

УДК 37.013

DOI 10.34670/AR.2019.45.4.005

Концептуальные основы формирования проектных команд в образовательном комплексе

Платунова Елена Юрьевна

Методист,
учитель истории и социально-политических дисциплин,
Школа №1368,
117042, Российская Федерация, Москва,
ул. Академика Понтрягина, 17к1;
e-mail: ocean-elena@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена одной из наиболее актуальных проблем педагогического проектирования – формированию проектных команд. Особую значимость данный процесс приобретает в крупных общеобразовательных организациях – образовательных комплексах, включающих в себя все уровни общего образования и дошкольное образование, а также подразделения дополнительного образования детей. В материале дается краткая характеристика этапов развития проектирования в педагогической деятельности, выделяются общие и отличительные черты педагогического и технического проектирования, сравниваются понятия «педагогическое проектирование» и «проектирование в образовании». Автором выделяются функции проектной деятельности в образовании и факторы ее результативности. Значительное внимание в публикации уделено проблеме эффективности педагогического проектирования, что отразилось в формулировании правил эффективной его организации, выполнение которых невозможно без объединения педагогов в проектные команды. Поэтому основное место в материале отведено характеристике пяти этапов развития команды: этапа комплектования, этапа конфликтности, этапа нормирования, этапа расширения командной деятельности и этапа расформирования команды. Знание особенностей данных этапов позволяет руководителю образовательной организации и лидеру команды результативно и эффективно планировать, организовывать и контролировать работу проектной команды.

Для цитирования в научных исследованиях

Платунова Е.Ю. Концептуальные основы формирования проектных команд в образовательном комплексе // Педагогический журнал. 2019. Т. 9. № 4А. С. 43-51. DOI 10.34670/AR.2019.45.4.005

Ключевые слова

Проект, педагогическое проектирование, педагогическая команда, профессиональное педагогическое объединения, образовательный комплекс.

Введение

Одним из основных направлений совершенствования профессиональных компетенций педагогов является развитие у них навыков проектной деятельности, которая должна касаться как обучения проектированию школьников, так и реализации проектов развития образовательных организаций. Изменения в общеобразовательном учреждении невозможны, если их необходимость не разделяется всеми участниками образовательного процесса. По мнению автора, образовательным организациям нужно создавать свои проекты развития, основываясь на педагогических кадрах, материальной базе и во взаимодействии с теми образовательными и развивающими учреждениями, которые их окружают.

Основная часть

В истории развития проектировочной области выделяется три периода: в *первый* – с конца XIX века и до 20-х годов XX века, активно разрабатывались его методы, сложилась идеология проектирования и оно превратилось в самостоятельный вид деятельности, связанный, прежде всего, с техникой; *второй* – с 20-х до 50-х годов XX века, когда, совершенствуясь и становясь системным, проектирование стало предметом специальных научных исследований преимущественно технических наук; и *третий* — с 50-х годов по настоящее время, когда проектирование перестает быть сугубо технической областью знания и распространяется на социальные науки, в том числе и на педагогику [Яковлева, 2001].

Сегодня педагогом необходима целостная теория проектирования, построенная на основе достижений современной науки и дающая исследователю эффективный практический аппарат, включающий принципы и закономерности педагогического проектирования, научное описание его признаков и особенностей. Однако формирование теории педагогического проектирования, когда различные исследователи по-разному трактуют одни и те же понятия, является системно сложной задачей.

Например, категория «педагогическое проектирование» понимается как:

-процесс «выращивания» новейших форм общности педагогов, учащихся, педагогической общественности, новых содержаний и технологий образования, способов и технологий педагогической деятельности и мышления (В.А. Болотов, Е.И. Исаев, В.И. Слободчиков, Н.А. Шайденко) [Болотов, 2001];

-деятельность, направленная на разработку и реализацию образовательных проектов, под которыми понимаются оформленные комплексы инновационных идей в образовании, социально-педагогическом движении, образовательных системах и институтах, педагогических технологиях и деятельности [Борисова, 2000];

-предварительная разработка основных деталей предстоящей деятельности учащихся и педагогов [Безрукова, 1996];

-содержательное, организационно-методическое, материально-техническое и социально-психологическое оформление замысла реализации целостного решения педагогической задачи, которое может осуществляться на эмпирически-интуитивном опытно-логическом и научном уровнях (В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, А.И. Мищенко, Е.Н. Шиянов) [Слостенин, 2002].

Более того, как правило на курсах повышения квалификации, посвященных проектной деятельности, дается основной материал по подготовке ученических проектов, этот материал невозможно перестроить для создания и внедрения педагогических проектов для развития

образовательного учреждения. Для поиска направления стандартизации данной деятельности необходимо систематизировать современные представления о педагогическом проектировании. Проектирование, в настоящее время – это способ инновационного преобразования педагогической действительности, это особый тип научно-прогностического ее видения, который охватывает и изменяет ее согласно требованиям развития практики. Так как проектная деятельность – это всегда стремление изменить несовершенную действительность (настоящее) и тем самым приблизить ее к совершенству [Колесникова, 2005].

Необходимо отметить, что проектная деятельность в педагогике отличается от любой другой проектной деятельности, например технической проектной деятельности, которая считается классической проектной деятельностью и из которой взяты основные понятия педагогического проектирования.

Каковы же отличия педагогического проектирования от других его видов?

Во-первых, любой проект как результат педагогического проектирования, имея педагогическую основу, будет практически всегда реализовываться лишь частично. Этот тезис основывается на том, что значительная часть процессов, явлений, спроектированных педагогом, при реализации проекта может изменить траекторию развития в силу серьезных влияний со стороны различных факторов, действия которых невозможно спрогнозировать, начиная педагогическое проектирование в силу сложности объектов и субъектов проектирования.

Во-вторых, в отличие от технической сферы педагогическому проектированию может быть подвергнут далеко не любой объект. Такими плохо поддающимися проектированию объектами выступают различные стороны психического развития ребенка, область межличностных отношений, процессы воспитания, социализации.

В-третьих, педагогическое проектирование представляет собой конвергенцию знаний различных областей; оно требует синтеза педагогических, психологических, философских, социологических, исторических, экологических, медицинских, правовых, технических, информационных и многих других знаний, обращение к которым вызвано колоссальной ответственностью педагога не только за технологическую сторону педагогического процесса, но и за жизнь и психическое состояние участников образовательных отношений, участвующих в реализации данного проекта.

В-четвертых, педагогические проекты имеют более высокий уровень организации как в структурном, так и функциональном аспектах. Для технического проекта, как правило, есть возможность перечислить и описать все элементы, конструктивные узлы и условия, обеспечивающие его реализацию. В то же время для педагогического проекта такую работу бывает сделать крайне трудно в силу многофакторности любого педагогического объекта и индивидуальных особенностей людей как субъектов его реализации.

В-пятых, педагогические проекты являются более гибкими по сравнению с проектами техническими, поскольку имеют некоторый резерв для коррекции недостатков отдельных их составляющих.

Указанные отличия могут поставить под сомнение правомерность использования термина «проектирование» в контексте педагогики. Однако в главных позициях проектирование педагогическое и техническое подобны друг другу:

1) они оба базируются на изобретении (инновации), позволяющем решить некоторую актуальную проблему;

2) проект, как результат проектирования, ориентирован на массовое использование;

3) в основе деятельности проектировщика лежит та или иная ценность, исходя из которой

создается проект;

4) процесс проектирования носит системный характер, в частности, объектами проектирования являются системы;

5) в процессе проектирования моделируется некоторый объект действительности;

6) и в том, и в другом случае проектирование полинаучно, оно носит информационный характер [Яковлева, 2001].

Педагогическое проектирование рассматривается в двух аспектах: процессуальном (деятельностном) и продуктивном. Процессуальный аспект представляет собой процесс деятельности проектировщиков и участников разработки и реализации проекта на всех стадиях инновационного проектирования, то есть наличие соответствующего целям и задачам проекта научного и кадрового потенциала, обеспечивающего разработку и доведение проекта до реализации. В продуктивном аспекте это стремление изменить существующую действительность и подготовить базу предстоящих изменений для достижения поставленных целей и задач развития объекта, посредством создания некоего продукта, внедряемого в последующем в массовую практику.

Понятия «педагогическое проектирование» и «проектирование в образовании» следовательно, различаются в смысловом и содержательном отношении. «Проектирование в образовании» выходит за пределы педагогической сферы, поскольку может включать действия, лежащие в плоскости экономики, права, менеджмента и др.

Основными функциями проектной деятельности являются исследовательская, аналитическая, прогностическая, преобразующая, нормирующая. Для проектирования характерна конструктивность, т.е. нацеленность на получение совершенно определенного практически значимого результата на основе прогностического знания. Поэтому важным является определение факторов результативности проектной деятельности. Важнейшими из них, по нашему мнению, являются:

-готовность руководства к организации и участию в проектной деятельности;

-мотивация педагогического коллектива на разработку и освоение педагогических новшеств в т.ч. преодоление кризиса в мотивационном обеспечении, означающее реализацию педагогом возможности в проявлении себя с определенной стороны: научной, профессиональной, общественной и др.;

-первоначальное желание и готовность педагогического коллектива к участию в проектной деятельности. Включение учителя в процесс проектирования ни в коем случае не должно осуществляться против его желания, поэтому руководителям образовательной организации необходимо создавать такие условия, чтобы он сам почувствовал в этом необходимость;

-наличие стратегии инновационной деятельности. Разработать такую стратегию означает определить, как сопрягаются цели и задачи проектирования с целями и задачами, которые стоят перед образовательными системами региона, муниципалитета; решить, какой характер будут носить разрабатываемые проекты – локальный, модульный или системный;

-оценка характера влияния на проект специфики региона, муниципалитета, школы, особенностей педагогических и ученических коллективов, которое может быть как конструктивным, так и деструктивным; определение тактики поддержки поддерживающих проект факторов и противодействия препятствующим факторам;

-ресурсное обеспечение (кадровое, научное, информационное, материально-техническое и пр.), необходимое для реализации проекта;

-рассмотрение максимального количества возможных альтернатив, определение критериев

отбора наиболее приемлемых из них исходя из конкретного случая, что позволяет определить поля возможных решений и желательных изменений.

Необходимость учета перечисленных выше факторов диктует потребность в определении правил эффективной организации проектирования. К числу таких правил, по мнению автора, относятся следующие:

1. Решение большого объема задач требует сплоченности, согласованности, скоординированности действий специалистов и разделения труда между ними.

2. Цели проекта должны быть реалистичны.

3. Достижение целей проекта зависит от ресурсной обеспеченности и эффективного использования ресурсов, направленных для реализации проекта (кадровых, научно-методических, финансовых, материально-технических, информационных и пр.).

4. Разработка и реализация проекта возможна при обеспечении планирования и организации действий по управлению проектом, его поддержки как во внутренней, так и во внешней среде образовательной организации.

5. Существенным условием успеха проектирования является формирование и поддержание мотивации работников к проектной деятельности.

6. Цель проекта должна быть предельно четкой и ясной для тех, кто реализует проект. Постановка множества целей или их дополнение в процессе проектирования, приводит к тому, что они реализуются лишь частично, с минимальной степенью результативности

7. Успех проектирования в значительной степени зависит от лидерской позиции ее руководителя и от взаимодействия между его участниками реализации.

8. Проектирование требует учета особенностей организационной культуры образовательной организации.

Выполнение этих правил невозможно без объединения педагогов в проектные команды. Организация командной работой требует от руководителя понимания предназначения и сущности командной работы, закономерностей делегирования своих полномочий лидерам проектных команд, особенностей целеполагания командной деятельности, а также закономерностей развития самих проектных команд. Ниже остановимся на характеристике данных этапов.

Первый этап развития команды – этап ее формирования, комплектования. Комплектование состава предусматривает подбор членов команды, оптимальной как по численности, так и по совместимости их личных и профессиональных качеств, который осуществляется на первом этапе ее развития. Условием успешного объединения педагогов в команды является совместимость личностных и профессиональных целей педагогов и целей образовательного учреждения, а также понимание того, что, сотрудничая друг с другом, коллеги добьются большего, чем работая поодиночке. В процессе работы по комплектованию команды ее участникам необходимо показать, каковы преимущества их совместной работы, как результаты командной работы могут способствовать удовлетворению их личных и профессиональных потребностей; как уменьшатся различного рода затраты ресурсов в процессе реализации совместной цели; какие выгоды получит образовательное учреждение и обучающиеся от командной работы педагогов.

Комплектование проектной команды предполагает актуализацию у ее членов потребности в командной работе, адаптацию к новым совместным условиям деятельности. Со стороны руководителей образовательной организации актуализация потребности в командной работе предполагает делегирование командам определенных обязанностей, прав и ответственности за

осуществление деятельности. Со стороны предполагаемых членов команды такая актуализация предполагает возникновение потребности научиться работать в команде, развитие качеств «командного игрока», видение перспектив командной работы.

В ходе комплектования команды важно, чтобы ее члены сосредоточили свое внимание как на поведении, связанном с результативностью выполнения задачи, так и на поведении, направленном на создание позитивных отношений в команде. При этом первое направление, очевидно, имеет приоритет. Акцент на поведении, связанном с выполнением задачи, позволяет профессиональному объединению педагогов, построенному как команда, повысить результативность деятельности

Второй этап развития команды характеризуется повышенной конфликтностью между педагогами, входящими в ее состав. Это порождает у руководителя образовательной организации и лидера команды потребность в специальной деятельности по управлению конфликтами. Она предполагает выявление конфликтов между членами команды и принятие мер по их разрешению. Управление конфликтами ориентировано на использование противоположных взглядов и интересов для принятия более обдуманных решений и организации более эффективной командной работы. Для этого необходимо сравнить цели команды и ожидания педагогов относительно процесса и результатов работы в профессиональном педагогическом объединении, которые следует обсудить максимально открыто.

В ходе второго этапа развития команды, разрешая многочисленные конфликты между ее членами, необходимо уделять равное внимание поведению, связанному с выполнением задач, и поведению, ориентированному на совершенствование отношений в команде. Поэтому данный этап развития команды представляется самым сложным для руководства ею и требует наибольших усилий от руководителей образовательной организации и лидера команды.

На третьем этапе развития команды, этапе нормирования, происходит окончательное распределение командных ролей между ее членами, обусловленное различиями в их личностных и профессиональных качествах. Адекватное способностям и характерам работников распределение ролей, сферы деятельности и полномочий каждого члена команды обеспечивает результативность командной работы. На этом этапе члены команды приобретают опыт кооперации в решении проблем и регулировании конфликтов.

В это время значимыми являются действия по созданию позитивных отношений внутри команды, которые необходимы для достижения большей результативности в работе. У членов профессионального педагогического объединения, построенного как команда, появляется опыт взаимодействия и взаимопомощи. Уровень конфликтности снижается, поскольку многие члены команды стремятся сохранить ее единство любой ценой, избегая конфликтов ради блага общего дела. По мере того, как команда срабатывается, ее члены все больше признают и ценят различия друг друга, что приводит их к пониманию роли каждого в процессе командной деятельности.

Организация командного труда **на четвертом этапе** развития команды, когда происходит расширение задач командной работы, связанное с расширением использования результатов проектной деятельности и постепенным их переводом в режим стабильного применения, ориентирована на поддержание условий обеспечения перечисленного выше. Для этого необходимо ориентироваться на получение стабильно высоких результатов проектной работы, ориентируясь на сработанность проектной команды. Такая сработанность позволяет достичь максимально возможной результативности команды, создать общее поле деятельности входящих в нее педагогов, которое определяет возможность членов команды понимать друг

друга, делая их эффективными коммуникаторами как внутри команды, так и за ее пределами.

Команда достигает на этом этапе максимума своего развития благодаря отработанным процедурам взаимодействия ее членов, руководствующихся принципом совместимости лично и профессионально значимых целей, объединения ответственности и распределения ролей. Командная работа позволяет на данном этапе реализовать преимущества, связанные с возможностями комплексно оценивать ситуацию в образовательной организации и более обоснованно осуществлять выбор варианта того или иного решения, обеспечивать творческую рабочую атмосферу.

На данном этапе развития проектной команды руководителям образовательной организации и лидеру команды практически не возникает необходимости обращать внимание ни на работу по обеспечению результативности деятельности команды, ни на организационное поведение членов команды. Члены команды на этом этапе ее развития стремятся работать самостоятельно, ставя в центр своего внимания общие цели, и понимая возможности друг друга. Указанное выше создает условие для взаимообучения членов команды, что позволяет и всему педагогическому коллективу постепенно принять парадигму самообучающейся организации.

На четвертом этапе развития команды деятельность ее членов характеризуется чувством единения и сплоченности. Команда может оставаться на данном этапе своего развития время при наличии условий, способствующих поддержанию совместной деятельности педагогов, к которым относятся наличие общих ценностей и целей.

Пятый этап развития команды – это этап ее расформирования, который предполагает подведение итогов командной деятельности. На данном этапе необходимо с большим вниманием отнестись к чувствам членов команды, которые уже привыкли к совместной работе [Давыдов, 1998]. Сознательно поднимая их настроение с помощью мероприятий по чествованию команды, руководитель образовательной организации и лидер команды могут способствовать тому, чтобы члены команды испытывали положительные эмоции, оценивая совместную работу. В процессе оценки результатов командной работы происходит соотнесение реальных достигнутых целей с запланированными, осуществляется оценка индивидуального вклада каждого педагога в командный результат, определяются перспективы дальнейшей работы.

Заключение

Таким образом, проектирование в педагогической деятельности носит комплексный характер, охватывая планируемые, организуемые, координируемые и контролируемые мероприятия, направленные на достижение целей проекта. Такой характер проекта предопределяет его этапность и ориентацию на командную деятельность, которая при учете ее особенностей, связанных с этапами развития команды, способна обеспечить максимальную результативность внедрения проекта.

Следовательно, управление любым педагогическим проектом включает в себя функции планирования, организации, руководства и контроля за использованием ресурсов проекта, прежде всего, человеческих и материальных на протяжении всего жизненного цикла проектной деятельности. Такое управление должно быть направлено на эффективное достижение его целей, связанных с составом и объемом проектных работ, их ресурсозатратностью и качеством.

Библиография

1. Безрукова В.С. Педагогика. Проективная педагогика. Екатеринбург: Деловая книга, 1996. 339 с.
2. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: Дело, 2004. 383 с.
3. Болотов В.А. Педагогическое образование России в условиях социальных перемен: принципы, технологии, управление. Волгоград: Перемена, 2001. 290 с.
4. Борисова Н.В. Образовательные технологии как объект педагогического выбора. М., 2000. 146 с.
5. Давыдов В.В. Новый подход к пониманию структуры и содержания деятельности // Психологический журнал. 1998. Т. 19. № 6. С. 20-27.
6. Карякин А.М., Пыжиков В.В. Командная работа: основы теории и практики. Иваново, 2008. 136 с.
7. Колесникова И.А. (ред.) Педагогическое проектирование. М.: Академия, 2005. 288 с.
8. Основы педагогического проектирования. URL: <https://studfiles.net/preview/2792505/>
9. Слостенин В.А. (ред.) Педагогика. М.: Академия, 2002. 576 с.
10. Яковлева Н.О. Педагогическое проектирование. Челябинск, 2001. 124 с.

Conceptual bases of formation of design teams in educational complex

Elena Yu. Platonova

Methodist, Teacher of History and Socio-Political Disciplines,
School №1368,
117042, 17/1, Akademika Pontryagina st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ocean-elena@yandex.ru

Abstract

The article is devoted to one of the most urgent problems of pedagogical design, the formation of project teams. This process is particularly important in large educational institutions – educational complexes, which include all levels of General education and pre-school education, as well as units of additional education of children. The material gives a brief description of the stages of development of design in pedagogical activity, highlights the General and distinctive features of pedagogical and technical design, compares the concepts of pedagogical design and design in education. The author distinguishes the functions of project activity in education and the factors of its effectiveness. Considerable attention is paid to the problem of the effectiveness of pedagogical design, which is reflected in the formulation of the rules of its effective organization, the implementation of which is impossible without the Association of teachers in the project team. Therefore, the main place in the material is given to the characteristic of the five stages of team development: the stage of acquisition, the stage of conflict, the stage of rationing, the stage of expansion of team activity and the stage of team disbandment. Knowledge of the features of these stages allows the head of the educational organization and the team leader to effectively and efficiently plan, organize and control the work of the project team.

For citation

Platonova E.Yu. (2019) Kontseptual'nye osnovy formirovaniya proektnykh komand v obrazovatel'nom komplekse [Conceptual bases of formation of design teams in educational complex]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 9 (4A), pp. 43-51. DOI 10.34670/AR.2019.45.4.005

Keywords

Design, instructional design, teaching team, professional teaching associations, educational complex.

References

1. Belbin R.M. (2010) *Team Roles at Work*. Routledge.
2. Bezrukova V.S. (1996) *Pedagogika. Proektivnaya pedagogika* [Pedagogy. Projective pedagogy]. Ekaterinburg: Delovaya kniga Publ.
3. Bolotov V.A. (2001) *Pedagogicheskoe obrazovanie Rossii v usloviyakh sotsial'nykh peremen: printsipy, tekhnologii, upravlenie* [Pedagogical education of Russia in the conditions of social changes: principles, technologies, management]. Volgograd: Peremena Publ.
4. Borisova N.V. (2000) *Obrazovatel'nye tekhnologii kak ob"ekt pedagogicheskogo vybora* [Educational technologies as an object of pedagogical choice]. Moscow.
5. Davydov V.V. (1998) Novyi podkhod k ponimaniyu struktury i sodержaniya deyatel'nosti [A new approach to understanding the structure and content of activities]. *Psikhologicheskii zhurnal* [Psychological Journal], 19, 6, pp. 20-27.
6. Karyakin A.M., Pyzhikov V.V. (2008) *Komandnaya rabota: osnovy teorii i praktiki* [Teamwork: the basics of theory and practice]. Ivanovo.
7. Kolesnikova I.A. (ed.) (2005) *Pedagogicheskoe proektirovanie* [Pedagogical design]. Moscow: Akademiya Publ.
8. *Osnovy pedagogicheskogo proektirovaniya* [Fundamentals of pedagogical design]. Available at: <https://studfiles.net/preview/2792505/> [Accessed 06/06/2019]
9. Slastenin V.A. (ed.) (2002) *Pedagogika* [Pedagogy]. Moscow: Akademiya Publ.
10. Yakovleva N.O. (2001) *Pedagogicheskoe proektirovanie* [Pedagogical design]. Chelyabinsk.