



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

**Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента**

---

**Курсы повышения квалификации по программе  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

---

# **ОСНОВЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

**Кравцов А. О.,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
РГПУ им. А.И. Герцена  
**Санкт-Петербург**  
**ak90@yandex.ru**



# ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

- DEF1. Проектирование** - творческий процесс, который ставит под сомнение предпосылки, лежащие в основе старых форм, и требует совершенно новых взглядов и подхода, чтобы получить совершенно новые решения. ( Дж. ван Гиг)
- DEF2. Проектирование** - выбор некоторого способа действий, в частности - создание системы как логической основы действий, способной решать при определенных условиях и ограничениях поставленную задачу. ( И.В. Семенова)
- DEF3. Проектирование** - одно из направлений социального проектирования, направленное на создание и изменение, организованных процессов образования, воспитания и обучения. ( Е.С. Заир-Бек,)
- DEF4. Проектирование** - как метод субоптимизации образовательных систем (ЕИ. Казакова)
- DEF5 .Проектирование** является полифункциональной деятельностью, строящейся как интеллектуальное, ценностное, информационное предопределение условий, способных направлять развитие преобразуемых объектов" ( В Е. Радионов).

**Гуманитарное проектирование,  
способ преобразования  
педагогической  
действительности ,  
основанием которого является  
ценностное самоопределение  
проектировщиков, с учетом  
условий широкого социально-  
культурного фона.**

# ФУНКЦИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

- **аналитическая:** прийти к новому состоянию возможно, осмыслив имеющееся, ответив на вопросы: **что не устраивает, является тормозом, что нуждается в усовершенствовании?**  
Педагогический анализ имеет место не только на мыследеятельном, но и на практическом уровне, когда в ходе реализации проекта анализируется продвижение к новому облику;
- **прогнозирующая:** в ходе проектирования выстраиваются желаемые педагогические результаты, более эффективные по сравнению с имеющимися. В целом, прогнозирование лежит в основе проектирования, т.к. основным его прогнозом, результатом является новое состояние, качество объекта.
- **конструктивная** (конструирующая): в ходе проектирования выстраивается и реализуется деятельность по достижению желаемых результатов.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ

<b>ПАРАМЕТР ПРОЕКТА</b>	<b>ВИДЫ</b>
<b>КЛАСС</b>	Монопроект, мультипроект, мегапроект
<b>ТИП</b>	Социальный, экономический, организационный, технический, смешанный и др.
<b>ВИДЫ</b>	Учебно-образовательный, исследовательский, инновационный, инвестиционный, политический
<b>ДЛИТЕЛЬНОСТЬ</b>	краткосрочные - 1-2 года; ср. срочные -3-5 лет, долг ср.>5 лет

# ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТОВ

## *ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ*

- цели заранее определены, однако результаты более трудно определяемы;
- сроки и продолжительность определяются заранее;
- ресурсы выделяются по мере возможности;
- расходы фиксированные, но корректируются по мере развития.

## *ИССЛЕДОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ*

- главная цель определена, остальные корректируются по мере достижения промежуточных результатов;
- сроки установлены и корректируются;
- финансирование определяется ассигнованиями и значительно меньше чем это необходимо;
- ограничения проекта - лимиты на использования специалистов и оборудования.

## *СОЦИАЛЬНЫЕ.*

- цели намечаются и далее корректируются по мере достижения промежуточных результатов. Их оценка затруднена
- сроки и продолжительность определяются приблизительно;
- расходы зависят от бюджетных ассигнований;
- ресурсы выделяются по мере потребности в рамках возможного.

# ТИПОЛОГИЯ ПРОЕКТОВ

- 1. *Проекты направляющего характера, т.е. содержательно-ориентировочные***, главная задача которых - представить новый облик на уровне идеи, принципов, подходов, т.е. выразить суть изменений. В этом типе можно выделить:

  - собственно проект (проект развития учреждения);
  - концепция (концептуальные положения);
  - модель (структурная, функциональная, структурно-функциональная): модель психологической службы, модель отдела.
- 2. *Проекты нормативного, констатирующее-закрепляющего характера***, задачей которых является закрепить существующее состояние или облик, который в своей реализации не может иметь иных вариантов.

  - Самым распространенным видом здесь является положение (об отделе, о конкретном деле: конференции, выставке, конкурсе и т.д.), которое закрепляет статус системы или процесса, действия, устанавливает жесткие границы и требования.
- 3. *Проекты программно-планового характера***, целью которых является выстраивание деятельности, конкретных шагов для достижения желаемых результатов, т.е. нового облика. К этому типу относятся самые разнообразные программы и планы.

# РАЗЛИЧИЯ УЛУЧШЕНИЯ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ.

	Улучшение	Проектирование
Условия работы системы	Проект принят	Проект под вопросом
Объект исследования	Субстанция содержания , Причины	Структура и процесс. Методы. Цели и функции
Парадигма	Аналитический подход	Системный подход
Метод рассуждения	Дедукция	Индукция и синтез
Выход	Улучшение существующей системы	Оптимизация системы в целом
Методика	Определение причин отклонения реального от запланированного	Определение различий между реальным и оптимальным проектом
Основной акцент	Объяснение прежних отклонений	Прогнозирование будущих результатов
Подход	Интроспективный	Экстропспективный
Роль планировщика системы	Ведомый, следует за существующими тенденциями	Лидер оказывает влияние на тенденции.



# ВИДЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ



# ПОДХОДЫ К ПЕДАГОГИЧЕСКОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

- административный;
- научно-методический;
- идеологический;
- традиционный,
- культурно-ценностный.

# Административный подход

осуществляется с позиции руководства-подчинения. Он предполагает создание новых или перестройку уже существующих структур для оптимизации режима функционирования какой-либо гуманитарной системы.

Особенностями данного подхода является:

- отсутствие учета позиций других субъектов деятельности,
- необходимость привлечения значительного количества разного рода ресурсов (материальных, финансовых, интеллектуальных и др.),
- низкая эффективность реализации поставленных целей.

# Научно-методический подход

осуществляется с позиции ученого-представителя педагогической, управленческой или психологической науки.

Данный подход предполагает проверку тех или иных педагогических концепций.

Недостатком данного подхода является:

- его внеситуативность,
- неучет уникальных и многообразных интересов и ценностей педагогов, учеников и других субъектов образования.

При реализации научно-методического подхода требуется длительная **совместная работа по выстраиванию общего понимания теории**, специальная подготовка педагогов в рамках разрабатываемой концепции. Но даже в этом случае отсутствие учета других субъектов проектирования – сильных педагогов и администрации – **приводит к имитации инновационной образовательной деятельности**.

# Идеологический подход

В основе его лежит специально организуемая работа с сознанием педагогов, с его ценностями и нормами для достижения целей автора проекта.

По способу – это манипулятивная практика, внедрение в сознание определенных идей, которые начинают определять деятельность педагогов.

Данный подход имеет смысл в кризисной для ОУ ситуации, когда у него нет средств ее преодоления.

# Традиционный подход

Он предполагает воспроизводство существующих способов профессионально-педагогической деятельности ОУ в новой социокультурной ситуации. Слабостью этого подхода является низкий уровень теоретического оформления разрабатываемых и используемых средств.

Трансляция нового качества образования возможна в ситуации совместной деятельности по схеме «мастер-подмастерье». Однако, именно этот подход обеспечивает переход образовательной системы в новое устойчивое состояние.

# Культурно-ценностный подход

1. восстановление рефлексии участников инновационных образовательных процессов;
2. опора на профессиональное самоопределение педагогов и управленцев относительно собственных ценностей, норм и условий реализации проекта;
3. принцип полисубъектности, предполагающий установку на проявление и актуализацию по возможности всех профессионально-деятельностных позиций в коллективе инновационного образовательного учреждения;
4. выстраивание деятельностных коопераций между субъектами проектирования (организация инновационной команды);
5. вписывание проекта в существующую социокультурную ситуацию.

# «МНОГОДОСОЧНОЕ» ПРОСТРАНСТВО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Ситуативная	Ценностно-целевая	Понятийная	Концептуальная	Проектная
<p>Ситуативное представление о деятельности объекта проектирования</p> <p><b>SWOT-анализ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• личное самоопределение проектировщиков</li> <li>• самоопределение объекта проектирования как гуманитарной системы</li> </ul>	<p>Перечисление, прочистка и согласование понятий</p> <p><b>(ОБУЧАЮЩИЙ СЕМИНАР)</b></p>	<p>Построение концепции предполагаемых изменений (<b>СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОУ</b>)</p>	<p>Построение конкретизированного проекта программы развития (<b>Подпрограммы и проекты</b>)</p>



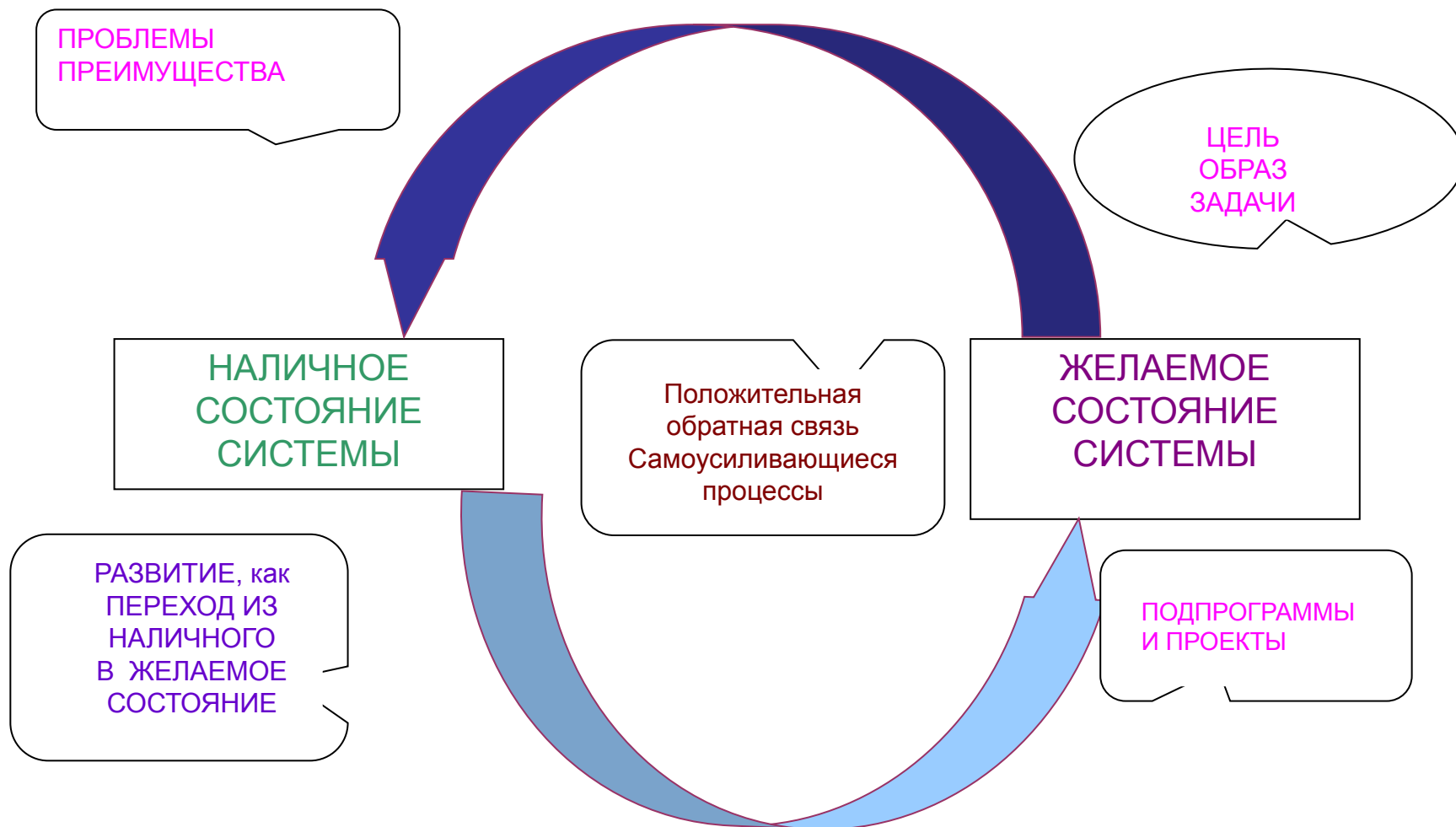
# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1. Принцип «проживания» сообществом ДООУ новых ценностных оснований своей деятельности, своих норм взаимодействия.
2. Принцип саморазвития
3. Принцип социальной ответственности ( готовности соблюдать новые правила)
4. Принцип социальной компетентности( критическое мышление, открытость, толерантность, плюрализм, способность выдвигать позитивные инициативы и брать ответственность за их реализацию на себя)
5. Принцип непрерывного образования
6. Принцип согласования целей и баланса интересов субъектов педагогического проектирования
7. Принцип открытости будущему (готовность консолидироваться вокруг стратегических целей развития сообщества)
8. Принцип автономности сообщества или масштабов проектирования

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

- 1. Принцип «критического порога модификации»**, предполагающий учет границ и возможностей управляемости объекта проектирования (который одновременно является субъектом самоорганизации и саморазвития), степени корректируемости социокультурных процессов и оценку социально значимых последствий такой модификации.
- 2. Принцип «персонифицированности процесса и результатов социокультурного проектирования».**
- 3. Принцип «оптимальной ориентации на сохранение и изменение»** (то есть соразмерности традиционных и инновационных механизмов и процессов культурной динамики).
- 4. Принцип проблемно-целевой ориентации** реализация предполагает, прежде всего, целевую ориентацию программ на решение различного рода проблем, направленность данных программ на самоосуществление личностей и социальных групп, самореализацию человека в социокультурной сфере

# ЛОГИКА ПРОЕКТНО-РЕСУРСНОГО ПОДХОДА К РАЗВИТИЮ ОУ



# **АЛГОРИТМЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

# I. Содержательный алгоритм

	Содержание этапа	Результат этапа
1 П Р Е Д С Т А Р Т О В Ы Й	Обнаружение потребности в преобразованиях анализ ресурсов (интеллектуальных, духовных, кадровых, материальных и т.д.)	разработка варианта концепции преобразований

Перевод появившегося замысла, зафиксированного в концепции, в русло планируемых регулярных процедур.

скорректированная и конкретизированная первоначальная концепция, оформление явно выраженной стратегии дальнейшего проектирования

**З  
Т  
Р  
А  
Н  
С  
Ф  
О  
Р  
М  
А  
Ц  
И  
И**

разработка замыслов  
решения частных  
задач на основе  
трансформации  
первоначальных  
моделей – обогащение  
моделей –  
формирование  
собственного языка  
проекта

появление в  
преобразуемой  
системе устойчивых  
новообразований.

Становление отчетливых черт нового облика образовательной системы.

наличие системно закрепленных новых черт облика проектируемой образовательной системы



## II. Процессуальный алгоритм

Название этапа	Содержание этапа
I этап – предпроектный	<ul style="list-style-type: none"><li>□ Принятие решения о начале проектировочной деятельности</li><li>□ формирование первоначального представления об организационной и содержательной структуре проекта; выявление его потенциальных участников и окружения;</li><li>□ «запуск» механизма создания социально-педагогических условий, необходимых для обеспечения эффективности проектировочного процесса</li></ul>

<p>II этап – организационный</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ установление границ проектирования;</li><li>□ определение руководителя проекта;</li><li>□ формирование и обучение команды проекта;</li><li>□ формирование структуры управления проектом.</li></ul>
<p>III этап – ситуационного и понятийного самоопределения</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ «прочистка» и согласование ключевых понятий, используемых в ходе проектировочного процесса;</li><li>□ анализ сегодняшнего состояния объекта проектирования;</li><li>□ исследование специфики конкретной гуманитарной системы как среды проектирования;</li><li>□ обоснование актуальности предлагаемых оснований развития проектируемой системы.</li></ul>

<p>IV этап – ценностно- смыслового самоопределения</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ индивидуальное и коллективное самоопределение субъектов проектировочной деятельности в контексте поликритериального подхода к анализу педагогической действительности;</li><li>□ создание этического кодекса разработчика согласование ценностей и целей субъектов проектировочной деятельности.</li></ul>
<p>V этап – концептуализации</p>	<p>Разработка концепции будущих изменений</p>
<p>VI этап – программирования</p>	<p>Разработка программы развития как «со-организованной и распределённой во времени совокупности разнопозиционных деятельностей, необходимых для разработки и реализации проекта»</p>

<p>VII этап – институционализации</p>	<p>Утверждение программы развития</p>
<p>VIII этап – реализации проектного замысла</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ построение совместности реализаторов проекта;</li><li>□ осуществление мероприятий предусмотренных программой;</li><li>□ корректировка программы в ходе ее реализации</li></ul>
<p>IX этап – рефлексии</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ описание результатов проектировочной деятельности, в том числе для каждого из субъектов, участвующих в процессе педагогического проектирования;</li><li>□ сопоставление прогнозируемых и реально полученных результатов проекта, определение причин отклонений; мониторинг результатов проекта с целью оценки эффективности проектировочного процесса и реализации проекта;</li><li>□ корректировка целей проекта при возобновлении следующего цикла работ.</li></ul>

# **III. Алгоритм соорганизации**

# III. Алгоритм соорганизации

1. **Первый шаг реализации проекта** связан с проектированием совместности реализаторов
2. **Второй шаг реализации проекта связан с** выращиванием жизнеспособной теперь уже структурированной общности людей, которые уже были участниками концептуализации проектной идеи, а теперь становятся ее реализаторами.
3. **Третий шаг реализации проекта** - это институализация сложившейся профессионально-деятельностной общности участников проекта в виде конкретных социальных организованностей (команд, коллективов, ассоциаций), которые оказываются «живой субстанцией» проекта

# Построение совместности участников проекта - это:

- своеобразная конверсия сознания;
- рассекречивание стереотипов и скрытых установок;
- формирование новых организованныхностей сознания (именно здесь впервые образуется интеллектуальный, мировоззренческий, волевой ресурс, без которого всякий проект останется «бумажным»),

# Проектированием совместности реализаторов

Суть этой работы связана прежде всего с выявлением:

- носителей адекватного проекту содержания (кто вы?);
- предмета и способа их профессиональной деятельности (что и как вы делаете?);
- возможностей перепрограммирования своей деятельности в рамках проекте (что и как вы собираетесь делать?).



# III. Алгоритм соорганизации.

	Название этапа	Предмет соорганизации	Модель
1	Концептуально-позиционный	Ценностно-мировоззренческое самоопределение	Позиционная модель
2	Образовательный	Культурное самоопределение субъектов проектирования	Образовательная модель (модель содержания образования)
3	Организационно-функциональный	Профессионально-деятельностное самоопределение	Организационная модель
4	Управленческий	Средства коррективного управления образовательным учреждением в режиме саморазвития	Управленческая модель
5	Нормативно-правовой	Институализация в пространстве образовательного учреждения	Нормативно-правовая модель

# Технология проектирования -

есть синтез поступательного и одновременно спиралеобразного движения сразу в трех пространствах:

- в пространстве мышления - идеального конструирования (концептуализация, программирование, планирование);
- в пространстве реальной деятельности образовательной общности, единство которой задается общим смыслом этой деятельности и конкретной кооперацией внутри нее;
- в пространстве мыследеятельности, аккумулирующей в себе арсенал средств, техник и способов коллективно-распределенной проектной работы в образовании.