

Проектное управление деятельностью педагогического коллектива по формированию и оцениванию функциональной грамотности школьников

Методические рекомендации



**ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАНИЯ**
Свердловской области

Министерство образования Свердловской области
Государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования Свердловской области
«Институт развития образования»
Кафедра управления в образовании

**Проектное управление деятельностью
педагогического коллектива по формированию и оцениванию
функциональной грамотности школьников**

Методические рекомендации

Екатеринбург
2025

ББК 74.202.8

П 79

Рецензенты:

С. В. Токмянина, кандидат исторических наук, заведующий кафедрой общественно-научных дисциплин ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования»;

Е. М. Воробьева, учитель начальных классов БМАОУ СОШ № 29 Березовский МО.

Автор-составитель:

М. Ю. Мамонтова, кандидат физико-математических наук, доцент кафедры управления в образовании ГАОУ ДПО СО «ИРО».

П 79 Проектное управление деятельностью педагогического коллектива по формированию и оцениванию функциональной грамотности школьников: методические рекомендации / Министерство образования Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»; авт.-сост. М.Ю. Мамонтова. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2025. – 54 с.

Методические рекомендации «Проектное управление деятельностью педагогического коллектива по формированию и оцениванию функциональной грамотности школьников» адресованы руководителям общеобразовательных организаций и их заместителям и нацелены на решение задачи формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся с использованием гибких организационных структур управления.

Рассмотрены вопросы оценки готовности педагогических работников и руководства школы к согласованной совместной деятельности, подготовки проектных команд.

Утверждено Научно-методическим советом ГАОУ ДПО СО «ИРО» от 23.06.2025 № 7

ББК 74.202.8

© ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования», 2025

Содержание

Введение	4
Функциональная грамотность как планируемый и достигнутый результат образования	6
Проектно-ориентированный подход к управлению деятельностью педагогического коллектива по формированию и оцениванию функциональной грамотности школьников	15
Оценка готовности руководства школы и членов педагогического коллектива к проектной деятельности по формированию функциональной грамотности обучающихся	26
Заключение.....	51
Список использованной литературы.....	52

Введение

Интерес ученых и практиков к различным аспектам феномена «функциональная грамотность» с 90-х годов прошлого века вплоть до сегодняшнего дня определяется рядом факторов и тенденций развития общества и технологий. В быстро меняющихся социально-экономических условиях повышаются требования к индивидууму со стороны государства и общества. Традиционный подход к делению жизни человека на периоды учебы, труда и профессиональной дезактуализации постепенно уступает место идее непрерывного образования (образования в течение всей жизни). Изменился взгляд на грамотность человека. Изменение требований к выпускникам общеобразовательных организаций находит отражение в Федеральных государственных образовательных стандартах общего образования, разработанных в рамках компетентностно-ориентированного подхода к обучению и оцениванию его результатов [2].

Участие российских школьников в международной программе по оценке образовательных достижений PISA (Programme for International Student Assessment) с 2000 по 2018 годы [29, 30] привлекло внимание ученых и практиков к проблеме формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся [14]. Под эгидой Российской академии образования реализован федеральный проект «Мониторинг формирования функциональной грамотности» [1]. Результаты мониторинга показали недостаточно высокий уровень сформированности функциональной грамотности у значительной части школьников, что привело к постановке вопроса о переориентации системы образования на новые результаты [7]. Недостаточный уровень сформированности функциональной грамотности школьников был зафиксирован и в ходе регионального мониторинга [17].

Федеральным институтом оценки качества образования разработаны «Методология и критерии оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся», включающие регламенты общероссийской и региональной оценки качества образования [15]. В 2023 году Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки совместно с Министерством просвещения Российской Федерации была утверждена «Методология и показатели оценки качества общего образования в Российской Федерации» [11]. В практику управления качеством образования введен «Индекс качества общего образования», при расчете которого учитываются оценки функциональной грамотности обучающихся, оценки компетенций педагогических работников.

От системы образования требуется гибкость и систематическая обновляемость содержания образования, методик, технологий, структур и организационных форм на всех ступенях образования. Быстро меняющаяся среда и ограниченность ресурсов (прежде всего, кадровых), обновленные в ФГОС ОО требования к результатам образования с необходимостью предполагают переход школы в инновационный режим деятельности, поиск возможности для повышения эффективности образовательного процесса. В этой связи сложившаяся в школах система управления образовательным процессом требует изменений, как в содержательном, так и организационном аспектах.

Внедрение обновленных образовательных стандартов обусловило актуальность переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров и педагогических работников в условиях изменения трудовых функций и компетенций, вызвало необходимость совершенствования научно-методического, кадрового, организационного обеспечения образовательного процесса в общеобразовательных школах.

Ряд проблем, связанных с формированием функциональной грамотности обучающихся, может быть решен в рамках проектного подхода. В предлагаемых методических рекомендациях рассматриваются вопросы проектного управления деятельностью педагогического коллектива школы по формированию и оцениванию функциональной грамотности школьников на основе гибких организационных структур управления. Особое внимание уделено вопросам информационно-аналитического и кадрового обеспечения проектной деятельности – самодиагностике и проблемно-ориентированному анализу готовности педагогических работников и руководства школы к согласованной совместной деятельности, подготовке проектных команд.

Функциональная грамотность как планируемый и достигнутый результат образования

Как показано в работе [28], *«одним из главных вызовов XXI века современному образованию является осознанная большинством ведущих экспертных сообществ необходимость в формировании функциональной грамотности у всех учащихся независимо от ступени обучения и их дальнейших образовательных или профессиональных планов».*

В условиях быстрой смены технологий в разных сферах деятельности (в XXI веке по оценкам ученых смена технологий происходит примерно каждые 5-7 лет), лавинообразного роста информационных потоков, высокой степени неопределенности будущего развития общества, функциональная грамотность выпускников школы рассматривается как индикатор общественного благополучия, как основа безопасности жизнедеятельности. Инновационная экономика требует от человека новый набор базовых навыков, компетенций и личностных качеств, отвечающий потребностям современного рынка труда [28]. Согласно А. А. Леонтьеву, функциональная грамотность рассматривается как способность человека *«использовать все приобретаемые в течение жизни знания, умения и навыки для решения максимально широкого диапазона жизненных задач в различных сферах человеческой деятельности, общения и социальных отношений»* [10]. Определение функциональной грамотности, данное А. А. Леонтьевым, пересекается со множеством описаний планируемых результатов образования, в состав которых входят элементы функциональной грамотности, например, такие, как «навыки XXI века», «ключевые компетенции», «метрики обучения», индикаторы устойчивого развития и глобальных гражданских компетенций ЮНЕСКО [28]. Все эти определения объединяет то, что функциональная грамотность – это способность использовать приобретенные знания, умения, компетенции, ценности, стратегии поведения для решения широкого круга жизненных задач в различных ситуациях. Существенным отличием функциональной грамотности от минимальной компетентности, овладения базовыми умениями и навыками является то, что она проявляется не в воспроизведении освоенных знаний и умений, а в их применении за рамками учебного класса. В обновленных Федеральных государственных стандартах общего образования, принятых в 2021 году, функциональная грамотность рассматривается в рамках концепции формирования гибких навыков 21 века (soft skills), необходимых человеку для жизни в быстро меняющемся мире, и представлена как один из ключевых планируемых результатов образования. В составе функциональной грамотности выделяют читательскую, математическую, естественнонаучную, финансовую грамотность, глобальные компетенции и креативное мышление.

Одной из функций управления качеством образования в общеобразовательной организации является создание условий для реализации образовательного процесса (кадровых, материальных, финансовых, организационных и т. п.) в соответствии с требованиями ФГОС ОО и ФООП общего образования.

Для достижения целей образования в соответствии с требованиями обновленных ФГОС ОО на уровне Российской Федерации и региональном уровне

с 2019 по 2024 год реализован комплекс проектов и мероприятий, способствующих созданию в школах условий для формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся, а именно:

- ФГБНУ «Институт стратегии развития образования Российской академии образования» разработал национальный инструментарий по методологии международного исследования PISA;
- РАО ИСРО совместно с ФИОКО осуществил Федеральный проект «Мониторинг формирования функциональной грамотности обучающихся»
- ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» создала целенаправленную систему повышения квалификации педагогических кадров по вопросам формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся. Создан Федеральный реестр ДПП повышения квалификации, включающий ДПП, разработанные ГАОУ ДПО СО «ИРО»);
- на уровне субъектов РФ создана система организационных механизмов методической поддержки школ по формированию и оценке функциональной грамотности в урочной и во внеурочной деятельности, а также в системе дополнительного образования;
- оценка функциональной грамотности включена в региональную систему оценки качества образования Свердловской области;
- инициированы региональные мониторинги по оценке уровня сформированности функциональной грамотности обучающихся. В Свердловской области такой мониторинг с 2021 года осуществляет ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования (используется инструментарий, разработанный ФГБНУ «Институт стратегии развития образования РАО»).

В целях повышения качества образования в Свердловской области также проведен ряд мероприятий, направленных на формирование и оценку функциональной грамотности обучающихся [16]:

- проведены совещания с муниципальными органами управления образованием по вопросам формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся;
- в планы работы областных методических объединений и профессиональных сообществ педагогических работников и управленческих кадров включены вопросы формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся;
- по итогам проведения диагностики профессиональных компетенций педагогических работников по вопросам формирования функциональной грамотности обучающихся разработаны адресные рекомендации по использованию наиболее эффективных способов и форм восполнения дефицитов педагогических работников;
- на заседаниях регионального учебно-методического объединения обсуждены вопросы обеспечения повышения квалификации педагогических работников по формированию функциональной грамотности обучающихся;
- по итогам мониторинга разработаны рекомендации, адресованные как органам местного самоуправления, осуществляющим управление

в сфере образования, так и руководителям ОО, школьным и городским методическим объединениям [16].

В 2025 году на базе ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования» создано педагогическое сообщество «Школа функциональной грамотности¹». В план работы сообщества включен широкий спектр мероприятий (вебинары, семинары, стажировки, фестиваль и др.), охватывающий различные аспекты формирования и оценивания функциональной грамотности школьников: научно-методическое сопровождение формирования функциональной грамотности обучающихся; проектирование урока, формирующего функциональную грамотность обучающихся; роль внеурочной деятельности в формировании функциональной грамотности обучающихся; функциональная грамотность как основа профессионального самоопределения и успешности школьников в условиях реализации обновленного ФГОС; функциональная грамотность обучающихся в системе внутришкольного мониторинга качества образования; система взаимодействия образовательной организации с социальными партнерами в деле формирования функциональной грамотности обучающихся; организация информационно-просветительской работы с родителями по развитию функциональной грамотности обучающихся и др. Создан информационно-методический портал «Функциональная грамотность: через настоящее в будущее». На сайте сообщества представляются лучшие практики школ по формированию функциональной грамотности обучающихся.

Как видно из представленных перечней проектов и мероприятий, в целом внешние условия для формирования функциональной грамотности обучающихся созданы.

Каковы достигнутые результаты функциональной грамотности школьников?

В соответствии с паспортом национального проекта «Образование» в 2019–2024 годах в субъектах Российской Федерации была проведена общероссийская оценка качества общего образования по модели международных сопоставительных исследований качества образования. Для оценки функциональной грамотности используется уровневый подход [21]. Введено понятие «порогового (базового) уровня грамотности» как минимально необходимого уровня для полноценного функционирования в обществе, выполнения ежедневных обязанностей и действий. Обучающиеся, имеющие такой уровень функциональной грамотности, могут использовать приобретенные в школе знания и умения в простых знакомых ситуациях за пределами учебного класса. Недостижение «порогового» (базового) уровня грамотности обучающимся означает возможные трудности в учебной деятельности, а также трудности, препятствующие полноценной жизни человека в современном обществе. Высокие (пятый и шестой) уровни грамотности рассматриваются как способность обучающегося самостоятельно мыслить, находить нестандартные решения в сложных условиях. По данным международного анализа, функциональная грамотность на 5-6 уровнях

¹ Школа функциональной грамотности. https://pedsovet66.irro.ru/?page_id=688

соответствует работникам умственного труда; такие обучающиеся имеют более высокие шансы на получение высшего профессионального образования.

Результаты оценки функциональной грамотности представляются в виде распределения обучающихся по уровням грамотности – определяются доли обучающихся, достигших определеннй уровень, а именно:

- не преодолевших «пороговый» уровень (результаты ниже второго уровня (соответствуют первому уровню или ниже);
- имеющих низкие результаты (не выше второго уровня грамотности);
- имеющих средние результаты (третий и четвертый уровень грамотности);
- имеющих высокие результаты (пятый и шестой уровень грамотности).

Особо выделяется уровень «3+»: к этой группе относятся обучающиеся, показавшие результат не ниже третьего уровня (читательская, математическая и естественнонаучная).

В 2023 году Федеральный институт оценки качества образования опубликовал результаты общероссийской оценки функциональной грамотности обучающихся. Результаты этой оценки, полученные на представительной общероссийской выборке обучающихся, показаны на рисунке 1.

Из рисунка 1 видно, что базовый уровень и выше (3+) по читательской грамотности продемонстрировали 65% обучающихся, по математической и естественнонаучной грамотности – около 52%.

Динамика результатов в 2019–2023 годах показана на рисунке 2.

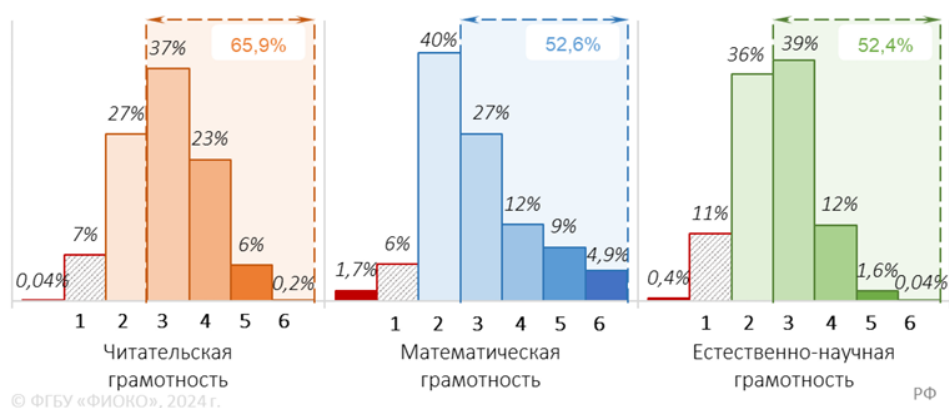


Рис. 1. Распределение обучающихся по уровням сформированности функциональной грамотности (Общероссийская оценка функциональной грамотности в 2023 году. По данным ФИОКО [21])

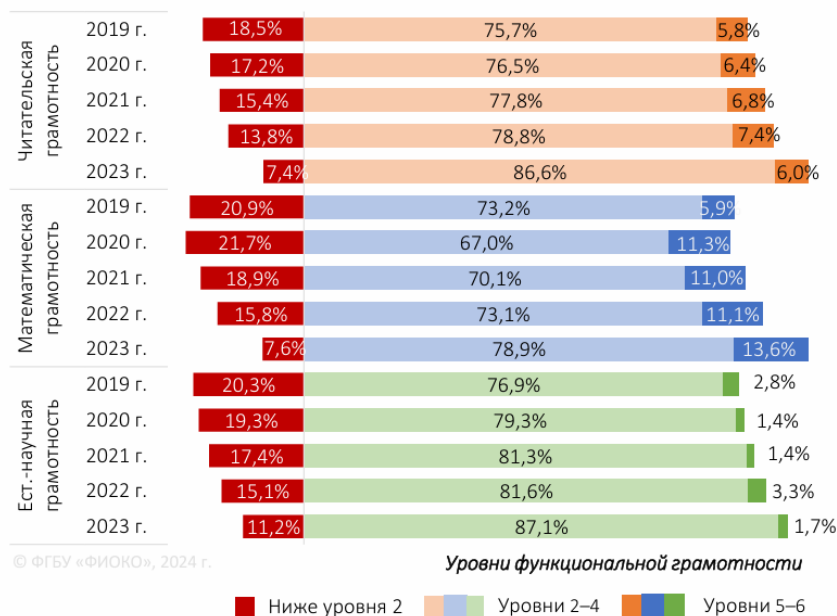


Рис. 2. Динамика результатов обучающихся по уровням грамотности (Общероссийская оценка функциональной грамотности в 2019–2023 годах. По данным ФИОКО [21])

К каким выводам пришли специалисты ФИОКО и РАО [3]?

1. Наблюдается незначительная позитивная динамика в области математической и читательской грамотности (под позитивной динамикой понимается уменьшение числа учащихся, не достигших порогового уровня функциональной грамотности).
2. Практически отсутствует динамика по естественнонаучной грамотности.
3. Отмечается статистически значимое снижение доли обучающихся, не преодолевших «пороговые» уровни, в то время как доля высоких результатов практически не изменяется.
4. Результаты в целом оцениваются как низкие.

В Приказе Министерства образования и молодежной политики Свердловской области² от 27.04.2023 № 517-Д «Об утверждении Комплекса мер по развитию в Свердловской области направления 11. Региональная система оценки качества образования» перед школами Свердловской области была поставлена цель – добиться преодоления «порогового» (базового) уровня функциональной грамотности не менее, чем у 85% обучающихся, осваивающих ООП НОО и ООС; добиться достижения высокого уровня сформированности функциональной грамотности не менее, чем у 3% обучающихся, осваивающих ООП НОО и ООС. Несоответствие уровня функциональной грамотности обучающихся этим показателям в конкретной школе необходимо рассматривать как основную проблему, требующую решения.

² Приказ Министерства образования и молодежной политики Свердловской области² от 27.04.2023 № 517-Д «Об утверждении Комплекса мер по развитию в Свердловской области направления 11. Региональная система оценки качества образования» <https://minobraz.midural.ru/documents/other/7452/>

Какие результаты показал мониторинг формирования функциональной грамотности на региональном уровне?

В конце 2024 года Региональным центром обработки информации ГАОУ ДПО СО «ИРО» был проведен очередной этап мониторинга формирования функциональной грамотности школьников, начатого в 2021 году. Мониторинг осуществляется в соответствии с «Положением о региональной системе оценки качества образования» и «Планом мероприятий по развитию системы оценки качества подготовки обучающихся Свердловской области на 2023–2025 годы».

Как показывают результаты регионального мониторинга [17], значительная часть обучающихся в общеобразовательных организациях продемонстрировали недостаточный (не преодолевают «пороговый» уровень) и низкий уровень сформированности функциональной грамотности – только около 50% выпускников основной школы демонстрируют средний и выше среднего уровень функциональной грамотности (могут применить знания и опыт, полученные в школе, в ситуациях, приближенных к реальной жизни, отличных от учебной). На рисунке 3 показаны распределения обучающихся по уровням грамотности.

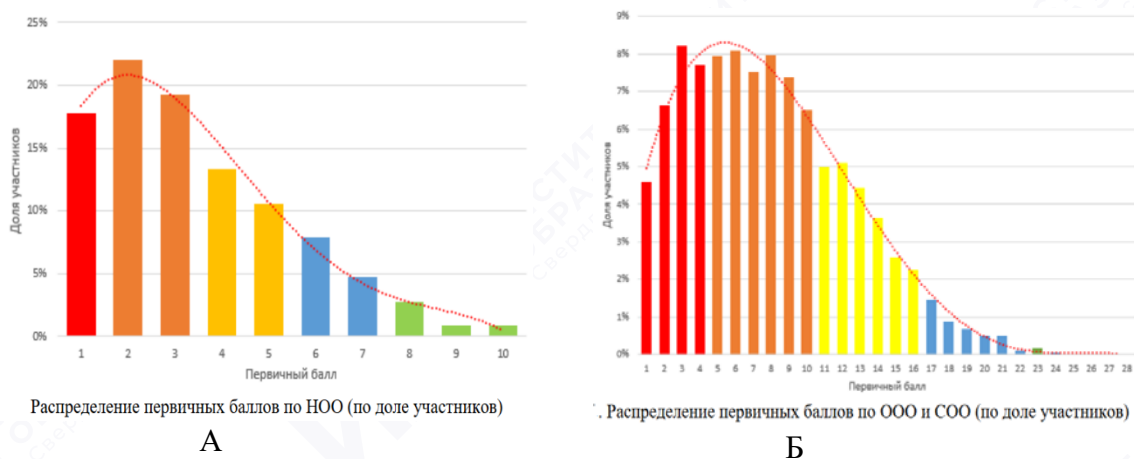


Рис. 3. Распределение обучающихся в НОО (А), в ООО и СОО (Б) по уровням функциональной грамотности (Региональная оценка функциональной грамотности в 2024 году [16]). Красным цветом обозначена доля обучающихся, не преодолевших пороговый уровень грамотности (недостаточный)

Динамика показателей сформированности функциональной грамотности обучающихся в школах Свердловской области в 2022–2024 годах (уровень НОО) показана в таблице 1 [17].

Таблица 1

Распределение учащихся по уровням сформированности функциональной грамотности (НОО)

Год	Недостаточный	Низкий	Средний	Повышенный	Высокий
2024	17,8%	41,3%	23,9%	12,5%	4,5%
2023	29,2%	45,6%	18,6%	5,3%	1,3%
2022	15,9%	49,2%	27,7%	6,2%	1%

Динамика показателей сформированности функциональной грамотности обучающихся в школах Свердловской области в 2022–2024 годах (уровень ООО и СОО) показана в таблице 2.

К каким выводам пришли специалисты ГАОУ ДПО СО «ИРО»?

1. Региональная цель по достижению высокого уровня функциональной грамотности на ступени НОО (не менее 3%) достигнута.
2. Региональная цель по достижению базового (порогового) уровня функциональной грамотности по основному общему образованию (не менее 85%) в 2024 году не достигнута.
3. Региональная цель по достижению базового (порогового) уровня функциональной грамотности по начальному общему образованию (не менее 85%) в 2024 году не достигнута.
4. 72% обучающихся в ООО и СОО демонстрируют недостаточный и низкий уровень сформированности функциональной грамотности.
5. Полученные результаты свидетельствуют об эффективности мер по повышению функциональной грамотности, принимаемых на уровне начального общего образования и неэффективности мер по повышению функциональной грамотности, принимаемых на уровне основного общего образования.

Таблица 2

Динамика показателей сформированности функциональной грамотности обучающихся на уровне ООО и СОО [17]

Класс	7-9 (2022)	7-9 (2023)	7-9 (2024)	10 (2022)	10 (2023)	10-11 (2024)	Все (2022)	Все (2023)	Все (2024)
Недостаточный	26,50%	21%	29,10%	15,10%	6,60%	12,30%	25%	19,40%	27,10%
Низкий	36,40%	45,80%	45,90%	30,80%	37,30%	42,40%	35,60%	44,70%	45,50%
Средний	29,10%	27,10%	21,60%	38,30%	39,60%	33,60%	30,30%	28,60%	23%
Повышенный	7,60%	5,60%	3,20%	14,50%	15,30%	11,10%	8,50%	6,70%	4,10%
Высокий	0,50%	0,50%	0,20%	1,30%	1,20%	0,60%	0,60%	0,60%	0,30%

Согласно стандарту [22], в образовательных организациях основной проблемой управления качеством образования является несоответствие качества результатов реализации образовательных программ требованиям образовательных стандартов. Достигнутые результаты формирования функциональной грамотности школьников в целом оцениваются экспертами как низкие. Специалисты РАО отметили, что достигнутый уровень может указывать на то, что при достаточно широком распространении материалов, связанных с формированием функциональной грамотности, подходы отдельных учителей и педагогических коллективов к организации и содержанию образовательного процесса в целом остаются неизменными. Согласно исследованию [20], только четверть учителей прошли обучение на курсах повышения квалификации по вопросам формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся. Учителя в большинстве

своим продолжают работать в рамках предметного подхода к обучению, при котором учитель-предметник относительно независим от деятельности других учителей, сфера его ответственности за качество результатов обучения ограничивается результатами по конкретному предмету.

Включение во ФГОС начального и основного общего образования функциональной грамотности как одного из планируемых результатов образования поставило вопрос о разделении ответственности педагогических работников школы за этот результат. Достижение новых планируемых результатов обучения в соответствии с обновленными ФГОС и ФООП зависит от слаженной работы всего педагогического коллектива на основе единой профессиональной позиции [20]. В этой связи сложившаяся в большинстве школ система управления образовательным процессом требует изменений, как в содержательном, так и организационном аспектах.

Что характерно для практики работы школ?

Лучшие практики школ Свердловской области представлены на портале региональной сетевой методической службы³: Сборник материалов городских педагогических чтений «Формирование функциональной грамотности обучающихся в педагогической практике» (г. Нижний Тагил, 2022); Записи уроков МАОУ «Лицей 21» г. Первоуральск; Создание мотивирующего образовательного пространства для формирования функциональной грамотности обучающихся (МБОУ СОШ № 95 г. Нижний Тагил); Создание условий для формирования читательской грамотности посредством технологии развития критического мышления (МБОУ СОШ № 144 г. Нижний Тагил); Методические рекомендации по формированию функциональной грамотности школьников (МБОУ СОШ № 144, г. Нижний Тагил) и др.

Как показал анализ публикаций по вопросам формирования функциональной грамотности обучающихся, в подавляющем большинстве из них представлен опыт использования различных практико-ориентированных заданий после изучения различных тем по разным предметам. Учителя-предметники, как правило, не согласовывают свои действия при формировании функциональной грамотности, придерживаются различных подходов. Для многих школ является проблемой разделение формирования различных видов грамотности между учителями (кто несет ответственность за разные виды грамотности?). И лишь в немногочисленных публикациях представлен опыт применения проектного управления деятельностью педагогического коллектива как единого субъекта с едиными подходами – теоретическим, методологическим, методическим, организационным и технологическим, описываются практические результаты реализации проектного подхода при формировании функциональной грамотности обучающихся (см. например, [6]).

³ Региональная сетевая методическая служба «Педсовет66». <https://pedsovet66.irro.ru>

Подведем итоги:

- общей для большинства школ проблемой является несоответствие уровня функциональной грамотности значительной части обучающихся требованиям ФГОС ОО, а также заданным внешним критериям;
- основная причина такого несоответствия видится в несоответствии существующих в большинстве общеобразовательных организаций управленческих условий, обеспечивающих достижение новых планируемых результатов;
- в целях повышения эффективности процесса формирования функциональной грамотности обучающихся может быть использовано проектное управление, применение которого на практике в ряде школ показало свою эффективность.

Проектно-ориентированный подход к управлению деятельностью педагогического коллектива по формированию и оцениванию функциональной грамотности школьников

Общие позиции, касающиеся проекта и проектного управления

Известны разные типы культуры организации деятельности [12]. Для современного исторического этапа характерен проектно-технологический тип, суть которого состоит в том, что продуктивная деятельность человека или организации разбивается на отдельные завершённые циклы, которые называются проектами.

В современной российской системе образования реализуется множество разномасштабных проектов. В 2024 году завершён крупномасштабный национальный проект «Образование», в рамках которого был реализован федеральный проект «Мониторинг формирования функциональной грамотности в 5–9 классах». Реализуются проекты на региональном уровне. Реализация обновлённых ФГОС, построение единого образовательного пространства вызывают необходимость перехода школ в инновационный режим деятельности. Проектный подход к управлению образовательными системами ориентирован на быстро меняющуюся среду и постоянную ограниченность ресурсов, создаёт возможности для инновационного развития образовательной организации.

На уровне школ перед управленческими кадрами и педагогическими работниками остро стоит вопрос о планировании и реализации изменений в логике проектов как завершённых циклов продуктивной (инновационной) деятельности. Завершённый цикл любой деятельности включает три фазы: фазу разработки (или проектирования), результатом которой является модель создаваемой педагогической системы и план её реализации; фазу реализации (технологическая фаза), в ходе которой эта система реализуется; рефлексивную фазу, результатом которой является оценка реализованной системы и определение необходимости либо её коррекции, либо запуска нового проекта [13].

Системообразующим понятием в современной концепции проектного управления является понятие «проект». Проект выступает как объект управления, с одной стороны, с другой – понятие «проект» переносится в свойство самого управления, показывая различия между ним и другими видами управления. На практике понятие «проектное управление» используется часто как синоним понятия «проектирование» (процесс составления описания (плана, дизайна), необходимого для создания в заданных условиях ещё не существующего объекта). К специфическим характеристикам проекта относятся: наличие уникальной цели, ограниченность во времени, наличие ограничений по ресурсам, комплексность и специфическая организация [26]. Связь между проектом как предварительно разработанным планом (дизайном) и проектом как процессом реализации этого плана нашло отражение в понятии «проектное управление». Проект необходимо разработать и реализовать, что и входит в укрупнённое содержание понятия «проектное управление». Под «проектным управлением» понимается особый вид управленческой деятельности, направленной на реализацию предварительно разработанного плана действий по достижению оригинальной цели. Образователь-

ные проекты рассматриваются как комплексы мероприятий, имеющих конкретизированную цель, ограниченных во времени и ресурсах и учитывающих специфику образовательных учреждений. Особенности проектирования в системе образования рассмотрены в [13].

Чем отличается проектное управление от традиционного?

В традиционном управлении реализуются субъектно-объектные отношения, субъект управления является внешней структурой по отношению к объекту, диктует свои команды и решения. В проектном управлении субъект и объект взаимосвязаны. В проектном управлении главным субъектом выступает не отдельный руководитель, а команда проекта – совокупность всех действующих как единое целое участников проекта, которая обеспечивает под руководством управленческой команды или руководителя проекта достижение целей проекта.

Цель проектного управления содержит идею по разрешению актуальной проблемы и деятельность по реализации проекта.

Проект характеризуется временной структурой, имеет жизненный цикл – ряд последовательных этапов от инициации до полного завершения. Жизненный цикл проекта имеет двухфазную структуру: разработка проекта (разработка полной модели проекта) и реализация проекта (воплощение модели проекта в конкретной предметной области). В фазе разработки осознаются основная проблема, на решение которой будет направлен проект, цели проекта, формируется структура целей, создаются общая и частные модели проекта, разрабатываются и анализируются планы и решения в рамках этих моделей, утверждается соответствующая документация проекта. В фазе реализации выполняются ранее установленные планы с учетом динамического воздействия окружающей среды.

К основным объектам проектного управления относятся: работы – трудовые процессы, направленные на достижение результатов и требующие необходимых затрат времени и ресурсов; ресурсы – совокупность объектов, необходимых для выполнения работ: человеческие ресурсы (руководители и работники); материальные ресурсы (средства и предметы деятельности); информационные ресурсы (проектные решения, модели; управляющие команды (приказы, распоряжения, задания), отчетная документация); результаты – продукты деятельности (работ), воплощающие в себе ранее поставленные цели; риски – вероятность отклонений от ранее принятых решений; источниками рисков может быть различные внешние и внутренние факторы.

К основным видам деятельности в проектном управлении относятся:

- управляющая деятельность – деятельность руководителей высшего уровня организационной структуры; включает планирование (определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов); организацию (определение путей, методов, средств достижения поставленной цели); координацию (установление слаженных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками в процессе совместного труда); активизацию (создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей); контроль (своевременное устранение отклонений от заданного плана и их предупреждение в будущем);

- обеспечивающая деятельность – деятельность работников среднего и нижнего уровней организационной структуры (как руководителей, так и исполнителей); включает в себя согласование и исполнение работы; предоставление информации; подготовку предложений.

Важное место в проектном управлении занимает процесс принятия решений. Решения в проектном управлении всегда принимаются коллегиально. Ответственность за реализацию проекта несут все члены команды.

В проектном управлении выделяют несколько подсистем – интегральных направлений деятельности. В каждой подсистеме выделяются объекты управления и специфические инструменты деятельности [26].

Выбор типа проекта для формирования функциональной грамотности обучающихся

Существует множество разновидностей проектов. Для управления процессом формирования функциональной грамотности обучающихся целесообразно обратить внимание на мультипроект – совокупность одновременно выполняемых проектов без образования верхнего интегрального уровня. Мультипроектное управление рассматривается как особый вид проектного управления, предназначенный для управления всей организацией, осуществляющей большое количество проектов одновременно и на регулярной основе. Жизненный цикл мультипроекта открыт и определяется содержанием набора реализуемых проектов. При разработке мультипроекта задаются четкие цели по подпроектам, осуществляется перераспределение ресурсов в целях повышения эффективности их использования, формируется организационная структура управления подпроектами, четко увязанная со структурой мультипроектного управления.

Особенности управления деятельностью коллектива с использованием различных организационных структур, достоинства и недостатки различных структур с точки зрения формирования функциональной грамотности обучающихся

Эффективность управления проектом во многом зависит от используемой организационной структуры управления – совокупности элементов организации (организационных единиц школы – должности, структурные подразделения), участвующих в управленческой деятельности и связей между ними [26]. Организационная структура проекта определяет состав человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта, а также систему взаимодействия между ними.

В организационной структуре различают вертикальные связи (административно-функциональные) и горизонтальные связи (целевые или технологические). Вертикальные связи обеспечивают административные процессы принятия и реализации решений (вертикальная специализация), а горизонтальные – процессы выполнения работ (горизонтальная интеграция).

Линейная структура. Классическим вариантом вертикального разделения труда является линейная организационная структура, представляющая собой иерархию, члены которой из нижних уровней управления непосредственно подчиняются только одному руководителю более высокого уровня иерархии. В аппарате управления создана иерархия подчиненности и ответственности,

определяющая доминирующий тип организационных отношений. Органы высшего уровня управления осуществляют координацию деятельности всех частей иерархии, соблюдается единоначалие. Одно лицо сосредоточивает в своих руках руководство совокупностью операций, имеющих общую цель и единство распорядительства. Линейные руководители структурных подразделений отвечают только за работу их подразделения. Информация передается только по вертикали (вверх и вниз). Линейная структура наименее гибкая из всех организационных структур. Она больше подходит для решения стабильных задач и выполнения повторяющихся операций, с трудом приспосабливается к новым целям, задачам и операциям. Следует отметить, что для формирования функциональной грамотности обучающихся ФГОС такая структура не эффективна, поскольку не позволяет оперативно взаимодействовать работникам одного горизонтального уровня из разных подразделений, когда необходимо выполнить общую работу, в такой структуре отсутствует штабной орган.

Функциональная структура. Более развитой структурой является функциональная. Каждый функциональный руководитель обладает всеми правами распорядительства по всем вопросам, входящим в его компетенцию. Принцип единства распорядительства нарушается из-за множественности исходящих от функциональных руководителей распоряжений, обязательных для выполнения. Функциональная дифференциация разрывает управленческий процесс, единый по своей природе. Межфункциональная координация деятельности (например, при решении задач преемственности обучения на разных ступенях) возможна только на самых высших уровнях управления (руководитель ОО), что на практике очень сложно делать в силу большой загруженности руководства. Особенно трудно решать задачи перспективного развития ОО. Перспективные планы развития ОО komponуются из планов отдельных видов деятельности, практически не скоординированы с позиций общих задач.

Линейно-функциональная структура. Сочетание линейной и функциональной структур дает линейно-функциональную организационную структуру, которая обеспечивает новое разделение труда, линейные звенья (по вертикали) принимают решения и командуют, а функциональные – координируют деятельность, планируют, информируют. Функциональные службы не имеют права распорядительства.

Основным недостатком линейно-функциональных структур является то, что единые процессы разбиваются на отдельные функциональные области. Такая структура стимулирует функциональную изолированность (как в предметном подходе), снижает эффективность достижения общих целей (формирование функциональной грамотности), не способствует разрешению комплексных междисциплинарных проблем, снижает мотивацию работников при их привлечении к выполнению проекта.

Проектно-целевые организационные структуры. При планировании проектов целесообразно создать внутриорганизационную структуру управления проектами, согласованную с действующей структурой управления (как правило, в ОО такая структура линейно-функциональная и называется материнской). Так

строятся адаптивные (органические) организационные структуры. Такие структуры можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды общеобразовательной организации и потребностями самой системы управления. Также их называют адаптивными. Адаптивные гибридные гибкие структуры позволяют решать новые задачи, в том числе совершенствовать управление коллективной деятельностью по формированию функциональной грамотности обучающихся.

Свойства гибридных структур: гибкость; быстрая адаптация к новым условиям; гибкое встраивание в существующую систему управления образовательным процессом; формирование органических структур управления на временной основе; ориентация на стратегическую переориентацию образования, реализацию проектов, программ, задач развития; умеренное использование правил и процедур; небольшое количество уровней в иерархии управления; децентрализация; широкое участие членов педагогического коллектива в принятии решений.

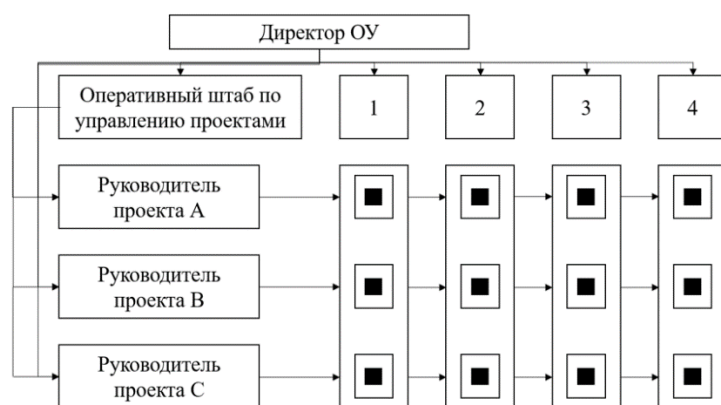
Для решения задачи совместной согласованной деятельности учителей-предметников по формированию функциональной грамотности обучающихся требуется включить механизмы горизонтальной координации деятельности, а именно, приблизить органы управления к исполнителям, создать гибкие мобильные горизонтальные связи между ними.

Формой горизонтального контакта между учителями-предметниками может стать проектная группа, которая со временем может приобрести статус команды как единого коллективного субъекта деятельности. Команды проекта существуют до тех пор, пока реализуется проект. Основу такой организационной структуры составляет специальный орган управления, формирующий, координирующий и регулирующий все горизонтальные связи, относящиеся к разработке и реализации проекта. Работник, возглавляющий этот орган, называется руководителем проекта.

К существенным преимуществам структуры координационного типа следует отнести отсутствие сколько-нибудь существенных изменений связей и отношений между работниками. В нее вводится дополнительный координационный орган, выполняющий информационно-регулирующую функцию, опосредуемую руководителем ОО и руководителями подразделений. Координационные задачи в такой структуре решаются либо отдельными лицами, либо подразделениями, либо временно создаваемыми коллегиальными органами (рабочие комиссии, советы по проектам, координационные комитеты и т. п.). Координационные структуры имеют три формы организации работы над проектами – временно создаваемый коллегиальный орган; выделение ответственного руководителя проекта, отвечающего за его разработку и реализацию соответствующими службами в установленные сроки; смешанная структура, в которой организация работ над проектом осуществляется возлагается на руководителя одного из функциональных подразделений. Руководитель этого функционального подразделения одновременно является и руководителем проекта. Он имеет право давать распоряжения другим подразделениям, выполняющим частичные работы по проекту в установленных пределах.

К преимуществам проектно-целевых организационных структур относятся следующие: руководитель проекта имеет широкие полномочия, что обеспечи-

вадет целостную горизонтальную направленность проекта; укорачиваются коммуникационные связи между работниками и руководителем проекта, между руководителем проекта и высшим руководством материнской организационной структуры ОО; существует единство выработки решений и отдачи управляющих команд и распоряжений; проектная структура функционирует постоянно. К недостаткам такой структуры следует отнести: снижение эффективности использования ресурсов, работники (исполнители) могут быть задействованы одновременно в разных проектах и возникает необходимость в выстраивании приоритетов проектов. Примером сочетания линейно-функциональной организационной структуры и проектной структуры является матричная структура, показанная на рисунке 4.



Линейные и функциональные подразделения

1,2,3,4 – руководители линейных и функциональных подразделений, заместители руководителя ОО, руководители предметных методических объединений учителей-предметников, кафедр и т.п.

Рис. 4. Матричная организационная структура управления проектом

Члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям линейных и функциональных подразделений, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Руководители проектных групп формируют проектные группы (команды проектов), в которые привлекаются работники из линейных и функциональных подразделений, находящихся на различных уровнях иерархической структуры. Вводится организационный статус ответственных исполнителей, которым наделяются руководители низшего уровня ответственные исполнители подчиняются своим непосредственным руководителям в линейной структуре, а в функциональном – руководителю проекта.

Матричная структура позволяет упорядочить и резко сократить длину горизонтальных связей в процессе управления проектом, сводит к минимуму отрицательные последствия многоуровневого линейного подчинения, ускоряет принятие решений и способствует повышению ответственности за их содержание и выполнение. Основным недостатком матричной структуры связан с наложением вертикальных и горизонтальных полномочий, что может стать причиной конфликтов, связанных с использованием ограниченных ресурсов. Весь контроль часто пытаются захватить линейные руководители. Существует тенденция

к анархии, так как работники не видят руководителя проекта. Имеет место конформизм при принятии групповых решений.

К преимуществам матричных структур относятся: сохранение всех преимуществ функциональных структур в части оптимизации деятельности в функциональных областях и использования ресурсов для нужд разных проектов; проект и его цели находятся в центре внимания.

Недостатки матричных структур – конфликты между проектной и функциональной структурами; необходимость реализации нескольких проектов в условиях ограниченных ресурсов; приводит к проблеме разделения полномочий между руководителями проектов и функциональными руководителями; нарушается принцип единоначалия.

В рамках матричной структуры может быть создан проектный офис. Проектный офис – самостоятельное подразделение (штаб), на которое возложены функции по развитию проектной деятельности, общей координации и мониторингу реализации внутришкольных проектов.

Проектный офис представляет собой специализированную организационную структуру, предназначенную для поддержки управления проектами (программами), внедрения единой методологии управления, стандартов, процедур и шаблонов, развития проектного управления в организации. В задачи офиса входит разработка внутренней нормативной документации по управлению проектами, руководство по управлению проектами, проведение оценки кадрового и других ресурсов. Основная задача проектного офиса – реализация проектов «под ключ» и ответственность за их успешное завершение. Проектный офис может быть, как временным, создаваемым под отдельные проекты, так и постоянным при закреплении за ним последовательности приоритетных проектов.

Проектный офис позволяет:

- оптимизировать процессы, правильно расставить приоритеты, определить порядок в управлении проектами;
- установить ответственных за результаты;
- оптимизировать затраты, время и ресурсы, затраченные на проекты;
- стандартизировать все процессы, что позволяет не начинать каждый раз проект с нуля, а использовать шаблоны с определенным порядком задач и работ. Это также позволяет предвидеть возможные узкие места и работать с рисками;
- упростить процесс ведения документации, а также доступ к необходимой информации;
- улучшить процесс коммуникации между педагогическими работниками и управляющими кадрами школы, а также повысить их мотивацию к совместному достижению результатов деятельности в соответствии с требованиями ФГОС и ФООП, а также профессиональный уровень.

Основные задачи проектного офиса:

- разработка и внедрение единых стандартов управления проектами;
- помощь в планировании проектов;

- отслеживание их выполнения;
- оценка эффективности проектов, формирование отчетности.

Подведем итоги. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые линейно-функциональной структурой на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи организации и неспособности к оперативным нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают в условиях быстрых изменений окружающей среды или системы в целом. При выборе организационных структур проектов важно ориентироваться на характер материнской структуры, учитывать ресурсы (человеческие, материальные, финансовые и т. п.), необходимые для реализации проекта; учитывать уровень компетентности и готовность педагогических работников и руководящих кадров школы к изменениям в организации образовательного процесса в целях повышения качества образовательной подготовки обучающихся.

Основные этапы разработки и реализации проекта

Основные этапы разработки и реализации проекта, исполнители и планируемые результаты показаны ниже в таблице 3.

Таблица 3

Этапы разработки и реализации проекта по формированию функциональной грамотности обучающихся

Содержание работ	Ответственный исполнитель	Планируемый результат
Этап 1. Разработка концепции проекта		
Определение цели проекта	Руководитель проекта, руководитель ОО	Определение основной проблемы и проблематики. «Дерево проблем», «дерево целей» проекта
Определение способов достижения цели проекта	Руководитель проекта, команда проекта	Разработка предложения по решению проблемы, предложение идеи проекта
Этап 2. Самообследование (диагностика и проблемно-ориентированный анализ ситуации)		
Диагностика результатов формирования функциональной грамотности в 5-9 классах по различным видам грамотности (могут быть использованы КИМЫ РАО, разработанные в рамках федерального проекта «Мониторинг формирования функциональной грамотности в 5–9 классах»)	Заместитель по УВР, методисты, учителя-предметники – участники команды проекта	Диагностический профиль обучающегося, уровни функциональной грамотности обучающихся, распределение обучающихся по уровням сформированности функциональной грамотности. Диагностический профиль класса (параллели классов). Выявление дефицитов обучающихся по различным видам функциональной грамотности. Определение уровней дефицитарности профилей
Анализ используемой организационной структуры образовательного процесса	Заместитель по УВР, команда проекта	Действующая организационная структура управления образовательным процессом, ее достоинства и недостатки, оценка

		возможностей для достижения цели проекта
Анализ профессиональных дефицитов педагогов-предметников); анализ готовности будущих команд к освоению новой модели организации деятельности коллектива	Заместитель по УВР, команда проекта	Диагностический профиль учителя-предметника, диагностический профиль предполагаемой команды учителей-предметников, оценка возможностей команды для достижения целей проекта (мотивация, работоспособность и т. п.), планирование повышения квалификации работников с целью устранения профессиональных, обучение в различных формах
Проблемно-ориентированный анализ (совместный) результатов всех видов диагностики	Команда проекта	Выявление проблем, возможных рисков и их профилактики
Диагностика кадрового обеспечения проекта (человеческие ресурсы) и определение состава участников проекта	Руководитель ОО, зам. по УВР	Формирование окончательного состава команды проекта (конкретные работники ОО)
Диагностика материально-технического обеспечения проекта (материально-технические ресурсы)	Команда проекта	Перечень необходимых ресурсов для выполнения работ по проекту, распределение ресурсов
Диагностика информационных ресурсов, необходимых для реализации проекта	Команда проекта	Перечень необходимых информационных ресурсов для реализации проекта
Диагностика временных ресурсов	Команда проекта	Определение жизненного цикла проекта (перечень работ по проекту и временных интервалов их выполнения, построение сетевых и календарных графиков выполнения работ, циклограммы проекта)
Оценка предполагаемого эффекта от использования проектного управления качеством подготовки обучающихся (оценка привлекательности проекта)	Команда проекта	Определение показателей оценки результатов реализации проекта. Оценка инновационной привлекательности, надежности, полезности, реализуемости проекта, возможности его мультипликации
Этап 3. Подготовительные работы		
Определение полномочий (прав и границ) участников проекта		Матрица полномочий участников проекта, матрица разделения ответственности за результаты выполнения проекта (распределение ответственности за формирование различных видов грамотности между

		предметниками, за качество предметной подготовки)
Этап 4. Информационные работы		
Анализ собранной на этапе 2 информации		Результаты анализа
Подготовка рекомендаций по разработке вариантов решения		Обоснование вариантов управленческих решений с учетом необходимых ресурсов и имеющихся возможностей школы
Этап 5. Разработка вариантов решения		
Разработка вариантов решения	Команда проекта	Варианты новых организационных структур управления образовательным процессом
Предварительный анализ вариантов решения	Команда проекта	Сравнение вариантов организационных структур
Оценка вариантов решения с точки зрения использования ресурсов	Команда проекта	Выбор окончательного варианта
Этап 6. Принятие решения		
Принятие решения, плана его реализации в рамках проекта	Руководитель проекта, руководитель ОО, команда проекта	Описание принятого решения, план реализации проекта. (основываясь на данных дефицитных профилей класса /параллели классов, определены приоритеты и последовательность этапов формирования различных видов функциональной грамотности, разработка единого методического режима повышения качества подготовки обучающихся, разработан единого календарного графика работы по устранению образовательных дефицитов обучающихся, разработка графика контрольных мероприятий по реализации проекта
Этап 7. Постановка задач исполнителям проекта		
Постановка общих задач для членов команды проекта	Руководитель проекта	Разработка алгоритмов работы исполнителей
Определение работ для каждого работника – члена команды проекта	Руководитель работ, команда проекта	Подготовка перечня работ для каждого исполнителя (учителя-предметника) в рамках проекта
Этап 8. Реализация решения и контроль исполнения работ		
Проверка выполнения работ в соответствии с перечнем	Руководитель проекта	Корректировка перечня работ (при необходимости)
Корректировка обеспечения внутренними ресурсами	Руководитель проекта, команда проекта	Перераспределение ресурсов (при необходимости)
Контроль выполнения работ исполнителями	Руководитель проекта, команда проекта	Соотнесение промежуточных результатов с планируемыми,

		планирование корректирующих действий
Совместное обсуждение результатов работы команды (рефлексивная фаза)	Команда проекта, руководитель ОО	Подведение итогов реализации проекта. Решение о завершении проекта в текущем году и планирование деятельности команды проекта на следующий учебный год

Оценка готовности руководства школы и членов педагогического коллектива к проектной деятельности по формированию функциональной грамотности обучающихся

Определение проблематики

Проектное управление применяют для решения конкретной проблемы. Как было показано выше, основной проблемой, общей для большинства школ, является несоответствие уровня функциональной грамотности значительной части обучающихся требованиям ФГОС ОО, а также заданным внешним критериям. Несоответствие условий управления образовательным процессом требованиям к планируемому во ФГОС результату в проектном управлении следует рассматривать как проблематику.

Согласно [13], проблематика проекта определяется как комплекс проблем и причин их возникновения, которые неразрывно связаны с основной проблемой, подлежащей разрешению, решение которых будет способствовать повышению эффективности формирования функциональной грамотности обучающихся. Часть этих проблем связана с недостатками кадрового обеспечения образовательного процесса. Поскольку речь идет об организации совместной деятельности педагогического коллектива по формированию и оцениванию функциональной грамотности обучающихся, то важно представить управленческие и педагогические проблемы, связанные с решением основной проблемы. Комплекс проблем и причин, связанных с кадровым ресурсом проекта, препятствующих достижению планируемых результатов, наглядно представляют в виде «дерева проблем». Проблемы рассматриваются как антиподы целей (как устранить причины). «Дерево проблем» можно представить в виде таблицы (или диаграммы). В таблице 4 показан комплекс возможных проблем, препятствующих достижению нужного уровня функциональной грамотности школьников, и их причин. Безусловно, условия в образовательных организациях могут отличаться «наборами» проблем. В таблице 4 отмечено то, на что важно обратить внимание в первую очередь (что характерно для большинства школ).

Таблица 4

Комплекс возможных проблем, препятствующих достижению необходимого уровня сформированности функциональной грамотности обучающихся

Проблема	Возможные причины ее возникновения
Нежелание руководителей делегировать полномочия	Авторитарный стиль управления деятельностью педагогического коллектива
	Использование преимущественно жестких линейных и линейно-функциональных организационных структур управления образовательным процессом
	Недостаточный уровень компетентности руководителей в вопросах управления изменениями в организации
Неготовность руководителя и педагогов к коллективной инновационной деятельности (по разработке и внедрению)	Децентрализация управления образовательным процессом по формированию функциональной грамотности – организация деятельности по формированию ФГ в рамках привычного «предметного» подхода, при котором каждый

новых подходов к организации деятельности)	учитель работает относительно независимо от других учителей
	Недостаточный уровень компетентности педагогических работников в вопросах организации совместной деятельности над «общим» результатом
	Недостаточный уровень компетентности педагогических работников в вопросах инновационной деятельности, инертность и сопротивление изменениям (инновациям)
	Недостаточный опыт (или его отсутствие) совместной проектной деятельности
	Попытка формировать функциональную грамотность обучающихся средствами отдельных предметов (решение «новой» задачи «старыми» методами) без опоры на «дефицитарные» профили классов
	Отсутствие во внутришкольной системе оценки качества результатов обучения мониторинга формирования функциональной грамотности в 5-9 классах. Эпизодическая оценка функциональной грамотности обучающихся (или ее отсутствие)
	Отсутствие единого банка заданий для оценки уровня сформированности функциональной грамотности обучающихся
Неготовность учителей-предметников к совместной деятельности по планированию, формированию и оцениванию функциональной грамотности обучающихся	Различие в подходах к формированию функциональной грамотности у разных учителей
	Недостаточный уровень компетентности педагогических работников в вопросах формирования и оценивания функциональной грамотности, в вопросах организации совместной деятельности
	Отсутствие единой профессиональной позиции по вопросам формирования и оценивания функциональной грамотности
	Избегание членами педагогического коллектива ответственности за результаты формирования функциональной грамотности
Проблема преемственности подходов к содержанию и организации образовательного процесса по формированию и оцениванию функциональной грамотности на ступенях НОО, ОО, СОО	Относительная структурная независимость уровней общего образования в школе
	Отсутствие уровневой дифференциации ожидаемых результатов формирования функциональной грамотности в соответствии с возрастными особенностями обучающихся

Таким образом, выявление проблематики проекта позволит ответить на важный вопрос – *«Какие причины и прошлый опыт членов педагогического коллектива заставляют их воспринимать отклонение полученных результатов по функциональной грамотности от запланированных как проблему?»*

Определение целей проекта

Генеральная цель (основная) проекта и цели проекта определяются на основе основной проблемы и проблематики. Определяется, что необходимо сделать для решения основной проблемы. Цели, как известно, являются антиподами проблем.

При формулировании основной проблемы было определено то, что является неудовлетворительным (достигнутый уровень функциональной грамотности обучающихся). Определение проблематики помогает выбрать направления деятельности по устранению основной проблемы (цели и задачи проекта). «Дерево проблем» может быть использовано при построении «дерева целей» и задач проекта в целом, а также в оценке рисков проекта (какие причины и как могут препятствовать решению проблемы).

При проектировании целей проекта и их оценке можно ориентироваться на модель цели, показанную на рисунке 5.

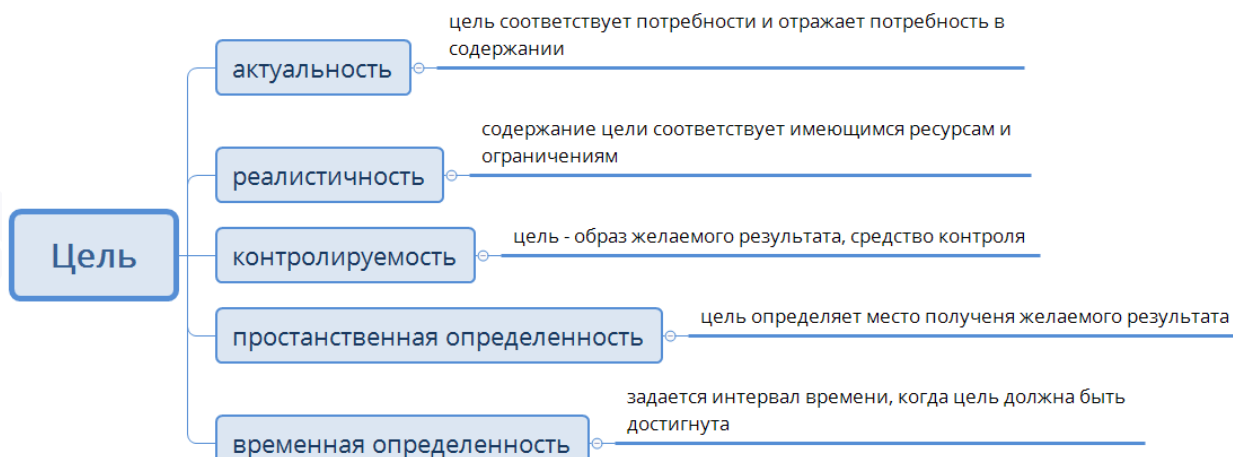


Рис. 5. Модель цели [9]

Цель проекта (генеральная) – формирование функциональной грамотности обучающихся 5-9 классов в общеобразовательной организации в соответствии с требованиями ФГОС ОО и ФООП НОО и ООО путем создания (совершенствования) условий, способствующих совместной деятельности педагогического коллектива на единой методологической, методической, технологической и организационной основе.

Критериями достижения целей проекта могут быть планируемые качественные и количественные показатели. Так в качестве критериев достижения основной цели формирования функциональной грамотности обучающихся в общеобразовательной организации следует выбрать следующие планируемые результаты: не менее 85% обучающихся демонстрируют достаточный (превышение порогового уровня) и выше уровень сформированности разных видов функциональной грамотности и не менее 3% обучающихся демонстрируют высокий уровень сформированности функциональной грамотности. Другие примеры критериев: 100% педагогических работников прошли повышение квалификации по вопросам формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся; разработана и внедрена проектная организационная структура деятельности педагогического коллектива по формированию функциональной грамотности обучающихся. Критерии должны позволить оценить степень реализации целей проекта.

Под каждую выделенную проблему необходимо подобрать варианты решения, которые можно рассматривать как подцели проекта. «Дерево целей»

проекта можно представить в виде таблицы (или диаграммы). Пример «дерева целей» показан в таблице 5.

Таблица 5

Проблемы и возможные варианты устранения причин их возникновения

Проблема	Варианты устранения причин возникновения проблемы (цели/подцели/задачи)
Нежелание руководителей делегировать полномочия	Смена стиля руководства деятельностью педагогического коллектива
	Переход к использованию гибких гибридных организационных структур (проектных, матричных в сочетании с линейно-функциональными)
	Совершенствование компетенций (знаний и умений) руководителей в вопросах управления изменениями в организации
Неготовность руководителя и педагогов к коллективной инновационной деятельности (по разработке и внедрению новых подходов к организации деятельности)	Согласование деятельности педагогических работников по формированию функциональной грамотности обучающихся на основе единого методологического, методического, технологического и организационного подхода. Переход от «предметного» подхода к обучению к компетентностному подходу, в рамках которого метапредметная составляющая результата обучения и функциональная грамотность рассматриваются как компоненты компетентности
	Совершенствование компетенций педагогических работников и руководства школы в вопросах коллективной проектной деятельности
	Совершенствование компетенций педагогических работников в вопросах инновационной деятельности в целях снижения сопротивления изменениям
	Наработка опыта совместной проектной деятельности
	Принятие решение по формированию функциональной грамотности обучающихся на основе анализа данных диагностики с опорой на «дефицитарные» профили классов и индивидуальные профили обучающихся
	Разработка и внедрение внутренней системы мониторинга формирования функциональной грамотности на ступени НОО и ООУ. Включение показателей сформированности функциональной грамотности в систему показателей качества образовательных результатов обучающихся на уровне школы
	Создание фонда оценочных средств (единого банка заданий для оценки уровня сформированности функциональной грамотности обучающихся)
	Неготовность учителей-предметников к совместной деятельности по планированию, формированию и оцениванию функциональной грамотности обучающихся
Создание условий для формирования единой профессиональной позиции по вопросам формирования и оценивания функциональной грамотности	

	Разделение ответственности за результаты формирования функциональной грамотности между членами педагогического коллектива, создание педагогических команд
Проблема преемственности подходов к содержанию и организации образовательного процесса по формированию и оцениванию функциональной грамотности на ступенях НОО, ООО, СОО	Согласование деятельности по формированию функциональной грамотности обучающихся на ступенях НОО, ООО, СОО на основе единой профессиональной позиции

Решение проблемы (идея проекта)

На данном этапе необходимо ответить на вопрос – как решить основную проблему? Возможный вариант решения проблемы – согласование (синхронизация) деятельности учителей-предметников по формированию функциональной грамотности школьников.

За основу может быть взята идея интеграции проектного управления с традиционными процессами стратегического, тактического и оперативного управления образовательным процессом, а именно, применение проектного подхода к управлению образовательным процессом на основе сочетания традиционной линейно-функциональной структуры управления образовательным процессом с проектной (матричной) организационной структурой. Такое сочетание организационных структур (гибкие гибридные управленческие структуры) создаст условия для деятельности педагогов на единой методологической, методической и организационно-деятельностной основе, позволит повысить эффективность процесса за счет развития горизонтальных связей между педагогическими работниками в организационной структуре, разделить ответственность за планируемые в обновленных ФГОС результаты между работниками, создать педагогические команды.

Выбор типа проекта

Одним из вариантов решения проблемы является повышение эффективности работы педагогического коллектива по формированию и оцениванию функциональной грамотности обучающихся путем согласования деятельности учителей-предметников, работающих в одной параллели классов (или даже в отдельно взятых классах). Группы учителей, работающих на параллелях (или в отдельных классах), руководители и члены школьных методических объединений, заместители руководителя ОО по УВР могут рассматриваться как будущие команды, цель деятельности которых – достижение общей цели по формированию функциональной грамотности обучающихся. Один и тот же работник может входить в состав нескольких групп (по параллелям или по классам).

Команда проекта может рассматриваться как коллективный педагогический субъект образовательной деятельности, для которого характерны: единая профессиональная позиция; единое информационное и ценностно-смысловое поле; открытость; коллективная рефлексия; наличие структур управления, организующих взаимодействие педагогов и совместную деятельность.

Для всех параллелей классов (с 5 по 9) может быть разработана серия однотипных подпроектов, объединенных в один мультипроект. Реализация таких подпроектов может осуществляться ежегодно в рамках замкнутого управленческого цикла. Подпроекты реализуются одновременно и на регулярной основе. Жизненный цикл мультипроекта открыт и определяется содержанием набора реализуемых подпроектов. При разработке мультипроекта задаются четкие цели по каждому подпроекту, ресурсы перераспределяются в целях повышения эффективности их использования, формируется организационная структура управления подпроектами, четко увязанная со структурой мультипроектного управления.

Оценка привлекательности предлагаемого варианта решения проблемы для педагогического коллектива

Предлагаемая модель организационной структуры управления деятельностью педагогического коллектива является для школы новшеством. Как будут воспринимать новшество члены коллектива? Это можно выявить, проведя опрос педагогических работников – будущих членов проектных команд. Новшество важно оценить с точки зрения актуальности, потенциальной полезности и реализуемости в конкретной школе, в конкретных условиях. Такая оценка позволяет оценить риски в реализации проекта, связанные с мотивацией и ценностно-смысловым компонентом готовности работников. В работе [9] предложен вариант экспертной оценки новшества. Структура оценки новшества показана на рисунке 6.



Рис. 6. Структура критериев интегральной оценки новшества

Степень актуальности новшества определяется значимостью проблемы, решению которой может способствовать его использование. Степень актуальности можно оценить по 10 балльной шкале (0 – неактуально, 10 – очень актуально).

Контролируемость также оценивается по 11-балльной шкале.

Полезность новшества оценивается через:

- надежность получения ожидаемого полезного эффекта (0 баллов – низкая надежность, 10 – очень высокая); надежность связана с воспроизводимостью, мультиплицируемостью с получением заданных результатов;
- перспективность оценивается путем прогнозирования продолжительности использования новшества; новшество может быстро устареть, если

- появятся более эффективные варианты решения проблемы; оценивается в баллах от 0 (очень низкая перспективность) до 10 (очень высокая);
- инновационный потенциал – степень потенциально возможного уменьшения несоответствия между тем, что есть, и тем, что должно быть; оценивается либо в ходе реализации проекта опытным путем, либо экспертным путем (0 – низкий потенциал, 10 – очень высокий).

Полезность рассчитывается по формуле (1)

$$O_{nn} = \frac{O_{ин} \times O_n \times O_n}{100}, \quad (1)$$

где O_{nn} – оценка потенциальной полезности новшества, $O_{ин}$ – оценка инновационного потенциала новшества, O_n – оценка надежности новшества, O_n – оценка перспективности новшества. Максимальная оценка полезности равна 10.

Очевидно, что ожидаемый полезный эффект может быть высоким, но неприемлемым в конкретных условиях, если школа не располагает необходимыми ресурсами, или педагогический коллектив и руководство школы не готовы к внедрению такого новшества. В этой связи при оценке новшества необходимо рассмотреть, какова его трудоемкость, какие требования оно предъявляет к кадровому, материально-техническому, программно-методическому, финансовому, информационному и др. обеспечению, насколько эти требования соответствуют возможностям школы.

Для оценки условий реализуемости новшества (проекта) можно воспользоваться формой, показанной в таблице 6.

Таблица 6

Форма оценки условий реализуемости новшества (проекта)

Условия, необходимые для освоения новшества	Оценочная шкала										
	Полностью не обеспечено					Полностью обеспечено					
Временные возможности (возможность выделения времени для освоения новшества)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кадровые возможности (наличие кадров, способных освоить новшество)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Материально-техническое обеспечение	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Программно-методическое обеспечение	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Финансовые возможности	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нормативно-правовые возможности (отсутствие или возможность снятия правовых ограничений)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Готовность педагогического коллектива к освоению новшества	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организационная готовность коллектива (способен ли коллектив организовать освоение данного новшества)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

За общую оценку реализуемости принимается наименьшая из оценок по всем восьми показателям. Максимальное значение оценки равно 10.

Интегральная оценка привлекательности новшества рассчитывается по формуле (2)

$$O_u = \frac{O_k \times O_a \times O_{nn} \times O_p}{1000}, \quad (2)$$

где O_u – интегральная оценка привлекательности новшества, O_p – оценка реализуемости, O_a – оценка актуальности, O_{nn} – оценка полезности, O_k – оценка контролируемости. Максимальная оценка равна 10.

Смысл использования такой модели комплексной оценки (когда показатели перемножаются) в том, что если хотя бы одна составляющая (парциальная) оценка имеет низкое значение, интегральная оценка также будет низкой. Например, по трем показателям 10 баллов, а по одному, например, по реализуемости 2 балла, тогда и общая оценка равна 2 баллам.

Важно учесть, что даже если интегральная оценка привлекательности низкая, новшество не следует сразу отвергать. Если основная решаемая проблема имеет высокую степень актуальности, новшество перспективно и имеет высокий инновационный потенциал, необходимо проанализировать те факторы (проблемы), которые определяют низкую оценку (выступают в роли ограничений) и определить возможности снятия этих ограничений.

Для снятия ограничений к началу внедрения проектно-целевой организационной структуры возможно потребуется:

- разработать локальные нормативные акты, определяющие целевые показатели, ответственных за их достижение, задачи по их достижению, направления и план действий педагогического коллектива по достижению этих показателей;
- внести изменения в рабочие программы, направленные на интеграцию процесса формирования функциональной грамотности обучающихся в образовательную деятельность по предметам;
- внести изменения в планы внеурочной деятельности, направленные на интеграцию процесса формирования функциональной грамотности в образовательную деятельность;
- оценить готовность учителей-предметников к формированию функциональной грамотности;
- выявить готовность руководства школы и педагогических работников к совместной деятельности по достижению новых планируемых результатов обучения;
- провести мероприятия по обучению работников в различных формах – неформальное повышение квалификации учителей-предметников с целью формирования коллективного субъекта образовательной деятельности;
- создать «банк передового педагогического опыта» в вопросах формирования функциональной грамотности обучающихся (накопление и обработка методических материалов учителей-предметников) и др.;
- распределить ответственность за формирование функциональной грамотности между членами будущих проектных команд;

- обосновать необходимость изменений в организационной структуре управления образовательным процессом и довести эту идею до каждого работника.

Подготовка команд

Перед разработкой и реализацией проекта прежде всего необходимо обеспечить готовность педагогических работников и управленческих кадров к совместной деятельности по достижению планируемых результатов обучения, к работе в командах. Создание команд может, в свою очередь, рассматриваться и как самостоятельный подпроект (либо как одна из задач на первом этапе реализации мультипроекта).

Команда – группа людей, которые объединены общими целями и ответственностью за результат. Для команды характерен высокий уровень взаимосвязей между работниками, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и нацеленности на индивидуальный профессиональный рост каждого члена команды. Деятельность команды базируется на командной выработке решения, в отличие от управленческого аппарата, где принятие решений распределено по уровням его подготовки и утверждения. В каждой команде назначают лидера (это может быть учитель-предметник), который следит за климатом в команде, помогает членам команды в выполнении задач, контролирует выполнение задач. Каждый член команды несет ответственность за других и сам мотивирован обучать коллег и помогать другим.

Для сильной команды характерны: благоприятная атмосфера (члены команды общаются между собой, уважают друг друга, помогают друг другу в решении задач и совместно ищут способы решения проблем); цели реализации проекта поняты однозначно и приняты всеми членами команды (каждый член команды понимает свою роль, место в команде, знает и выполняет свои обязанности, заинтересован в достижении общей цели); члены команды уважают друг друга независимо от должности и результатов (у молодых и менее опытных членов команды отсутствует страх перед опытными сотрудниками, все общаются на равных); разногласия могут быть только в рамках решения задач (у членов команды может быть разное видение пути к цели, но обсуждения конструктивны и не приводят к конфликтам, каждый член команды может пойти на компромисс, а не руководствуется только личными амбициями).

Для создания сильной команды можно следовать ряду правил [23]: 1) «правило семи человек» – в рамках небольших групп (число членов группы от 5 до 9, 7±2) люди теснее общаются, лучше взаимодействуют, устанавливают продуктивные межличностные связи; 2) комбинировать людей (формировать команду из работников с разным уровнем компетентности – сильные будут учиться управлять, обучать менее успешных работников и взаимодействовать с ними, менее успешные будут видеть перед собой хороший пример, начнут тянуться за сильными коллегами и будут ощущать себя частью сильной команды); 3) распределять задачи; 4) мотивировать работников на выполнение проекта; 5) разработать подходящий график; 6) руководитель должен стать частью команды.

При подготовке команд следует учитывать проблематику проекта. При подготовке команд прежде всего важно устранить причины, вызывающие нежелание

руководителей школы делегировать полномочия руководителям проектов, готовность руководителя и педагогов к коллективной инновационной деятельности по разработке и внедрению новых подходов к организации деятельности, готовность учителей-предметников к совместной деятельности по планированию, формированию и оцениванию функциональной грамотности обучающихся.

Под готовностью управленческих кадров и педагогических работников к формированию и оцениванию функциональной грамотности школьников будем понимать профессиональную компетентность, включающую опыт взаимодействия в профессиональной команде, комплекс знаний, умений, качеств личности, сочетание которых обеспечивает стабильные, положительные результаты обучающихся с учетом их индивидуальных и групповых дефицитарных профилей функциональной грамотности на основе единой цели, единых подходов к формированию ФГ и разделенной ответственности за результат.

В структуре готовности выделяют [4]:

- мотивационно-целевой компонент (наличие у педагогических работников мотивов на применение проектных форм совместной продуктивной деятельности по формированию функциональной грамотности обучающихся на основе общей цели, единых подходов);
- когнитивный компонент (наличие знаний – о методах, средствах, технологиях формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся; об идентификации, оценке и устранении образовательных дефицитов индивидуального и группового уровня (класс, параллель); о совместной инновационной деятельности);
- деятельностный компонент (наличие умений и навыков в области применения проектных форм совместной продуктивной деятельности в процессе формирования функциональной грамотности обучающихся; включенность в работу педагогической команды; работа в полипрофессиональной команде для решения проблем, требующих совместной работы; наличие прочных профессиональных связей в коллективе);
- оценочно-рефлексивный компонент (рефлексия результатов собственной деятельности и деятельности команды; самооценка уровня когнитивного и деятельностного компонентов готовности к совместной проектной деятельности; коррекция уровня готовности в сторону ее повышения с использованием различных форм профессионального образования – формального, неформального и информального).

Определить готовность руководства школы и педагогических работников к совместной проектной деятельности по формированию и оцениванию функциональной грамотности обучающихся можно путем самообследования. Самообследование при внедрении гибридных организационных структур в деятельность педагогического коллектива по формированию функциональной грамотности школьников должно обеспечить руководителя ОО, его заместителей и учителей-предметников информацией о готовности коллектива к согласованной деятельности, о результатах формирования функциональной грамотности обучающихся и др. Эта

информация необходима для выбора оптимальной схемы внедрения новых организационных структур, принятия согласованных решений по созданию единой профессиональной позиции у членов коллектива.

Цель самообследования – изучение состояния стихийно сложившейся (складывающейся) в школе системы формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся, для чего используются специально подобранные методики, критерии и показатели. Самообследование может проводиться силами специально созданной для этих целей экспертной группы. В состав экспертной группы включаются представители администрации школы, функциональных подразделений, руководители методических объединений, внешние эксперты, консультанты. В проекте используются различные ресурсы. Кадровые ресурсы следует оценить в первую очередь. Для проектных решений важно учесть не только общие качественные характеристики состава учителей и административных работников (стаж, уровень образования, квалификационная категория, возраст), но и специфические характеристики, связанные с решаемой в проекте основной проблемой.

Для оценки готовности коллектива к совместной работе над проектом в работе [18] может быть использован критерий работоспособности. Этот критерий позволит ответить на вопрос *«Насколько осуществляемая членами коллектива деятельность по формированию функциональной грамотности обучающихся соответствует изменившимся требованиям к содержанию обучения, трудовым функциям и компетенциям?»*. Работоспособность коллектива оценивается такими показателями, как:

- компетентность работников в вопросах формирования и оценивания функциональной грамотности; профессиональные дефициты;
- удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе (самооценка удовлетворенности работой и условиями самореализации);
- направленность личности работников (профессиональные достижения, текучесть кадров);
- активность в самосовершенствовании (итоги аттестации, переподготовка, повышение квалификации, наставничество, участие в конкурсах профессионального мастерства и т. п.);
- вовлеченность работников в инновационную деятельность по совершенствованию образовательного процесса, управлению школой, в деятельность неформальных объединений;
- отношение к переменам (личная, групповая, организационная готовность принимать участие в преобразованиях).

Получить объективные оценки по критерию работоспособности коллектива можно с помощью различных исследований. При самообследовании могут быть учтены результаты независимой оценки уровня сформированности функциональной грамотности школьников на региональном уровне (если школа принимала участие в региональном мониторинге) как результата деятельности коллектива в целом, или в ходе внутришкольной диагностики; результаты независимой диагностики предметно-методической компетентности учителей.

Самодиагностика руководителем общеобразовательной организации и его заместителями собственного уровня профессиональных компетенций в вопросах организации эффективной совместной деятельности членов педагогического коллектива по достижению требуемых планируемых результатов обучения

Для решения задач, связанных с управлением качеством образования в школе на основе ФГОС ОО, в условиях обновления содержания, форм и методов обучения целесообразно переходить на проектное управление образовательным процессом, успешность которого во многом определяется уровнем компетентности руководства школы (руководителя и его заместителей) в вопросах проектного управления, его готовности к использованию гибких организационных структур управления деятельностью коллектива.

Компетентность руководства в вопросах проектного управления рассматривается как совокупность знаний и умений в области проектного управления (когнитивный компонент); способности и готовности реализовать знания и умения в управленческой деятельности (деятельностный компонент); наличия у руководства целостной ценностно-смысловой конструкции проектирования, осознания и принятия им важности и эффективности проектного управления (мотивационно-целевой компонент); оценочно-рефлексивный компонент (рефлексия результатов собственной деятельности и деятельности коллектива; самооценка уровня когнитивного и деятельностного компонентов готовности к организации проектной деятельности; коррекция уровня готовности в сторону ее повышения с использованием различных форм профессионального образования).

В работе [4] предлагается уровневый подход к оценке компетентности руководства к проектному управлению деятельностью коллектива. Выделяется три уровня развития проектной компетентности руководства: адаптивный (у руководства имеется общее представление о ценностях, перспективах и методах проектного управления, опыт проектного управления отсутствует); продуктивный (характеризуется реализацией ценностно-смысловых опор в вопросах использования проектной технологии управления, опыт участия в различных проектах регионального, федерального уровня, инициированных извне, под внешним руководством; небольшой опыт самостоятельной реализации внутренних проектов); креативный (определяет проектную технологию как ведущую составляющую управленческой деятельности, обеспечивающую совместное решение творческих задач и реализацию инновационных проектов). В зависимости от результатов самооценки и имеющихся в школе ресурсов (кадровых, финансовых, информационных и др.) выбирается вариант развития и совершенствования проектной компетентности руководства школы (это может быть повышение квалификации, стажировка, консалтинг и др.).

Оценка модели профессионального поведения членов коллектива

С точки зрения управления деятельностью коллектива для руководства важно знать, какой модели поведения придерживаются работники школы. Модель поведения, в свою очередь, зависит от системы взглядов руководства [27]. Важно знать, какие устойчивые формы профессионального поведения работни-

ков присущи коллективу школы и как это будет влиять на изменения в организации совместной деятельности. Будет ли поддержка инициатив руководства со стороны коллектива? Чего ожидает коллектив от руководства? Какой будет позиция коллектива? Знание ведущей модели профессионального поведения работников необходимо при подборе проектных команд.

Так, согласно данной работе [27], можно выделить четыре модели организационного поведения: авторитарная модель, модель опеки, модель поддержки, коллегиальная модель. Краткая характеристика моделей показана в таблице 7.

Таблица 7

Краткая характеристика моделей профессионального (организационного) поведения [26]

Характеристика модели	Модель			
	Авторитарная	Опеки (патерналистская)	Поддержки	Коллегиальная (партиципативная)
Опора на ...	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Руководство ориентируется на ...	Полномочия	Распределение ресурсов	Поддержку	Работу в команде
Педагогические работники ориентируются на ...	Подчинение (отсутствие у работников права голоса)	Безопасность и льготы	Решение конкретных задач	Ответственное поведение
Психологический результат для педагогов...	Зависимость от непосредственного руководителя	Зависимость от организации	Участие в управлении, принятии решений	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работников	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие педагогических работников в процессе труда (степень вовлеченности в процесс труда)	Минимальное (делают не больше того, что требует руководство)	Пассивное сотрудничество (основной побудитель к действию «должен»)	Реагирование на внутренние стимулы	Умеренный энтузиазм
Общая характеристика поведения работников	Пассивность, неуверенность, агрессия по отношению к руководству, страх оказаться некомпетентным, потерять защиту руководителя, сдерживание профессионального	Избегание ошибок и наказаний, манипулирование руководством, страх оказаться некомпетентным, сдерживание	Возможны отказы в ответ на предложение выполнить дополнительную, оплачиваемую работу, возможен индивидуальный рост	Командная работа независимых, самодостаточных людей

	роста, самораз- вития	ние профес- сионального роста		
Распространенность модели в общеобразова- тельных организациях	Широкая	Широкая, в основном доминирует в школах	Редкая	Крайне редкая
Условия реализации модели (наличие и объем различных ресурсов)	Ресурсы огра- ничены	Ресурсы ограничены	Минималь- ный объем ресурсов	Избыток ресур- сов (нереально для большин- ства современ- ных школ)

Очевидно, что проектное управление скорее всего «приживется» как минимум в случае доминирования модели поддержки. А коллегиальная модель должна для подавляющего большинства школ рассматриваться в настоящее время как перспективная.

Самодиагностика мотивационно-целевого компонента готовности педагогических работников к совместной работе по формированию и оцениванию функциональной грамотности обучающихся

При разработке и реализации проекта важно учесть характер мотивационной среды школы, под которой, согласно [9], понимается совокупность условий, определяющих выбор работниками величины усилий, которые они готовы прикладывать для достижения общей цели. Для оценки мотивационной среды можно воспользоваться опросником, представленным в таблице 8.

Таблица 8

Оценка мотивационной среды школы

Оцените по 11-балльной шкале, в какой мере приведенные утверждения соответствуют ситуации в вашей школе:

Условие	Шкала оценки	
	Полностью не соответствует	Полностью соответствует
Ожидаемые руководством школы результаты работы педагогического коллектива по формированию функциональной грамотности обучающихся четко определены (цели могут служить средством для сравнения с достигнутыми результатами)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	
Ожидаемые результаты реализации проекта известны каждому члену педагогического коллектива	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	
Установлено вознаграждение за достижение высоких результатов по функциональной грамотности обучающихся	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	
О вознаграждении известно каждому члену педагогического коллектива	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	
Установленные вознаграждения ценны для педагогических работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	
Статус члена педагогического коллектива и отношение к нему со стороны коллег определяется тем, как он работает	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	

Система контроля со стороны руководства обеспечивает объективную оценку результатов труда работников	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Работники не сомневаются в объективности оценки результатов их труда со стороны руководства	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Результаты работы каждого работника хорошо известны в коллективе	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Члены педагогического коллектива не сомневаются в справедливости вознаграждений	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Члены педагогического коллектива не сомневаются, что ожидаемые руководством школы результаты соответствуют их возможностям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Достижение ожидаемых руководством школы результатов не требует от членов педагогического коллектива чрезмерного напряжения	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Члены педагогического коллектива уверены, что существующие материально-технические, информационные, кадровые, организационные, финансовые и другие условия достаточны для достижения ожидаемых руководством результатов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Члены педагогического коллектива в работе чаще испытывают положительные эмоции, чем отрицательные	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Опрос работников необходимо провести анонимно. Чем ближе ответы к левому краю (полностью не соответствуют), тем более существенны недостатки мотивационной среды. Анализ результатов опроса позволит выявить наиболее существенные причины того, что члены коллектива не заинтересованы достигать максимально возможных для них результатов, причины немотивированности в совместной работе над «общими» результатами.

Оценка кредита доверия как ресурса будущих изменений в организации

Важным с точки зрения планируемых изменений в организации деятельности педагогического коллектива является такой нематериальный ресурс как кредит доверия к руководителю со стороны подчиненных и к подчиненным со стороны руководства [27]. Как будут восприниматься инициативы – как сулящие улучшение, или как «все будет, как всегда, или еще хуже». Реакция работников, безусловно, будет отличаться. Руководству важно выделить в первую очередь среди работников группу союзников и последователей – тех, кто доверяет существующим способам руководства, кого устраивают используемые в школе методы решения проблем. Доверие этой группы для руководства является важным ресурсом. Во вторую группу войдут «недоверчивые ведомые» (их еще называют «сидящими на заборе») – те, кто не во всем доверяет руководству, могут сомневаться в успехах намечаемых изменений, склонны к наблюдению за происходящим со стороны. Как правило, в школах это группа самая многочисленная и за нее руководству следует бороться (это резерв, которому руководство школы должно доказывать свою проектную компетентность). В третью группу войдут оппоненты – те, кто и не согласен

и не доверяет руководству. Среди них важно выделить «клинических противников» (всегда в оппозиции независимо от ситуации и решаемой проблемы, испытывают неприязнь к руководству на личностном уровне, признак «клинического противника» – неустрашимость конфликта). В другую подгруппу оппонентов войдут «конструктивные противники» (важны для руководства, делают ценные замечания, направленные на улучшение ситуации, порождают интересные идеи). В четвертую группу входят друзья (создают особые проблемы в коллективе, претендуют на особые отношения к себе, часто незаслуженные, со временем могут пополнить ряды «клинических противников»).

Наличие всех четырех групп работников является нормой для любой организации, но в случае проектного управления важно знать, представители каких групп войдут в проектные команды, кто будет задавать тон в работе. От этого во многом будет зависеть и результат.

Самодиагностика профессиональных дефицитов членов педагогического коллектива в вопросах формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся с использованием инструментария стандартизированных оценочных процедур

Для принятия решений руководству важно опираться на достоверную и актуальную информацию. Для оценки компетентности работников в вопросах формирования разных видов функциональной грамотности и выявления профессиональных дефицитов наибольший эффект даст самодиагностика уровня сформированности различных видов функциональной грамотности учителей-предметников с использованием открытого банка заданий РАО [24]. Данный инструментарий стандартизирован и позволяет выявить уровень функциональной грамотности (по разным видам грамотности и в целом), профессиональные дефициты как отдельно взятых учителей, так и всего коллектива в целом.

Процедура самодиагностики может быть проведена одновременно для всех учителей-предметников. Для проведения самодиагностики могут быть использованы варианты диагностических работ по разным видам грамотности для обучающихся в 9 классах (читательская (ЧГ), математическая (МГ), естественнонаучная (ЕНГ), финансовая (ФГ), глобальные компетенции (ГК), креативность мышления (КМ)). Для анализа результатов выполнения работ используются описания работ (спецификации) и рекомендации по оцениванию и установлению уровня грамотности. Проверка результатов выполнения диагностических работ может осуществляться экспертной группой, включающей более продвинутых и прошедших ранее обучение на курсах повышения квалификации в данных вопросах работников (методистами). Может быть использована и взаимопроверка.

Самодиагностика профессиональных дефицитов осуществляется на основе уровневого подхода и позволяет выявить несколько дефицитарных уровней: высокий, средний, низкий. Применительно к функциональной грамотности педагогических работников: высокий уровень дефицитарности соответствует низкому уровню функциональной грамотности учителя (1-2 уровни грамотности); средний уровень дефицитарности соответствует среднему уровню (3-4 уровни) функциональной грамотности; низкий уровень дефицитарности соответствует высокому уровню функциональной грамотности (5-буровни). Соответствие уровней функциональной

грамотности и уровней дефицитарности, а также рекомендации по восполнению выявленных дефицитов показаны в таблице 9.

В ходе самодиагностики выявляются работники с разными уровнями функциональной грамотности и дефицитарности. Результаты самодиагностики могут быть представлены в виде таблиц. Пример такой таблицы показан ниже (таблица 10).

На основе анализа данных таблицы 10 выявляются работники и группы работников с разными дефицитарными уровнями по разным видам грамотности. Ориентируясь на рекомендации по устранению дефицитов (таблица 9) и работу [7], в которой предложены различные варианты персонализации профессионального развития педагога на уровне образовательной организации, можно выбрать адекватные формы непрерывного профессионального развития отдельных педагогических работников и коллектива в целом [8].

Таблица 9

Уровни функциональной грамотности педагогических работников, дефицитарный уровень и способы восполнения профессиональных дефицитов

Уровень функциональной грамотности (для разных видов грамотности или интегральный)	Дефицитарный уровень	Рекомендации по способам восполнения профессиональных дефицитов
1-2	Высокий	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана
3-4	Средний	Профессиональное развитие по технологии индивидуального плана или повышение квалификации по вопросам формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся
5-6	Минимальный или отсутствие дефицита	Профессиональное развитие в вопросах формирования и оценивания функциональной грамотности обучающихся на основе неформального (внутриорганизационного) и информального образования (самообразования)

Таблица 10

Результаты самодиагностики уровней функциональной грамотности и дефицитарных уровней педагогических работников

Работник	Дефицитарные уровни					
	ЧГ	МГ	ЕНГ	ФинГ	ГК	КМ
ФИО ₁	с	н	с	с	н	с
ФИО ₂	с	с	н	в	с	с
...	в	с	с	в	с	н
ФИО _n	н	с	с	с	в	н
Число работников с высоким уровнем дефицитарности / %	к/ (k/n)*100	к/ (k/n)*100	к/ (k/n)*100	к/ (k/n)*100	к/ (k/n)*100	к/ (k/n)*100

Число работников со средним уровнем дефицитарности / %	$l / (l/n) * 100$	$l / (l/n) * 100$	$l / (l/n) * 100$	$l / (l/n) * 100$	$l / (l/n) * 100$	$l / (l/n) * 100$
Число работников с низким уровнем дефицитарности / %	$m / (m/n) * 100$	$m / (m/n) * 100$	$m / (m/n) * 100$	$m / (m/n) * 100$	$m / (m/n) * 100$	$m / (m/n) * 100$

Таким образом, выявление профессиональных дефицитов позволит определить точки профессионального роста отдельных учителей и коллектива в целом, организовать совместное и индивидуальное повышение квалификации с целью совершенствования и развития необходимых компетенций.

Результаты самодиагностики интересны не только с точки зрения необходимости повышения уровня компетентности работников, но и в соотношении с результатами диагностики уровней разных видов функциональной грамотности обучающихся. По результатам самодиагностики можно 1) спрогнозировать результаты формирования функциональной грамотности у обучающихся; 2) сопоставить распределение по уровням грамотности, дефицитарные профили, уровни сформированности функциональной грамотности обучающихся одной параллели (или класса) с таковыми для учителей-предметников, преподающих различные предметы на данной параллели классов (или в отдельном классе). Между результатами диагностики функциональной грамотности учителей-предметников и обучающихся, очевидно есть корреляция; 3) результаты самодиагностики важно учесть при формировании команд и определении направлений деятельности по устранению причин низких результатов по функциональной грамотности школьников.

Самооценка удовлетворенности работой и условиями самореализации

При оценке работоспособности коллектива важно оценить удовлетворенность педагогов условиями профессиональной деятельности и организацией образовательного процесса, возможностей для самореализации. Основу опросника могут составить вопросы, отношение к которым можно выразить в баллах: полностью не удовлетворен – 1 балл; практически не удовлетворен – 2 балла; средний уровень удовлетворенности – 3 балла; в основном удовлетворен – 4 балла; полностью удовлетворен – 5 баллов. Опросник показан в таблице 11.

После проведения опроса членов педагогического коллектива может быть построен профиль удовлетворенности работой и условиями самореализации. Результаты могут быть использованы при организации работы школьных команд.

Самодиагностика отношения к переменам в профессиональной деятельности

Готовность к изменениям определяется приобретенным в прошлом опытом успехов и неудач [27]. Речь идет о личной, групповой и организационной готовности принимать участие в изменениях, внедрении нового. Работники по-разному реагируют на изменения в организации деятельности, что существенно влияет на непредсказуемость результатов реализации проекта (непредсказуемость повышает риски реализации проекта). Необходимость изменений в образовательном процессе может восприниматься работниками, с одной стороны, как навязанная «сверху» инновация, а, с другой стороны, может быть осознана на основе анализа собственной

деятельности и ее результатов, оценке собственных ресурсов (в этом могут помочь результаты самодиагностики). В первом случае отношение, как правило, бывает негативным и вызывает сопротивление как у управленцев, так и педагогических работников, во втором случае – скорее позитивным.

Таблица 11

Оценка удовлетворенности работников условиями профессиональной деятельности [17]

Условие	Балл
Условия работы в школе (распределение учебной нагрузки, обязанностей, удобства, безопасность), деятельность администрации по их улучшению	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Возможности для профессионального роста и роста (равенство возможностей, условия для учебы, поддержка администрации и коллег, признание администрацией успехов и достижений)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Отношения между администрацией и учителями, реакция администрации на пожелания, вопросы, просьбы, жалобы	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Организация образовательного процесса, его ритмичность, плановость, обеспеченность, безопасность для здоровья	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Возможности участия в управлении школой, выработке и принятии ключевых решений, касающихся ее развития, доступность информации, имеющейся в распоряжении администрации	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Статус школы, ее общий имидж	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Современность и полнота отработанности используемых в школе образовательных программ, адекватность реализуемых в школе стратегий и концепций потребностям обучающихся, требованиям ФГОС ОО и ФООП разных уровней образования	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Возможности для раскрытия интеллектуального и творческого потенциала учителя в школе	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Полезность и эффективность организационных и методических нововведений в образовательном процессе в последние 3 года	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Социально-психологический климат педагогического коллектива	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Руководитель проекта (руководитель организации) может добиться со стороны подчиненных как сотрудничества, так и противостояния, поэтому при подготовке команд важно учесть:

- 1) участников, принимающих решения, от полномочий которых непосредственно зависит решение проблемы (это прежде всего, руководители общеобразовательной организации, будущие руководители проекта, руководители команды проекта);
- 2) активных участников, чьи действия потребуются при решении основной проблемы (заместители руководителя, педагогические работники);
- 3) пассивных по отношению к проблеме участников, на ком скажется решение проблемы (обучающиеся, их родители, учителя, не входящие в будущую команду проекта и др.);
- 4) участников с возможным негативным отношением к решению проблемы, которые могут оказывать сопротивление (скрытое или явное) изменениям (это могут быть и управленческие кадры школы, и педагогические работники).

Работники могут оказывать противодействие инновациям, к которым условно можно отнести и изменения в организационной структуре деятельности коллектива по формированию функциональной грамотности обучающихся. Отдельно взятые работники, их группы и организация в целом имеют память, в которой отражается их опыт. Именно этот опыт формирует отношение к инновациям. В зависимости от успеха или неуспеха в личной или коллективной инновационной деятельности в прошлом это отношение может быть позитивным или негативным. Негативный прошлый опыт приводит к сопротивлению изменениям, к снижению способности к обучению, саморазвитию у отдельных работников и у коллектива в целом. На это необходимо обратить особое внимание при формировании команд, поскольку подавляющее большинство педагогических работников воспринимают необходимость изменений в структуре деятельности как навязанную «сверху», а большинство руководителей считают, что работники, когда речь идет о нововведениях, занимают противоположную позицию.

Источниками сопротивления (противодействия) согласно [27] являются не сами изменения как таковые, а те последствия, которые они могут вызвать. Классификация угроз, которые несут с собой изменения в организации, показана в работе [27]. Выделено четыре группы угроз:

- угроза статусу – в новой ситуации работник может оказаться недостаточно компетентным, и это становится настолько заметным для окружающих, что может изменить его формальное и неформальное положение в организации;
- угроза отношениям – изменения означают, что кто-то в коллективе получает больше или меньше власти, больше или меньше признания, меняется положение работников относительно друг друга;
- угроза дополнительной работы;
- угроза незнакомой работы – участие в проекте требует дополнительных затрат времени и сил на освоение новых компетенций, переучивание и приспособление.

Как можно оценить готовность работников к изменениям, к совместной согласованной работе по формированию функциональной грамотности обучающихся? Будут ли они оказывать сопротивление организационным изменениям? В работе [27] предлагается выявить, какие угрозы с точки зрения руководителей и работников могут возникнуть при реализации проекта. Для этого можно провести анкетирование руководства школы (руководитель, заместители) и учителей-предметников. Опрос может быть проведен анонимно или персонифицировано с согласия всех работников, участвующих в инновационном процессе. Важно учесть, что при персонифицированном опросе есть угроза получить социально ожидаемые ответы, что скорее всего, исказит реальную ситуацию. Участникам после опроса необходимо присвоить идентификационные номера – для обработки данных.

Опрос можно провести с помощью таблиц 12 и 13. Угрозы необходимо проранжировать (самой важно угрозе поставить ранг 1, менее важной – 2, и т. д. до 8. Руководитель школы определяет ранги угроз для себя и для работников.

Заместители руководителей также заполняют таблицу 12. Каждый работник заполняет таблицу 13, после чего рассчитывается средний ранг для каждой угрозы по коллективу работников и группе управленцев. Опрос можно сопроводить такой инструкцией: «Ознакомьтесь с перечнем возможных угроз, которые могут возникнуть в Вашей школе при переходе на проектное управление деятельностью педагогического коллектива по формированию и оцениванию функциональной грамотности школьников. Проранжируйте угрозы. Занесите баллы в соответствующие ячейки таблицы (пример приведен в таблице 12).

Таблица 12

Профиль угроз инновации для руководителя (пример)

Какие угрозы, с Вашей точки зрения, могут возникнуть при изменениях организационной структуры деятельности коллектива по формированию функциональной грамотности обучающихся (при переходе к проектному управлению)? Проранжируйте угрозы (ранг 1 – самая важная угроза, 2 – менее важная и т. д. до 8, ранги не должны повторяться) [27]

№	Возможная угроза	Для руководителя	Для педагогических работников (с точки зрения руководителя)
1	Статусу, авторитету, должности	7	2
2	Сложившимся отношениям в коллективе, установившейся расстановке сил	8	3
3	Необходимость дополнительной незнакомой работы	3	8
4	Осознание собственной некомпетентности (кризис компетентности)	5	7
5	Необходимость переучивания и приспособления	4	6
6	Необходимость принятия личной ответственности за результаты нововведения	2	1
7	Приложенные усилия не будут должным образом оценены	1	4
8	Необходимость дополнительных затрат времени и средств	6	5

Для выявления корреляции между профилями угроз можно рассчитать коэффициент ранговой корреляции Спирмена [25], определить силу, направленность и статистическую значимость связи профилей. Коэффициент корреляции Спирмена вычисляется по формуле (3):

$$r_s = 1 - \frac{6 \times \sum (d^2)}{N \times (N^2 - 1)}, \quad (3)$$

где N – число угроз (равно 8), d – разность рангов, $\sum (d^2)$ – сумма квадратов разности рангов по всем угрозам.

Критическое значение коэффициента корреляции Спирмена для N=8 при уровне значимости 0,05 равно 0,72, а при уровне значимости 0,01 равно 0,88.

Считается, что связь достоверна, если рассчитанное значение коэффициента корреляции r_s больше, либо равно критическому значению на уровне значимости 0,05, и тем более, на уровне значимости 0,01. Знак плюс показывает прямую связь, минус – обратную. В приведенном примере (таблица 12) коэффициент корреляции равен -0,12, что свидетельствует о недостоверности связи (связь между профилями угроз отсутствует, руководитель и коллектив с его очки зрения принадлежат к разным позициям при оценке угроз).

Расчеты можно провести с помощью табличного процессора MS Excel.

Таблица 13

Профиль угроз инновации для работника (пример)

Какие угрозы, с Вашей точки зрения, могут возникнуть при изменениях организационной структуры деятельности коллектива по формированию функциональной грамотности обучающихся (при переходе к проектному управлению)? Проранжируйте угрозы (ранг 1 – самая важная угроза, 2 – менее важная и т. д. до 8, ранги не должны повторяться) [27]

	Возможная угроза	Для работника	Для руководителя (с точки зрения работника)
1	Статусу, авторитету, должности	7	2
2	Сложившимся отношениям в коллективе, установившейся расстановке сил	8	3
3	Необходимость дополнительной незнакомой работы	3	8
4	Осознание собственной некомпетентности (кризис компетентности)	5	7
5	Необходимость переучивания и приспособления	4	6
6	Необходимость принятия личной ответственности за результаты нововведения	2	1
7	Приложенные усилия не будут должным образом оценены	1	4
8	Необходимость дополнительных затрат времени и средств	6	5

Аналогично могут быть рассчитаны коэффициенты ранговой корреляции между двумя индивидуальными профилями, между индивидуальным и групповым профилем, между двумя групповыми профилями (ранжируются среднегрупповые значения, полученные в двух группах респондентов, например, группа заместителей руководителя и группа работников. Более подробно о коэффициентах ранговой корреляции и их расчетах можно узнать из работы [25].

Если коэффициенты ранговой корреляции близки к нулю, то можно сделать вывод об отсутствии связи между представлениями об угрозах у руководителей и подчиненных. Если связь значима и прямая, то руководитель и подчиненные одинаково оценивают угрозы при изменениях и им будет легче принимать совместные решения. Если связь значима и обратная, то можно сказать, что подчиненные и руководители сильно расходятся во взглядах на совместную проектную

деятельность, «стоят по разные стороны баррикады», и скорее всего, будут оказывать сопротивление изменениям в организационной структуре совместной деятельности.

Определение состава проектных команд и организационной структуры проекта

Как было показано выше, перспективным представляется использование сочетания действующей в школе традиционной линейно-функциональной структуры с матричной проектной структурой. При реализации мультипроекта целесообразно выбрать матричную структуру с проектным офисом. Члены команд подпроектов (группы учителей, ведущих преподавание предметов на одной параллели классов, или в одном классе) подчиняются как руководителю подпроекта, так и руководителям линейных и функциональных подразделений (заместителям руководителя ОО), в которых они работают постоянно. Руководитель подпроекта наделяется проектными полномочиями. Вводится организационный статус ответственных исполнителей, которым наделяются руководители низшего уровня; ответственные исполнители подчиняются своим непосредственным руководителям в линейной структуре, а в функциональном – руководителю подпроекта.

Распределение учителей-предметников на команды, реализующие подпроекты, может быть проведено на основе комплектации. Например, в 5 классе ведут преподавание 6 учителей-предметников – по русскому языку, математике, литературе, иностранному языку, истории, географии, биологии. Составы команд подпроектов можно представить в таблице, фрагмент которой приведен ниже (см. таблицу 14).

Таблица 14

Состав команд подпроектов

Предмет	ФИО учителя	5 класс	6 класс	7 класс	8 класс	9 класс
Русский язык	У1	*	
Русский язык	У2		*			
Литература	У1	*				
Литература	У2		*			
Математика	У3		*			
Математика	У4	*				
История	У5	*	*			
География	У6	*	*			
Физика	У7					
Химия	У8					
Биология	У9	*	*			
Иностранный язык	У10	*				
Обществознание	У5		*			

Изучение особенностей проектных команд в принятии групповых решений

Когда состав команд определен, можно спрогнозировать успешность их совместной работы, то, как будут приниматься групповые решения в командах, как распределятся роли.

В практике проектного управления одной из трудностей, с которыми сталкиваются члены команды, является разработка и принятие групповых решений. Особенности принятия групповых решений в малых группах связаны с распределением ролей между участниками. Согласно [19], в малых группах выделяются: формальный лидер (представляет «власть», занимает высокий статус в группе, несет ответственность за членов группы и ее работу; неформальный лидер (его назначает сама группа, создает социально-психологический климат в группе, отвечает за включенность каждого члена команды в процесс взаимодействия); разряжающий обстановку (снимает напряжение в группе, помогает в разрешении межличностных конфликтов; чем неоднороднее группа, тем сложнее исполнять эту роль); информатор (обеспечивает группу необходимой информацией, оценивает предложенные идеи, критикует их; в группе может быть несколько информаторов); критик (оппозиционер); «почемучка» (постоянно задает вопросы; в группах, где есть «почемучка», качество принимаемых групповых решений как правило выше); молчаливый наблюдатель (не ценится в малых группах; молчаливо наблюдает за процессом обсуждения и принятия группового решения; в конце обсуждения его точка зрения может стать решающей); активный слушатель (помогает лидеру подводить итоги и приходиться к консенсусу; должен занимать нейтральную позицию и побуждать других разрабатывать и оценивать идеи); протоколист (фиксирует все высказывания; имеет в группе низкий статус; эту роль нужно менять между членами команды); эгоист (преследует исключительно свои цели, используя для этого группу; если роль эгоистов исполняет большинство членов группы, она прекращает свое существование).

В зависимости от распределения ролей выделяют следующие группы:

- зрелые сплоченные группы (представлены пять основных ролей – формальные и неформальные лидеры, информатор, снимающий напряжение и критик). Несмотря на сплоченность группа может демонстрировать нежелательное поведение, когда члены группы «переигрывают» свои роли, например, критик может стать инициатором конфликтов;
- малые группы с авторитарным контролем (ярко выражена роль формального лидера; члены группы не испытывают удовлетворения от работы в группе, демотивированы; отсутствует неформальный лидер в таких группах, часты конфликты; присутствие в группе эгоиста затрудняет работу формального лидера);
- бесконтрольные рабочие группы (слабый формальный лидер, открытые столкновения. В таких группах обязательно есть эгоисты, которые поддерживают критика, блокируют обсуждения; происходит раскол на «своих» и «чужих»);
- социально-ориентированные малые группы (имеют тенденцию к излишней социализации; на первом месте в такой группе межличностное взаимодействие, которое становится самоцелью существования команды; производительность такой группы крайне низкая).

Идентификация ролей в сформированных проектных командах позволит руководителю проекта и руководству школы оптимизировать взаимодействие членов команд, повысить эффективность и результативность их совместной работы.

Подведем итоги. Проблемно-ориентированный анализ результатов самодиагностики готовности руководства школы и членов педагогического коллектива к совместной проектной деятельности по формированию функциональной грамотности школьников позволит комплексно подойти к решению проблемы кадрового обеспечения проекта, повысить эффективность его реализации.

Заключение

Общей для большинства школ проблемой является несоответствие уровня функциональной грамотности значительной части обучающихся требованиям ФГОС ОО. Основная причина такого несоответствия видится в несоответствии существующих в большинстве общеобразовательных организаций управленческих условий, обеспечивающих достижение новых планируемых результатов. Используемые в школах линейно-функциональные организационные структуры препятствуют согласованию деятельности педагогического коллектива по достижению необходимого уровня сформированности функциональной грамотности у большинства школьников.

В целях повышения эффективности процесса формирования функциональной грамотности обучающихся в предлагаемых методических рекомендациях рассмотрен вариант использования гибридных гибких организационных структур, сочетающих линейно-функциональные и матричные проектные структуры деятельности.

При выборе организационных структур проектов важно ориентироваться на характер материнской структуры, учитывать ресурсы (человеческие, материальные, финансовые и т. п.), необходимые для реализации проекта; учитывать уровень компетентности и готовность педагогических работников и руководящих кадров школы к изменениям в организации образовательного процесса. Особое внимание следует уделить кадровому обеспечению проектной деятельности, вопросам оценки готовности педагогического коллектива к согласованной совместной деятельности и подготовке проектных команд.

Методические рекомендации могут быть полезны руководителям общеобразовательных организаций и их заместителям при выборе варианта повышения эффективности деятельности педагогического коллектива по формированию функциональной грамотности обучающихся.

Список использованной литературы

1. Басюк, В. С. Инновационный проект Министерства просвещения «Мониторинг формирования функциональной грамотности»: основные направления и первые результаты / В. С. Басюк, Г. С. Ковалева // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2019. – Т. 1, № 4(61). – С. 13–33.
2. Басюк, В. С. Личностные результаты освоения основных образовательных программ обучающимися в условиях реализации ФГОС общего образования // Развитие личности. 2017. № 3. С. 29–43.
3. Васильева, О. Ю. Итоги проекта «Мониторинг формирования функциональной грамотности обучающихся» / О. Ю. Васильева, В. С. Басюк, Г. С. Ковалева // Известия Российской академии образования. – 2025. – № 1(69). – С. 43–63. – EDN DOQVIF.
4. Ермоленко, В. С. Нелинейная организация сопровождения развития проектной компетентности руководителя профессиональной образовательной организации / В. С. Ермоленко // Человек и образование. – 2022. – № 4(73). – С. 161–168. – DOI 10.54884/S181570410023884-7. – EDN RIXATZ.].
5. Ершова, В. В. Психологическая готовность учителя к использованию форм совместной продуктивной деятельности / В. В. Ершова // Известия ТРТУ. – 2006. – № 13(68). – С. 224. – EDN KOHMWJ
6. Картукова, С. А. Управление формированием, развитием и оценкой функциональной грамотности обучающихся через интеграцию процессного и проектного подходов / С. А. Картукова, А. Г. Картуков // Перспективы цифровой трансформации образования: Материалы Национальной научно-практической конференции, Рязань, 20–21 июня 2023 года. – Рязань: Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина, 2024. – С. 93–96. – EDN YZEOJS.
7. Ковалева, Г. С. Возможные направления совершенствования общего образования для обеспечения инновационного развития страны (по результатам международных исследований качества общего образования): материалы к заседанию Президиума РАО 27 июня 2018 г. // Отечественная и зарубежная педагогика. 2018. Т. 2, № 5 (55). С. 150–169
8. Комарова, Т. С. Непрерывное профессиональное развитие педагога: актуализация ресурсов образовательной организации / Т. С. Комарова, Ю. А. Лях, С. А. Тращенко // Человек и образование. – 2023. – № 2 (75). – С. 144–153. – DOI 10.54884/S181570410026432-0. – EDN VNRVUF
9. Лазарев, В.С. Системное развитие школы. – М.: Педагогическое общество России, 2003. – 304 с.
10. Леонтьев, А. А. Образовательная система «Школа 2100». Педагогика здравого смысла: сб. мат-лов / под науч. ред. А.А. Леонтьева. М.: Баласс, Издательский дом РАО, 2003. – 368 с.
11. Методология и показатели оценки качества общего образования в Российской Федерации (утв. Минпросвещения России, Рособнадзором 22.12.2023) – URL: <https://clck.ru/3PAZ4y> (дата обращения: 25.05.2025).

12. Методологические основы развития педагогических систем непрерывного образования: Монография / под ред. А.К. Орешкиной. – М.: ФГНУ ИТИП РАО, АНОО «Издательский центр ИЭТ», 2013. – 284 с.
13. Новиков, А.М. Образовательный проект (методология образовательной деятельности). – М.: «Эгвес», 2004. – 120 с.
14. Новый взгляд на грамотность. По результатам международного исследования PISA-2000. – М.: Логос, 2004. – 296 с.
15. Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся: Приказ Рособнадзора № 590, Минпросвещения России № 219 от 06.05.2019 – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_325095 (дата обращения: 25.05.2025).
16. О состоянии системы образования Свердловской области в 2023 году. Доклад / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»; авт.-сост. С. Ю. Тренихина, Ж. С. Фрицко, Т. А. Сундукова [и др.], под общ. ред. Ю. И. Биктуганова. – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2024. – 249 с.
17. Отчет по итогам проведения анализа сформированности функциональной грамотности обучающихся / Авторы-составители В. Г. Литвинчук, Т. С. Бурдыко, Ю. С. Марченко; под ред. С. В. Алейниковой; ГАОУ ДПО «Институт развития образования», – Екатеринбург: ИРО, 2024. – 57 с.
18. Панасюк, В.П. Школа и качество: выбор будущего. – СПб.: КАРО, 2003 – 384 с.
19. Принятие решений в системе образования. Монографический сборник. Под общей ред. Ивановой С.В. – М.: ФГНУ ИТИП РАО, АНОО «Издательский центр ИЭТ», 2013. – 548 с.
20. Профессиональное развитие педагогов в области формирования и оценки функциональной грамотности учащихся: монография / О. А. Абдулаева, Н. В. Александрова, И. Ю. Алексашина [и др.] ; Под научной редакцией И. Ю. Алексашиной, СПб АППО. – Санкт-Петербург: Издательство СПб АППО, 2021. – 150 с. – ISBN 978-5-7434-0855-9. – EDN DGQJHM.
21. Результаты общероссийской оценки качества общего образования на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся – 2023 Часть I: <URL://fioco.ru/Media/Default/Documents/pisa/FG-2023-I.pdf> (дата обращения 19.06.2025)
22. Руководство по применению стандарта ИСО 9001: 2000 в области обучения и образования. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2002. – 128 с.
23. Сазерленд, Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джефф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной – 9 изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер. 2022. – 272 с.

24. Сетевой комплекс информационного взаимодействия субъектов Российской Федерации в проекте «Мониторинг формирования функциональной грамотности учащихся». Банк заданий. URL: <https://web.archive.org/web/20231209080232/http://skiv.instrao.ru/bank-zadaniy/> (дата обращения 19.06.2025)
25. Сидоренко, Е. В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: Речь, 2006. – 350 с.
26. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник / кол.авт. под ред. М.А. Разу. – М.: КНОРУС, 2008. – 768 с.
27. Ушаков, К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. – М.: «Сентябрь», 2004. – 192 с.
28. Фруммин, И. Д., Добрякова, М. С., Баранников, К. А. и др. Универсальные компетентности и новая грамотность: чему учить сегодня для успеха завтра. Предварительные выводы международного доклада о тенденциях трансформации школьного образования. М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 28 с.
29. Reading for Change. Performance and engagement across countries. Results from PISA 2000. OECD, 2002. – URL: https://www.researchgate.net/publication/44832461_Reading_for_change_Performance_and_engagement_across_countries_Results_from_PISA_2000 (дата обращения: 25.05.2025)
30. The PISA 2003 Assessment Framework - Mathematics, Reading, Science and Problem Solving Knowledge and Skills, OECD, 2003. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-pisa-2003-assessment-framework_9789264101739-en.html (дата обращения: 25.05.2025).