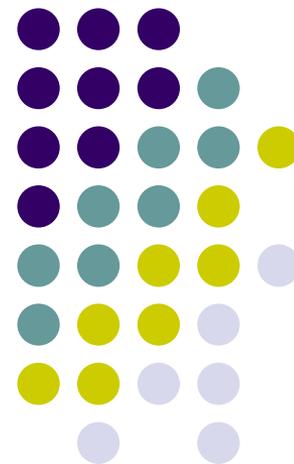


«Проектно-программный подход в управлении как механизм перевода школы в эффективный режим функционирования»

Енисейский район
Муниципальное бюджетное общеобразовательное
учреждение «Шапкинская средняя
общеобразовательная школа № 11 имени Героя
Российской Федерации Боровикова В.В.»



Алгоритм построения проектного управления при переводе школы в эффективный режим функционирования.



Этапы проектного управления	Работы этапа	Результат
I.Инициация проекта.	1. Анализ ситуации.	<ul style="list-style-type: none">• По результатам внешних оценочных процедур наблюдается низкое качество обученности учащихся по предметам: биология, обществознание, математика, история, физика.• По данным социального паспорта школы можно говорить о большом количестве семей, находящихся в зоне риска (низкий уровень образования родителей; семьи с неработающими родителями, малообеспеченные, многодетные, неполные и неблагополучные семьи), отсутствие социальных инфраструктур в населенном пункте.• Недостаточный уровень владения педагогами результативными техниками, методами, приемами обучения, отсутствием эффективной системы оценивания, снижение интереса родителей к школьной жизни детей при переходе из начальной школы в основную, снижение учебной мотивации учащихся.

Алгоритм построения проектного управления при переводе школы в эффективный режим функционирования.



Этапы проектного управления	Работы этапа	Результат
I. Инициация проекта.	2. Проблемы в развитии школы	<ul style="list-style-type: none">• Не выработана эффективная система мониторинга и оценки образовательных результатов, позволяющая корректировать дальнейшую работу с учётом динамики результатов и отражающая достижения, затруднения и дефициты каждого обучающегося.• Ситуативный подход при планировании непрерывного профессионального роста педагогов.• Отсутствие систематического применения современных образовательных результативных практик.

Алгоритм построения проектного управления при переводе школы в эффективный режим функционирования.



Этапы проектного управления	Работы этапа	Результат
I.Инициация проекта.	3. Перевод проблем в задачи	<ul style="list-style-type: none">• улучшить качество преподавания за счет освоения и использования результативных образовательных техник, методов, приемов, форм обучения;• создать и внедрить модель ВСОКО, позволяющую эффективно работать с образовательными результатами оценочных и мониторинговых процедур всего класса и индивидуально каждого обучающегося;• повысить качество управления ОО за счет более широкого использования аналитики, современных форм обратной связи с основными целевыми группами, внедрить стратегическое планирование.

Алгоритм построения проектного управления при переводе школы в эффективный режим функционирования.



Этапы проектного управления	Работы этапа	Результат
I.Инициация проекта.	4. Структурирование задач по переводу школы в эффективный режим функционирования, выработка идей проектов, которые будут осуществлены для достижения цели и задач	Для структурирования целей и задач школы составлено Дерево целей

Дерево целей МБОУ Шапкинская СОШ № 11

1 ур.
Цель

Повышение качества образования через работу с образовательными результатами, совершенствование организации образовательного процесса, непрерывное повышение квалификации педагогов МБОУ Шапкинская СОШ № 11.

1. Улучшить качество преподавания за счет освоения и использования результативных образовательных техник, методов, приемов, форм обучения

2. Создать модель программы профессионального роста педагога, позволяющую выявить дефициты и обеспечивающую развитие профессиональных компетентностей.

3. Создать и внедрить модель ВСОКО, позволяющую эффективно работать с образовательными результатами оценочных и мониторинговых процедур всего класса и индивидуально каждого обучающегося

2 ур.
Задачи

- 1.1. Подобрать комплекс приёмов, методик, практик, направленных на развитие читательской грамотности, проектной и игровой деятельности.
- 1.2. Создать условия для освоения и применения педагогами школы выбранных педагогических приёмов, методик, практик.
- 1.3. Организовать контроль эффективности применения на практике выбранных педагогических приёмов, техник, методик, практик.

- 2.1. Создать модель программы профессионального роста педагога.
- 2.2. Повысить квалификацию педагогических кадров для восполнения профессиональных дефицитов
- 2.3. Организовать качественную методическую работу школы, через работу методического совета, методических объединений;

- 3.1. Организовать качественную работу с образовательными результатами внешних и внутренних оценочных процедур.
- 3.2. Создать условия для освоения и применения педагогами школы технологий формирующего и критериального оценивания
- 3.3. Организовать эффективное взаимодействие педагогов по разработке листов образовательных достижений учащихся, листов обратной связи

3 ур.
Подзадачи

Проект 1.
«Современные образовательные практики, как основа педагогической деятельности».

Проект 2.
«Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»

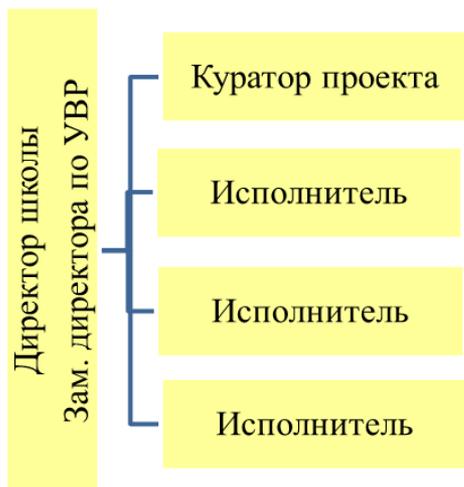
Проект 3.
«ВСОКО: оценка образовательных результатов»

3 ур.
Проекты

Алгоритм построения проектного управления при переводе школы в эффективный режим функционирования.



Этапы проектного управления	Работы этапа	Результат
II. Планирование проектов	1. Формирование команд проектов. Инструктаж проектных команд	Распределение ролей, выбор оргструктуры управления проектом, налаживание коммуникации между участниками проекта. Роли в проектах закреплены приказом. Куратором проекта стали учителя-стажисты.



Сотрудничество	ВМЕСТО	Конкуренции
Доверие		Отчуждения
Творчество		Стереотипов
Работа на общий результат		Индивидуализм
Конструктивный конфликт		Деструктивного

Алгоритм построения проектного управления при переводе школы в эффективный режим функционирования.



Этапы проектного управления	Работы этапа	Результат
II. Планирование проектов	2. Разработка и утверждение проектов	Все проекты имеют одинаковую структуру: указаны сроки реализации проектов, целевая группа, решаемая проблема, цель проекта, задачи проекта, проектная идея, результаты проекта, включающие показатели и их целевые значения и сроки; этапы реализации, содержание и календарный план реализации проектов.

Проект « Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»



- 1. Сроки реализации:** 2020-2023годы.
- 2. Целевая группа:** администрация, педагоги, узкие специалисты, имеющие профессиональные дефициты.
- 3. Решаемая проблема.** Ситуативный подход при планировании непрерывного профессионального роста педагогов.
- 4. Цель проекта:** повышение профессиональной компетенции педагогов в определенной области - через реализацию индивидуальной программы профессионального роста и сотрудничество с профильными учебными заведениями.



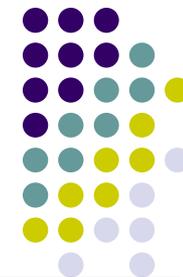
Проект « Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»

5. Задачи проекта:

- Создать модель программы профессионального роста педагога, позволяющую выявить дефициты и обеспечивающую развитие профессиональных компетентностей.
- Повысить квалификацию педагогических кадров для восполнения профессиональных дефицитов через КИПК, использование возможностей дистанционного образования, организацию практико-ориентированных семинаров;
- Организовать качественную методическую работу школы, через работу методического совета, методических объединений;
- Создать условия для организации взаимопосещения уроков, обеспечения преемственности;
- Создать условия для формирования рефлексивной позиции педагога в отношении своей профессиональной деятельности.

6. Проектная идея. Комплексное сопровождение процесса профессионального роста педагога через организацию эффективной методической работы и системный подход. (если педагоги школы, работая над программой профессионального роста, смогут выявлять собственные дефициты и будут в системе развивать профессиональные компетентности, то повысится их профессионализм, качество организации уроков, индивидуальной работы с учащимися и как следствие повысится качество образования в школе).

Проект «Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»



7. Результаты проекта

Проект / Направление работы	Показатели	Текущее значение	Целевое значение (2020-2021)	Целевое значение (2021-2022)	Целевое значение (2022-2023)	Источник данных
Профессиональный уровень педагогического коллектива и административной команды ОО	Доля педагогов, выявляющих дефициты и планирующих повышение квалификации на их основе	10%	20%	50%	100%	Аналитическая справка
	Доля педагогов, эффективно использующих созданную модель профессионального роста	10%	30%	60%	80%	Аналитическая справка
	Доля педагогов, использующих и демонстрирующих в своей работе практики, полученные на курсах ПК и семинарах	0%	20%	30%	50%	Аналитическая справка
	Доля педагогов, активно участвующих в работе МО	30%	50%	70%	80%	Анализ работы ШМО
	Доля педагогов, демонстрирующих профессиональное мастерство, связанное с положительной динамикой образовательных результатов учащихся, от общего количества педагогов школы (%):	15%	25%	35%	65%	Демонстрация профессионального опыта, проведение мероприятий для других педагогов
	Доля педагогов, повысивших свою квалификационную категорию;	40%	45%	50%	55%	Аттестация педагогических кадров
	Доля педагогов, задействованных в качестве экспертов, тьюторов.	0%	10%	15%	20%	Аналитическая справка

Проект «Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»



8. Содержание проекта

№	Этапы реализации проекта	Содержание деятельности	Сроки реализации	Планируемый результат
1	Подготовительный этап	Создание управленческих, организационных, финансовых, нормативно-правовых, кадровых условий для реализации проекта	Сентябрь - Ноябрь 2020г.	Созданы условия для организации повышения профессионализма педагогов
2	Основной этап	Создание и внедрение модели программы профессионального роста педагога	Декабрь 2020г. - Март 2022г.	Изменилась профессиональная и творческая мотивация педагогов; Изменилось качество проводимых уроков на основе сформированных компетенций педагогов; достигнута положительная динамика образовательных достижений учащихся
3	Заключительный этап	Анализ результатов проекта, обобщение опыта работы	Апрель - Май 2022г.	Оценка результативности проекта, методические рекомендации по результатам деятельности

Проект «Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»



9. Календарный план реализации проекта

№	Направление деятельности (мероприятия)	Отдельные виды работ (включая управленческие действия)	Сроки	Ответственный	Планируемый результат	Способ оформления результатов проекта
1	Подготовительный этап:					
1.1	<i>Анализ ситуации</i>	Анализ результатов оценочных процедур уроков по ФГОС	Сентябрь - октябрь 2020г	зам по УВР	Обобщение качества проведения уроков по ФГОС, выявление ресурсов и дефицитов педагогов	Аналитическая справка
1.2		Выбор диагностических карт уровня развития профессиональной компетенции педагога	Сентябрь - октябрь 2020г	Творческая группа	Наличие данных об уровне сформированности каждой составляющей педагогического мастерства учителя;	Банк диагностических материалов
1.3		Анализ результатов анкетирования, самоанализов педагогов	Октябрь 2020г	Педагоги, Творческая группа	Определение ресурсов и дефицитов педагогов в профессиональной деятельности	Аналитическая справка
1.4	<i>Планирование деятельности</i>	Планирование методической работы на основе анализа ситуации	Сентябрь 2020г	Администрация	Организация эффективной работы МС, МО педагогов, повышение квалификации педагогов	План методической работы
1.5		Оформление заявок на ПК	Два раза в год	Администрация	Составление перспективного графика ПК педагогов согласно запросам	График ПК педагогов
1.6						
1.7		Определение возможных направлений ресурсных вложений в ПК педагогов, пополнение МТБ школы	Декабрь 2020г, Декабрь 2021г.	Администрация	Поддержка организации ПК педагогов, пополнение МТБ школы	Смета

Проект «Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»



9. Календарный план реализации проекта

№	Направление деятельности (мероприятия)	Отдельные виды работ (включая управленческие действия)	Сроки	Ответственный	Планируемый результат	Способ оформления результатов проекта
2.	Основной этап:					
2.1	<i>Реализация проекта</i>	Создание программы профессионального роста педагога, позволяющей выявить дефициты и обеспечить развитие профессиональных компетентностей	Ноябрь 2020г	Зам по УВР, руководители методических объединений, члены временных творческих групп	Создана программа профессионального роста педагога, позволяющая выявить дефициты и обеспечить развитие профессиональных компетентностей	Протоколы МО
2.2		Организация курсовой подготовки педагогов	В течение всего периода	Администрация	Теоретическое освоение современных образовательных технологий, техник, практик	Удостоверения о ПК
2.3		Организация работы МС, МО		Зам по УВР, руководители методических объединений, временные творческие группы	Контроль и методическая помощь в реализации ИП педагогов	Протоколы МС, МО, аналитическая справка, ИОП
2.4		Организация наставничества		Администрация, наставники	Повышение профессиональной компетентности молодого специалиста	План наставника, Отчет
2.5		Практико-ориентированный семинар «Разработка карт посещения уроков»	Ноябрь 2020г.	Зам по УВР	Обмен опытом, повышение квалификации педагогов	Карта посещения уроков
2.6		Практико-ориентированный семинар «Электронные образовательные ресурсы как инструмент успешной реализации образовательного процесса»	Февраль 2021г.	Зам по УВР	Обмен опытом, повышение квалификации педагогов	Разработки уроков (фрагментов) с использованием электронных обр. ресурсов
2.7		Организация взаимопосещения уроков	В течение всего	Педагоги школы	Совместное обсуждение уроков, определение сильных и слабых сторон уроков, обмен опытом	Карта анализа урока

Проект «Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»



9. Календарный план реализации проекта

№	Направление деятельности (мероприятия)	Отдельные виды работ (включая управленческие действия)	Сроки	Ответственный	Планируемый результат	Способ оформления результатов проекта
3	Заключительный этап:					
3.1	<i>Рефлексия</i>	Диагностика уровня профессионализма педагогов	Май 2021г. Май 2022г.	Администрация, педагоги	Анализ результатов реализации проекта	Аналитические справки
3.2		Оформление публикаций по обобщению опыта	Май 2022г.	Администрация, педагоги	Обобщение опыта	Публикации педагогов
3.3		Отчётный доклад по результатам реализации проекта	Июнь 2022г.	Администрация	Представление результатов реализации проекта	Публичные доклады директора школы

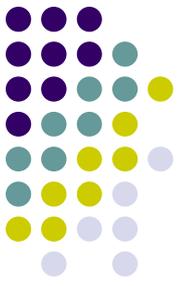
Проект «Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»



9. Календарный план реализации проекта

№	Направление деятельности (мероприятия)	Отдельные виды работ (включая управленческие действия)	Сроки	Ответственный	Планируемый результат	Способ оформления результатов проекта
3	Заключительный этап:					
3.1	<i>Рефлексия</i>	Диагностика уровня профессионализма педагогов	Май 2021г. Май 2022г.	Администрация, педагоги	Анализ результатов реализации проекта	Аналитические справки
3.2		Оформление публикаций по обобщению опыта	Май 2022г.	Администрация, педагоги	Обобщение опыта	Публикации педагогов
3.3		Отчётный доклад по результатам реализации проекта	Июнь 2022г.	Администрация	Представление результатов реализации проекта	Публичные доклады директора школы

Проект «Профессиональный рост педагога, как фактор повышения качества образовательной деятельности»



10. Ресурсы и условия для реализации проекта:

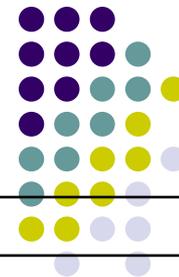
Человеческие ресурсы, требования к квалификации	Администрация школы, узкие специалисты, педагоги школы (соответствие квалификационным требованиям)
Нормативные ресурсы	Локально-нормативные акты, затрагивающие вопрос методической работы школы
Научно-методические	-семинары, конференции; - программно-методические, учебно-методические комплексы; - виртуальные методические площадки (вебинары, интернет - форумы, профессиональные интернет – сообщества)
Информационные	- система информирования педагогов об особенностях работы и деятельности школы, о расписании КПК, КПП и методических мероприятий; - образовательные порталы
Оборудование и технические средства	Кабинеты школы, техническое оборудование (компьютеры, копировальная техника, проектор, экран), интернет-ресурсы.

Алгоритм построения проектного управления при переводе школы в эффективный режим функционирования.



Этапы проектного управления	Работы этапа	Результат
III. Осуществление (реализация) проекта	<p>1. Осуществление работ в соответствии с календарным планом Текущий контроль и формирование текущей отчетности.</p> <p>2. Осуществление (при необходимости) корректирующих и предупреждающих мер (в том числе – внесение изменений в нормативные документы проекта)</p> <p>3. Использование и развитие полученного опыта и наработок предыдущих этапов.</p>	<p>Работу в соответствии с календарным планом осуществляет проектная команда. Текущий контроль и выполнение работ в соответствии с календарным планом проводит администрация школы. После осуществления текущего контроля и предоставлении отчётности о ходе реализации проектов вносятся изменения в календарный план работы, пересматриваются отдельные этапы проекта, осуществляется дополнительное обучение участников проекта. Руководитель проекта информирует коллег о ходе реализации проекта на педагогическом совете, совещаниях при директоре, заместителе директора (или на иных совещаниях), при необходимости – на общих родительских собраниях.</p>

Проведённые мероприятия в рамках проектов:



Мероприятия	Результат
Региональный уровень	
Проведение Методического десанта специалистами КИПК (дистанционно)	Видеозапись открытых уроков по предметам, самоанализ проведённых уроков.
Онлайн-конференция по обсуждению открытых уроков в рамках методического десанта.	Консультирование педагогов, администрации школы, выявление проблемных моментов в проведении уроков, методические рекомендации.
Стажировочная площадка «ШСОКО как инструмент управления качеством образования» МБОУ «Преображенская СОШ» Назаровского района	<p>Знакомство со Школьной системой оценки качества образования МБОУ «Преображенская СОШ».</p> <p>Анализ педагогического совета, уроков, внеурочного занятия с использованием техник внутриклассного оценивания МБОУ «Преображенская СОШ»; формирование УУД.</p> <p>Оценка Модели образовательных результатов МБОУ Шапкинская СОШ № 11, внесение изменений.</p>
Проведение Методического десанта специалистами КИПК (очно)	<p>Посещение и анализ открытых уроков, внеурочных занятий.</p> <p>Проведение мастер-классов «Читательская грамотность», «Анатомия современного урока».</p> <p>Собеседование с управленческой командой школы и муниципальными координаторами о перспективах дальнейшей работы по проекту повышения качества образования.</p>
Курсы повышения квалификации «Проектно-программный подход как способ повышения качества образования в школе». «Предметные результаты и читательская грамотность».	<p>Разработана Школьная программа повышения качества МБОУ Шапкинская СОШ № 11, проведена её экспертная оценка.</p> <p>Повышение квалификации в области читательской грамотности.</p>
Подключение к образовательным платформам МЭО, Учи.ру.	Использование электронных платформ в образовательном процессе.



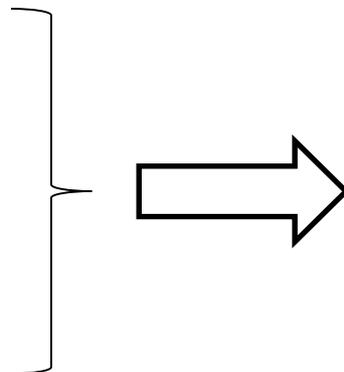
Мероприятия	Результат
Муниципальный уровень	
Участие в курсах повышения квалификации «Проектно-программный подход как способ повышения качества образования в школе».	Консультирование, оказание методической помощи в разработке Школьной программы повышения качества МБОУ Шапкинская СОШ № 11.
Участие в Методическом десанте специалистами МКУ «Управление образования» (очно).	Посещение и анализ открытых уроков, внеурочных занятий. Собеседование с управленческой командой школы о перспективах дальнейшей работы по проекту повышения качества образования.
Организация и проведение районных методических объединений.	Представление опыта работы «Приёмы смыслового чтения на уроках математики».
Организация единого методического дня.	Демонстрация эффективных педагогических практик, методик обучения и воспитания. Проведение военно-патриотического квеста «Дорогой памяти», мастер-классов "Воспитание патриотического чувства на текстах К.Г. Паустовского и М.М. Пришвина" и др.
Мониторинг функциональной грамотности (финансовая грамотность, глобальные компетенции, креативное мышление, естественнонаучная грамотность, читательская грамотность).	Анализ полученных результатов мониторинговых работ используется педагогами для планирования дальнейшей индивидуальной работы с учащимися по достижению УУД.
Семинар-практикум «Управленческий аспект ВСОКО»	Внесены изменения в положение о ВСОКО.
Организация и проведение декад по функциональной грамотности (естественнонаучная, математическая, читательская).	Проведение фестиваля открытых уроков с целью демонстрации эффективных образовательных практик по развитию функциональной грамотности.
Организация и проведение серии мероприятий «Большие игры».	Повышение мотивации учащихся для развития функциональной грамотности.

Мероприятия	Результат	оценки
Школьный уровень		
Работа творческих групп.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внесены изменения в «Положение о ВСОКО» (в части функциональной грамотности). 2. Разработаны модели оценки образовательных результатов, непрерывного профессионального роста педагога. 3. Собраны результативные практики развития читательской грамотности. 4. Проанализированы на основе анкетирования дефициты педагогов, даны рекомендации. 	
<p>Проведение практико-ориентированных семинаров</p> <p>«Новые подходы к оценке предметных результатов в рамках промежуточного контроля»,</p> <p>«Критериальное оценивание в рамках текущего и промежуточного контроля»,</p> <p>«Планирование деятельности педагога с учетом результатов оценочных процедур»,</p> <p>«Разработка карт посещения уроков»,</p> <p>«Группы читательских умений».</p> <p>«Использование приёмов по развитию читательской грамотности на уроках».</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Представлены понятия оценка-поддержка, оценка-контроль (процедуры, инструментарий, формы и методы, формы предоставления результата, применение результата). 2. Рассмотрены вопросы по теории и практики применение приёмов критериального оценивания в рамках текущего и промежуточного контроля. 3. Распределены зоны ответственности за достижение, оценивание и хранение образовательных результатов. 4. Разработаны карты взаимопосещения уроков. 5. Проведено соответствие между практиками и группами умений по ЧГ. 	
Планирование методической работы (КПК, работы МС, ШМО, наставничества, оказание методической помощи педагогам)	Составлены планы методической работы с учётом проектных мероприятий, внесены изменения в ИОП профессионального роста.	
Организация взаимопосещения уроков, промежуточные результаты реализации проектов, проведение внутренних мониторингов.	Оценка эффективности реализации школьной программы повышения качества образования.	

Административные функции управления проектом



1. Планирование
2. Организация
3. Координация
4. Мотивация
5. Контроль



1. Управление содержанием
(предметной областью проекта)
2. Управление поставками
3. Управление временными
параметрами (сроками)
4. Управление затратами
5. Управление персоналом
6. Управление рисками
7. Управление коммуникациями
и др.

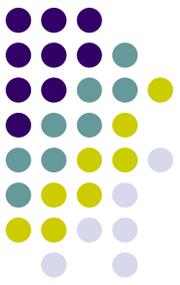
Инструменты административного управления проектом



Административные функции управления	Инструменты осуществления административных функций
1. Планирование	«Дерево целей проекта», паспорт проекта, календарный план реализации проекта и др.
2. Организация	Матрица ответственности проекта, организационная структура управления проектом.
3. Координация	Все инструменты согласования проектных решений (приказы, протоколы совещаний, листы согласования, отчетная документация)
4. Контроль	Матрица контроля, ключевые показатели оценки эффективности и результативности проекта и др.

Проектное управление позволяет привлечь недостающие ресурсы, чтобы реализовать в формате проектов основные идеи школьной программы повышения качества образования, осуществить профессиональное развитие педагогического коллектива и обмен опытом с другими образовательными организациями, сформировать новые партнерства, повысить престиж образовательной организации.

Глобальные результаты изменений проектно-программного подхода в управлении



- рост профессионального уровня педагогов;
- рост учебных и внеучебных достижений обучающихся;
- рост заинтересованности родителей школьной жизнью своих детей;
- повышение учебной мотивации учащихся;
- повышение мотивации родителей на сотрудничество со школой;
- повышение качества управления ОО.