самоуправления своей деятельностью.

Технология управления проектной деятельностью ориентирована на использование методов интерактивного взаимодействия, где каждый проектировщик играет роль активного субъекта, при этом формируются и развиваются навыки совместной деятельности, обеспечивается полная вовлечённость субъектов образовательного процесса в процесс познания, проявляется устойчивая активность в течение всего занятия, самостоятельная творческая выработка решений. Особенно важным в рамках исследования считаем совместный выбор форм взаимодействия, главной из которых стала коллективно-командная деятельность.

Таким образом, разработанная технология управления проектной деятельностью в образовательной организации, состоящая из этапов (диагностического, целевого, организационного, исполнительно-коррекционного, оценочно-результативного), методов партисипативного, проектного и педагогического менеджмента, механизмов управления (анализа и учёта рисков, экспертизы качества образовательных проектов), позволит осуществлять совместную проектную деятельность в общеобразовательном

учреждении в коллективно- командной форме. Данная технология повышает вовлечённость субъектов образовательного процесса в проектную деятельность за счёт организации кооперативного взаимодействия управляющей и управляемой систем, где совместная деятельность выстроена с учётом общих и личностно значимых целей субъектов. Организация и методика опытно-экспериментальной работы по реализации модели и технологии управления представлена в параграфе 2.2.

## **2.2. Организация и методика опытно-экспериментальной работы по управлению проектной деятельностью в образовательной организации**

В данном параграфе представлена проведённая опытно- экспериментальная работа, описание использованных в опытно-экспериментальной работе методов и диагностик исследования, а также этапов управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Опытно- экспериментальная работа осуществлялась по алгоритму, разработанному Е.В.Бережной и В.В.Краевским, состоящим из :

конкретизации гипотезы;  
чёткого формулирования задач эксперимента;  
определения признаков, критериев, для изучения явлений и средств, а также оценивания результатов. [86].

Согласно гипотезе нашего исследования управление проектной деятельностью в образовательной организации будет возможно, если:

1. выявлены особенности управления проектной деятельностью в образовательной организации;
2. сконструирована, теоретически обоснована и внедрена в систему управления общеобразовательного учреждения структурно- функциональная модель управления проектной деятельностью;

3. разработана технология управления, реализация которой направлена на повышение вовлечённости всех субъектов образовательного процесса в проектную деятельность;

в качестве организационно-педагогических условий реализации модели выступают:

1. создание матричной структуры управления;
2. внедрение в процесс управления методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента, направленных на повышение вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность;
3. организация внутришкольного обучения субъектов образовательного процесса: педагогов, учащихся и родителей основам проектной деятельности.

С целью проверки нашего предположения была проведена опытно-экспериментальная работа, в ходе которой наметилось решение следующих задач:

4. Рассмотрены теоретические основы и состояние исследуемой научной задачи в теории и практике управления образовательной организацией, сложившихся в настоящее время;
5. Разработаны теоретико-методологические основы структурно-функциональной модели управления проектной деятельностью в образовательной организации на примере общеобразовательного учреждения;
6. Разработаны технология и модель управления проектной деятельностью, а также критерии и показатели оценки вовлечённости в проектную деятельность субъектов образовательного процесса (обучающихся) общеобразовательного учреждения;
7. Проверена эффективность модели, технологии и организационно-педагогических условий управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении опытно-экспериментальным путём;

8. Разработаны методические рекомендации по применению технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении (Программа элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности», методическое пособие «Положение о проектной деятельности выпускников основной школы»).

Для проведения и доказательной проверки выдвинутой гипотезы был выбран комплекс научно-исследовательских методов. Ведущим методом стал педагогический эксперимент, который проводился в 2017 году.

Методом случайного подбора были выбраны контрольные и экспериментальные группы, сформированные из обучающихся двух классов одной параллели одного общеобразовательного учреждения, одинаковые по численности, возрасту, уровню обученности. Исследование проводилось на базе общеобразовательного учреждения: Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение "Средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов №104 г. Челябинска" Число респондентов составило 40 человек.

В экспериментальную группу (ЭГ) вошли 20 обучающихся 9Г класса МАОУ СОШ № 104 г. Челябинска. Контрольную группу (КГ) составили 20 обучающихся 9В класса МАОУ СОШ №104 г. Челябинска.

В ходе эксперимента была выявлена, теоретически обоснована и экспериментально проверена эффективность организационно-педагогических условий; проведен анализ изменения уровня мотивации обучающихся общеобразовательного учреждения к проектной деятельности, интереса к взаимодействию в проектной команде, повышения уровня знаний, проектных, рефлексивных, коммуникативных умений в процессе проектной деятельности.

Разработанная программа для проведения эксперимента состояла из этапов, сроков и средств реализации каждого из этапов.

В процессе проведения эксперимента были выделены следующие этапы: констатирующий, формирующий и контрольно- обобщающий.

Целью *констатирующего этапа эксперимента* (2017) стало выявление уровня вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность.

Для изучения реального состояния уровня вовлеченности обучающихся в проектную деятельность были определены признаки, по которым можно судить о степени его сформированности, описаны критерии их оценки.

Критерии конкретизируются показателями, под которыми понимаются наблюдаемые и поддающиеся фиксации результаты управленческой деятельности. Выбор показателей осуществлялся по следующим признакам:

*диагностичность* (возможность наблюдать, сравнивать, описывать, качественно определять, количественно измерять);

*достоверность* (достаточность для объективной характеристики педагогических или управленческих процессов, явлений, фактов, не допускающая спорных или противоречивых оценок разными людьми);

*валидность* (адекватность выбранного признака показателя тому, что именно хочет оценить экспериментатор); *комплексность* (возможность через применение совокупности признаков показателей раскрыть содержание и сущность управляемого объекта);

*нейтральность* (устойчивость от воздействия на исследуемые процессы) [35, 74]. Руководствуясь вышеназванными признаками показателей, мы определили их состав для каждого критерия.

Критерии, по которым можно судить об изменениях, происшедших в объекте:

*мотивационный* (показатели: мотивация субъектов образовательного процесса (обучающихся) к проектной деятельности; интерес к взаимодействию в проектной команде);

*когнитивный* (знания субъектов образовательного процесса (обучающихся) в области осуществления проектной деятельности);

*операционально-деятельностный* (показатели: проектные, рефлексивные, коммуникативные умения субъектов образовательного процесса(обучающихся).

В процессе организации опытно-экспериментальной работы учитывалось и то, что для повышения вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность, «важно найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию, лишь опираясь на эту мотивацию, можно поднимать человека на разрешение всё более высоких задач» [103, с. 153].

Совершенно очевидно, что эффективность управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении будет обеспечена за счёт полноты и осознанности знаний теоретических основ проектной деятельности. Следует также подчеркнуть, что важными становятся не знания, которые носят репродуктивный характер, а продуктивные знания, на основе которых субъект может осуществлять самостоятельные действия при разработке и реализации образовательных проектов. В этой связи обязательным становится *когнитивный критерий* вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность.

Используя теорию продуктивной деятельности А. Н. Леонтьева, знание в проектной области может быть усвоено на трёх уровнях:

- репродуктивный,
- продуктивный,
- креативный [57].

Описание уровней усвоения знаний (когнитивный критерий) приведено в таблице 3.

Таблица 3

Уровни вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность по когнитивному критерию

Уровень знаний	Характеристика знаний
Репродуктивный уровень	Владеть теорией разработки и реализации проекта на основе алгоритмического предписания. Определять объекты, явления, процесс, свойства при повторном воспроизведении ранее усвоенной информации в области проектной деятельности

Продуктивный уровень	Владеть теоретическими основами разработки и реализации проекта. Осуществлять продуктивные действия по применению полученной информации в процессе самостоятельной деятельности
Креативный уровень	Владеть знаниями в области разработки и реализации проектов. Творчески определять способ решения проблем в проекте

Понимая проектную деятельность как средство формирования ключевых компетенций, очевидно, что одной из задач управления данным процессом является развитие широкого спектра специфических умений. Основываясь на теории деятельности А. Н. Леонтьева, умения рассматриваются как освоенный субъектом способ выполнения действий, обеспечиваемый совокупностью приобретённых знаний и навыков [57].

Свойствами операционально- деятельностного критерия, по которым можно судить о сформированности умений, мы считаем:

1) *рациональность*- применение ориентировочной основы действия, последовательность и осознанность выполнения действий при решении задач проектной деятельности;

2) *обобщённость*- перенос действия в новые условия профессиональной деятельности, включение в качестве операции в сложные действия;

3) *самостоятельность*- выполнение действий самостоятельно, наличие внутреннего плана действия;

4) *активность* - интенсивность владения способами и приёмами действий;

5) *оригинальность*- конструирование собственного действия [99].

Существуют различные подходы к выделению *проектных умений*. К специфическим умениям в проектной деятельности мы относим следующие виды умений:

Регулятивные: проектные(целеполагательные) и рефлексивные;  
познавательные

коммуникативные;

Набор проектных умений мы определили исходя из этапов разработки и реализации образовательного проекта. В *приложении 5* представлен Оценочный лист экспертной комиссии по оцениванию уровня качества деятельности обучающегося над этапами проекта

Исходя из этапов разработки индивидуального проекта к *Регулятивным мы относим:*

- *Проектные умения (целеполагательные):*

1. Ставить цель деятельности на основе определенной проблемы и существующих возможностей
2. Формулировать учебные задачи как шаги достижения поставленной цели деятельности
3. Описывать свой опыт, оформляя его для передачи другим людям в виде технологии решения практических задач определенного класса

При организации эффективного управления проектной деятельностью в образовательной организации особое значение отводится рефлексии, поскольку она выполняет следующие функции:

приводит к целостному представлению, знанию о целях, содержании, формах, способах и средствах проектной деятельности;

позволяет критически отнестись к себе и своей деятельности в прошлом, настоящем и будущем;

делает человека, социальную систему субъектом своей активности;

стимулирует развитие, как отдельной личности, так и коллектива

В этой связи выделяем следующие рефлексивные умения:

1. Оценивать продукт своей деятельности по заданным и \или самостоятельно определенным критериям в соответствии с целью деятельности

*К познавательным умениям относим:*

1. Переводить сложную по составу (многоаспектную) информацию из графического или формализованного (символьного) представления в

текстовое и наоборот

2. Делать вывод на основе критического анализа разных точек зрения, подтверждать вывод собственной аргументацией или самостоятельно полученными данными
3. Устанавливать взаимосвязь описанных в тексте событий, явлений, процессов
4. Излагать полученную информацию, интерпретируя ее в контексте решаемой задачи
5. Строить доказательство: прямое, косвенное, от противного

Кроме указанных умений успешность проектирования в значительной степени обусловлена уровнем развития коммуникативных умений обучающегося. К *коммуникативным умениям*, согласно позиции И.А.Колесниковой, А.К.Марковой и др., относим умения, необходимые для взаимодействия и воздействия в динамике проектной деятельности и являющиеся условием обеспечения передачи информации в процессе общения в проектной команде [42, 62].

*Содержанием коммуникативных умений выступают:*

1. Корректно и аргументированно отстаивать свою точку зрения, в дискуссии уметь выдвигать контраргументы, перефразировать свою мысль (владение механизмом эквивалентных замен)
2. Соблюдать нормы публичной речи, регламент в монологе и дискуссии в соответствии с коммуникативной задачей

Регулятивные (Проектные, т.е. целеполагательные, рефлексивные), а также коммуникативные умения подразделяем по уровням владения ими, считая, что в зависимости от субъектных качеств, они могут осуществляться на трёх уровнях. Их обобщенное описание дано в таблице 4.

Таблица 4

Уровни вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность по операционально- деятельностному критерию

<b>Уровень умений</b>	<b>Характеристика действий и операций в процессе выполнения проекта</b>
Репродуктивный (низкий)	Узнаёт действия, операции, может работать по алгоритму, выполняя отдельные технологические операции, пассивен в принятии решений в процессе разработки и реализации проекта, не владеет рефлексивными умениями, затрудняется вести дискуссию, не умеет отстаивать свою точку зрения, организовать взаимодействие в команде, в большей мере выполняет роль слушателя
Продуктивный (средний)	Выполняет полный технологический процесс, успешно используя всю совокупность наличных средств и способов деятельности для решения текущих задач в изменяющихся условиях. Быстро ориентируется в изменяющихся ситуациях, владеет общими алгоритмами рационального построения действий и выстраивания их последовательности, ставит цель, выбирает средства, критически оценивает результат. Успешно работает в проектной команде: способен понимать, принимать точку зрения других участников проекта, вести дискуссию, отстаивать свою точку зрения, организовать взаимопомощь в команде
Креативный (высокий)	Самостоятельно определяет место и цели собственной проектной деятельности не только на

	<p>операциональном, тактическом, но и на стратегическом уровнях. Обладает высокоразвитыми познавательными умениями, активностью, способен к самоанализу процесса и результатов данной деятельности, имеет широкий кругозор, может найти партнера по проекту, понимает, принимает точку зрения других участников проекта, может вести дискуссию, отстаивать свою точку зрения, организовать взаимопомощь в команде, может руководить проектной командой</p>
--	--

Ведущую роль в формировании операционально-деятельностного компонента вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность занимает увеличение разнообразия методов, форм взаимодействия в проектных командах. Именно в совместной деятельности в процессе кооперативного взаимодействия происходит систематизация знаний в области осуществления проектной деятельности, их интеграция, отработка умений и навыков.

Таким образом, *операционально-деятельностный критерий* позволяет зафиксировать позитивные изменения в развитии регулятивных: проектных(целеполагательных) и рефлексивных, а также коммуникативных умений обучающегося.

Определив содержание уровней вовлеченности обучающихся в проектную деятельность по каждому критерию на основе выделенных показателей, рассмотрим логику педагогического эксперимента, которая осуществлялась в процессе

констатирующего,  
 формирующего  
 контрольно-обобщающего этапов.

На *констатирующем этапе* экспериментальной работы по управлению проектной деятельностью в образовательной организации (2017) основной целью стал сбор эмпирических данных для качественного и количественного

анализа сформированности уровня вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность на основе комплексной диагностики по выбранным критериям.

На констатирующем этапе приняло участие 40 обучающихся (20 обучающихся ЭГ, 20 обучающихся КГ). Для проведения эксперимента были подготовлены методические средства оценки мотивационного, когнитивного и операционально- деятельностного компонентов вовлечённости обучающихся в проектную деятельность, являющихся индикаторами эффективности предложенной модели и технологии управления.

Совокупность критериев, показателей и методик, использованных в исследовании, представлена в обобщённой форме в таблице 5.

Таблица 5

## Критериально-диагностический аппарат исследования

<b>Мотивационный критерий</b>	Репродуктивный (низкий); Продуктивный (средний); Креативный (высокий)	1.Мотивация субъекта к проектной деятельности	1. Анкетирование. «Определение мотивации обучающихся образовательного учреждения к проектной деятельности» (Прил. 1) 2. Анкета определения мотивов проектной деятельности
-------------------------------	---	---	---

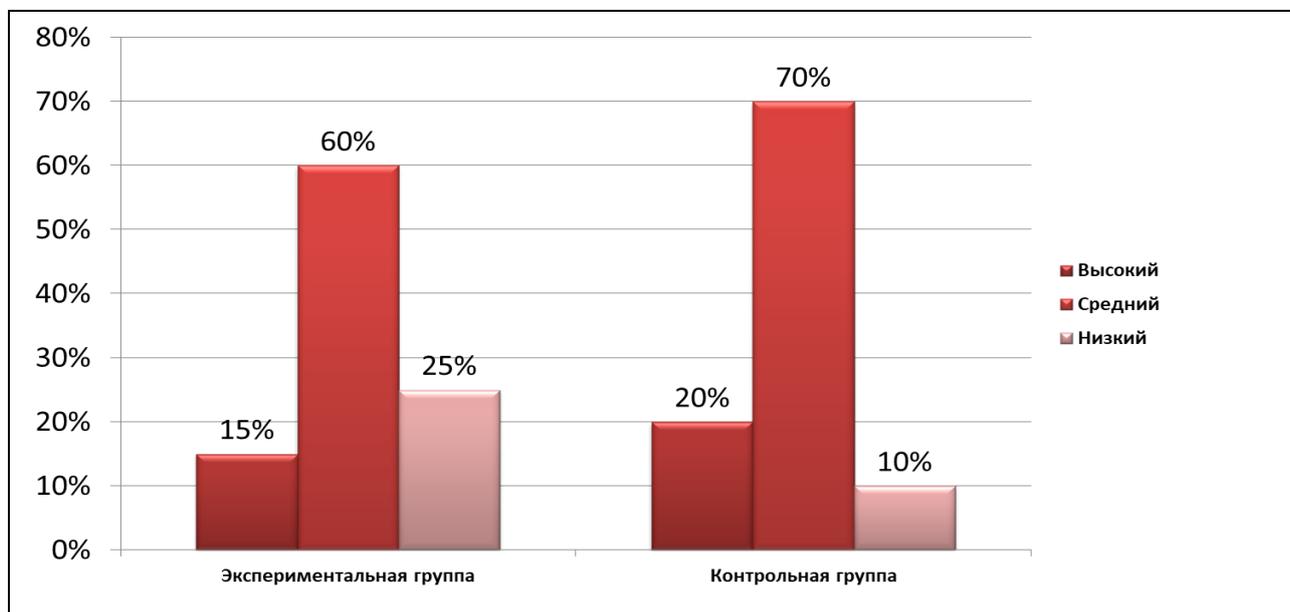
			обучающегося (модифицированная методика изучения мотивов деятельности А. А. Реана, В. А. Якунина) (Прил. 2)
		2. Интерес субъекта к взаимодействию в проектной команде	Анкета «Теоретические основы проектной деятельности»
<b>Когнитивный критерий</b>	Репродуктивный (низкий); Продуктивный (средний); Креативный (высокий)	Знания субъекта в области осуществления проектной деятельности	Тестирование
<b>Операционально-деятельностный критерий</b>	Репродуктивный (низкий); Продуктивный (средний); Креативный (высокий)	Проектные умения (целеполагательные)	Экспертная оценка- продуктов проектной деятельности, наблюдение
		Рефлексивные умения	Наблюдение
		Коммуникативные умения	Наблюдение

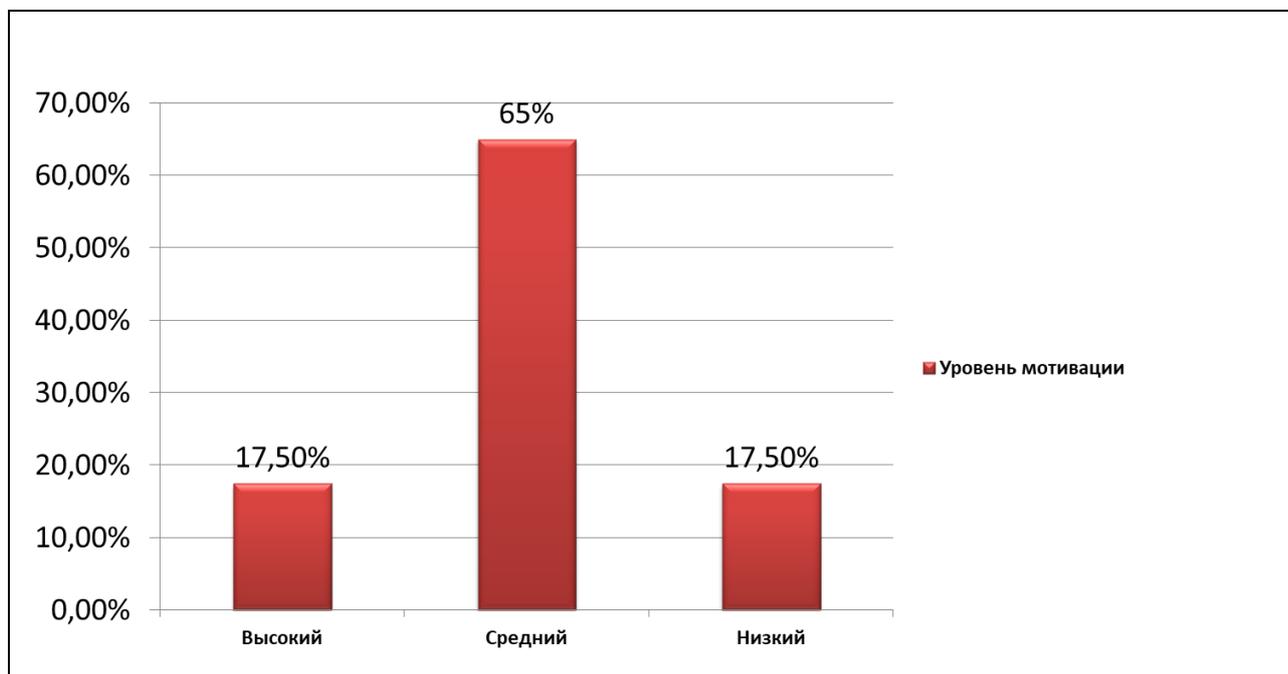
Именно комплексное использование методов дало возможность системно описать как первоначальный, так и конечный уровни изучаемого феномена.

Первым направлением констатирующего этапа эксперимента было выявление мотивации обучающихся к проектной деятельности и интереса к взаимодействию в проектной команде.

Для выявления первого показателя была разработана «Анкета определения мотивации обучающихся образовательного учреждения к проектной деятельности» (Приложение 1.)

Представленная анкета прошла проверку на надёжность и валидность. Обработка анкеты показала, что 65% протестированных обучающихся имеют средний уровень мотивации к проектной деятельности. Низкий уровень мотивации к проектной деятельности типичен для 25% обучающихся экспериментальной группы и 10% обучающихся контрольной группы. Высокий уровень мотивации имеют 17,5% обучающихся. (Рис. 1)





*Рис. 1 Уровень мотивации обучающихся к проектной деятельности.*

*Констатирующий этап*

..... При этом результаты анкетирования позволили сделать следующие выводы: считают целесообразным свое участие в проектной деятельности - 90% обучающихся; из имеющих интерес к участию в проектной деятельности (85%) имеют устойчивый интерес 38% , «иногда»- 62%. Не имеют интереса к участию в проектной деятельности 15% обучающихся, что подтверждает процент обучающихся с низким уровнем мотивации к проектной деятельности.

Используют навыки проектирования в самостоятельной работе (Занимаются самостоятельно проектированием) 27,5%. На вопрос «Хотите ли вы заниматься проектированием без затруднений?», утвердительно ответили 85% обучающихся. Хотят владеть теоретическими основами проектной деятельности 52,5% обучающихся. Результаты анкетирования показали потребность самостоятельно проектировать свою деятельность, определять её эффективность и качество у 27,5% и лишь иногда у 55% обучающихся.

Нами была модифицирована «Методика определения мотивов проектной деятельности» (вариант А. Реана, В. А. Якунина) и проведена анкета «Анкета определения мотивов проектной деятельности обучающегося (Приложение 2).

Результаты осуществляемой методики и метода ранжирования позволили определить основные мотивы к проектной деятельности (так как показатели близки друг другу, результаты взяты средние по экспериментальной и контрольной группам), среди которых: «Удовлетворение от процесса и результата проектной деятельности», «Приобретение глубоких и прочных знаний в области осуществления проектной деятельности», «Получение более высокой оценки по предмету». Наибольшую значимость среди 9-ти классников имеет мотив «Стремление к получению бонусов в аттестат, портфолио и т.д.» (Рис. 2)

Следует акцентировать, что знание ведущих мотивов субъектов проектной деятельности и использование соответствующих стимулов позволит повысить их мотивацию.

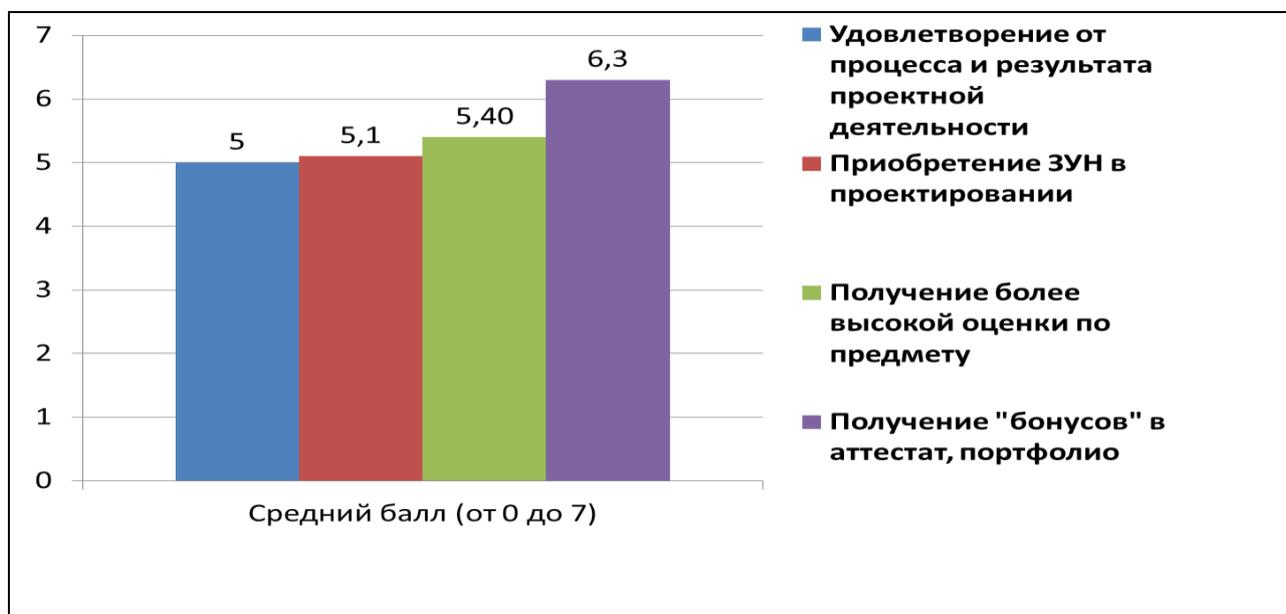


Рис. 2 Наиболее значимые мотивы обучающихся к проектной деятельности

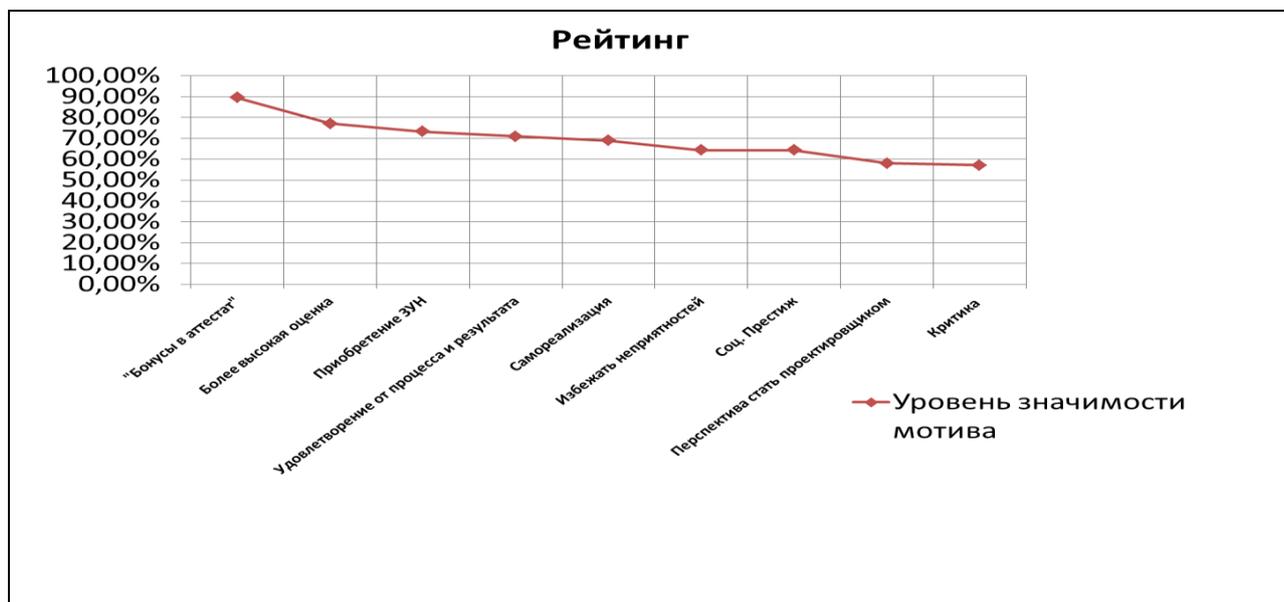


Рис. 3 Рейтинг мотивов обучающихся к проектной деятельности

По результатам анкетирования 35% обучающихся ЭГ и 36 % обучающихся КГ заинтересованы во взаимодействии в проектной команде.

По мотивационному критерию результаты наглядно представлены в таблице 6.

Таблица 6

Мотивационный критерий вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность (%)

Показатели	Мотивы	ЭГ	КГ
<b>Мотивация к проектной деятельности (%)</b>			
	Приобретение глубоких и прочных знаний в области осуществления проектной деятельности (Рис.3 п.3)	74	72
	Удовлетворение от процесса и результата проектной деятельности (Рис.3 п. 4)	70	72
	Возможность наиболее полной самореа-	70	68

лизации в проектной деятельности (Рис. 3 п.5)		
<b><i>Интерес к взаимодействию в проектной команде (%)</i></b>	35	36

Из анализа данных таблицы можно сделать вывод, что результаты мотивационного критерия можно считать положительными, однако полностью удовлетвориться этими данными невозможно. Необходимо отметить тот факт, что чем выше мотивация обучающихся, тем выше уровень продуктивности проектной деятельности.

Данный этап исследования позволил нам определить перечень организационно-педагогических условий, набор методов и средств управления проектной деятельностью, обеспечивающих повышение показателей мотивационного критерия.

*На втором этапе* констатирующего эксперимента мы выявляли исходный уровень знаний обучающихся по теоретическим основам посредством тестирования. (Тест «Теоретические основы проектной деятельности»). Данный тест был проверен на надёжность и валидность и представлен в приложении 3.

На основе тестирования был оценён *когнитивный критерий*. Тестирование позволило обнаружить отсутствие у обучающихся чётких представлений о сущности и технологии проектной деятельности, трудности в определении понятий, незнание содержания этапов разработки и реализации проекта, непоследовательность проектных действий. Следует отметить, что знания в области проектной деятельности большинства школьников, участвующих в опросе, представляют собой фрагментарное репродуктивное воспроизведение полученной ранее или новой информации, не отличаются гибкостью и оперативностью. (Рис. 4)



*Рис. 4 Когнитивный критерий (Уровень знаний обучающихся в области проектной деятельности). Констатирующий этап*

Обработка данных показала, что у 45% обучающихся экспериментальной группы и 49% обучающихся контрольной группы зафиксирован низкий уровень знаний в области проектирования. Школьники могут работать по алгоритму, выполняя отдельные технологические операции.

Таким образом, более 47% всех опрошенных владеют основами проектной деятельности на репродуктивном уровне, что снижает эффективность управления данным процессом. Лишь у 15% респондентов ЭГ и КГ сформирован креативный уровень знаний в области проектной деятельности.

*Третьим направлением* констатирующего эксперимента стало определение уровня сформированности у обучающихся проектных, рефлексивных, коммуникативных умений. (Рис.5)

*Проектные* умения школьников оценивались на основе экспертной оценки продуктов проектной деятельности по критериям, предъявляемым к выполненным проектам (Приложение 4). Участникам проектирования было предложено разбиться на группы по 5-7 человек и разработать краткосрочный проект в рамках одного урока (тема и тип проекта определялась самостоятельно).

Ведущим методом определения уровня проектных умений стала экспертная оценка продуктов проектной деятельности. (Оценочный лист экспертной

комиссии). Критерии экспертизы проекта представлены в приложении 5. В число экспертов вошли руководители (наставники) проектных команд.

Кроме того для определения уровня проектных умений проектировщиков использовался метод включённого наблюдения. Программа наблюдения за уровнем сформированности *проектных* умений обучающихся имела следующую структуру:

*цель наблюдения* (обоснованное представление об общих конечных или промежуточных результатах наблюдения) - выявить уровень сформированности проектных умений;

*задача наблюдения* - составить протокол наблюдения и преобразовать данные наблюдения в количественные показатели уровней сформированности проектных умений;

*предмет наблюдения* - проектные умения;

*параметры наблюдения* - уровни проектных умений.

Экспертная оценка образовательного проекта и включённое наблюдение позволило определить, что 45% обучающихся экспериментальной группы и 49% обучающихся контрольной группы не владеют проектными умениями, выполняют отдельные технологические операции, пассивны в принятии решений в процессе его разработки и реализации. В процессе разработки проекта школьниками использовались алгоритмические предписания. Было выявлено, что на высоком уровне проектные умения сформированы лишь у 20% обучающихся экспериментальной группы и 15% обучающихся контрольной группы.

Анализ показателей по сформированности *проектных* умений у школьников позволил констатировать, что их недостаточный уровень (17,5%) не позволяет полноценно осуществлять разработку и реализацию проектов, полная последовательность действий реализуется отдельными проектировщиками.

Было отмечено, что отсутствие опыта *рефлексии* явилось фактором, в наибольшей мере, ограничивающим процесс разработки проекта. Экспертами, оценивающими уровень рефлексивных умений, было отмечено, что большинство обучающихся имеют низкий уровень их сформированности, затрудняются

осуществлять контроль своих технологических действий, контролировать логику развертывания своей мысли (суждения), определять последовательность этапов деятельности, опираясь на рефлексию опыта своей прошлой деятельности, затрудняются встать на позиции разных «наблюдателей». Всего лишь 20% респондентов экспериментальной группы и 15% контрольной группы владеют умением анализировать процесс проектной деятельности.

Оценка уровня сформированности *коммуникативных* умений проводилась в процессе разработки проекта на основе включённого наблюдения. Программа наблюдения за коммуникативными умениями проектировщиков содержала структурные компоненты аналогичные программе наблюдений за уровнем проектных умений. Обобщив результаты экспериментальной и контрольной групп, мы получили следующие данные:

- могут понимать, принимать точку зрения других участников проекта - 75%;
- умеют вести дискуссию, отстаивать свою точку зрения - 55%;
- могут организовать взаимопомощь в группе - 35%;
- проявляют высокую коммуникативную активность 25% респондентов.

Анализируя полученные данные, можно сказать, что уровень сформированности коммуникативных умений обучающихся находится в большей мере на низком и среднем уровнях, что затрудняет работу проектных групп и как следствие снижает эффективность управления проектной деятельностью в образовательной организации. (Рис.5,6)

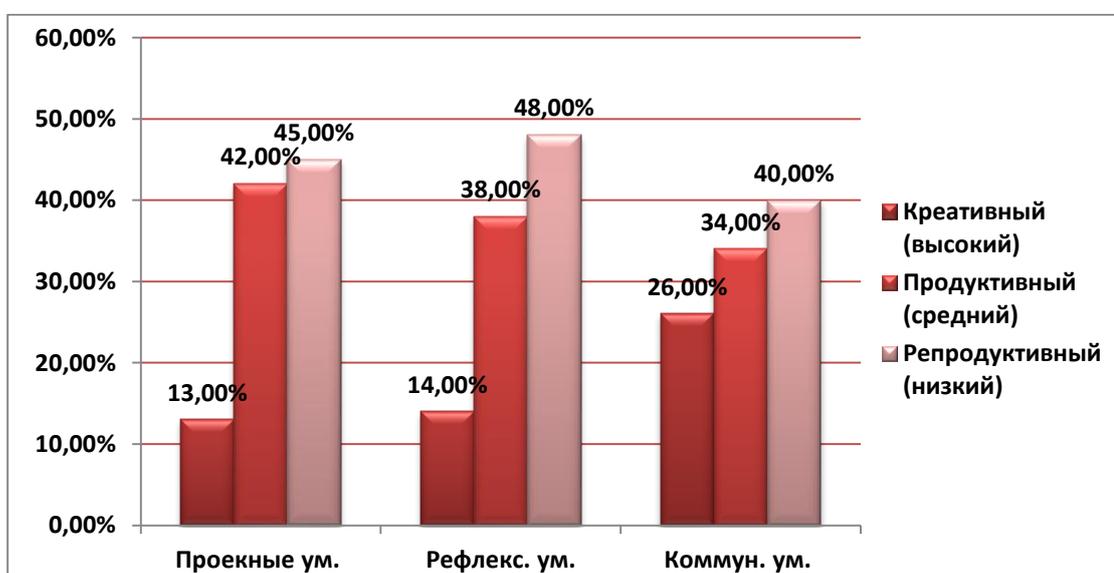
Обобщая результаты *операционально- деятельностного критерия*, можно заключить, что уровень сформированности у обучающихся *проектных, рефлексивных и коммуникативных умений на констатирующем этапе эксперимента* является низким, т.е недостаточным. (Табл. 7). Следовательно, возникает необходимость в создании специальных организационно-педагогических условий для управления проектной деятельностью с целью формирования данных умений и способностей на более высоком уровне.

Таблица 7

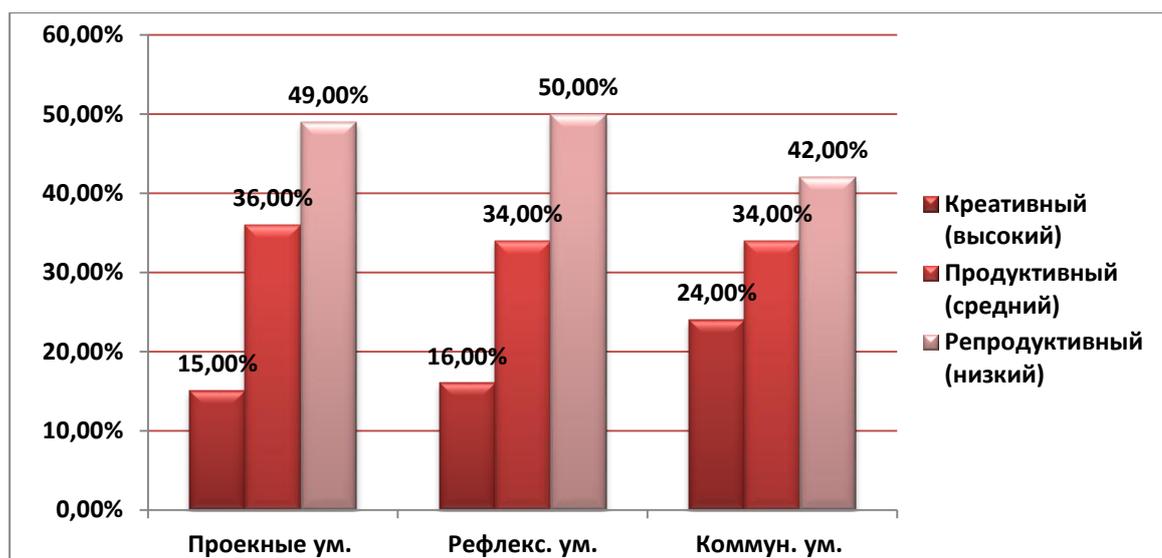
Показатели операционально-деятельностного критерия вовлечённости обучающихся в проектную деятельность (%)

Уровни сформированности	Показатели(%)					
	Проектные умения		Рефлексивные умения		Коммуникативные умения	
	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ	ЭГ	КГ
Креативный	13	15	14	16	26	24
Продуктивный	42	36	38	34	34	34
Репродуктивный	45	49	48	50	40	42

Сопоставление полученных по всем показателям результатов позволило выявить незначительное различие между КГ и ЭГ на начало эксперимента. Установлено доминирование обучающихся с репродуктивным уровнем проектных, рефлексивных и коммуникативных умений. При этом обращает на себя внимание тот факт, что у 44% школьников ЭГ и 47% школьников КГ преобладает репродуктивный уровень проектных умений.



*Рис. 5* Операционально- деятельностный критерий. Констатирующий этап. Экспериментальная группа



*Рис. 6* Операционально- деятельностный критерий. Констатирующий этап. Контрольная группа

Обобщение результатов качественного и количественного анализа эмпирических данных, полученных на констатирующем этапе эксперимента, даёт основания утверждать, что экспериментальная группа по совокупным показателям и аналогично контрольная группа имеют схожие начальные параметры как по отдельным показателям, так и по уровням вовлечённости. С точки зрения математической статистики полученные результаты позволяют утверждать, что на констатирующем этапе исследования сравниваемые группы по всем показателям были однородны. На данном этапе было установлено отсутствие статистически значимого различия между экспериментальной и контрольной группами, что позволяет нам дальнейшее проведение эксперимента и сравнение результатов обеих групп.

Первыми результатами опытно-экспериментальной работы, направленной на апробацию разработанной модели и технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации, явились данные констатирующего этапа эксперимента.

Анализ данных констатирующего этапа эксперимента показал наличие следующих проблем:

- недостаточный уровень мотивации части обучающихся, что препятствовало пониманию назначения и целесообразности проектной деятельности;
- недостаточный уровень проектных, рефлексивных и коммуникативных умений у большей части школьников;

Всё это, на наш взгляд, вызвано тем обстоятельством, что управление проектной деятельностью осуществлялось бессистемно, что явилось причиной низких показателей полученных результатов констатирующего этапа эксперимента. Таким образом, возникает необходимость в целенаправленном научно обоснованном управлении данным процессом, что подтверждает актуальность научной задачи исследования. Данные констатирующего эксперимента актуализируют проблему диссертационного исследования: каковы организационно-педагогические условия, повышающие эффективность управления проектной деятельностью в образовательной организации.

С этой целью был проведён *формирующий этап* (2017) эксперимента, который строился на основе гипотезы с опорой на теоретико- методологическую базу исследования с учётом констатирующего этапа эксперимента.

*Цель* формирующего этапа эксперимента - обоснование и доказательство эффективности организационно-педагогических условий и технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.

Для достижения цели формирующего этапа эксперимента была разработана и реализована модель и технология управления проектной деятельностью в образовательном учреждении, которые подробно представлены в параграфе 1.3. и 2.1. В экспериментальной группе (9 Г класс МАОУ «СОШ № 104 г. Челябинска») одновременно осуществлялось внедрение модели и технологии управления проектной деятельностью с обеспечением всех выделенных условий: создание матричной структуры управления; внедрение в процесс управления методов партисипативного, проектного и педагогического менеджмента, направленных на повышение вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся)

в проектную деятельность; организация внутришкольного обучения обучающихся основам проектной деятельности; построение эффективного кооперативного взаимодействия субъектов образовательного процесса в проектных командах. В контрольной группе (обучающиеся 9В класса МАОУ СОШ № 104 г. Челябинска) управление проектной деятельностью велось без создания организационно-педагогических условий и без реализации модели и технологии управления.

Таким образом, в классе, где осуществлялся формирующий эксперимент, была создана матричная структура управления проектной деятельностью, организовано внутришкольное обучение обучающихся основам проектной деятельности, посредством реализации программы элективных курсов «Основы проектной деятельности» созданы условия для эффективного кооперативного взаимодействия обучающихся в проектных командах.

На *контрольном этапе* диссертационного исследования (2017) выполнялся сравнительный анализ эмпирических данных, полученных по итогам оценки вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность экспериментальной и контрольной групп. Контрольный этап эксперимента включал анализ данных о состоянии вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность на начало эксперимента и на его завершающем этапе. Контрольный этап эксперимента, проведённый в заключение формирующего, показал результаты, которые подвергались качественному и количественному анализу. На *данном этапе* эксперимента выявлялись количественные и качественные различия в показателях вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность в экспериментальной и контрольной группах. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы представлен в параграфе 2.3.

### **2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по выявлению эффективности модели и технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации**

Содержание настоящего параграфа ориентировано на анализ результатов и объективную информацию, полученную в ходе опытно-экспериментальной работы; характеристику условий, при которых эксперимент дал благоприятные результаты.

Опытно-экспериментальная работа по проверке эффективности разработанной модели и технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации проводилась для подтверждения сформулированных в гипотезе положений. Для этого необходимо было определить следующее:

1. Произошел ли к моменту окончания опытно-экспериментальной работы прирост результатов по избранным критериям в экспериментальной группе и есть ли прирост в контрольной группе.

2. Превосходит ли прирост результатов, отмеченных в экспериментальной группе, соответствующий показатель в контрольной группе.

3. Являются ли различия между величинами прироста в экспериментальных и контрольных группах статистически достоверными или они обусловлены случайными факторами.

В ходе опытно-экспериментальной работы на основании методологических положений управления были выделены три направления, обеспечивающие повышение уровня вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность, каждое из которых подкреплялось созданием конкретных организационно-педагогических условий:

1) развитие мотивационного критерия вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность через повышение мотивации к проектной деятельности, интереса обучающихся к

взаимодействию в проектной команде через матричную структуру управления, как наиболее гибкую, позволяющую осуществлять делегирование полномочий, использование системы методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента;

2) совершенствование когнитивного критерия вовлечённости через организацию внутришкольного обучения школьников основам проектной деятельности, которое осуществляется в процессе реализации программы элективных курсов «Основы проектной деятельности».

3) развитие операционально- деятельностного критерия вовлечённости обучающихся через построение эффективного кооперативного взаимодействия участников проектирования в проектных командах в процессе разработки и реализации проектов и в контексте реализации программы элективных курсов «Основы проектной деятельности».

Реализация программы элективных курсов «Основы проектной деятельности» предполагала разные формы проведения занятий (занятие- «погружение»; занятие– «проблематизация», занятие «семинар», занятие- «проектировочная мастерская», занятие- «рефлексия»). за счёт организации эффективного взаимодействия в проектных командах посредством реализации системного, субъектно- деятельностного подходов.

Проанализируем влияние организационно- педагогических условий:

создание матричной структуры управления;

внедрение в процесс управления методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента, направленных на повышение вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность;

организация внутришкольного обучения школьников основам проектной деятельности;

построение эффективного кооперативного взаимодействия обучающихся в проектных командах.

Отметим, что на контрольном этапе исследования выполнялся сравнительный анализ эмпирических данных, полученных по итогам выявления уровня вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) экспериментальной и контрольной групп по каждому критерию, интерпретировались обобщенные результаты опытно- экспериментальной работы.

Сбор информации проходил по каждому критерию, а затем данные по когнитивному и операционально- деятельностному критерию обобщались с учётом содержания каждого уровня вовлечённости: репродуктивный (низкий), продуктивный (средний), креативный (высокий). Методика контрольного этапа исследования выстраивалась по аналогии с методикой констатирующего этапа с применением тех же методов исследования.

Результаты мотивационного критерия вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность отражены в таблице 8.

Таблица 8

Мотивационный критерий вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность (%)

Показатели	Мотивы	ЭГ		КГ	
		Конст, эксп-т	Контр, эксп-т	Конст, эксп-т	Контр, эксп-т
<b><i>Мотивация к проектной деятельности (%)</i></b>					
	Удовлетворение от процесса и результата проектной деятельности	70	82	72	75
	Приобретение глубоких и прочных знаний в области осуществления проектной деятельности	74	80	72	76

Возможность наиболее полной самореализации в проектной деятельности	70	90	68	72
<b><i>Интерес к взаимодействию в проектной команде (%)</i></b>	35	78	36	52

Данные результаты показывают изменение мотивов обучающихся ЭГ на контрольном этапе в сторону наиболее полной самореализации в проектной деятельности. Преобладание данного мотива свидетельствует о повышении внутренней мотивации обучающихся общеобразовательного учреждения к проектной деятельности.

Кроме того, в ЭГ, где была внедрена технология управления проектной деятельностью, чётко организована работа в командах, созданы благоприятные организационно-педагогические условия для эффективного взаимодействия, наблюдается повышение интереса к данному виду деятельности. Показатели интереса к взаимодействию в проектной команде (+43% в ЭГ по сравнению с +16% в КГ) также отражают положительные изменения в ЭГ школьников.

Обобщая результаты диагностики, представленные в таблице, можно сказать, что в экспериментальной группе произошли значительные изменения мотивационной сферы. Очевидна более значимая динамика в экспериментальной группе интереса к групповому взаимодействию. В анкетах школьники отмечали, что проектная деятельность в будущем позволит самореализовать профессиональные потребности.

Положительную роль мы видим в реализации полного комплекса организационно-педагогических условий. В рамках исследования обеспечение системы внешней и внутренней мотивации обучающихся экспериментальной группы складывается из комплекса следующих компонентов:

результаты проекта чётко определены и известны субъекту проектной деятельности;

субъекту известны виды поощрения за достижение этих результатов;

система контроля над разработкой и реализацией образовательного проекта обеспечивает объективную оценку достигаемых результатов;

полученные поощрения соответствуют этим результатам и распределяются справедливо;

задания в проектной деятельности соответствуют индивидуальным способностям обучающегося;

выполнение проектного задания не требует от обучающегося чрезмерного напряжения;

обучающиеся уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения проекта.

При формировании мотивационного компонента вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность было важно запустить механизм создания предпосылок для формирования активной установки на творческий подход к проектному росту.

После полной реализации всех обозначенных организационно-педагогических условий, на основе повторного тестирования был оценён *когнитивный критерий*, показатели которого демонстрируют изменения в сформированности уровня знаний в области проектной деятельности и представлен в таблице 9

Таблица 9

Показатели когнитивного критерия (%)

	Высокий	Средний	Низкий
Эксперим. Группа(до)	18	37	45
Эксперим. Группа (после)	45	50	5
Конт. Группа (до)	15	36	49
Контр. Группа (после)	17	35	48

Динамика распределения обучающихся по уровням когнитивного критерия при замерах до и после эксперимента представлена на рисунке 7.

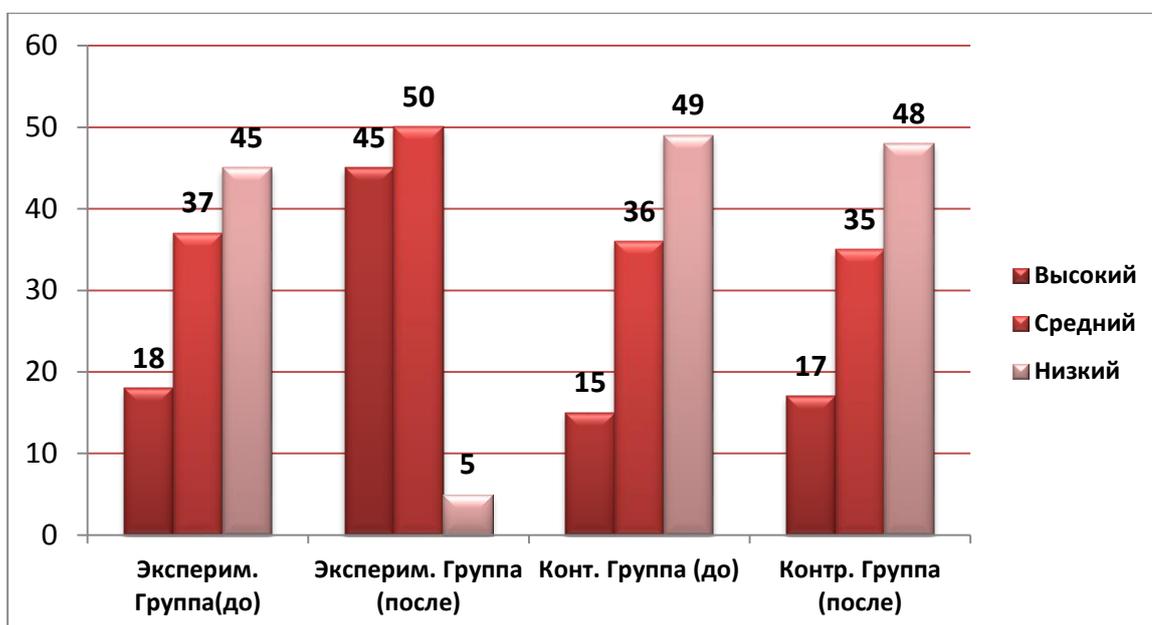


Рис. 7 Когнитивный критерий. Контрольно- обобщающий этап

Различие в результатах, полученных в экспериментальной и контрольной группах, наблюдалось в уменьшении количества обучающихся с репродуктивным уровнем когнитивной вовлечённости и увеличение с креативным уровнем, при этом разница показателей в ЭГ выше (+27% при переходе на высокий уровень), чем в КГ (переход на высокий уровень + 2%). Аналогичные расчеты показывают, что в контрольной группе уровень знаний в области проектной деятельности практически не изменился.

Экспертами было отмечено, что обучающиеся экспериментальной группы стали лучше оперировать терминологией в области проектной деятельности, имеют чёткие представления о сущности и технологии разработки и реализации проектов. В то время в контрольной группе наблюдаются трудности в определении понятий, отсутствует система знаний, чем, обусловлен, в большей степени, репродуктивный уровень знаний.

Позитивная динамика по данному критерию вполне оправдана реализацией важного условия управления проектной деятельностью организацией внутришкольного обучения основам проектной деятельности на основе программы элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности». Здесь большое значение имеет субъектно- деятельностный подход

в управлении, использование которого обуславливает стимулирование самообразования в области проектной деятельности, самостоятельной работы обучающихся по овладению теоретическими знаниями в области проектирования. Наблюдения показали, что освоение модулей программы элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности» способствовало совершенствованию знаний в области осуществления проектной деятельности.

Оценивая эффективность управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении с помощью метода наблюдения и метода анализа продуктов проектной деятельности по *операционально-деятельностному критерию*, можно отметить изменения в сформированности проектных, рефлексивных и коммуникативных умений обучающихся.

По мере развития проектных, рефлексивных и коммуникативных умений от этапа к этапу в результате реализации программы элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности» накапливался опыт проектной деятельности и предположения о повышении уровня умений в конце опытно-экспериментальной работы, подтвердились. Оценивая эффективность управления проектной деятельностью в образовательной организации с помощью метода включённого наблюдения и анализа продуктов проектной деятельности по *операционально-деятельностному критерию*, были отмечены изменения в сформированности проектных, рефлексивных, коммуникативных умений (таблица 10).

Таблица 10

Операционально-деятельностный компонент вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность (%)

Показатели, критериальные уровни	ЭГ	ЭГ	КГ	КГ
	Конс. эксп-т	Контр. эксп-т	Конс. эксп-т	Контр. эксп-т
<b>1. Проектные умения</b>				

Креативный	13	25	15	17
Продуктивный	42	63	36	37
Репродуктивный	45	12	49	46
<b>2. Рефлексивные умения</b>				
Креативный	14	32	16	19
Продуктивный	38	53	34	38
Репродуктивный	48	13	50	43
<b>3. Коммуникативные умения</b>				
Креативный	26	53	24	29
Продуктивный	34	36	34	44
Репродуктивный	40	11	42	27

Положительная динамика по всем показателям операционально-деятельностного компонента в экспериментальной группе особенно заметна: показатели креативного уровня проектных умений увеличились на 12% (с 13% до 25%), среднего уровня - на 21% (с 42% до 63%), уменьшились показатели по репродуктивному уровню на 33% (с 45% до 12%).

При этом в контрольной группе по данному показателю наблюдаются незначительные изменения, которые выражаются в следующем: показатели высокого уровня проектных умений увеличились на 2% (с 17% до 15%), продуктивного уровня увеличились на 1% (с 36% до 37%), показатели репродуктивного уровня уменьшились на 3% (с 49% до 46%). (Рис.8)

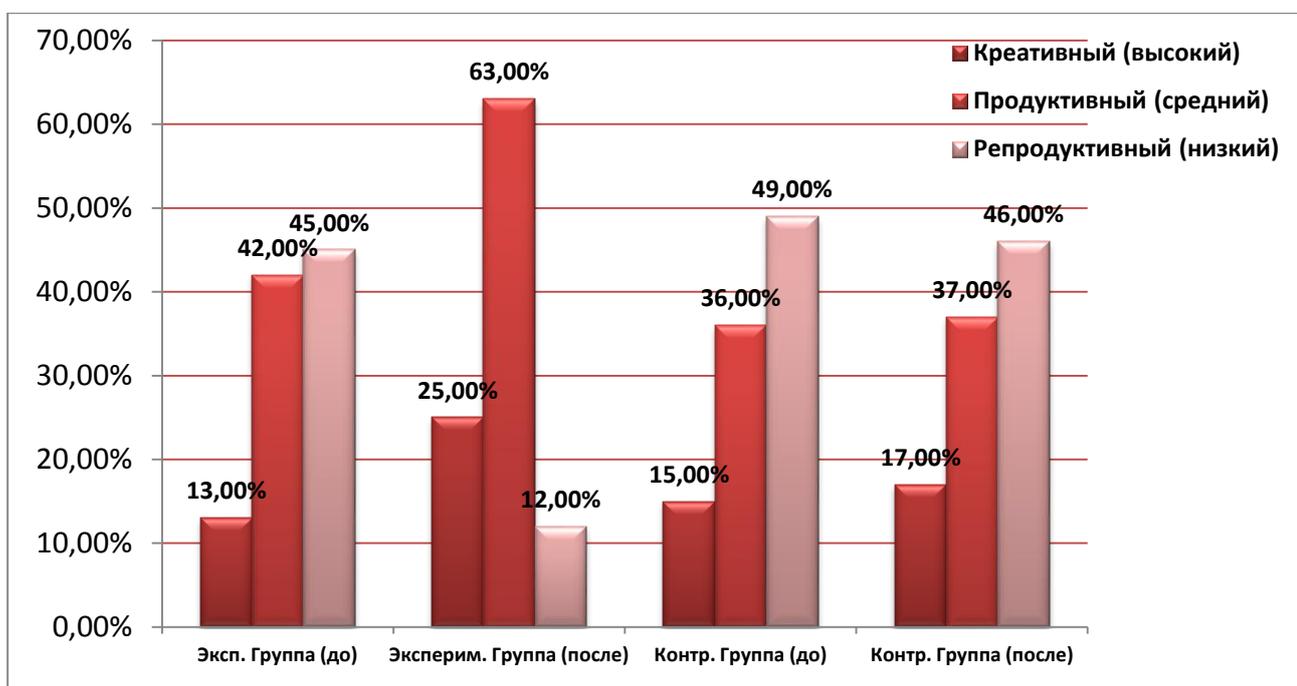
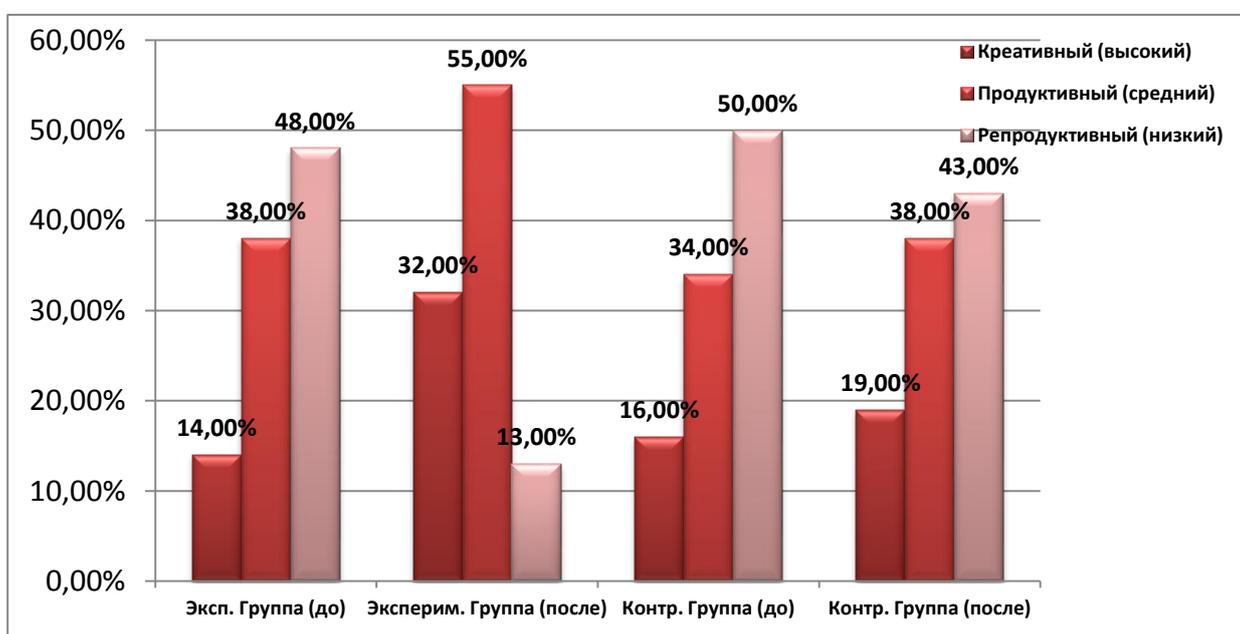


Рис.8. Операционально- деятельностный критерий. Проектные умения Контрольно- обобщающий этап

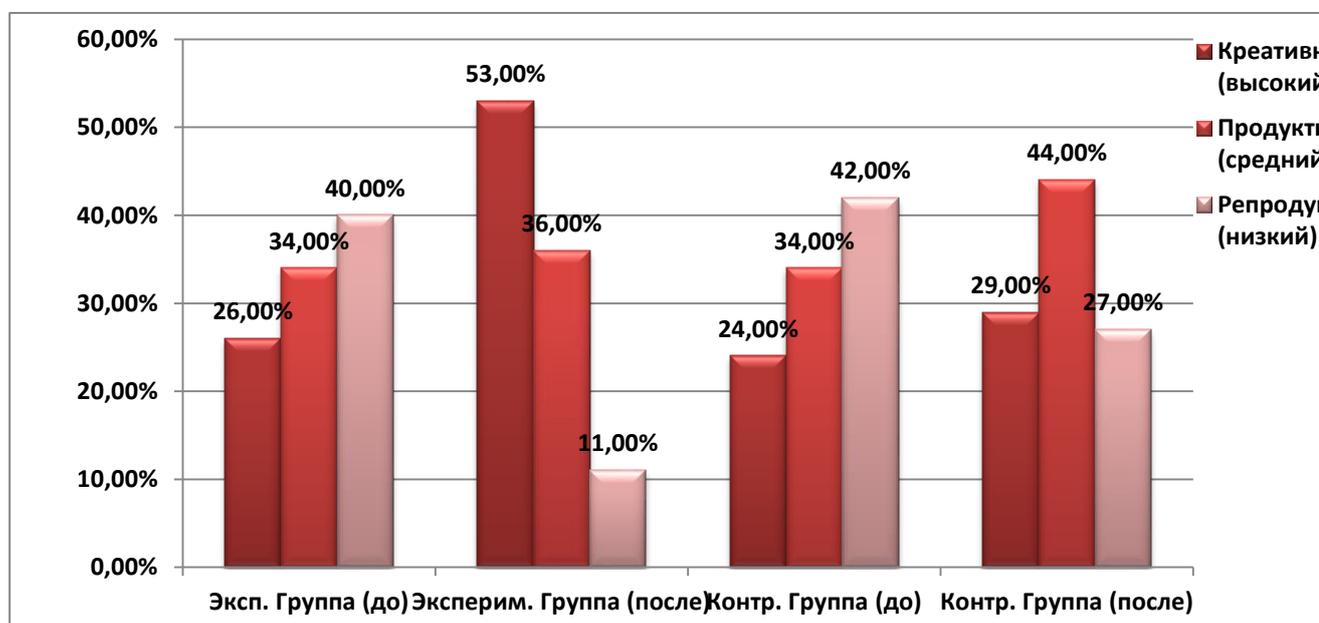
Аналогичные результаты наблюдаются по показателю «рефлексивные умения». За время проведения опытно-экспериментальной работы количество обучающихся в экспериментальной группе, соответствующих креативному уровню сформированности данных умений увеличилось на 18% (с 14% до 32%), процент обучающихся с репродуктивным уровнем сформированности данных умений уменьшился на 35% (с 48 до 13%). (Рис.9)



*Рис.9. Операционально- деятельностный критерий. Рефлексивные умения. Контрольно- обобщающий этап*

В сравнении с результатами ЭГ в КГ разница в уровнях сформированности следующая: количество обучающихся, соответствующих креативному уровню сформированности рефлексивных умений увеличилось всего лишь на 3% (с 16% до 19%), показатели продуктивного уровня увеличились на 4%- с 34% до 38%, репродуктивному уровню соответствуют 43% по сравнению с 50% на констатирующем этапе.

Положительная динамика наблюдается в ЭГ по показателю «коммуникативные умения»: по креативному уровню показатели увеличились на 27% (с 26% до 53%), показатели репродуктивного уровня уменьшились на 29% (с. 40% до 11%). В КГ результаты показателей практически не изменились. (Рис.10)



*Рис.10. Операционально- деятельностный критерий. Коммуникативные умения Контрольно- обобщающий этап*

Статистически значимое различие между результатами данных групп по показателям: знания в области осуществления проектной деятельности, рефлексивные и коммуникативные умения даёт нам основания предположить, что создание организационно-педагогических условий и внедрение технологии управления оказало более значимое положительное воздействующее влияние на

результативность и эффективность управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Результаты расчётов дают основание отклонить гипотезу, утверждающую, что различие между сравниваемыми характеристиками отсутствует, а наблюдаемые отклонения объясняются лишь случайными колебаниями в выборках, на основании которых производится сравнение, т.е. нулевую гипотезу о равенстве контрольной и экспериментальной групп на контрольном этапе эксперимента.

Таким образом, сравнительный анализ результатов по всем критериям, полученным до и после эксперимента, даёт основания утверждать, что в экспериментальной группе наблюдается значительное повышение уровня каждого компонента вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность. Следовательно, достижение позитивных результатов обусловлено специально созданными организационно-педагогическими условиями, внедрением разработанной модели и технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Существенная разница показателей в экспериментальной и контрольной группах по проектным, рефлексивным и коммуникативным умениям объясняется тем, что обучающиеся экспериментальной группы имели возможность обучаться по программе элективного курса «Основы проектной деятельности». Эффективность обучения школьников основам проектной деятельности обеспечивалась за счет разнообразия методов педагогического, партисипативного и проектного менеджмента. Внутришкольное обучение не только способствовало возможности приобретать знания, позволяющие эффективно решать существующие и вновь возникающие задачи в процессе разработки и реализации образовательных проектов, но, самое главное, прививает способность в дальнейшем самостоятельно обучаться для адаптации к постоянным изменениям.

По итогам опытно-экспериментальной работы выявлено, что все рассмотренные показатели вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность имеют тенденцию к повышению.

Побудить собственную активность и самостоятельность управляемых, влиять на процессы самоуправления и тем самым обеспечить субъектную позицию участников проектной деятельности, позволила партисипативная направленность управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Особую роль для получения позитивных результатов сыграла организация самоуправления, которая способствовала позитивной динамике по всем показателям. В этой связи наиболее эффективной является матричная структура управления, которая обеспечивает субъектную позицию как представителей управляющей системы, в состав которой входит директор школы, его заместители, так и управляемой- педагогов, обучающихся, руководителей проектных команд, где происходит временное закрепление управленческих функций за отдельными участниками образовательного процесса и проектными командами. Данный тип структуры управления способствует развитию профессионально- личностных качеств субъектов управления.

Подводя итоги, можно заключить, что повышение уровня вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность рассматривалось как доказательство эффективности определенных организационно-педагогических условий.

Таким образом, выявление оптимальной совокупности организационно-педагогических условий позволяет эффективно формировать проектные, рефлексивные и коммуникативные умения, достигать более высокого уровня мотивации к проектной деятельности, полноты и осознанности знаний, последовательности и системности проявления операциональных проектировочных действий. Поскольку проектная деятельность рассматривается нами как обязательная составляющая профессиональной деятельности, то в свою очередь, формирование умений имеет значение для профессионального самоопределения, которое необходимо современному школьнику.

Из анализа результатов эксперимента можно сделать следующие выводы:

1. Статистические расчёты показали, что к моменту окончания опытно-экспериментальной работы в экспериментальной группе был отмечен прирост

результатов, который превосходит соответствующие показатели в контрольной группе.

2. Все показатели в экспериментальной группе выше соответствующих показателей контрольной группы, различия в группах являются статистически достоверными, что подтверждает эффективность разработанной модели и технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.

3. В ходе апробации модели и технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении определилась объективность выдвинутых в гипотезе положений, целесообразность и эффективность внесенных в процесс управления изменений. В этой связи справедливо звучит вывод о том, что в ходе опытно- экспериментальной работы была доказана эффективность разработанной модели и технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении, подтверждена правомерность выдвинутой гипотезы и выносимых на защиту положений.

### **Выводы по второй главе**

Результаты теоретического анализа и опытно-экспериментальной работы подтвердили выдвинутую гипотезу и позволяют сделать следующие выводы:

1. На основе анализа имеющейся литературы по теме нашего исследования, а также в результате приобретённого опыта участия в разработке и реализации образовательных проектов были выявлены основные критерии и показатели вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность: мотивационный (мотивация обучающихся общеобразовательного учреждения к проектной деятельности, интерес к взаимодействию в проектной команде), когнитивный (знания основ проектной деятельности), операционально-деятельностный (проектные, рефлексивные, коммуникативные); дана общая

характеристика указанным показателям и выбраны адекватные методы, обеспечивающие их оценку.

На основе теории продуктивной деятельности определены уровни вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность: репродуктивный, продуктивный, креативный, разработано их содержательное наполнение по каждому критерию.

2. Обучающиеся экспериментальной и контрольной групп разрабатывали образовательные проекты, в экспериментальной группе внедрялась модель и технология управления проектной деятельностью. Целью эксперимента стало сравнение полученных результатов и доказательство гипотезы об эффективности организационно-педагогических условий, обеспечивающих повышение эффективности управления проектной деятельностью в образовательной организации.

Реализация организационно-педагогических условий управления проектной деятельностью осуществлялась через реализацию программы элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности». В соответствии с методологическими основами исследования и выделенными критериями эффективности управления проектной деятельностью в образовательной организации был выбран ряд методик и диагностик, позволяющих оценить уровень вовлечённости субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность.

Значительное различие в приросте полученных в экспериментальной и контрольной группах, наблюдалось по следующим показателям: интерес к взаимодействию в проектной команде составил 27% (+43% прироста в ЭГ по сравнению с +16% прироста в КГ), различие в приросте креативного уровня проектных умений обучающихся экспериментальной группы и контрольной группы составило 8% (25% прироста в ЭГ и 17% прироста в КГ), среднего уровня 26% (63% прироста в ЭГ, 37% прироста в КГ), разница в приросте показателей по репродуктивному уровню составила 34% (12% прироста в ЭГ, 46% прироста в КГ), Также значительная разница в приросте показателей наблюдается по всем

уровням рефлексивных и коммуникативных умений, сформированных к окончанию эксперимента.

Разность результатов, полученных в ходе формирующего эксперимента, позволяет сделать вывод об эффективности модели и технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации. Это основание позволяет рекомендовать их использование в педагогической практике.

3. Полученные в ходе исследования результаты выявили аспекты для перспективной работы- более углубленной разработки механизмов, средств, приёмов самостоятельного управления субъектами образовательного процесса проектной деятельностью.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе анализа состояния научной задачи исследования была достоверно доказана эффективность структурно- функциональной модели управления проектной деятельностью в образовательной организации,; определены и обоснованы педагогические условия, обеспечивающие эффективность управления проектной деятельностью в образовательной организации.

разработаны показатели критерии и уровни вовлечённости, субъектов образовательного процесса (обучающихся) в проектную деятельность.

С точки зрения теоретической значимости исследования была:

уточнена сущность понятия «управление проектной деятельностью в образовательной организации», понимаемое как часть управленческой деятельности, в которой посредством совместного выполнения управленческих функций всеми участниками проектирования осуществляется процесс разработки и реализации проектов и обеспечивается вовлечённость его субъектов в продуктивную деятельность для получения качественных образовательных результатов;

представлена теория решения научной задачи управления проектной деятельностью в образовательной организации с точки зрения принципов (научности, системности и целостности, непрерывности, единства единоначалия и коллегиальности, сотрудничества, единства управления и самоуправления), а также системного и субъектно- деятельностного подходов, дополняющая и углубляющая теорию управления образовательными системами;

выявлены особенности управления проектной деятельностью в образовательной организации, проявляющиеся в:

обновлении содержания управления, проявляющееся в функциях, каждая из которых представляет отдельный процесс по выработке методов и механизмов эффективного взаимодействия управляющей и управляемой подсистем для достижения общих результатов; матричной структуре управления, обладающей

гибкостью и реагирующей на требуемые изменения педагогической практики, обеспечивающей выполнение проектных работ в установленные сроки; процессуальности управления, обеспечивающей кооперативное взаимодействие субъектов управления, организованное на основе делегирования полномочий и распределения функций и ответственности, сочетания идей педагогического, партисипативного и проектного менеджмента;

разработана технология управления проектной деятельностью в образовательной организации, включающая диагностический, целевой, организационный, исполнительно-коррекционный, оценочно-результативный этапы, методы и механизмы управления (анализ и учёт рисков, экспертиза качества образовательных проектов), основанная на идеях педагогического, партисипативного и проектного менеджмента,

С точки зрения практической значимости исследования были:

разработаны методические рекомендации по использованию технологии управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении в форме программы элективных курсов для обучающихся «Основы проектной деятельности», методического пособия «Положение о проектной деятельности выпускников основной школы», которые могут найти применение в управленческом процессе общеобразовательных учреждений.

Таким образом, можно констатировать, что поставленная цель достигнута, обозначенные в исследовании задачи решены, выдвинутая гипотеза нашла подтверждение.

Вместе с тем выполненное исследование не охватывает всего спектра вопросов, связанных с решением проблем управления проектной деятельностью в образовательной организации, а представляет один из аспектов её решения.

Перспективы дальнейшего исследования мы связываем с созданием системы технологии управления проектной деятельностью в образовательной организации остальных субъектов образовательного процесса: педагогов и родителей.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Абульханова-Славская, К. А.* Активность и сознание личности как субъекта деятельности [Текст] / К. А. Абульханова-Славская // Субъектность в личностном и профессиональном развитии человека: материалы II Всероссийской научно-практической конференции / под общ. ред. Г. В. Мухаметзяновой. - Казань: КСЮИ, 2005. - 123 с.
2. *Аванесов, В. С.* Проблема модернизации образования. Доклад на XI - ой межд. науч. конф. «Модернизация России: ключевые проблемы и решения». Москва, ИНИОН РАН, 16-17 декабря, 2010 г. [Электронный ресурс]
3. *Авдеев, В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / В. В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 544 с.
4. *Аверкин, В. Н.* Проекты в системе образования и их эффекты [Текст]: учебное пособие / В. Н. Аверкин, О.М. Зайченко // Народное образование.-2011. - №9. - С. 36-41.
5. *Адамский, А. И.* Либо мы принимаем другую систему координат, либо не тратим силы на перемены [Текст] / А. И. Адамский // Аккредитация в образовании. - 2009. - № 28. - С. 10-12.
6. *Ананьев, Б. Г.* Личность, субъект деятельности, индивидуальность [Текст] / Б. Г. Ананьев. - М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. - 136 с.
7. *Асадчих, Л. Е.* Управление формированием инновационной организационной культуры общеобразовательного учреждения [Текст] / Л. Е. Асадчих // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова / серия «Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика». - 2009. - №4. - Том 15 - С. 9-12.
8. *Афанасьев, В. Г.* Социальная информация и управление обществом [Текст] / В. Г. Афанасьев. - М.: Политиздат, 1975. - 408 с.
9. *Афанасьев, В. Г.* Общество: системность, познание и управление [Текст] / В. Г. Афанасьев. - М.: Политиздат, 1981. - 432 с.

10. *Бакурадзе, А. Б.* Делегирование полномочий руководителя [Текст] /Б. Бакурадзе // Национальный проект «Образование». - 2008. - № 1. - С. 25-30.
11. *Балабанов, В. С.* Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / В. С. Балабанов, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. - М.: Проспект, 2008 - 237 с.
12. *Батищев, Г. С.* Деятельностная сущность человека как философский принцип [Текст] / Г. С. Батищев // Проблема человека в современной философии. - М.: Наука, 1969. - №6 - С. 73-144.
13. *Белюсова, Н. В.* Проектная технология как средство реализации новшеств в процессе инновационного развития образовательного учреждения [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Надежда Владимировна Белюсова. - Москва, 2009. - 235 с.
14. *Блауберг, И. В.* Становление и сущность системного подхода [Текст] / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. - М.: Наука, 1973. - 272 с.
15. *Богачек, И.А.* Управление качеством в ВУЗе в условиях Болонского процесса [Текст]: монография / И.А. Богачек, Э.В. Онищенко. - М.: Эконинформ, 2010. - 342 с.
16. *Болотов, В. А.* Система оценки качества российского образования [Текст] / В. А. Болотов, Н. Ф. Ефремова // Педагогика. - 2006. - № 1. - С. 22-31.
17. *Борытко, Н. М.* Управление образовательными системами [Текст]: учебник для студентов педагогических вузов / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова / под ред. Н. М. Борытко. - Волгоград: ВГИПК РО, 2006 - 48 с.
18. *Брушлинский, А. В.* О критериях субъекта [Текст] / А. В. Брушлинский // Психология индивидуального и группового субъекта. - М.: ПЕР СЭ, 2002.-№2. -С. 9-33.
19. *Вазина, К. Я.* Педагогический менеджмент [Текст] / К. Я. Вазина, Ю. Н. Петров, В. Д. Белиловский. - М.: Педагогика, 1991. - 268 с.
20. *Веснин, В. Р.* Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М: ЮристЪ, 2008. - 496 с.
21. *Волченкова, Т. Г.* Управление образовательными проектами в инновационной общеобразовательной школе (на материалах города Екатеринбурга)

[Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Тамара Георгиевна Волченкова. - Москва, 2004. - 26 с.

22. *Воронина, Е. В.* Инновационный проект образовательного учреждения: опыт описания инновационных проектов школ для участия в Приоритетном Национальном проекте «Образование» [Текст] / Е. В. Воронина. - М.: 5 за знания, 2008. - 368 с.

23. *Вульфсон, Б. Л.* Образовательное пространство на рубеже веков [Текст]: учебное пособие / Б. Л. Вульфсон. - М.: МПСИ, 2006 - 235 с.

24. *Выготский, Л. С.* Педагогическая психология [Текст] / Л. С. Выготский. - М.: Педагогика, 1991.-е. 387.

25. *Гончаров, М. А.* Основы менеджмента в образовании [Текст]: учебное пособие [Текст] / М. А. Гончаров. - М.: КНОРУС, 2008. - 480 с.

26. *Горбатова, М. М.* Методы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / М. М. Горбатова. - Кемерово: Юнити, 2002. - 155 с.

27. *Громыко, Ю. В.* Проектное сознание: руководство по программированию и проектированию в образовании для систем стратегического управления [Текст] / Ю. В. Громыко. - М.: Институт учебника Реісісіа, 1997. - 560 с.

28. *Давыдов, В. В.* Лекции по общей психологии [Текст] / В. В. Давыдов. - М.: Академия, 2005. - 176 с.

29. *Давыдов, В. В.* Понятие деятельности как основание исследований научной школы Л. С. Выготского [Текст] / В. В. Давыдов // Вопросы психологии. - 1996. - № 4.- С. 24-31.

30. *Дахин, А. Н.* Моделирование в педагогике: попытка осмысления [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://do.nspu.ru/mod/resource/view>

31. *Деминг, Э.* Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами [Текст] / Э. Деминг. - М.: Альпина Паблишерз, 2007.- 370 с.

32. *Дерзкова, Н. П.* Как подобрать команду педагогов? [Текст] / Н. П. Дерзкова // Приоритетный проект «Образование». - 2008. - №1. -

33. *Дорофеев, В. Д.* Организационное поведение [Текст]: учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина. - Пенза: ПГУ, 2004. 142 с.
34. *Журавлёв, А. Л.* Психология управления [Текст] / А. Л. Журавлёв, Б. Ф. Ломов. - М.: Инфра-М, 2005. - 265 с.
35. *Загвязинский, В. И.* Методология и методы психолого-педагогического исследования [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. И. Загвязинский, Р. А. Атаханов. - М.: Академия, 2006. - 208 с.
36. *Заир-Бек, Е. С.* Основы педагогического проектирования [Текст] / Е. С. Заир-Бек. - СПб.: РГПУ, 1995. - 324 с.
37. *Зинкевич-Евстегнеева, Т. Д.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд [Текст] / Т. Д. Зинкевич-Евстегнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко. - СПб: Речь, 2004. - 304 с.
38. *Ильенков, Э. В.* Диалектическая логика. Очерки истории и теории [Текст] / Э. В. Ильенков. - М: ЛКИ, 2010. - 320 с.
39. *Исаев, В. В.* Формирование гармоничной команды управления проектами [Текст] / В. В. Исаев. - СПб.: СпбГиЭА, 2005. - 184 с.
40. Качество повышения квалификации работников образования в условиях модернизации : коллектив, монография / [Синенко В. Я. и др.; науч. ред.: Т. В. Смолеусова] ; Новосиб. ин-т повышения квалификации и переподгот. работников образования Новосибирск: Изд-во НИПКиПРО, 2006. - 240 с.
41. *Кибанов, А. Я.* Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. - М.: Инфра-М, 2009. - 524 с.
42. *Колесникова, И. А.* Коммуникативная деятельность педагога [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / И. А. Колесникова / под ред. В. А. Сластёнина. - М.: Академия, 2007. - 336 с.
43. *Колесникова, И. А.* Педагогическое проектирование [Текст]: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская. - М.: Академия, 2005. - 288 с.
44. *Колпаков, В. М.* Методы управления [Текст]: учебное пособие /

В. М. Колпаков - Киев: МАУП, 2003. - 365 с.

45. *Конаржевский, Ю. А.* Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю. А. Конаржевский. - М.: Педагогический поиск, 2000. - 224 с.

46. *Кондаков, М. И.* Теоретические основы школоведения [Текст]: учебник / М. И. Кондаков. - М.: Педагогика, 2001. - 300 с.

47. *Корзникова, Г. Г.* Менеджмент в образовании. Практический курс [Текст] / Г. Г. Корзникова. - М.: Академия, 2008. - 288 с.

48. *Краевский, В. В.* Методология педагогики: новый этап [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Краевский, Е. В. Бережнова. - М.: Академия, 2006. - 400 с.

49. *Купцов, М. М.* Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / М. М. Купцов. - М.: РИОР, Инфра-М, 2011. - 184 с.

50. *Куркин, Е. Б.* Организационное проектирование в образовании [Текст] / Е. Б. Куркин. - М.: НИИ школьных технологий, 2008. - 400 с.

51. *Куркин, Е. Б.* Управление инновационными проектами в образовании [Текст] / Е. Б. Куркин. - М.: Педагогика-Пресс, 2001. - 328 с.

52. *Лазарев, В. С.* Управление инновациями в школе [Текст]: учебное пособие / В. С. Лазарев. - М.: Центр педагогического образования, 2008. - 352 с.

53. *Лазаренко, И. Р.* Управление инновационными процессами в системе дополнительного профессионального образования [Текст]: монография / И. Р. Лазаренко. - Барнаул: АлтГПА, 2011. - 149 с.

54. *Лапыгин, Ю. Н.* Управление проектами: от планирования до оценки эффективности [Текст] / Ю. Н. Лапыгин. - М.: Омега-Л, 2008. - 252 с.

55. *Лебедев, О. Е.* Управление образовательными системами [Текст]: учебно-методическое пособие для вузов / О. Е. Лебедев. - М.: Университетская книга, 2004. - 136 с.

56. *Леднёв, В. С.* Стенограмма парламентских слушаний на тему: «Содержание стандарта общего образования» [Текст] / В. С. Леднёв // Стандарты и мониторинг в образовании. - 2002. - № 6. - С. 30.

57. *Леонтьев, А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность [Текст] / А. Н. Леонтьев. - М.: Директ-Медиа, 2008. - 916 с.
58. *Литвак, М. Е.* Командовать или подчиняться? Психология управления [Текст] / М. Е. Литвак. - Ростов н/Д: Феникс, 2005. - 304 с.
59. *Лошакова, Т. Ф.* Как успешно войти в должность и создать команду. Советы новому руководителю [Текст] / Т. Ф. Лошакова // Методическая работа в школе. - 2010. - №4. - С. 18-22.
60. *Лукаш, Ю. А.* Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: практическое руководство [Текст] / Ю. А. Лукаш. - М.: Финшпресс, 2007. - 208 с.
61. *Мазур, И. И.* Управление проектами [Текст]: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент в организации» / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге / под общ. ред. И. И. Мазура. - М.: Омега-Л, 2007. - 664 с.
62. *Маркова, А. К.* Психология профессионализма [Текст] / А. К. Маркова. - М.: Знание, 1996. - 308 с.
63. *Маслоу, А.* Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу / пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. - СПб.: Питер, 2003. - 351 с.
64. Менеджмент образования [Текст]: учебное пособие / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова, Н. О. Аблязова, Т. В. Тальникова. - М.: Логос, 2009. - 308 с.
65. Менеджмент в управлении школой [Текст] / под ред. Т. И. Шамовой. - М.: Магистр, 1992. - 231 с.
66. Модернизация российского образования: документы и материалы [Текст] / ред.-сост. Э. Д. Днепров. - М.: ГУ ВШЭ, 2002. - 332 с.
67. *Моисеев, А. М.* Основы стратегического управления школой [Текст]: учебное пособие / А. М. Моисеев, О. М. Моисеева. - М.: Центр педагогического образования, 2008. - 256 с.
68. *Мокрецова, Я. А.* Управление разработкой и реализацией студенческих международных телекоммуникационных проектов: теория и практика

[Текст]: монография / Л. А. Мокрецова, Н. А. Швец. - М.: Спутник+, 2011. - 192 с.

69. *Мокрецова, Л. А.* Организация общественного участия в управлении общеобразовательным учреждением [Текст]: методическое пособие / Л. А. Мокрецова, О. С. Скороход. - Бийск: БГТГУ, 2008. - 112 с.

70. *Наин, А. Я.* Рефлексивное управление образовательным учреждением: теоретические основы [Текст] / А. Я. Наин. - Шадринск: Исеть, 1999. - 328 с.

71. Национальная доктрина образования в Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://www.profile-edu.ru/nacionalnava-doktrina-obrazovaniya-v-rossiiskoi-federacii.html>

72. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://mon.gov.ru/dok/akt/6591>

73. Новиков, А. М. Методология научного исследования [Текст] / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. - М.: Либроком, 2009. - 280 с.

74. Новиков, Д. А. Введение в теорию управления образовательными системами [Текст] / Д. А. Новиков. - М.: Эгвес, 2009. - 156 с.

75. *Новиков, Д. А.* Управление проектами: организационные механизмы [Текст] / Д. А. Новиков. - М.: ПМСОФТ, 2007. - 140 с.

76. *Новикова, Т. Г.* Теоретические подходы к технологии экспертизы инновационных проектов [Текст] / Т. Г. Новикова // Школьные технологии. - 2002. - № 1. - С. 161-170.

77. *Ньютон, Р.* Управление проектами от А до Я [Текст] / Р. Ньютон - М.: Альпина Паблишер, 2009. - 119 с.

78. Организация экспертизы в образовании: анализ практики и методические рекомендации (Приоритетный национальный проект «Образование») [Текст] / под ред. Г. Н. Прозументовой. - Томск: ТГПУ, 2006. - 184 с.

79. *Петровский, А. В.* Личность. Деятельность. Коллектив [Текст] / А. В. Петровский. - М.: Политиздат, 1982. - 255 с.

80. *Полат, Е. С.* Современные педагогические и информационные технологии в системе образования [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. С. Полат, М. Ю. Бухаркина. - М.: Академия, 2007. - 368 с.

81. *Поливанова, К. Н.* Проектная деятельность школьников [Текст]: пособие для учителя / К. Н. Поливанова. - М.: Просвещение, 2008. - 192 с.

82. *Попов, Ю. И.* Управление проектами [Текст]: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 208 с.

83. *Поташник, М. М.* Эксклюзивные аспекты управления школой [Текст]: пособие для руководителей образовательных учреждений и органов образования / М. М. Поташник. - М.: Педагогическое общество России, 2012. - 320 с.

84. *Прикот, О. Г.* Управление современной школой. Проектное управление развитием образовательной организации [Текст]: научно-методическое пособие для руководителей, методистов и учителей общеобразовательных и специализированных учебных учреждений, студентов, аспирантов, слушателей ИПК / О. Г. Прикот, В. Н. Виноградова. - Ростов-на-Дону: Учитель, 2006. - 256 с.

85. *Райзберг, Б. А.* Программно-целевое планирование и управление [Текст] / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 428 с.

86. Реморенко, И. М. Вызовы инновационной экономики и перспективы модернизации образования (постановка задачи) [Текст] / И. М. Реморенко // Образовательная политика. -2010.-№9-10.-С.11-19.

87. *Рубинштейн, С. Л.* Основы общей психологии [Текст]: хрестоматия / С. Л. Рубинштейн. - СПб.: Питер, 2002 - 720 с.

88. *Садовский, В. Н.* Основания общей теории систем: логико-методологический анализ [Текст] / В. Н. Садовский. - М.: Наука, 1974. - 279 с.

89. *Светенко, Т. В.* Инновационный менеджмент в управлении школой [Текст] / Т. В. Светенко, Г. В. Галковская. - М.: АПКиППРО, 2009.- 325 с.

90. *Свэйм, Р.* Стратегии управления бизнесом Питера Друкера [Текст] / Р. Свейм. - СПб.: Питер, 2011. - 416 с.

91. *Симонов, В. П.* Педагогический менеджмент. НОУ-ХАУ в образовании [Текст]: учебное пособие / В. П. Симонов. - М.: Высшее образование, 2009. - 368 с.

92. *Третьяков, П. И.* Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам [Текст] / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. - М.: Сфера, 2007. - 240 с.

93. *Третьяков, П. И.* Адаптивное управление педагогическими системами [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / П. И. Третьяков, С. Н. Митин, Н. Н. Бояринцева / под ред. П. И. Третьякова. - М.: Академия, 2003.-368 с.

94. *Третьяков П. И.* Школа: управление качеством образования по результатам [Текст] / П. И. Третьяков. - М.: Изд-во УЦ «Перспектива», 2009. -491 с.

95. *Тулькибаева, Н.Н.; Большакова, З.М.* Использование метода моделирования в описании личностно ориентированного обучения/ Психолого-педагогические задачи развития системы среднего и высшего образования // Материалы второй Российской Межрегиональной конференции «Психолого-педагогические исследования в системе образования», состоявшейся 16-18 мая 2002 г. в Чел. Гос. Пед. Ун-те.- М.:Изд-во МАПСИ, 2002. В 3 частях Часть 1. С. 83-89.

96. *Узорова, Е. А.* Эффективность управленческой команды УДОД: компетентностный подход [Текст] / Е. А. Узорова // Методист. - 2009. - № 3. -С. 34-35.

97. *Уманский, Л. И.* Поэтапное развитие группы как коллектива [Текст] / Л. И. Уманский // Коллектив и личность. - М.: Наука, 1975. - С. 7787.

98. Управление проектами. Справочник для профессионалов [Текст] / под ред. А. В. Цветкова, В. Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2010. - 875 с.

99. *Фельдштейн, Д. И.* Психология развития человека как личности. Избранные труды : В 2 т. Т.1 / Д. И. Фельдштейн. - М. : МПСИ, 2009. - 600с.

100. *Шалаев, И.К.* Повышение эффективности управления образованием [Текст]: методические рекомендации / И. К. Шалаев. - Барнаул: АК ИПКРО, 2007.- 108 с.

101. *Шамова, Т. И.* Управление образовательными системами [Текст]: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова / под ред. Т. И. Шамовой. - М.: Академия, 2008. - 384 с.

102. *Шамова, Т. И.* Актуальные научной задачи управления образованием [Текст] / Т. И. Шамова // Управление образованием. - 2009. - № 1. - С. 5-8.

103. *Шапиро, С. А.* Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

104. *Шкуркина, Л. Н.* Управление профессиональным развитием учителей в условиях инновационной образовательной практики школы [Текст]: дис. канд. пед. наук: 13.00.01 / Людмила Николаевна Шкуркина. - Барнаул: БГПУ, 2002.- 197 с.

105. *Штофф, В. А.* Роль модели в познании [Текст] / В. А. Штофф. - Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1963. - 128 с.

106. *Юдин, Э. Г.* Методология науки. Системность. Деятельность. [Текст] / Э. Г. Юдин. - М.: Эдиториал УРСС, 1997. - 450 с.

107. *Юсупов, В. З.* Основы социально-педагогического проектирования в региональном образовании [Текст]: учеб. пособие / В. З. Юсупов. - Киров: ВГПУ, 1999.-61 с.

108. *Яковлева, Н. О.* Проектирование как педагогический феномен [Текст] / Н. О. Яковлева // Педагогика. - 2002. - № 6. - С. 8-14.

109. *Яковлева, Н. О.* Концепция педагогического проектирования: методологические аспекты [Текст]: монография / Н. О. Яковлева. - М.: Информационно издательский центр АТиСО, 2002. - 194 с.

110. *Blake, R. R. & Mouton J. S.* (1978) The Managerial Grid. - Guilf Publishing Company. - 180 p.

111. *Juli, T.* (2010) Leadership Principles for Project Success. - Württemberg, Germany. - 300 p.

112. Котлярова И. О., Сериков Г. Н., Тягунова Ю. В. Проектирование образовательно-научного процесса в университете. Челябинск: ЮУрГУ, 2012. 230 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета

**определения мотивации обучающихся образовательного учреждения к  
проектной деятельности**

№ п/ п	Вопросы на определение интереса	Ответы		
		Да	Ино- гда	Нет
1.	Необходимо ли участие <b>учащихся</b> в проектной деятельности?			
2.	Считаете ли Вы целесообразным <b>свое</b> участие в проектной деятельности?			
3.	Созданы ли в Вашем образовательном учреждении <b>условия</b> для проектной деятельности?			
4.	Есть ли у Вас <b>интерес</b> к участию в проектной деятельности?			
5.	Знакомы ли Вы <b>с этапами</b> проектной деятельности?			
6.	Вы используете навыки проектирования в <b>доп. образовании</b> (Занимаетесь ли вы проектированием в других образ. организациях?)			
7.	Вы используете навыки проектирования <b>в самостоятельной работе?</b> (Занимаетесь ли вы самостоятельно проектированием?)			
8.	Хотите ли Вы владеть <b>теоретическими основами</b>			

	проектной деятельности?			
9.	Есть ли у Вас потребности <b>самостоятельно</b> проектировать свою деятельность, определять ее эффективность и качество			
10.	Хотите ли Вы заниматься проектированием <b>без затруднений</b> ?			

*Назовите причины неучастия в проектной деятельности:*

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_ и т.д.

*Инструкция:* отметьте в каждом вопросе вариант ответа, с которым Вы согласны. За каждый ответ в графе 1 - 1 баллов, в графе 2 - 0,5 балла, в графе 3 - 0 балл.

*Ключ:* *высокий уровень* мотивации - 10-8 баллов; *средний уровень* - 7-5 баллов; *низкий уровень* - меньше 5 баллов.

**Приложение 2****Анкета определения мотивов проектной деятельности обучающегося  
(модифицированная методика изучения мотивов деятельности А. А. Реана,  
В. А. Якунина)**

*Данное анкетирование проводится с целью совершенствования процесса управления проектной деятельностью в общеобразовательном учреждении.*

*Просим Вас внимательно прочитать нижеперечисленные мотивы проектной деятельности. Выберите из них пять наиболее значимых для Вас и отметьте их крестиком в соответствующей строке.*

***Перечень мотивов проектной деятельности***

1. Получение более высокой оценки по предмету
2. Стремление к получению «бонусов» в аттестат, портфолио и т.д.
3. Стремление избежать критики со стороны учителей и одноклассников
4. Стремление избежать возможных неприятностей.
5. Приобрести глубокие и прочные знания в области осуществления проектной деятельности.
6. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других.
7. Удовлетворение от самого процесса и результата проектной деятельности.
8. Стать высококвалифицированным проектировщиком.
9. Возможность наиболее полной самореализации именно в проектной деятельности.

**Инструкция**

Оцените по 7-балльной шкале приведенные в списке мотивы проектной деятельности по их значимости для Вас. При этом считается, что 1 балл соответствует минимальной значимости мотива, а 7 баллов - максимальной. Оценивайте все приведенные в списке мотивы, не пропуская ни одного.

**Тест «Теоретические основы проектной деятельности»**

**1. Детально описанный прообраз будущего объекта или способа деятельности.**

А. проект;

Б. рисунок;

В. описание.

**2. Оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.**

А. прогнозирование;

Б. планирование;

В. моделирование.

**3. Целенаправленная деятельность, которая обладает последовательностью процедур, ведущих к достижению эффективных решений.**

А. моделирование;

Б. конструирование;

В. проектирование.

**4. Практическое осмысление своей деятельности, постановка целей и их достижение.**

А. моделирование;

Б. целеполагание;

В. проектирование.

**5. Воплощение найденного способа решения научной задачи проекта.**

А. педагогический продукт;

Б. продукт проектирования;

В. образовательный проект

**6. Процесс, постепенно разворачивающийся во времени, проходящий в своем развитии ряд последовательных фаз, стадий и этапов называют:**

- А. модель обучения;
- Б. педагогическая система;
- В. жизненный цикл проекта.

**7. Разработка проекта начинается с:**

- А. создания проектной команды;
- Б. поиска и сбора информации;
- В. мониторинга.

**8. Чтобы запланировать сроки выполнения мероприятий и распределить ответственность исполнителей проекта за выполнение каждого мероприятия необходимо разработать:**

- А. бюджет проекта;
- Б. логико-структурную матрицу;
- В. матрицу Гантта.

**9. Конкретные и поддающиеся измерению результаты реализации проекта:**

- А. цели проекта;
- Б. задачи проекта;
- В. индикаторы проекта.

**10. Построение желаемой ситуации путем формирования позитивных утверждений, связанных причинно-следственными связями:**

- А. анализ проблем;
- Б. анализ целей;
- В. анализ результатов.

**11. Деятельность по проекту, необходимая для получения запланированных результатов проекта с помощью имеющихся и запрашиваемых ресурсов**

- А. мероприятия по проекту;
- Б. целеполагание проекта;
- В. анализ результатов проекта.

**12. В процессе реализации проекта можно изменять:**

- А. цель проекта;
- Б. результаты проекта;

В. исполнителей проекта.

**13. Фаза проекта, где изучается и оценивается существующая ситуация, изменение которой является целью проекта, определяются ключевые научные задачи и возможные участники проекта, формулируются цели проекта и пути их достижения**

А. планирование;

Б. анализ;

В. контроль.

**14. Человек, осуществляющий общее управление проектом, проводит регулярный мониторинг проекта, а также координирует деятельность членов команды.**

А. директор школы;

Б. руководитель проекта;

В. проектный комитет.

**15. Объективно проверяемые количественные и качественные показатели, по которым можно судить о том, достигнута ли и в какой степени цель и результаты проекта, на сколько реализованы мероприятия:**

А. критерии проекта;

Б. показатели проекта;

В. целевые индикаторы достижимости проекта.

Ключ ответов:

<b>№ вопроса</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
№ ответа	А	Б	В	Б	Б	В	А	А	Б	Б
<b>№ вопроса</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>					
№ ответа	А	В	Б	Б	В					

За каждый правильный ответ 1 балл

15-12 баллов - высокий уровень теоретических знаний;

11-8 баллов - средний уровень;

Меньше 7 баллов - низкий уровень.

## Критерии экспертизы образовательного проекта

(Г.А. Игнатьева, М.Н. Крайникова)

<b>Общие критерии проекта</b>		
1	Новизна проектной идеи	- адаптационная; - комбинированная; - радикальная
2	Масштабность проекта	- локальный уровень; - региональный; - межрегиональный; - федеральный
3	Системность	- фрагментарный; - системный
4	Эффективность	- улучшение образовательной практики; - существенное обогащение образовательной теории и практики; - кардинальное преобразование нынешней образовательной практики
5	Транслируемость	- возможна ли трансляция представленной инновации, ее типа- живучесть; - идея может существовать только в экстраординарных условиях
<b>Специальные критерии</b>		
1	Полнота структуры образовательного проекта	Представлена: - анализом реальной образовательной ситуации; - концепцией образовательного проекта включающего проектную идею, описание проблем, постановку целей, формирование задач; - содержательной и организационной моделью образовательной системы или ее фрагмента; - планом реализации образовательного проекта с ресурсным обеспечением; - сметой реализации образовательного проекта
2	Согласованность структурных частей образовательного проекта	Рассматриваются ли во взаимосвязи: - анализ ситуации и описание проблем, которые необходимо решить; - концепция цели и задачи проекта; - необходимые ресурсы - технологические, организационные, профессиональные, финансовые и т.д.
<b>Частные критерии</b>		
1	Реалистичность образовательного проекта	соответствие идей, целей и задач образовательного проекта реальной образовательной ситуации имеющимся ресурсам
2	Реализуемость	наличие, вовлеченность и согласованность действий других субъектов образовательной ситуации с действиями автора проекта при его реализации

3	Инструментальность - (управляемость)	наличие организационных форм, способов и плана действий по реализации образовательного проекта
---	--------------------------------------	--

## Приложение 5

### Оценочный лист экспертной комиссии по оцениванию уровня качества деятельности обучающегося над этапами проекта

Этапы	Критерии оценивания уровня качества деятельности обучающегося над этапами проекта	Макс. баллы
Постановка цели и задач проекта	Ставить цель деятельности на основе определенной проблемы и существующих возможностей	2
	Формулировать учебные задачи как шаги достижения поставленной цели деятельности	2
Сбор, изучение и обработка информации	Переводить сложную по составу (многоаспектную) информацию из графического или формализованного (символьного) представления в текстовое и наоборот	2
Выполнение плана работы над индивидуальным учебным проектом.	Описывать свой опыт, оформляя его для передачи другим людям в виде технологии решения практических задач определенного класса	2
	Делать вывод на основе критического анализа разных точек зрения, подтверждать вывод собственной аргументацией или самостоятельно полученными данными	2
	Устанавливать взаимосвязь описанных в тексте событий, явлений, процессов	2
Подготовка презентационных материалов	Излагать полученную информацию, интерпретируя ее в контексте решаемой задачи	2

Презентация проекта	Строить доказательство: прямое, косвенное, от противного	2
	Корректно и аргументированно отстаивать свою точку зрения, в дискуссии уметь выдвигать контраргументы, перефразировать свою мысль (владение механизмом эквивалентных замен)	2
	Соблюдать нормы публичной речи, регламент в монологе и дискуссии в соответствии с коммуникативной задачей	2
Анализ результатов выполнения проекта	Оценивать продукт своей деятельности по заданным и \или самостоятельно определенным критериям в соответствии с целью деятельности	2
Максимальное количество баллов		22

2 балла- полное соответствие заявленному критерию

1 балл- частичное соответствие заявленному критерию

0 баллов – не соответствует заявленному критерию

**Структурно- функциональная модель управления проектной деятельностью в образовательной организации**

<b>УПРАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМА</b>				
<i>создание организационно-педагогических условий в процессе взаимодействия управляющей и</i>				
<i>для вовлечённости субъектов образовательного процесса в проектную деятельность</i>				
<i>вовлечённость субъектов образовательного процесса в проектную деятельность, как для</i>				
<i>задач по модернизации образования так и профессионально-личностных</i>				
<i>педагогических функций, определяющих специфическую наполненность процесса управления</i>				
<i>Функции содержательного компонента</i>				
<i>мотивационно- целевая</i>	<i>планово- прогностическая</i>	<i>организационно- исполнительская</i>	<i>контрольно- диагностическая</i>	<i>регулятивно- коррекционная</i>
<i>включается в</i>	<i>предполагает</i>	<i>установление</i>	<i>предусматривает</i>	<i>предполагает</i>

<p>делении лей нкционирова я и развития стемы равления оектной тельностью риентацией овлетворение требностей чёт тересов дагогов</p>	<p>прогнозировани е управления проектной, определяются формы, методы и средства осуществления данного процесса, разрабатывае тся план мероприятий, определяются сроки, ответственны е и т.д.</p>	<p>организационн ых отношений, т.е взаимодейств ие между субъектами</p>	<p>ет применение диагностики управления проектной деятельность ю, выявляет наличие или отсутствие результата, способствует отрицанию факторов, препятствующ их управлению деятельности.</p>	<p>«деятельность по внесению изменений в процесс управления для поддержания системы на запрограммирован ном уровне». Результаты диагностики эффективности управления проектной деятельностью служат основаниями для корректировки деятельности</p>
--	--	---	---	--

				управляющей системы.
<i>кооперативное взаимодействие субъектов управления проектной деятельностью и упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов и устойчивых отношений ими, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.</i>				
<i>Субъекты управления</i>				
Субъекты	Собрание коллектива	Родители	Учащиеся	
	Проектный комитет	Координатор проектной деятельности	Руководитель проекта	
<i>и технологией управления проектной деятельностью. Управление осуществляется в форме делегирования полномочий и функционирования проектных команд как одной из форм коллективного управления на процессе делегирования полномочий, на перераспределении ответственности.</i>				
<i>Этапы</i>				
целевой	организационный	исполнительно-коррекционный	оценочно-результативный	
управления	Механизмы управления			
<i>управления, проектного и менеджмента</i>	<i>анализ и учёт рисков, конкурсные механизмы, экспертиза качества образовательных проектов</i>			

## УПРАВЛЯЕМАЯ СИСТЕМА

й деятельности, которая состоит из целевого, содержательного, структурного, дуктивного и результативного компонентов

ационной, когнитивной и операционально- деятельностной, вовлечённости субъектов процесса в проектную деятельность.

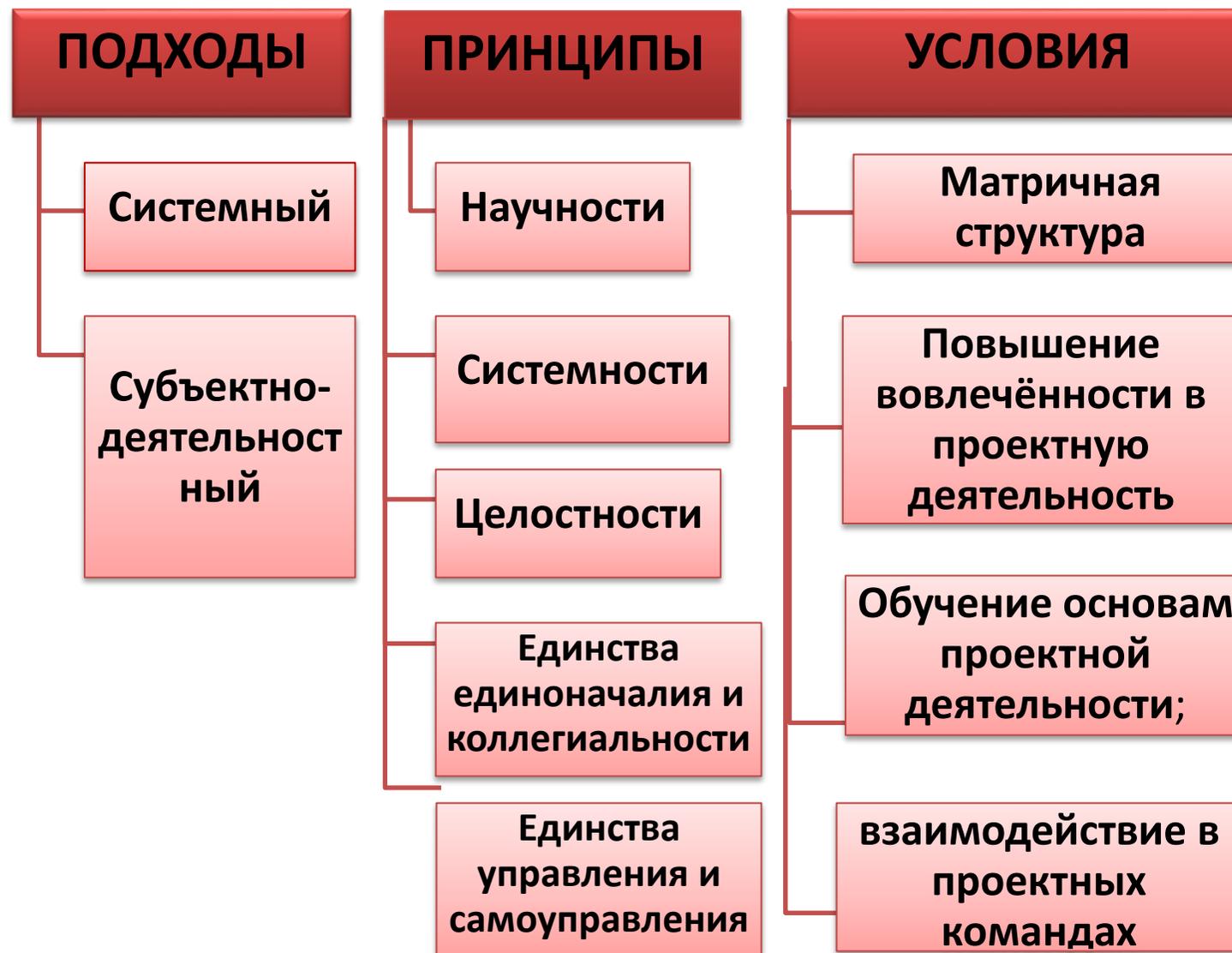
лен программой обучающих семинаров, например, «Разработка и реализация ектов». Внутришкольный характер обучения слушателей позволяет раскрыть и иал субъектов управления, учитывая их потребности.

ичную структуру управления, как наиболее гибкую, позволяющую делегировать структура управления проектной деятельностью показывает, что проектные решения олично администрацией школы как при традиционном управлении, а передается проектным командам, одновременно обучая их. Матричная структура управления ировать управление в самоуправление через процесс соуправления.

*ектной деятельности (предпроектный (диагностика, проблематизация, туализация, публичное представление проекта), реализации проекта, рефлексивный оцесса), послепроектный (апробация, распространение, продолжение проекта)) и*

<i>семинар- погружение; семинар-проблематизация, проектная мастерская, проектный</i>		
<i>ческий семинар, семинар-рефлексия).</i>		
обучающих семинаров для педагогов и родителей и программ элективных курсов для		
овам проектной деятельности		
результат - вовлечённость всех субъектов образовательного процесса в проектную		
дет критерии и показатели его достижения		
ный	Когнитивный	Операционально- деятельностный
<i>ой</i>	<i>знания в области осуществления</i>	<i>проектные, рефлексивные,</i>
<i>модействию</i>	<i>проектной деятельности</i>	<i>коммуникативные умения,</i>
		<i>инициативность</i>

## Требования, предъявляемые к системе управления проектной деятельностью



Субъекты управления проектной деятельностью



### Система образовательных проектов общеобразовательного учреждения

