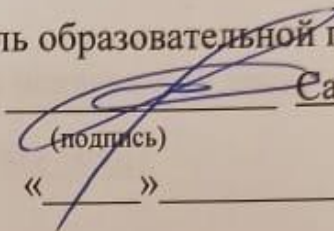


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Руководитель образовательной программы


Сандлер Д.Г.
(подпись) (Ф.И.О.)
« » 2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

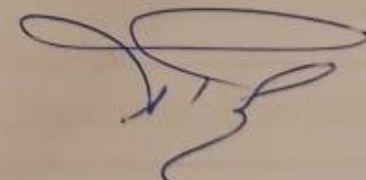
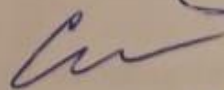
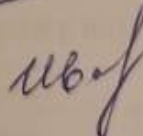
**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД КАК КЛЮЧЕВОЕ
УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научный руководитель: Петров А.Ю.

к.ф.н., доцент

Нормоконтролер: Стерхов А.В.

Студент группы ЭУВМ-380012 Иваницкая Н.А.

Екатеринбург
2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований
Направление 38.04.02 Менеджмент
Образовательная программа «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель образовательной программы

(подпись)

Сандлер Д. Г.
(Ф.И.О.)

« » 202__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

студента Иваницкой Натальи Александровны группы ЭУВМ 380012
(фамилия, имя, отчество)

1 Тема ВКР «Формирование проектных команд как ключевое условие эффективного управления инновационной деятельностью в общеобразовательной организации»

Утверждена распоряжением по институту от «01» сентября 2020 г. № 33.01-05/185

2 Руководитель Петров Александр Юрьевич, доцент, кандидат философских наук
(Ф.И.О., должность, ученое звание, ученая степень)

3 Исходные данные к работе материалы преддипломной практики, статистические данные, законодательные акты, учебники и учебные пособия, монографии, научные публикации, интернет-ресурсы, эмпирические данные авторских исследований

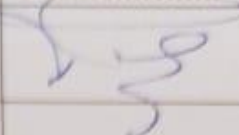
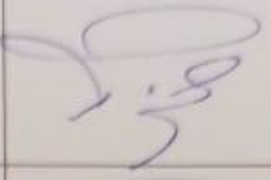
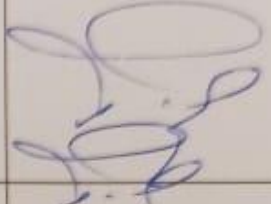
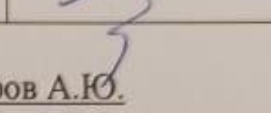
4 Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)
Введение, 1 глава «Теоретико-методологические аспекты командообразования»,
2 глава «Оценка целесообразности эффективности проектного
командообразования в общеобразовательных организациях», 3 глава «Оценка
экономической эффективности проектного управления в
общеобразовательном учреждении», Заключение

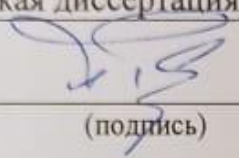
5 Перечень демонстрационных материалов презентация PowerPoint, 36 таблиц, 12
рисунков

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта*

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		задание выдал	задание принял

7 Календарный план

Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1 глава «Теоретико-методологические аспекты командообразования»		
2 глава «Оценка целесообразности эффективности проектного командообразования в общеобразовательных организациях»		
3 глава «Оценка экономической эффективности проектного управления в общеобразовательном учреждении»		
ВКР (магистерская диссертация) в целом		

Руководитель 
(подпись)

Петров А.Ю.
Ф.И.О.

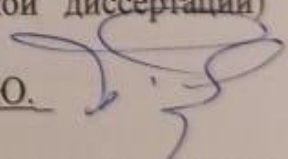
Задание принял к исполнению 
(подпись)

8 Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) закончена
« ____ » _____ 2021г.

Пояснительная записка и все материалы просмотрены

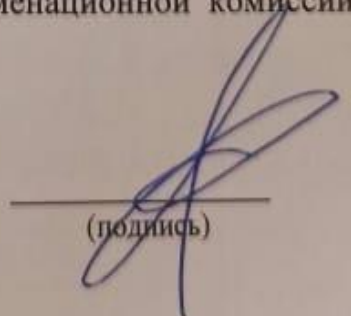
Оценка консультантов: * а) _____ б) _____
в) _____ г) _____

Считаю возможным допустить Иваницкую Наталью Александровну
к защите его выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) в
экзаменационной комиссии.

Руководитель Петров А.Ю. 

9 Допустить Иваницкую Наталью Александровну к защите выпускной квалификационной
работы (магистерской диссертации) в экзаменационной комиссии (протокол заседания
№ 23 от «13» февраля 2021г.)

Руководитель образовательной программы


(подпись)

Сандлер Д. Г.
Ф.И.О.

* - при наличии разделов, требующие привлечение консультантов

РЕФЕРАТ

«ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД КАК КЛЮЧЕВОЕ УСЛОВИЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

ВКР (магистерская диссертация) состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 69 наименований, 11 приложений. Работа включает 57 таблиц и 13 рисунков. Общий объем ВКР (магистерской диссертации) – 221 страница.

Ключевые слова: проектные команды, инновационная деятельность, эффективное управление, командообразование.

Цель исследования – разработка пакета конкретных практических рекомендаций по адаптации современных подходов к управлению формированием проектных команд в сфере общего образования.

Научная новизна исследования:

- определены сущность и содержание понятия проектная команда в образовательной организации как группы по разработке и внедрению инновационных проектов. Выявлены специфика проектной команды в общеобразовательном учреждении (организационное построение, разнородность состава команды, характер решаемых задач), что расширяет имеющиеся в науке представления о командообразовании в общеобразовательных организациях;
- разработан алгоритм формирования проектных команд в общеобразовательном учреждении;
- разработана и апробирована модель управления формированием проектной команды в сфере общего образования;
- выявлены и обоснованы: нормативно-правовые документы, регламентирующие проектное управление в общеобразовательной организации; организация деятельности проектных команд при разработке и внедрении инновационных проектов;
- определена эффективная система мотивации креативных сотрудников к участию в проектной деятельности в составе команды.

Практическая значимость исследования заключается в разработке пакета конкретных рекомендаций в практической деятельности общеобразовательных организаций, осуществляющих инновационную деятельность, а также в применении прогрессивных международных исследовательских методик, прошедших адаптацию в ходе исследования и доказавших свою валидность, информативность и надежность.

Эффективность рекомендаций – предложенные автором рекомендации по эффективному управлению формированием проектных команд является ключевым условием эффективного управления инновационной деятельностью в общеобразовательной организации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические аспекты командообразования	
1.1 Процесс формирования проектных команд: теоретический аспект рассмотрения.....	8
1.2 Технологии командообразования в современных организациях: анализ опыта управления проектными командами.....	29
1.3 Специфика командообразования в сферах бизнеса и общего образования в сравнении.....	43
Глава 2. Оценка целесообразности эффективности проектного командообразования в общеобразовательных организациях	
2.1 Сравнительная характеристика общеобразовательных учреждений: МАОУ лицей №180 (инновационная модель) и МАОУ СОШ 197 (традиционная модель).....	53
2.2 Комплексное исследование предпосылок проектного командообразования в общеобразовательных учреждениях с использованием современных международных измерительных методик.....	91
2.3 Модель формирования проектной команды в общеобразовательной организации.....	107
Глава 3. Оценка экономической эффективности проектного управления в общеобразовательном учреждении	
3.1 Нормативно-правовое регулирование проектного управления.....	133
3.2 Расчёт социально-экономической эффективности на примере проекта «Онлайн-учительская» МАОУ лицей №180.....	140
3.3 Практические рекомендации по совершенствованию командообразования в общеобразовательных организациях при осуществлении инновационной деятельности.....	159
Заключение.....	165
Библиографический список.....	168

Приложение А.....	175
Приложение Б.....	176
Приложение В.....	180
Приложение Г.....	181
Приложение Д.....	181
Приложение Е.....	184
Приложение Ж.....	188
Приложение З.....	189
Приложение И.....	194
Приложение К.....	202
Приложение Л.....	203

ВВЕДЕНИЕ

Развитие образовательных систем всегда являлось одним из основных направлений стратегии Российской Федерации. Образовательная система может быть определена через образовательную среду и человеческий ресурс. С одной стороны, контингент педагогов, обучающихся и другой персонал (человеческий ресурс) является основным фактором эффективности образовательной системы. С другой стороны, Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 определены национальные цели и стратегические задачи прорывного научно-технического и социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 г. Достижение результатов требует эффективного взаимодействия всех человеческих ресурсов посредством реализации национальных проектов и программ. В таком ракурсе рассмотрение технологий формирования проектных команд в образовательных системах приобретает особую актуальность.

Актуальность исследуемой нами проблемы определяется целым рядом обстоятельств и факторов. Во-первых, обострение конкурентной ситуации вызывает необходимость искать новые технологии, разрабатывать инновационные проекты и находить инновационные и нестандартные подходы в сфере образования, что обеспечивает лидерское и финансово устойчивое позиционирование на рынке образовательных услуг. Во-вторых, нарастает скорость изменения внутри самой образовательной среды: нарастает неопределенность, работать становится сложнее, нежели 5 лет назад. В сфере образования много нововведений, которые необходимо учитывать в процессе принятия управленческих решений. Отсюда появляется потребность в профессионалах, способных продуктивно и эффективно работать в условиях неопределенности и нововведениях. Нужно подбирать людей, способных принимать быстро решение по ситуации, самостоятельно, не дожидаясь указаний сверху. Появляется потребность в разработке управленческих практик и методик, направленных на развитие организации в условиях

неопределённости. В следствии, появляется ярко выраженная потребность объединять ярких профессионалов, работающих разрозненно в проектные команды.

В процессе работы в проектной команде происходит непрерывный обмен знаниями и опытом между участниками. Следовательно, участие в проектной команде можно рассматривать как форму повышения профессиональных компетенций без отрыва от производства.

Многие исследования свидетельствуют о том, что формирование временных и малочисленных рабочих коллективов, состоящих из профессионалов разных предметных областей «под задачу», позволяет организациям добиваться максимальной скорости и высокого качества реализации инновационных проектов, муниципальных заданий, междисциплинарных изысканий и т.п.

Вместе с тем возникает вопрос: почему далеко не все команды способны к столь впечатляющим результатам? Почему методика командообразования не всегда срабатывает? Для ответа необходимо скрупулезно разобраться в нескольких моментах: проблема командообразования, подбор участников, проблематика их стимулирования, проблематика обучения взаимодействию [66].

Говоря о *степени научной разработанности проблематики* командообразования, мы можем констатировать, что исследовательский интерес к командообразованию нашел свое отражение в трудах как зарубежных, так и отечественных авторов. Проблематика командообразования многоаспектна и изучается на стыке таких наук как психология, социология, экономическая теория и менеджмент. Так, в частности, аспект процесса групповой динамики разрабатывался в трудах Галкиной Т.П., Жукова Ю.М., Левина К.Ц. и др. Аспект командообразования в контексте инновационно-проектной деятельности изучался в трудах Жукова Ю.М., Катценбаха Дж., Смита Д., Армстронга М., Миллера К.Б., Куликова В.Г., Резника С.Д., Геллерта М., Новака К., Хакмана Р., Танненбаума С., Берда Р.,

Саласа Е., Ньюстрона Дж. В., Дэвиса К. и др. Аспект психологических подходов к процессу командообразования можно найти в теоретических и практических разработках американских социальных психологов, прежде всего, Д. Кейрси. Ролевой же подход командообразования нашел свое отражение в трудах английского классика Р.М. Белбина.

Таким образом, *предметом* нашего исследования выступает управление процессом формирования проектных команд в сфере общего образования, а *объектом* выступает муниципальное общеобразовательное учреждение, который как раз осуществляет свою образовательную деятельность на базе инновационных подходов.

Нашим *вкладом* в разработку проблематики командообразования выступало исследование данной проблематики с использованием подхода Кена Уилбера («Мышление в четырех квадратах»): иными словами, командообразование как комплексный социально-психологический феномен должен изучаться с четырех ракурсов, отражающих данное явление во всей полноте и многообразии. В связи с этим, наше исследование носило комплексный характер с использованием нескольких международных исследовательских методик. Более того, мы можем рассматривать применение данных методик как их адаптацию при исследовании процессов в общем образовании с учетом его специфики. Мы можем констатировать, что данные исследовательские методики вполне надежны и прекрасно работают.

На основе анализа существующих моделей формирования команды и данных эмпирического исследования нами разработана и предложена модель формирования команды в современной общеобразовательной организации.

Целью нашего исследования является разработка пакета конкретных практических рекомендаций по адаптации современных подходов к управлению формированием проектных команд в сфере общего образования.

Для достижения заявленной нами цели, нами были зафиксированы следующие исследовательские *задачи*:

1) Дать теоретический анализ проблематики командообразования и раскрыть специфику управления проектными командами в общеобразовательных организациях, осуществляющих инновационную деятельность;

2) Провести сравнительное комплексное исследование процессов формирования проектных команд с использованием модели “Мышление в четырех квадратах” Кена Уилбера и международных методик: “ОСАИ” Камерона-Куинна, “Определение психологического портрета” Д. Кейрси, “Роли в команде” Р.М. Белбина, “Мотивация достижения” А. Мехрабиана.

3) Оценить экономическую эффективность проектного управления в общеобразовательной организации.

Нами применялись следующие *исследовательские научные методы*: метод теоретического обобщения (при изучении результатов исследования отечественных и зарубежных ученых), опроса (анкетирование, тестирование) обработки информации (сравнение, группировки, графического и табличного представления данных), методы экономического и статистического анализа (для исследования состояния функционирования анализируемых школ), абстрактно-логический метод (для формулировки выводов). Анкетирование и опросы с использованием сервиса Google, технические расчеты выполнены с применением программы Microsoft Excel.

Информационной базой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, другие специальные и научно-практические информационные источники, в том числе материалы периодических изданий и монографические источники по теме исследования. Использована годовая отчетность МАОУ лицей №180 и МАОУ СОШ 197 города Екатеринбурга.

Практическая значимость представленного исследования заключается в разработке пакета конкретных рекомендаций в практической деятельности общеобразовательных организаций, осуществляющих инновационную деятельность, а также в применении прогрессивных международных

исследовательских методик, прошедших адаптацию в ходе исследования и доказавших свою валидность, информативность и надежность.

Экспериментальная база исследования: МАОУ лицей №180 и МАОУ СОШ 197.

Научная новизна

- определены сущность и содержание понятия проектная команда в образовательной организации как группы по разработке и внедрению инновационных проектов. Выявлены специфика проектной команды в общеобразовательном учреждении (организационное построение, разнородность состава команды, характер решаемых задач), что расширяет имеющиеся в науке представления о командообразовании в общеобразовательных организациях;

- разработан алгоритм формирования проектных команд в общеобразовательном учреждении;

- разработана и апробирована модель управления формированием проектной команды в сфере общего образования;

- выявлены и обоснованы: нормативно-правовые документы, регламентирующие проектное управление в общеобразовательной организации; организация деятельности проектных команд при разработке и внедрении инновационных проектов;

- определена эффективная система мотивации креативных сотрудников к участию в проектной деятельности в составе команды.

Структура диссертации состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемой литературы, состоящего из 66 наименований, в том числе 3 иностранных источников и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

1.1 ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ РАССМОТРЕНИЯ

Персонал предприятия — это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей.

Ли Якокка

В области управления персоналом существует множество различных технологий, среди которых в последнее время становится очень популярной технология командообразования. Применение этой технологии способствует сплочению коллектива, в ходе которого формируются навыки работы в команде, отрабатываются стили корпоративного и личностного взаимодействия, раскрывается потенциал каждого участника и проявляется индивидуальность.

До недавнего времени проблема построения команд была скорее уделом ученых, чем насущной потребностью и деятельностью практиков. Для многих организаций идея командной работы казалась привлекательной, однако не являлась критическим моментом успеха.

В эпоху самой сильной мировой конкуренции и появления инновационных технологий именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ организаций, является компромиссом между людьми.

В настоящее время стремительно растёт скорость изменений внутри самой среды жизнедеятельности:

- потребность в кадрах, обладающих комбинаторным мышлением по причине роста числа факторов, которые необходимо непременно учитывать;
- рост числа отношений между факторами;

- выявление новых свойств факторов.

Из-за всего этого происходит сокращение количества типических ситуаций, буквально во всех видах деятельности и возрастание числа ситуаций, неопределенных и атипических.

Кроме того, сегодня организации все чаще вынуждены работать в условиях неопределенности, так как имеют неясную технологию, процессы которой весьма слабо понимаются сотрудниками и, как следствие, организация начинает работать методом проб и ошибок.

Таким образом, у руководителей появляется необходимость и интерес к поиску новых ресурсов и выявлению скрытых возможностей:

- потребность в профессионалах, способных продуктивно работать в условиях неопределенности и атипичности (в таком случае необходимо искать, выявлять и отбирать людей, способных принимать решения на ходу, оперативно, по ситуации, самостоятельно, не дожидаясь указаний сверху (в тот момент, когда большинство сотрудников ждут подсказок и пошаговых инструкций, стремясь к определенности и предсказуемости);
- потребность в разработке управленческих практик и методик, культивирующих и развивающих способности действовать в условиях неопределенности;
- потребность объединения вышеперечисленных профессионалов в команды.

Теоретиками и практиками собрано огромное количество эмпирических подтверждений высокой эффективности команд при решении атипических организационных задач и деятельности в условиях повышенных рисков и неопределенности. Команды тут выступают как элемент инициации, катализации, ускорения процессов обмена знаниями и создания самообучающейся организации.

Специально проведенные исследования показывают, что формирование временных и малочисленных рабочих коллективов, состоящих из профессионалов разных предметных областей “под задачу” позволяет

организациям добиваться максимальной скорости и высокого качества реализации инновационных проектов, заданий высокой степени сложности, междисциплинарных изысканий.

Сопоставив определения понятия “команды” таких авторов, как:

- Дж. Катценбах и Д. Смит: “Группа из 3-8 человек, имеющая совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал каждый из ее участников. Каждый участник команды помимо своей персональной ответственности несет ответственность и за результат всей команды в целом”.

- М. Армстронг: «Небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, собранных для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность».

- К. Б. Миллер: «Малая группа, состоящая из 5-7, реже из 15-20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде».

- В. Г. Куликов, С. Д. Резник: «Группа людей, совместно работающих на достижение общей цели».

- М. Геллерт, К. Новак: «Группа от 2 до 8 специалистов, совместно работающих над решением общей комплексной задачи, проблемы или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний разных профессиональных областей и по правилам, выработанным сообща».

- Р. Хакман: «Социальная система, воспринимаемая ее участниками как единство. Сами участники команды характеризуются качественными коммуникациями, взаимозависимостью, дифференциацией ролей и обязанностей».

- С. Танненбаум, Р. Берд, Е. Салас: «Небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяемую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)».

- Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис: «Небольшая группа стремящихся к общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников».

Некоторые из определений неоднозначны, а также оспоримы, поэтому приведем собственное определение: «Команда – это наивысшая стадия развития группы, объединяющей профессионалов (от 3 до 8 человек), взаимодействующих путем конструктивной разности подходов ради достижения значимой созидательной цели. Команда формируется под конкретный инновационный проект и существует до момента его реализации».

Что же касается понятия «проектная команда», то определение звучит следующим образом: это команда, которая работает над определенным, уникальным в своем роде проектом (отдельной частью работы) в пределах определенного промежутка времени, где каждое действие выполняется в заранее запланированном порядке. Ресурсы, которыми располагает команда, тоже ограничены. Обычно проектная команда преследует особые цели, для достижения которых сотрудникам приходится выходить за рамки своих повседневных ролей, подключать творческий подход и создавать инновации [30, с.59].

Важно оговориться, что в данной работе под понятиями «команда», «рабочая команда», «командная работа», «команда проекта», «проектная команда» будем понимать одно и то же.

Кроме того, проанализируем различия понятий «команды» и «рабочая группа».

Рабочая группа – это объединение из трех или более людей, которые должны взаимодействовать между собой и влиять друг на друга, чтобы выполнить общую задачу [66, с 44].

В первую очередь, как правило, образуется рабочая группа, которая, развиваясь, достигает наивысшей качественной ступени развития – команды.

Команда как система имеет ряд характеризующих ее принципов:

- Активность – каждый из участников проявляет высокую активность в *каждом* обсуждении, выполнении каждого задания или упражнении.
- Постоянство – одинаково высокая активность должна проявляться от начала и до момента окончания командного собрания.
- Конструктивность критики – критикуется модель поведения или коммуникации, но не личность, позиция обязательно аргументируется и взамен сопровождается предложение более эффективного способа решения проблемы.
- Равенство и уважение – мнение каждого участника является одинаково важным для группы.
- Искренность – свобода и искренность выражения своего мнения.
- Конфиденциальность – недопустимость разглашения личной информации участников, озвученной ими в процессе внутрикомандного обсуждения или тренинга.
- Предметность – соответствие основной цели конкретного собрания и основной цели команды.

Для того, чтобы отличить команду от рабочей группы необходимо проанализировать ее на предмет цели, лидера, ответственности, продукта труда, собраний, принятия решения.

Таким образом, рассмотрим различия в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Группа и команда [26, с. 89]

	Рабочая группа	Команда
Цель	Ставится узкая задача, общие цели не проясняются	Ясные, принятые всеми цели и стратегия их достижения

Продолжение таблицы 1 - Группа и команда [26, с. 89]

Участие в работе	Выполнение должностных инструкций и распоряжений	Активная позиция, нацеленность на результат, личная ответственность
Ролевая структура	Строгое распределение ролей, должностей, обязанностей	Разделение компетенций, гибкая структура, ротация ролей
Руководство	Администрирование, наличие формального лидера-начальника	Лидерство на основе компетентности и доверия, наставничество, помощь и поддержка
Принятие решений	В основном приказы, и решения принятые большинством	Эффективные процедуры принятия решений на основе доверия и взаимовыгоды
Конфликты	Замалчивание, сокрытие, игнорирование	Признание, интеллектуальная конкуренция, эффективное разрешение: “мы по одну сторону баррикады, а проблема - с другой”
Взаимодействие	Закрытость, избегание критики, принцип “не высываться”	Доверие, свобода, проявление инициативы
Коммуникация	Через формального лидера служебная переписка	Открытость, уверенность друг в друге и взаимное уважение
Творчество	Стереотипность, работа по правилам	Гибкость и адаптивность, непрерывное совершенствование и рост компетенций, раскрытие творческого потенциала каждого

Именно команды работают ударно в отличие от рабочих групп по ряду причин. Прежде всего, общий результат группы складывается из суммы достижений каждого отдельного члена, а команды – из достижений каждого плюс то, что мы называем плодами общего труда.

В команде каждый отвечает за самого себя и за работу своего коллектива. Команды не только спорят, вместе обсуждают проблемы и решения, но и обмениваются информацией и перенимают друг у друга передовые методы. Они разбивают работы на этапы и выполняют их сообща. Их главная особенность в том, что они являют собой цельные структуры, обеспечивающие единый результат [66, с. 15].

Команду сплачивает преданность общему делу. Чтобы люди ощущали эту преданность, им нужна цель, в которую они бы верили.

У каждой организации есть производственные проблемы, которые лучше всего решать с помощью команд. Значит, руководство должно помнить, что уникальное свойство команд – высокая эффективность, нужно использовать

команды стратегически, там, где это действительно оправданно, и соблюдать базовый принцип команд, обуславливающий их высокие достижения.

Тем не менее, не всегда есть необходимость создавать именно проектную команду. Иногда вполне оправданно использовать рабочую группу, которая может добиться гораздо большего. Важно определить, достаточно ли для выполнения стоящей перед вами задачи суммы личных достижений или же нужна действительно коллективная работа. Командный принцип сулит более высокую эффективность, но и связан с некоторым риском, так что управленцам следует объективно оценивать все «за» и «против».

Важная задача руководителя или менеджера – думать об эффективности своей организации и о том, команды какого типа помогут ее обеспечить. Руководство должно понимать, что уникальное свойство команд – высокая эффективность, это действительно оправданно, и соблюдать базовый принцип команд, обуславливающий их высокие достижения. Тогда удастся создать условия, благоприятные и для командной, и для индивидуальной работы [17, с. 74].

Итак, резюмируя, в группе есть разделение труда, и каждый выполняет свою небольшую часть общей работы. Результаты работы каждого участника арифметически складываются и получается общий результат. Тогда как в команде за счет координации (согласования и взаимодополнения) результаты каждого участника перемножаются и получается нечто новое, чего невозможно достичь арифметическим сложением отдельных результатов каждого. Это говорит о синергетическом эффекте, когда итоговый результат больше, чем арифметическая сумма вкладов каждого из участников в отдельности.

Приходит на ум цитата Кена Бланшара «Никто из нас так не умен, как все мы вместе». Еще одно отличное выражение, достойное категории «каждый из нас важен». Ни один отдельно взятый член команды не имеет столько же знаний и опыта, как вся команда в целом. Нужно помнить, работая в проектной команде нужно уметь слышать других и уметь учиться вместе уважая друг друга.

Умение создавать команду и справляться с проблемами, возникающими по ходу ее формирования и функционирования, вырабатывается с помощью изучения теории и применения практических методов управления персоналом. Владение теорией управления помогает спрогнозировать и предотвратить конфликтные ситуации, создать образцовую команду, избежать ошибок свойственных многим практикующим менеджерам [35, с.88].

Для того чтобы сформировать эффективную проектную команду, важно проводить целенаправленный отбор претендентов, которые будут обладать необходимыми психотипами и играть необходимую для проекта роль.

В прикладных областях социальной, индустриальной и организационной психологии существует большое количество исследований, доказавших большую производительность и креативность гетерогенных команд по отношению к гомогенным. На практике даже реализуется принцип максимальной гетерогенности. Во-первых, группы с максимально возможной гетерогенностью все же более продуктивны, чем группы с максимально возможной гомогенностью. Во-вторых, на практике стихийный подбор гораздо чаще способствует превалированию гомогенности, чем гетерогенности. Люди, стоящие в управлении, склонны подбирать в команду себе подобных (или удобных). Кроме того, “под рукой” всегда оказывается избыток определенных типов и дефицит других. Формировать гетерогенные команды сложнее, но эффективнее [43, с. 15].

В 1981 г. Р.М. Белбин в результате многочисленных исследований успешных и неуспешных команд опубликовал книгу «Команды менеджеров». В настоящее время это наиболее популярная модель в командообразовании, на основе которой ежегодно выходят сотни публикаций, а на Р.М. Белбина ссылаются большинство англоязычных руководств в области командного менеджмента и управления человеческими ресурсами.

Принцип комплектации команд не требует полной гетерогенности, но нуждается в исполнителях большинства ролей.

Роль выдается сотруднику на основе его личных качеств и уровня квалификации, а также других способностей. Успех коллективной работы зависит от наличия представителей восьми командных ролей и оптимального их сочетания.

Эффективное создание команды учитывает не только опыт, исполнительность, компетентность членов коллектива, но и функциональную роль, которую каждый из сотрудников будет играть в организации.

Согласно Белбину, к командной работе способен не каждый человек. Примерно для 30% не удастся подобрать командную роль, и, соответственно, наиболее эффективно такие сотрудники работают в индивидуальном режиме. У остальных может наблюдаться по 2-3 роли, среди которых менеджер выбирает наиболее необходимую в определенном контексте.

Р.М. Белбин на основании исследований выделил 8 типов ролей:

- Председатель
- Творец
- Генератор
- Эксперт
- Работник
- Исследователь
- Дипломат
- Реализатор

Диагностика командных ролей может осуществляться с различной степенью точности. В наиболее полном виде приводятся:

- Диагностика установок. Определяются индивидуальные предпочтения по командным ролям и общие установки на командную работу и сотрудничество (мотивационные и ценностные аспекты компетенций). Методы: опросник Белбина, самоотчеты, биографические интервью, интервью по анализу поведенческих примеров. В данной работе ниже будет рассмотрен метод опросника Белбина.

- Диагностика способностей. Оцениваются интеллект, уровень развития критического и творческого мышления, личностные ориентации (экстраверсия - интроверсия; эмоциональная устойчивость – неустойчивость). Метод: тестирование;

- Квалификация поведения. Оцениваются готовность и способности к исполнению роли одновременно. Субъектами оценки выступают наблюдатели-оценщики и партнеры по команде. Методы: ситуационно-поведенческое тестирование, методы центра оценки, деловые игры, наблюдение в реальной деятельности.

Для того, чтобы не ошибиться в присвоении командных ролей, можно предложить каждому кандидату пройти специализированное тестирование: в каждом из семи блоков опросника (Приложение Б) необходимо распределить 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как кандидат полагает, что они лучше всего подходят его собственному поведению. Если он согласен с каким-либо утверждением на все 100%, то может отдать ему все 10 баллов. Сумма всех баллов по каждому блоку не должна превышать 10.

Далее необходимо перевести баллы в таблицу (Приложение В). Общая сумма всех баллов в итоговой строке должна быть равна 70.

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо кандидат может исполнять роль в команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую кандидат может переключиться, если его основная командная роль занята.

Расшифровка описания ролей к методике Белбина представлена в Таблице 2 – 8 типов ролей по Р.М. Белбину.

Таблица 2 – 8 типов ролей по Р.М. Белбину [37, с. 63]

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Председатель	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.

Продолжение таблицы 2 – 8 типов ролей по Р.М. Белбину

Творец	Очень сильная личность. Общителен, динамичен	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
Генератор	Умный. С хорошим воображением. Неординарный	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
Эксперт	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив
Работник	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности
Исследователь	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
Дипломат	Ориентирован на общество. Мягко, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
Реализатор	Сознательный. Беспокойный	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.

Позднее Р.М. Белбин выделил еще одну – девятую роль, которая характеризовала специалиста узкой отрасли, но данная роль до сих пор не пользуется большой популярностью, как первые восемь.

Кроме того, по мнению Белбина, существует три механизма, по которым члены команды принимают свои роли:

- Создание роли. Человек конструирует ролевое поведение, ориентируясь на свои способности и предрасположенности. Такие паттерны

малоосознаваемы и воспроизводятся как единственно возможные в различных командах. Это может привести к несогласованности ролевого поведения в команде, попытке одновременного исполнения одним человеком трудно совместимых ролей.

- Принятие роли. Человек формирует свое поведение руководствуясь преимущественно ожиданиями команды. Но участник не всегда способен соответствовать ожиданиям группы, так как индивидуальные особенности невозможно игнорировать

- Ролевое самоопределение. Человек и команда взаимоувязывают свои ролевые репертуары. Группа определяет набор необходимых ролей, а для участника фиксируется перечень ролей, которые он выполняет наилучшим образом. Так преодолевается разрыв между индивидуальным поведением и групповыми ожиданиями.

Таким образом, сильной стороной модели Р.М. Белбина является ее высокая дифференцированность (объяснительная сила) относительно внутрикомандных процессов и противоречий. Вокруг модели продуктивно проводить комплектацию команд, а также позиционирование членов существующих команд. Кроме того, она позволяет давать развернутые индивидуальные рекомендации по развитию конкретным человеком своего командного потенциала в будущем.

Р.М. Белбин подытожил свои многолетние исследования данного вопроса следующими словами: “Команды, в которых было более одного генератора идей, выступали не лучше тех команд, в которых генераторов идей не было вообще. Сильные индивидуальные качества, которыми обладали сразу несколько игроков, не приносили особой пользы команде. <...> Тут, как в кулинарном искусстве: перебор вкусных и необходимых ингредиентов портит все блюдо”.

Помимо теории Р.М. Белбина, существует еще одна, не менее востребованная и интересная теория.

К.Г. Юнг в своей книге “Психологические типы” (1921) изложил

наиболее популярные типологические модели комплектования команд, которые были взяты за основу позднее, в 1941-1943 К. Бриггс и И. Майерс при формировании модели психологических функций, определяющих психотип (описание моделей представлено в Таблице 3 ниже).

Таблица 3 – Психологические функции, определяющие психотип, в модели Майерс-Бриггс [37, с. 59]

Основание категоризации	Функция. Особенности субъекта	
Источник энергии (из теории Юнга)	Экстраверсия (Extraversion, E) Внутренний мир подчиняется внешним требованиям, сознание ориентировано на внешний мир, откуда приходит основная энергия. Интерес и внимание сосредоточены на внешних событиях (людях или вещах) в ближайшей окружающей среде. Поведение прямо связано с внешними объектами и побуждениями и объясняется ими	Интроверсия (Introversion, I) В большей степени ориентирован на внутренние факторы. Находит энергию и силы из своих внутренних ресурсов. Мир существует таким, каким видит субъект. Объекты внешнего мира “не имеют достаточного голоса”
Работа с информацией (из теории Юнга)	Ощущение (Sensation, S) Пользуется опытом, склонен к наблюдению за конкретными объектами, имеет развитое чувство факта, внимателен к деталям (“Детали - это не главное, детали - это все”)	Интуиция (Intuition, N) Предпочитает работать с информацией через установление взаимосвязей и возможностей (концептуальное осмысление, понимание сути, целого). Ориентируется не на общепризнанные видимые ценности, а на реальные возможности. Обладает тонким чутьем на то, что зарождается и имеет будущее
Принятие жизненно важных решений (из теории Юнга)	Мышление (Thinking, T) Старается руководствоваться объективной и беспристрастной логикой. Важные поступки проистекают из интеллектуально построенных стратегий или, по крайней мере, должны вытекать из них. Стремится ставить всю систему своих действий в зависимость от логических выводов на основании доступных объективных и субъективных данных	Чувство (Feeling, F) Может иметь когнитивные способности ничуть не хуже, чем у других, но его мышление никогда не выступает “sui generis” (само по себе), оно есть лишь придаток к чувству (“Не могу же я думать то, чего не чувствую”, “Верую, ибо недоказуемо”) Мыслит настолько, насколько позволяет чувство. Логические выводы, которые могут привести к нарушающему чувство результату, отклоняются

Продолжение таблицы 3 – Психологические функции, определяющие психотип, в модели Майерс-Бриггс

Организация деятельности	Результат (Judgment, J) Ориентирован на внешнюю оценку, предпочитает, чтобы все было организовано и спланировано заранее. Допускает ошибки, поскольку принимает преждевременные решения до анализа всей поступающей информации	Процесс (Perception, P) Ориентирован на восприятие информации и предпочитает гибкий стиль поведения, основанный на адаптации к ситуации. Допускает ошибки, поскольку затягивает принятие решений для сбора дополнительной информации.
--------------------------	--	---

Позднее, в 1984 г профессор психологии Калифорнийского государственного университета Д.У. Кейрси совместно с М. Бэйтс опубликовал книгу “Пожалуйста, поймите меня”, где использовал эту модель и основанный на ней опросник Кейрси. Именно модель Кейрси привела к широкому применению юнгианской типологии в области проектного и командного менеджмента, в результате чего она и стала базовой при комплектации проектных групп и позиционировании их членов.

Впоследствии Кейрси выделил четыре психотипа (NT, NF, SP, SJ), которые соотнес с классическими темпераментами Гиппократ-Галена (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик) и создал собственную шкалу для измерения психотипов.

Понимая вклад каждого психотипа в командную работу, можно прогнозировать сильные и слабые стороны существующей проектной группы, а также потенциальные конфликты и противоречия Кейрси иллюстрирует вклад психотипов в таблице 4, представленной ниже.

Таблица 4 - Психотипы (интеллектуальные роли) в модели Кейрси [37, с. 74]

NT-СТРАТЕГИ Склонны к стратегическому анализу, объективны и критичны. Способны вести за собой и ставить цели. Имеют способности к инновационному проектированию (NTP) и дорожной карте (NTJ). Автономны. Улучшают и совершенствуют то, что есть. Требовательны и прямолинейны в отношениях с другими людьми.	SP-ТАКТИКИ Предпочитают независимость, спонтанность, свободу. Импульсивны, выразительны, гибки. Эффективны в кризисных ситуациях. Обладают большим запасом жизненных сил. Адаптивны, действуют ради действия. Могут потерять интерес в стабильных условиях.
--	---

Продолжение таблицы 4 - Психотипы (интеллектуальные роли) в модели Кейрси

<i>Стиль управления:</i> визионерство, разработка стратегий и концепций.	<i>Стиль управления:</i> разрешение конфликтов, управление динамикой ситуации.
NF-ДИПЛОМАТЫ Заинтересованы в поиске себя, гармонии и мира. Дружелюбны, терпимы, ценят отношения. Умеют находить компромисс и сглаживать любую ситуацию. Обладают развитым воображением, образной метафорической речью, склонностью к интерпретации. <i>Стиль управления:</i> регулирование силовых отношений, убеждение, гармонизация.	SJ-ЛОГИСТИКИ Предпочитают традиции, стабильность. Ответственны, реалистичны. Руководствуются нормами и правилами, принимают жизнь такой, как она есть. <i>Стиль управления:</i> ориентир на стабильность, уверенность в завтрашнем дне, соблюдают субординации и порядок.

Диагностика психотипа

Для того, чтобы при помощи модели Кейрси укомплектовать проектную команду, необходимо обеспечить участие в проектной группе сотрудников с различными психотипами. Для этого необходимо продиагностировать психотипы потенциальных участников проекта при помощи надежных и экономичных средств.

Процедуры диагностики:

- самодиагностика;
- использование опросников (опросник Кейрси);
- биографическое интервью;
- ситуационно-поведенческое тестирование.

Самодиагностика психотипа проводится в групповой форме.

Потенциальным членам команды сообщают информацию о психотипах, предлагают выбрать в каждой паре одну из двух функций (E-I, S-N, T-F, P-J). Это позволяет ввести объяснительную модель, с помощью которой участники в дальнейшем смогут понять и особенности друг друга. Кроме того, можно предложить участникам небольшие задания, изучающие актуализацию необходимого опыта (например, закрыв глаза, описать комнату, где проходит совещание. S-тип более адекватно оценивает обстановку и описывает детали, N-тип склонен к привнесению не заданной в явном виде информации).

Далее участникам необходимо заполнить опросник Кейрси, который попадет на более подготовленную почву. Они включают комбинацию из 2-3

высказываний, из которых респонденту нужно выбрать наиболее предпочтительное. Опросник Кейрси в русском варианте состоит из 70 вопросов. Человек отвечает так, как считает нужным вести себя в данных обстоятельствах, поэтому не контролирует ложь. На бланке ответов (Приложение Д) необходимо перечеркнуть крест-накрест ячейку, соответствующую выбранному утверждению. Любые ответы вполне возможны! Правильных и неправильных ответов здесь быть не может. Кроме того, помимо типа темперамента можно определить свой психологический портрет (Приложение Е). Именно этим методом мы и будем пользоваться в качестве одной из частей исследования в дальнейшей работе.

Полуструктурированное биографическое интервью целесообразно использовать в случае, если формируемая проектная группа будет работать с задачами высокой важности и требуется исключить возможные риски, связанные с человеческим фактором. Здесь необходимо обязательное участие консультанта по командообразованию или опытного психодиагноста. Длится подобное интервью около 1,5-2 часов.

Ситуационно-поведенческое тестирование – это краткая стандартизированная оценочная процедура, в которой по поведению человека в проблемных ситуациях эксперты оценивают заданные качества. Надежность такого тестирования считается высокой, если оценки различных групп экспертов более менее подобны (иначе их корректируют). Оно включает в себя описание тестовых процедур, описание поведенческих индикаторов для каждого из диагностируемых психотипов, бланки наблюдения, бланки оценок и руководство для наблюдателей. Но, в отличие от биографического интервью, здесь нельзя установить с участником эмоциональную связь, рапорт, и разобраться в том, есть ли у него в этой команде выбор и в чем он может заключаться. В данном тестировании человек квалифицируется, но не происходит поиска ответа, почему человек имеет тот или иной психотип. Преимущество ситуационно-поведенческого тестирования в том, что результаты могут иметь самодостаточный развивающий эффект, проводится

обычно в групповой форме и могут быть встроены в процедуры командной сыгровки.

Таким образом, при помощи определенной выше диагностики можно установить психотипы потенциальных членов проектной команды. Тип психических склонностей человека достаточно постоянен, поэтому произведенная диагностика актуальна и в будущем. Поэтому, имея представление о психодиагностической информации о сотрудниках, можно комплектовать различные креативные проектные команды в зависимости от цели работы, сохраняя гетерогенность состава их участников.

Кроме того, гетерогенный состав даст каждой новой проектной группе преимущества при работе с информацией, принятии решений, координации в ходе проекта и снизит риски, связанные с человеческим фактором.

Оценить эффективности корпоративной культуры и определении тех ее аспектов, которые для организации желательно изменить. Использована Методика OCAI Камерона и Куинна. В фокусе внимания находится фундамент культуры организации. Авторы предлагают достаточно надежную методику оценки организационной культуры, которую назвали OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Эта методика базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». При проведении диагностики мы ориентируемся на то, что каждая структурная единица направлена на элементы культуры, характерные для общеобразовательной организации. По этой причине при оценке культуры организации можно держать в фокусе внимания либо организацию целиком как единицу анализа, либо рассматривать культуры различных ее единиц, выявлять общие доминирующие атрибуты подразделений, а потом их объединять. Подобная комбинация подходов может дать приближенную оценку общей организационной культуры. Ким Камерон и Роберт Куинн, используя теорию «конкурирующих ценностей» применительно к организационной культуре, утверждают, что культура организации может и должна меняться. Методика OCAI предполагает, что существуют четыре различные модели

организационной культуры, шесть атрибутов культуры и то, что для каждой модели культуры есть различные predetermined значения каждого из 6 атрибутов. В качестве атрибутов культуры используются: принципы внутриорганизационных взаимоотношений и ориентация людей, общий стиль лидерства в организации, управление персоналом, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха.

Основной идеей OSAI является формирование двух профилей: «как есть» и «как должно быть». Затем, в результате определения несоответствий, формулируются необходимые направления для проведения изменений в организационной культуре. Форматом исследования являются распределение 100 баллов между 4 вариантами утверждений, характерных для каждого вида культуры. Методика OSAI полезна для определения, насколько организационная культура соответствует провозглашенной миссии и цели организации. Методика OSAI применяется в том случае, когда учебная организация изменяет свои ценности и занимается поиском тех направлений, на которые нужно обратить внимание. Эффективно использование этой методики, например, при сравнении культур крупных подразделений организации между собой и с культурой организации в целом. Использование методики OSAI позволит изучить лишь симптомы, а не причины поведения сотрудников (Приложение Ж).

В основе типологии К. Камерона и Р. Куинна лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей, представленная на рисунке 1.

Внутренний фокус и интеграция	Гибкость и дискретность		Внешний фокус и дифференциация
	Клан	Адхократия (креативность)	
	Бюрократия	Рынок	
	Стабильность и контроль		

Рисунок 1 - Рамочная конструкция конкурирующих ценностей организационной культуры

В основу типологии К. Камерона и Р. Куинна положены две группы критериев:

- главные индикаторы эффективности компании (гибкость и дискретность или стабильность и контроль);
- фокус направленности деятельности (внутренний фокус и интеграция либо внешний фокус и дифференциация).

При наложении этих двух групп критериев друг на друга образуется четыре квадранта, характеризующие четыре типа организационных культур.

Таким образом, авторы концепции выделяют четыре типа организационной культуры: клановую, адхократическую, бюрократическую (иерархическую), рыночную они описаны в таблице 5 представленной ниже.

Таблица 5 – Особенности четырех профилей организационной культуры (по К. Камерону – Р. Куинну)

<i>Клановая культура</i> Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели, возможно, даже как родители. Отношение коллектива держатся благодаря традициям преданности. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. В такой организации успех обеспечен в понятиях теплого (добротного) чувства к потребителям услуг и опеки о людях. Приветствуется бригадная работа, участие в процессе и согласие.	<i>Адхократическая культура</i> Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Сотрудники готовы рисковать ради инноваций и прорывных проектов. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных товаров и услуг. Важно быть лидером на рынке товаров и услуг. Поощряются личная инициатива и свобода.
<i>Иерархическая культура</i> Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Руководители такой культуры гордятся тем, что они хорошие организаторы и умеют мыслить кардинально и рационально. Критически важно поддержание главного хода деятельности организации. В коллективе царят официальная политика и формальные правила. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. В такой организации успех обеспечен в понятиях надежность, плановость и минимум ресурсных затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и долгосрочной предсказуемости.	<i>Рыночная культура</i> Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремление побеждать. Репутация и успех общая забота. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Оценить корпоративную культуру в организации позволит Модель Дениэла Денисона. Она базируется на четырех характеристиках культуры, которые оказывают значительное влияние на развитие организации: миссии

(mission), способности к адаптации (adaptability), вовлеченности (involvement), согласованность (consistency). По каждому из 4 диагностируемых факторов осуществляется экспертная оценка и составляется профиль культуры.

Модель Денисона поможет руководству образовательной организации ответить на вопросы:

- знаем ли мы, что делаем;
- насколько согласованны между собой наши действия;
- обладаем ли мы организационной гибкостью;
- насколько педагоги вовлечены в процесс развития организации» [46].

Кроме того, результаты анкетирования позволят получить данные для выстраивания той корпоративной культуры, которая соответствует стратегическим целям и необходима образовательной организации для их достижения, помогут определить те направления деятельности, где необходимы изменения, а также спланировать изменения корпоративной культуры учреждения.

В отличие от других моделей корпоративной культуры в основе модели Денисона лежат не особенности психики и личные качества объекта, а поведенческий (бихевиористский) подход. Применение модели Денисона технологизировано и занимает минимальное время. Кроме того модель применима на всех уровнях организационной иерархии (Приложение 3).

В основе модели лежит две оси: «гибкость» (гибкость — устойчивость) и «фокус» (внешний — внутренний). В своих исследования Денисон использовал ту же шкалу конкурирующих ценностей, которая применялась в модели Камерона-Куинна: Гибкость — Стабильность и Внешний — Внутренний фокус. В центре модели: верования (убеждения) и ожидания (предпосылки, представления). В данный крест вписаны описанные выше четыре характеристики, по часовой стрелке справа сверху вниз: Миссия, Согласованность, Вовлечённость, Способность к адаптации рисунок 2 - Шкала конкурирующих ценностей.

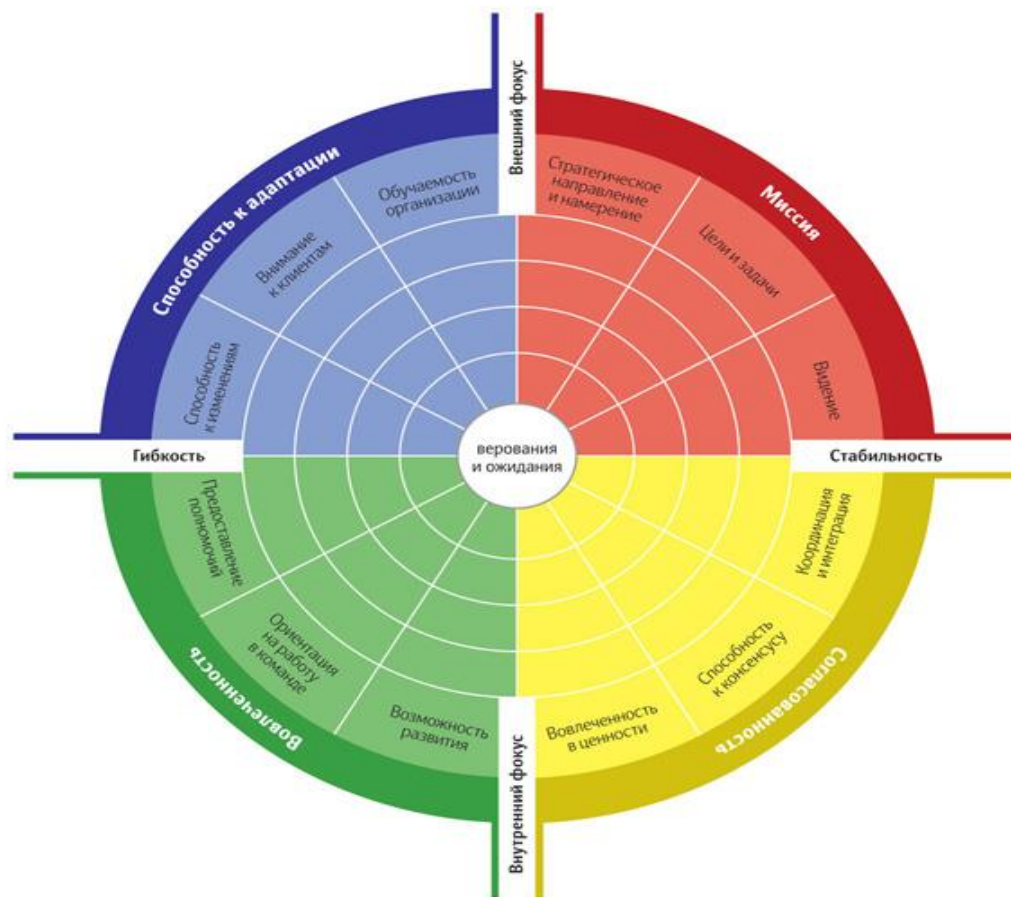


Рисунок 2 - Шкала конкурирующих ценностей [46].

Корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть использован для максимизации эффективности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда.

«Управление развитием корпоративной культуры в учреждении – это осознанный и целенаправленный процесс, который должен быть соответствующим образом спланирован, организован, контролируем, мотивирован, а также ориентирован на формирование и развитие традиций, корпоративных ценностей, норм и правил поведения, благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе как составляющих ядра корпоративной культуры» [64].

На этапе создания инновационного проекта нам представляется важным выделить сразу два аспекта: формирование эффективной команды менеджеров

и формирование корпоративной культуры проекта, которая поможет эффективно управлять изменениями. По нашему мнению, именно развитая и прогрессивная корпоративная культура — один из самых эффективных способов привлечения и удержания инициативных, настроенных на карьеру и самосовершенствование сотрудников. Их интересуют не только материальные ценности, но и, не в меньшей степени, удовлетворение своих социальных потребностей: самосовершенствование, достижение определенного социального статуса, реализация нематериальных мотиваций. Именно эти ценности присущи корпоративной культуре наиболее успешных сегодня компаний, сотрудники которых предпочитают, чтобы их учреждение чем-то отличалось от остальных, имела свои традиции и обычаи, позитивную нравственную атмосферу, возможности роста личности. Желание идентифицировать себя с обществом через работу в успешном коллективе — один из самых сильных мотивов современного социального человека.

1.2 ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: АНАЛИЗ ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМИ КОМАНДАМИ

Современная система российского образования испытывает потребность в профессиональном управлении, что подтверждается такой новой тенденцией, как привлечение к профессиональной деятельности в образовательные организации менеджеров по проекту.

Актуализация управления проектами в сфере образования на практике и изучение этого явления в теории, возможно, будут способствовать более эффективному управлению модернизацией образования в России. Проектный подход к управлению образованием, по мнению исследователей, позволяет не только определить цели проекта, но и выявить структуру, его основные этапы, указать необходимые источники финансирования, сроки выполнения проекта, составить график реализации, рассчитать ресурсы, провести калькуляцию,

проанализировать затраты, учесть риски, организовать реализацию проекта. Важным условием на этапе планирования является формирование проектной команды из числа высококвалифицированных специалистов (сотрудников) и обеспечение контроля на всех этапах создания и реализации проекта. Под формированием и созданием команды, в общем случае, понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в команде, позволяющего эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целям данной команды [64].

В ходе проведения контент-анализа определены различные подходы к определению понятия «проектная команда», это временная организационная структура, объединяющая отдельных специалистов организации, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственные перед руководителем проекта за их выполнение[64].

В основе исследования технологии формирования проектных команд в образовательных организациях (далее ОО) использована методология проектно-ориентированного управления на базе стандарта ISB 4.0 международной ассоциации управления проектами (IPMA) и национальных требований к компетентности специалистов НТК [4,19]. Основными позициями данной методологии, вошедшими в теоретическую базу исследования, явились требования к оценке технической компетентности специалиста по управлению проектами, включающей описание логики процесса управления по функциональным областям проекта. Процесс формирования проектной команды рассматривается через описание шагов организационного управления, входов и выходов процессов управления, методов и инструментов работы с проектной командой. Для выявления технологии формирования проектных команд в ОО нами использовались следующие методы: анализ и синтез различных точек зрения по вопросу управления персоналом, моделирование, наблюдение за организационной деятельностью администраторов образовательных организаций, беседы с руководителями ОО, анализ локальных

нормативно-правовых документов, касающихся управления персоналом в ОО, статистическая обработка данных педагогического эксперимента.

Рассмотрим технологию формирования проектной команды (далее – ТФПК) в общеобразовательном учреждении в разрезе стадий управления инновационным проектом по шагам организационного управления[56].

Инициация ТФПК:

- определение целей и задач ТФПК;
- определение потребности и требований к кадровым ресурсам образовательного проекта;
- определение обобщённой структуры и функций проектной команды;
- анализ возможностей обеспечения проекта требуемыми кадровыми ресурсами;
- формирование жизненного цикла образовательного проекта;
- разработка стратегии ТФПК;
- разработка и утверждение концепции управления ТФПК.

Планирование ТФПК:

- выбор методов и средств организационного планирования;
- определение внешних участников образовательного проекта;
- определение численно-квалификационного состава проектной команды;
- определение функциональных обязанностей участников проектной команды;
- формирование организационной структуры образовательного проекта;
- распределение ролей и ответственности участников проектной команды;
- определение графика потребности в кадровых ресурсах;
- разработка системы вовлечения и мотивации участников проектной команды;
- разработка плана управления ТФПК.

Организация и контроль ТФПК:

- поиск и отбор кандидатов;
- прием на работу и назначение на должность;
- определение прав, обязанностей и должностных инструкций;
- организация работы в ПК;
- определение условий оплаты;
- обучение и меры по профессиональному развитию сотрудников ПК;
- планирование вертикального и горизонтального роста участников ПК;
- оценка исполнения сотрудниками должностных обязанностей;
- формирование отчетов об исполнении работ образовательного

проекта.

Анализ и регулирование ТФПК:

- анализ работы проектной команды;
- внесение изменений в состав проектной команды;
- регулирование мер материального и нематериального

стимулирования;

- регулирование конфликтов в проектной команде;
- поддержание психологического климата в ПК;
- реорганизация проектной команды;
- регулирование мер по совершенствованию работы ПК.

Закрытие ТФПК:

- общий анализ и оценка деятельности ТФПК;
- формирование заключительного отчета о деятельности ПК;
- разрешение конфликтов в ПК;
- проведение окончательных расчетов с трудовыми ресурсами;
- анализ извлеченных уроков, формирование архива и

документирование;

- расформирование проектной команды.

Данные шаги организационного управления могут рассматриваться как задачи, решаемые на каждой стадии ТФПК. Можно выделить следующий алгоритм формирования проектных команд в таблице 6.

Таблица 6 – Алгоритм формирования проектных команд

<i>Типовые входы</i>	<i>Типовые выходы</i>	<i>Типовые методы и инструменты</i>
<i>Инициация ТФПК</i>		
- Исходные данные по образовательному проекту; - нормативные правовые акты, нормативные документы, включая стандарты, распространяющиеся на образовательный проект и относящиеся к нему по функциональным областям управления; - принятые решения по необходимым корректирующим действиям и по запросам на изменения (по обратной связи); - архивная (историческая) информация	- Укрупненная ролевая структура; - концепция управления ТФПК	- Интервью; - фокус-группы; - семинары с участием модератора; - методы группового творчества; - методы группового принятия решений; - анкеты и опросы; - наблюдения; - контекстные диаграммы; - анализ документов
<i>Планирование ТФПК</i>		
- Выходы стадии инициации; - принятые решения по необходимым корректирующим действиям и по запросам на изменения (по обратной связи); - архивная (историческая) информация	- Организационная структура проектной команды; - план привлечения кадровых ресурсов; – план управления ТФПК	- Метод оценивания путем расчёта по нормативам; - метод оценивания по аналогам; - метод экспертных оценок; – совещания по проекту; - шаблоны проектных документов стадии планирования; - регламенты инициации; - программные инструменты
<i>Организация и контроль ТФПК</i>		
- Выходы стадии инициации проекта; - выходы стадии планирования проекта; - принятые решения по необходимым корректирующим действиям и по запросам на изменения (по обратной связи); - архивная (историческая) информация	- Развернутая система управления ТФПК; - отчётность о реализации планов управления ТФПК	- Метод экспертных оценок; - совещания по проекту; - шаблоны проектных документов стадии планирования; - регламенты (процедуры) инициации проекта; - программные инструменты
<i>Анализ и регулирование ТФПК</i>		

Продолжение таблицы 6 – Алгоритм формирования проектных команд

- Выходы стадии планирования; - выходы стадии организации и контроля выполнения; - запросы на изменения (для анализа и принятия решения); - архивная (историческая) информация	- Решения о корректирующих действиях; - решения по запросам на изменения, включая сформированные запросы	- Метод экспертных оценок; - совещания по проекту; - шаблоны проектных документов стадии планирования; - регламенты (процедуры) инициации проекта; - программные инструменты
<i>Заккрытие ТФПК</i>		
- Выходы стадии инициации; - выходы стадии планирования; - выходы стадии организации и контроля выполнения; - выходы стадии анализа и регулирования	- Итоговый отчет о результатах по управлению ТФПК; - архивная информация (в т. ч. исполнительная) по управлению ТФПК; - усвоенные уроки по управлению ТФПК	- Методы, инструменты формирования итоговой отчетности; - инструменты фиксации усвоенных уроков; - методы, инструменты, процедуры разрешения спорных и конфликтных ситуаций; - инструменты архивирования проектной информации; - метод экспертных оценок; - совещания по проекту; - шаблоны проектных документов стадии закрытия; - регламенты (процедуры) закрытия проекта; - программные инструменты

Таким образом, алгоритм формирования проектной команды включает шаги организационного управления, входы и выходы процессов управления, методы и инструменты работы с проектной командой, дифференцируемые по стадиям проектно-ориентированного управления.

В источниках об изучении практик управления кадровыми ресурсами [27,64] были выявлены основные принципы формирования команды, которые уместно рассматривать относительно команд управления проектами в ОО:

- принцип ключевых ценностей предполагает наличие у всех участников команды стремления подчинять собственные цели общим;
- принцип гармонии – распределение ролей в команде происходит на основе личностных особенностей и профессиональных компетенций, а также

профессионально важных качеств, присущих ее участникам, что способствует умению достигать консенсуса и разрешать конфликты;

- принцип доверия – каждый специалист открыт и честен с другими, а также ему должен быть открыт доступ к значимой информации для получения качественного результата проекта;

- принцип равноправия – специалисты придерживаются единых норм и правил, а также имеют равные права, прежде всего при выражении личного мнения;

- принцип адаптивности предполагает перераспределение ролей между специалистами, сотрудниками команды проекта, в том числе смену лидеров, с учетом происходящих изменений внешней среды, а также с целью подготовки преемников или новых лидеров;

- принцип дополнительности означает, что слабые качества кого-либо из специалистов команды должны перекрываться сильными сторонами другого [27].

Таким образом, принципы ключевых ценностей, доверия, равноправия являются основными принципами для создания организационной культуры и правил эффективного взаимодействия в команде, а с учетом принципов гармонии, адаптивности и дополнительности формируется команда. С этой целью необходимо осуществлять выбор таких методов формирования команды, которые были бы приемлемы для проектного управления.

Путем анализа литературы [27, 4, 64] было установлено, что существуют три уровня организации процессов формирования команд. Они могут быть применимы и для сферы образования:

- индивидуальное консультирование заключается в управлении трудными ситуациями, возникающими в сфере образования;

- формирование команды, как группы из двух и более человек, которые взаимодействуют и зависят друг от друга, которые ориентированы на общую цель/миссию. Участники команды должны играть определенную роль, занимать четкую позицию и выполнять предписанную функцию в команде;

- формирования межкомандных взаимоотношений: в организации может действовать несколько самостоятельных и независимых групп, команд.

Для успешного функционирования проектной команды, требуется учет нескольких обстоятельств. Перечислим условия успешного функционирования команды в процессе проектирования: первое это возможное противодействие функциональных руководителей отбору у них сотрудников для участия в команде; второе, готовность проводить конструктивные переговоры с должностными лицами учреждения и уметь оказывать на них влияние; третье, в ходе набора команды ее кадровые ресурсы должны стать достаточными, чтобы срыва проектной задачи не произошло.

Исходя из практического опыта следует отметить, большое значение имеют гармоничные отношения в проектной команде. Отбирая под свой проект лучших специалистов, легко нажать «недоброжелателей», которые завтра могут оказаться пользователями продуктов новых проектных задач. Поэтому подбор участников команды – весьма деликатный вопрос, несмотря на всю жесткость сроков, и требований к качеству его решения. Таким образом, возникновение добровольцев значительно смягчает властно-административные напряжения при наборе в команду, но, не забывая про принцип «Хочу-могу».

Реализация представленной технологии, принципов, с учётом типов и условий формирования проектной команды в ОО способствует достижению результатов, требуемых в инновационных проектах и программах. Поэтому технология формирования проектных команд в образовательном учреждении должна быть систематической. Логика технологии должна учитывать ряд тенденций, наблюдаемых в организации[45]:

- изменения социальных ожиданий в сфере образования;
- изменение характера коммуникаций между органами местного самоуправления и ОО;
- изменение отношений между ОО;
- изменение отношений между участниками образовательных отношений;

- изменение ресурсного обеспечения ОО.

Таким образом, возникает необходимость дальнейшего исследования технологий управления проектной командой с позиций:

- реактивного и целевого управления;
- управления функционированием и управления развитием;
- управления путем регламентации деятельности;
- управления по прецедентам;
- управления через формирование самообучающейся организации (способной самостоятельно создавать собственное будущее) [45].

Эффекты, риски, барьеры при пересмотре технологии формирования и управления проектной командой в образовательной организации также являются предметом изучения.

Мысль о том, что люди – главная ценность и основной ресурс любой организации в современном мире не является новой. И каждый начинающий или уже опытный руководитель стремиться использовать этот ресурс с максимальной эффективностью.

Таким образом, любые группы – это динамичные, сложные, постоянно меняющиеся, живые системы, у которых есть модели поведения и собственный жизненный цикл. Поэтому использование любых инструментов и подходов для построения команды не должно нарушать позитивные естественные тенденции динамики коллектива. Эффективную команду можно создать как «с нуля» (привлекая отдельных работников или полностью новую команду), так и на основе реорганизации действующей команды (с новыми целями и/или перераспределением ролей между членами).

Организация работы проектной командной — это объединение людей в команду для достижения общей цели. Команда — это группа людей, работающих вместе для достижения определенных целей. Члены проектной команды в большинстве случаев представляют несколько предметных объединений, то есть включают специалисты из разных областей, которые работают вместе для получения эффективных результатов. Продуктивная

командная работа достигается формированием эффективной команды, поддержкой командного настроения (духа) и обеспечением лидерства. Важнейшие аспекты успешной работы команды — коммуникации и отношения в команде.

Выбор конкретных методов управления проектными командами определяется четырьмя основными подходами.

Подход, основанный на развитии и согласовании целей команды, предполагает усиление способности членов группы выбирать и достигать общие цели. Интерперсональный (межличностный) подход сконцентрирован на улучшении отношений в группе, за счет чего она сможет функционировать более эффективно. Подход развивает доверие, поддержку и коммуникацию между членами коллектива.

Ролевой подход действует на увеличение ясности ролей (своей и других членов команды), понимания ожиданий относительно друг друга и, как следствие, рост организационной эффективности.

Проблемно-ориентированный подход включает совместное решение проблем участниками команды, позволяющее продвигаться к достижению главной цели. Можно сгруппировать приёмы командообразования, ориентируясь на сферу жизнедеятельности команды: социоэмоциональную или инструментальную [5].

Для развития первой сферы применяются групподинамические тренинги и сюжетно-динамические игры. Так, активизируются внутренние процессы лидерства, усиления чувства принадлежности и сплоченности, принятия решений. Проводится анализ норм и ценностей, поведения, установок, которые помогают или мешают развитию команды как целого.

Вторая сфера разрабатывается с использованием тренингов навыков, умений и поведения. Базовые умения, которые следует формировать и усиливать для повышения эффективности командного взаимодействия, включают осознание собственных интересов и мотивов, обозначение своей позиции, понимание позиции партнера, работа с обратной связью, управление поведением при исполнении работы. Существует ещё спектр технологий по развитию

группы в необходимом для организации направлении, которые позволяют оптимизировать и улучшить командную работу, находить внутренние ресурсы для преодоления затруднений. Сюда входят командные испытания, в которых команды преодолевают заданные препятствия возрастающей сложности для насыщения эмоционального опыта. Также используются тренинги обучающего характера для освоения необходимых в коллективной работе навыков (включая внутрифирменные). Могут проводиться деловые игры, направленные на развитие отношений, согласование целей, норм, формирование смыслового пространства команды.

Комплексным подходом выступает командный коучинг, позволяющий охватить выработку участниками общего видения и построение отношений в команде. Вышеуказанные подходы к развитию команд могут реализовываться как силами менеджмента организации, так и с приглашением консультантов по управлению либо бизнес-тренеров. В любом случае эффективность командообразования связана с адекватными изменениями в системах стимулирования, информационно-коммуникационных процессах, распределением функций и полномочий в организации. Из всех моделей и методов формирования команды нельзя назвать универсальный или самый эффективный вариант. К примеру, для начальных стадий тренинговые методы могут быть действенны, а для более высокого уровня развития группы и её участников оказаться бесполезными. Поэтому выбирать подходы и методы следует с учетом их достоинств и недостатков, ограниченного акцентирования какого-то аспекта командного взаимодействия. И конечно, стоит отметить, что все команды проходят представленные стадии развития прежде, чем становятся командой, поэтому естественные процессы внутригруппового самоуправления могут играть даже ведущую роль в процессах командообразования, при этом не нужно недооценивать роль руководителя, как, впрочем, и переоценивать (наряду с внешними тренинговыми инструментами). Исходя из того, что любая команда в своем формировании проходит несколько этапов, каждый из которых имеет свои особенности, то, на наш взгляд, как объект управления её следует

рассматривать именно через эти основные фазы. В качестве таковых возьмем пять общепризнанных (формирование, становление, нормирование, выполнение, обновление) и выделенную в некоторых моделях стадию высокой производительности, поскольку, даже не обозначая её отдельной, максимальная эффективность всегда подчеркивается как результирующий показатель развитой команды рисунок 3. Схема взаимодействия участников команды и менеджмента организации в процессе управления командообразованием.

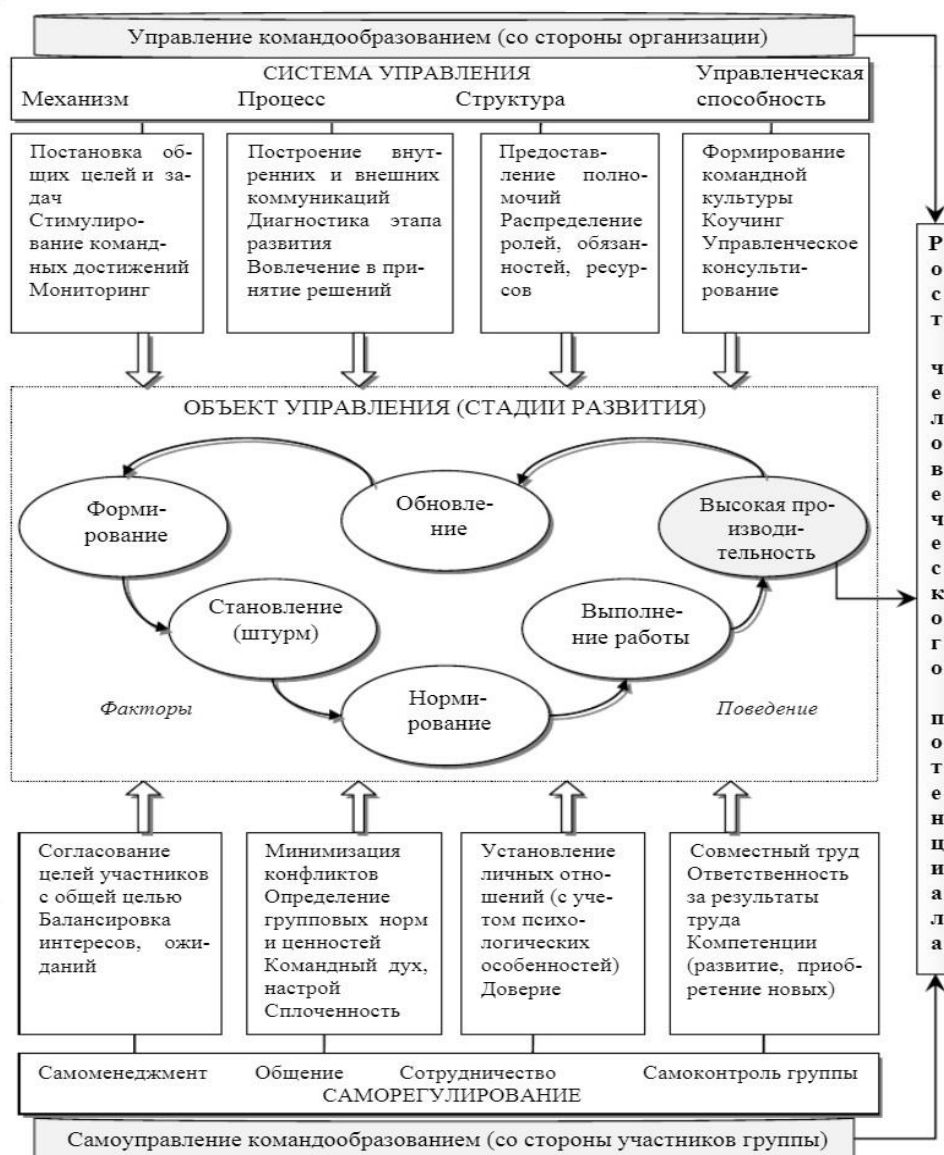


Рисунок 3 – Схема взаимодействия участников команды и менеджмента организации в процессе управления командообразованием [56].

К тому же на стадии «выполнения работы» команда, являясь уже целостным субъектом, вырабатывает оптимальные пути решения рутинных задач, облегчая их достижение и высвобождая дополнительные ресурсы для

задач творческих, нестандартных, инновационных, что также объясняет дальнейшее повышение производительности совместной деятельности. Вместе с тем поведение самих участников меняется на протяжении смены указанных этапов, подвергаясь самостоятельному регулированию со стороны каждого сотрудника и в рамках социальных связей. Это обуславливается присущими психологическими особенностями, элементами самоменеджмента, естественным общением в ходе совместной работы, а также включением группового давления и контроля поведения своих членов. Принципиальная схема управления командообразованием приобретает вид, представленный на рисунке. В ней отражено соединение процессов воздействия со стороны системы менеджмента организации [56] и саморегулирования отношений и качества работы со стороны участников команды.

Основная задача управления – обеспечить прохождение стадий развития команды до высокой производительности с минимальными затратами времени и всех ресурсов участников процесса. При этом учитываются специфика стадий, влияние факторов на каждой и различия в поведении людей. К примеру, ранние этапы характеризуются неопределенностью, тревожностью, для преодоления которых важно участие руководства, но и сами члены группы стремятся преодолеть некомфортные психологические состояния через согласование интересов, минимизацию конфликтов.

Руководитель должен точно реагировать на происходящую смену стадий, поскольку используемые методы могут не соответствовать изменившейся ситуации в команде. Ещё одна задача – создать условия для того, чтобы команда могла длительное время сохранять максимальную эффективность, не сдвигаясь в стадию обновления (отстранения). Причём в научных исследованиях вопрос причин остановки развития, инерционности решений и распада командного взаимодействия остается дискуссионным.

Сегодня технологии командообразования особенно востребованы в сфере образования. Особенности деятельности образовательных организаций диктуют необходимость развития корпоративной культуры, использования программ

лояльности персонала, что достигается, в том числе за счет повышения эффективности командного взаимодействия, сплочения коллектива вокруг амбициозных задач. Целенаправленное управление командами помогает организациям решать задачи построения эффективных коммуникаций, адаптации новых сотрудников, сокращения текучести кадров.

Продвигаясь к последним стадиям, члены группы обучаются решению трудных задач (включая творческие, нестандартные), действиям в условиях неопределенности, управлению изменениями, внедрению новшеств. Приобретенные компетенции обеспечивают превращение группы на завершающих фазах в целостную команду с ясностью задач, чётким распределением ролей, функций, высоким уровнем культуры. В результате увеличивается человеческий потенциал организации, а при адекватном проектировании всех организационных процессов учреждение имеет возможность дальнейшего повышения также интеллектуального и организационного капитала. Таким образом, в настоящее время командообразование представляется как сложный двусторонний процесс приложения усилий как со стороны системы управления организацией, так и со стороны самих участников группы, осваивающих новые способы работы. Данный процесс совсем не обязательно потребует значительных финансовых вложений при наличии у руководителя необходимых компетенций по формированию и управлению командами.

Хотя рынок управленческого консультирования предлагает сегодня широкий спектр услуг в этой области, их использование зачастую не гарантирует результата, но влечёт дополнительные затраты. И всё же основная роль преобразования группы сотрудников в сплоченную команду и поддержания их производительности на высоком уровне должна выполняться непосредственным руководителем коллектива. Для этого задействуются необходимые элементы системы управления, от постановки вдохновляющих целей до формирования соответствующих норм и ценностей организационной культуры. В конечном итоге эффект от командной работы найдет своё отражение

в качестве услуг организации, а значит, и в положительном имидже учреждения и конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

1.3 СПЕЦИФИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В СФЕРАХ БИЗНЕСА И ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В СРАВНЕНИИ

Командообразование, или тимбилдинг – уже давно не просто развлечение или тренд. Это необходимость для тех руководителей и владельцев бизнеса, которые настроены на длительную и успешную работу со своей командой. А чтобы результаты такой работы были положительными, команда должна быть сплоченной. Какая цель у любого руководителя бизнеса? Правильно, создавать нужные клиентам продукты и услуги, с помощью которых компания заработает себе репутацию, займет на рынке свою нишу и, конечно, получит прибыль.

Что нужно для достижения этой цели? Прежде всего, сильная креативная команда. Недостаточно собрать в одном учреждении ведущих специалистов из разных областей. Важно научить их работать вместе. Только слаженная работа позволит добиться 100%-ной эффективности всех бизнес-процессов.

Командными игроками не рождаются ими становятся. И только в тех компаниях, где для этого созданы оптимальные условия. Одним из таких условий является стратегия командообразования. Важно сформировать проектную команду правильно. А для этого необходима помощь стороннего специалиста. Чаще всего им выступает внешний консультант, который:

- изучает особенности бизнеса со стороны – честно, объективно и непредвзято;
- разрабатывает командообразующие тренинги для формирования сильной команды;
- применяет уникальные и авторские методики, которые помогают добиться результата.

Опытный консультант сможет сплотить даже очень разных людей. Но только в том случае, когда менеджер сам принимает участие в формировании проектной команды.

Затраты на формирование сильной команды – важнейшая инвестиция в будущее компании. Это расходы на обучение или повышение квалификации сотрудников. Здравомыслящий владелец бизнеса понимает, что на своей команде экономить нельзя.

Каждый новый тренинг по командообразованию открывает широкие возможности. Специалисты получают:

- четкое понимание своей роли в команде – что и как делать, чтобы получить необходимый результат;
- навыки эффективного и неконфликтного общения с коллегами, руководством и подчиненными;
- приемы, позволяющие распределить приоритеты и открыть в себе «второе дыхание».

Эффект от серии тренингов может сохраняться годами. В результате менеджер получит проектную команду, способную эффективно работать в течение нескольких лет над инновационными идеями.

Какие плюсы дает бизнесу наличие слаженной команды?

Совместное решение задачи – каждый участник может применить свои знания, чтобы быть услышанным.

Рост креативности решений – одна и та же проблема рассматривается под разными углами.

Эффективность деятельности и порядок в команде - нагрузка распределяется равномерно.

Минимизация риска критических ошибок и отсутствие конфликтов среди членов команды.

Допускается лояльности и желание работать в команде без использования дополнительных стимулов.

В следствии этого цель командообразования научить каждого сотрудника эффективно исполнять свои обязанности. Тут гораздо серьезнее: тренинги по командообразованию учат специалистов принимать на себя разные роли, и умело взаимодействовать с коллегами и руководством для достижения общих задач и продвижения к успеху компании.

Удивительно, но неоспорим тот факт, что в современной России популярность тренингов командообразования с каждым годом растет примерно на 35 % по данным 2015–2018 годов. Такие данные показывают общую причастности нашей страны к мировым процессам и ориентацию на развитие не только командообразующих процессов, но и проектно-организационных структур в частности [65].

Так каковы же особенности командообразования в современной российском бизнесе? На наш бизнес накладывает отпечаток менталитет россиян и их нравственное воспитание. В настоящий момент в российских компаниях большой упор делается, прежде всего, на получение прибыли, получения максимального дохода от реализации товара и услуг зачастую в обход качеству продукта и удовлетворенности потребностей клиента.

Желание больше заработать, несомненно, объединяет людей, однако в таких случаях жадность может погубить весь бизнес. Следовательно, эффективность командной работы снижается и становится равной нулю. Следующий, самый любимый вид командообразования в нашей стране, это корпоративные праздники. Но, если разобраться внимательнее, они мало похожи на то, что должен представлять собой настоящий тимбилдинг. Сотрудники, будучи членами рабочей команды, начинают совмещать личное и деловое, из чего также следует снижение эффективности работы, так как зачастую перевешивают именно личностные отношения.

Однако в нашей стране есть и более позитивные особенности. Одной из самых важных черт менталитета русского человека является коллективизм. Это чувство присуще почти каждому россиянину от рождения и сопровождает его на протяжении всей жизни. И в случае когда среди команды сотрудников

обнаружатся ущерб или убытки, совершенные одним, то этот специалист ни за что не признает свою вину, а коллектив с ним будет солидарен. Возмещение ущерба или компенсация разделят на всю команду поровну.

Таким образом, можно сделать выводы о командообразовании в российских организациях:

- командообразование представляет собой приверженность к определённой команде и их готовность в любой момент бороться за единые цели;
- увеличение тренингов по командообразованию говорит о том, что мы готовы перенять опыт зарубежных стран и адаптировать его на свои компании;
- коллективизм, залог на успешное будущее такого процесса как командообразование;
- на проектно-организационные процессы влияют исторические корни коллективной работы в нашей стране, которые сложились испокон веков.

На основании проделанной работы, можно сказать, что высокое стремление к коллективизму у россиян (примером может служить неискоренимая традиция списывания друг у друга на уроках, лекциях и экзаменах) до сих пор остается непонятным в зарубежных странах, где с малолетства воспитывается индивидуализм как одна из наиболее важных личностных характеристик. следовательно, что именно вследствие особенностей менталитета групповые тренинги и корпоративные программы необходимы на Западе и бесполезны в России. Следовательно менталитет русского человека, в котором коллективизм воспитан с детства, не готов к искусственному командообразованию. Вследствие чего, большая ответственность за успех командообразования в организации ложится на плечи руководителя, который должен сам на основе собственного опыта работы в России определить эффективность проведения командообразующих мероприятий, целесообразность тимбилдинга в организации [48].

Но как быть в образовательном учреждении? Есть ли реальные возможности и необходимость сформировать из сотрудников, педагогов,

родителей (законных представителей), а возможно и из обучающихся настоящую проектную команду, автономную, самоуправляемую, способную оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ней задачи.

По прогнозам международных экспертов Industry Growth Forecast Report от Project Management Institute (PMI - США), в период между 2010 и 2019 годом в мире появится 15.7 миллионов новых «проектных ролей», которые создадут 7 основных проектно-ориентированных отраслей [56].

К этим проектно-ориентированным отраслям и секторам экономики относятся:

- Обрабатывающая промышленность;
- Финансовый и страховой сектор, консалтинг;
- Нефтегазовый сектор;
- Информационные технологии;
- Строительство;
- Коммунальные услуги и недвижимость;
- Цифровые технологии и производство цифровой техники.

Образование относится к процессно-ориентированной отрасли, но уже сейчас в сфере образования осуществляется большое количество инновационных проектов и актуальность внедрения или совершенствования проектного управления с каждым днем возрастает.

Сфера образования консервативна в хорошем смысле. В ней доминирует иерархическая система «учитель-ученик», которая конечно может быть достаточно гибкой и которая основана прежде всего на системе фундаментальных знаний, осваиваемых обучающимися, независимо от жизненных обстоятельств, социальных пристрастий и прочего.

Идеи командной работы стали проникать в педагогическую среду в 70е годы XX столетия. Но в это время она проявляла себя как противоположность иерархии, как структурная единица, в которой наблюдалась некая положительная динамика, связанная с процессами в группе, распределением работ, способами принятия решения. Чиновникам из сферы образования,

директорам школ, административному надзору эти явления казались подозрительными. В противовес этому акцент делался на личной ответственности и индивидуальности. Примером может служить движение педагогов-новаторов, которое, хотя и сформулировало новые задачи в образовании (развитие мышления в противовес энциклопедичности, развитие коммуникативности, толерантности, способности принимать решения и нести ответственность, способности работать на стыке различных предметных областей, быстро ориентироваться в информационных потоках, умение работать в команде проектным способом), но все же делало ставку на умения и таланты отдельных педагогов, а не на совместную деятельность — отсюда и название «авторская педагогика».

В 90-х годах XX века понятие команды вошло в образовательную политику. Школа стала рассматриваться как обучающаяся организация.

Встали вопросы о том, в чем нуждается школа, какие команды ей необходимы. В высшей школе работа команд была связана с творческой, исследовательской деятельностью. В средних школах начали создаваться команды для организации внеклассной работы. Примером этого может служить методика КТД — коллективных творческих дел. В конце 90-х годов популярной формой стало создание творческих отчетов. Затем стал происходить процесс постепенный переход к внедрению команды в организацию разных сторон учебно-воспитательного процесса. Без сомнения, в школах эффективно организован учебно-воспитательный процесс. Тем не менее, время не стоит на месте. Что вчера было хорошо, пригодится и для завтрашнего дня, однако это не обязательно так. Есть то, что мы можем изменить к лучшему, и только совместными усилиями. В настоящее время мы наблюдаем, как происходит прощание с единичной моделью: один класс, один предмет, одна тема, одна цель, один уровень, один темп, один метод, один год/выпуск, один учитель. С недавнего времени школа с точки зрения структуры рассматривается как организация, состоящая из команд — классные команды, команды по году выпуска, команды по предметам, проектные команды, команды, занимающиеся

успеваемостью/воспитанием, команды управления. Коллективная работа приобрела общественное значение: межпредметная работа, работа, ориентированная на проекты. Учебно-воспитательный процесс приобретает интегративный характер. Члены команды могут быть не связаны предметом или возрастной или социальной категорией детей, с которыми они работают.

Когда руководитель принимает решение о способе организации работы коллектива для наиболее эффективного достижения целей, он должен хорошо представлять себе, что существуют задания, которые могут быть очень хорошо выполнены (только) командой, но существуют и такие, когда данная форма работы является неприемлемой. Необходимо смотреть, подходит ли этот способ работы для достижения данной цели, насколько экономически выгодной является работа в команде или лучше отдать ее одному человеку.

Командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти быстрое решение. В некоторых ситуациях на получение решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в случае командной работы предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

В образовательных организациях можно трудиться и применять много новых технологий и в одиночку. Но наши педагоги-новаторы семидесятых-восьмидесятых годов сделали революцию в предмете. Например, развивающее обучение, действующее в пределах всей школы, уже невозможно осуществить без команды. Просто в какой-то момент становится понятно, что образ жизни ребенка должен быть адекватен именно этой технологии.

Решить, нужна ли вам команда, поможет следующая таблица.

Таблица 7 - Сравнение ситуаций, в которых предпочтительна работа в одиночку, в группе или в команде [64]

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»

Продолжение таблицы 7 - Сравнение ситуаций, в которых предпочтительна работа в одиночку, в группе или в команде

Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)

Говоря о команде, важно понимать ее специфику в России. Как известно отличительная способность русского человека – неосознанная потребность, поставить во главу угла качество человеческих отношений. “Западные” (американские, европейские) команды ставят в качестве основы “закон” или “правила игры”, с которыми согласны все члены коллектива. В “восточной” команде базу составляет традиции и глубоко переживаемый и осознаваемый всеми членами закон иерархии. Русский менталитет занимает промежуточное положение. Поэтому, как не пытаются многие руководители установить четкие правила игры (должностные инструкции, положения, модели взаимодействия), что-то нередко выходит из строя. Проблема заключается в том, что игра по правилам хоть и дает ощущение стабильности, для русского менталитета в определенный момент становится скучной, и возникает сначала неосознанная, а потом и осознанная потребность обойти или изменить эти правила.

В этом удивительном феномене заключается ответ на вопрос, который часто задают себе руководители: “Почему плохо работают должностные инструкции?”. С другой стороны, многие руководители замечали, что если между ними и подчиненными существуют хорошие человеческие взаимоотношения, то и надобность в четких должностных инструкций нередко отпадает.

Поэтому главная особенность русской команды состоит в том, что ее основу составляет некое иррациональное переживание единства, то, что принято называть командным духом. А правила игры в русской команде задают не инструкции, а ценности команды, причем во главу угла ставятся коммуникативные ценности, характеризующие качества межличностного взаимодействия, а дальше уже работа на общий результат, творчество и т. д. Эта особенность была учтена при командообразовании педагогического коллектива в МАОУ лицей №180.

Главная задача руководителя общеобразовательного учреждения – поддержание высокого мотивационного уровня эффективной деятельности команды, который достигается за счет:

- укрепления положительного психологического климата взаимного сотрудничества всех членов команды;
- последовательной реализации мотивационных стимулов (различного характера) отдельных членов команды.

Таблица 8 – Сравнительная таблица особенностей командообразования

<i>В бизнесе</i>	<i>В образовании</i>
Сфера бизнеса динамичная	Сфера образования консервативна
<i>Что дает работа в команде</i>	
Объём административной работы остаётся без изменений.	Снижается объём административной работы, т.к. делегируются административные полномочия рядовым сотрудникам,
Возрастает гибкость производственного процесса — меньше времени уходит на принятие решения	Возрастает гибкость образовательного процесса; происходят качественные изменения в процессе управления школой — освоение нового опыта.
Мотивация сотрудников на выполнение задач повышается — зеленая улица личной инициативе и творчеству.	Повышается мотивация педагогов на выполнение задач, т. к. есть возможность проявить себя с новой стороны — гласность результата. Раскрывается творческий и организаторский потенциал сотрудников.
Лояльность к сотрудникам	Повышается статус работников и их компетенции. Повышается эффективность образовательного процесса.

Продолжение таблицы 8 – Сравнительная таблица особенностей камандообразования

<i>Состав команды</i>	
Команда проекта состоит из исполнителей как из внешних так и из внутренних сотрудников компании (специалистов в конкретных отраслевых, управленческих областях), а ее возглавляет менеджер по проекту	В основном в школе команда может состоять из сотрудников организации, обучающихся, родителей, редко из внешних представителей других организаций.
<i>Цели</i>	
Получение максимальной прибыли при меньших затратах	Ориентир на рост качества услуг на своего потребителя
<i>Затраты на формирование команды</i>	
Требует финансовых вливаний	По мере возможности организации
<i>Структура управления</i>	
Матричная	Линейно-функциональная
<i>Риски</i>	
Непредвиденные расходы	Конфликт среди членов команды
Опоздать с запуском или потерять проверенного поставщика и проиграть в качестве	Перегрузка учителей
Нетрудоспособность одного из представителей проектной команды	Профессиональное выгорание
Банкротство из-за срыва проекта	Формальный проект

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1 СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ: МАОУ ЛИЦЕЙ №180 (ИННОВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ) И МАОУ СОШ 197 (ТРАДИЦИОННАЯ МОДЕЛЬ)

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение лицей № 180 «Полифорум» – это современная, динамично развивающаяся образовательная организация, реализующая основные общеобразовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего образования, в соответствии с требованиями ФГОС, обеспечивающая дополнительную углубленную подготовку по предметам технического и естественнонаучного профиля. МАОУ лицей № 180 был основан в 1994 году приказом Управления образования Администрации города Екатеринбурга от 28.06.94 № 258-о как МОУ школа общего среднего образования № 180. В 1999 году учреждение получило статус лицея, который был подтвержден в ходе государственной аккредитации [28].

Таблица 9 – Характеристика МАОУ лицей № 180

Организационно – правовая форма	Автономное учреждение
Тип учреждения	Общеобразовательное учреждение
Вид учреждения	Лицей
Сокращенное наименование ОУ	МАОУ лицей № 180
Полное наименование ОУ	Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение лицей № 180 «Полифорум»
Адрес ОУ	Юридический и фактический адрес: 620073 г. Екатеринбург, ул. Крестинского, 43.
Телефон / факс	(343) 218-48-58
e-mail	sch180@mail.ru
web-site	http://www.полифорум.екатеринбург.рф
Учредитель ОУ	Департамент образования Администрации города Екатеринбурга
Представитель учредителя	Управление образования Администрации Чкаловского района города Екатеринбурга

Продолжение таблицы 9 – Характеристика МАОУ лицей № 180

Устав ОУ	Устав МАОУ лицей №180 утверждён распоряжением Управления образования Администрации города Екатеринбурга 13.04.2015 г. № 631/46/36; зарегистрирован МРИ ФНС № 25 по Чкаловскому району 20 апреля 2015 года
Лицензия на осуществление образовательной деятельности	Серия 66 № 000113, выдана Министерством общего и профессионального образования Свердловской области 11.02.2011 года. Срок действия лицензии – бессрочно.
Свидетельство о государственной аккредитации	Серия 66 А01 № 0001635, выдано Министерством общего и профессионального образования Свердловской области 13.05.2015 года. Срок действия до 13 мая 2027 года.
Директор лицея	Крылов Алексей Валентинович

Лицей является юридическим лицом, имеет обособленное имущество на праве оперативного управления, план финансово-хозяйственной деятельности, лицевой счёт в органе, организующем исполнение бюджета муниципального образования «город Екатеринбург», печать установленного образца, штампы и бланки со своим наименованием и другие реквизиты юридического лица. Лицей самостоятельно от своего имени заключает договоры, приобретает имущественные и личные неимущественные права и несёт обязанности, является истцом и ответчиком в судах.

Основными целями лицея являются:

- формирование общей культуры личности обучающихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ;
- их адаптация к жизни в обществе;
- создание основы для осознанного выбора и последующего освоения профессиональных образовательных программ;
- воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;
- формирование здорового образа жизни.

Цели образовательного процесса реализуются через образовательные программы (основные и дополнительные), минимум которых устанавливается государственным стандартом образования [28].

Общее количество обучающихся в 2020-2021 учебном году составило 1841 человек, которые объединены в 67 класс – комплектов. Все обучаются в первую смену. Условия пребывания детей и работников в Муниципальном автономном общеобразовательном учреждении лицей № 180 «Полифорум» соответствуют требованиям нормативных и законодательных актов РФ к организации образовательного процесса.

Основные характеристики организации образовательного процесса:

- обучение и воспитание в лицее ведутся на русском языке;
- образовательный процесс сочетает в себе индивидуальный подход с коллективной творческой деятельностью;
- прием граждан в лицей производится с учетом проживания на территории муниципального образования «город Екатеринбург», изучаемого иностранного языка и при наличии вакантных мест в классах;
- в учреждении действует пятибалльная система оценок при четвертной, полугодовой и годовой аттестации.

Действующая в лицее линейно-функциональная организационная структура управления (Приложение К), основана на дифференциации функций управления, разделяющих деятельность учреждения на отдельные направления работы, а управленческие воздействия по функциям. Выполнение поставленных задач по всем направлениям работы учреждения пересекается.

МАОУ лицей № 180 обладает серьезными кадровыми ресурсами для функционирования и развития учреждения. Коллектив лицея состоит из высококвалифицированных, творческих педагогов, преданных своему делу, владеющих широким спектром современных образовательных технологий.

Педагогический коллектив лицея складывался годами и отличается прочной стабильностью и высокой степенью ответственности. Сегодня в лицее работают 97 учителей. Из них 25 – молодые специалисты. 20% педагогов с высшей квалификационной категорией, 17 магистров образования, 4 молодых специалиста обучаются в магистратуре Уральского государственного педагогического университета. 98 педагогических работников лицея,

прошедших курсовую подготовку за последние 3 года, из них повысили квалификацию 51 педагог лицея в области образовательной робототехники, моделей использования информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе, организации опытно-экспериментальной деятельности обучающихся.

Систематическая и целенаправленная работа по привлечению выпускников педагогических ВУЗов и ССУЗов начиналась с проведения конкурсов для студентов педагогических ВУЗов и ССУЗов Свердловской области. Администрация и педагоги совершали десант в УрГПУ, привлекали выпускников на Ярмарках вакансий. Это дало результаты.

Количество молодых педагогов, трудоустроившихся в лицей, растёт. Конкурсы для молодых педагогов, нетрадиционные формы работы по повышению квалификации («Педагогический кинозал», «Молодые молодым» и др.) позволяют привлекать для работы людей с новым видением решения образовательных задач, владеющих современными техническими навыками, что способствует эффективному развитию лицея.

Среди педагогов лицея – победители Всероссийского конкурса «Мастер педагогического труда по учебным и внеучебным формам физкультурно-оздоровительной и спортивной работы», областных конкурсов для молодых педагогов «Начало» и «Учитель – профессия мужская», городского конкурса «Молодой педагог». Девять педагогов – победители конкурсного отбора лучших учителей в рамках Приоритетного национального проекта «Образование».

В лицее развита система корпоративного повышения педагогической квалификации. В системе проводится повышение педагогической квалификации учителей-предметников на базе Института регионального образования, Екатеринбургского Дома учителя, Уральского отделения Российской Академии Образования.

В 2020 – 2021 учебном году общая численность педагогических работников лицея составляет 102 человека от 22 до 65 лет. Из них: руководящих работников (администрации) – 5 человек, педагогов – 97 человек (табл. 10).

Таблица 10 – Сведения о педагогических работниках [28]

Учебный год	Количество педагогических работников	Количество руководящих работников	Общая численность педагогических работников
2018-2019	93	9	102
2019-2020	102	5	107
2020-2021	97	5	102

Сравнительный анализ данных позволяет сделать вывод, что в 2020 – 2021 учебном году уменьшилось количество педагогических работников лица (увольнение в связи с переездом в другой регион, выход на пенсию).

Основную часть педагогического коллектива составляют опытные учителя со стажем работы свыше 20 лет (рис. 4), что говорит о стабильности коллектива. 88 % от общего числа педагогических и руководящих работников имеют высшее профессиональное образование (табл. 11).

Таблица 11 – Характеристика педагогических кадров по образованию [3]

Учебный год	2018 – 2019	2019 – 2020	2020 – 2021
Количество работников педагогических / руководящих	93 / 9	107 / 5	102 / 5
Образование: высшее	77 / 9	91 / 5	91 / 5
среднее профессиональное	16 / -	16 / -	11 / -
не имеют п/о	-	-	-

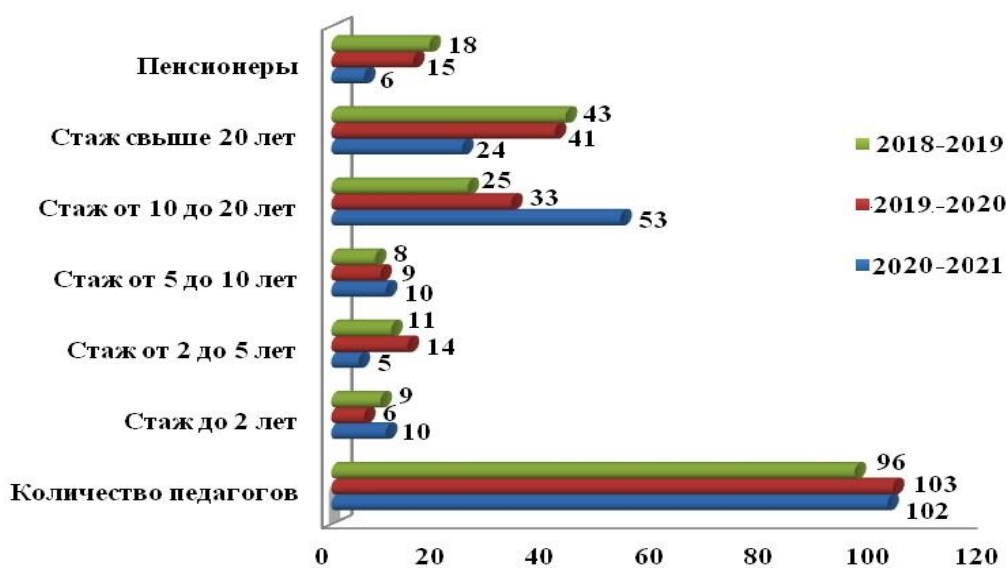


Рисунок 4 – Характеристика педагогических кадров по стажу работы

Каждый год в лицей вливается молодое поколение педагогов – особая категория сотрудников учреждения, обладающая огромным потенциалом. Молодые педагоги являются стратегически ценным кадровым ресурсом. Они призваны внести в лицей «свежую струю» передовых знаний, новых идей и оригинальных решений (рис. 5).

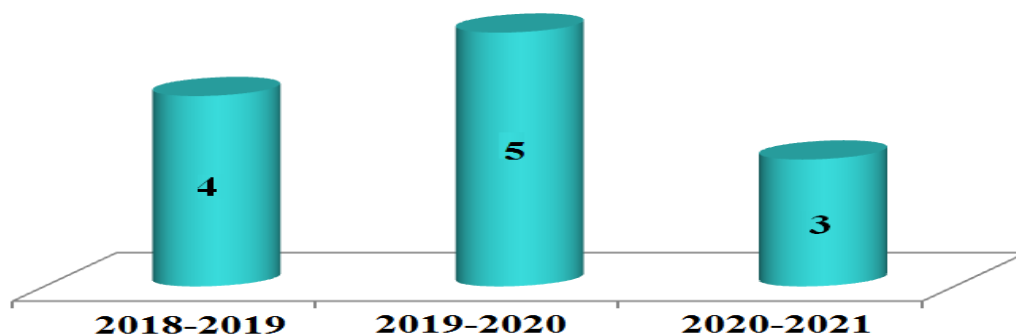


Рисунок 5 – Сведения о количестве молодых педагогов, пришедших в лицей

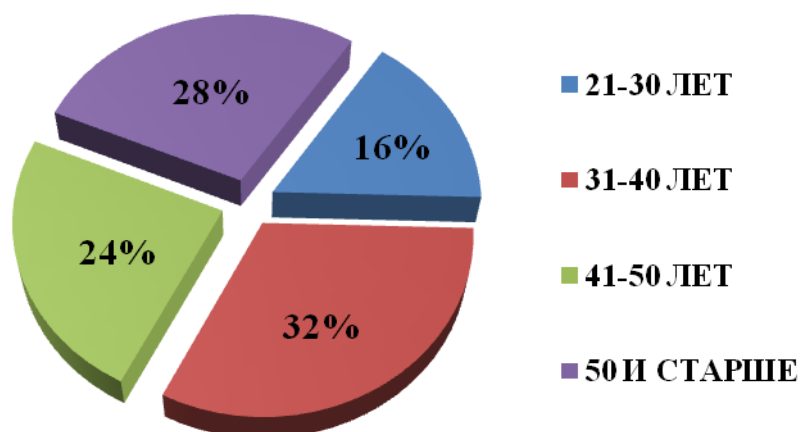


Рисунок 6 – Сведения о возрастном составе педагогических работников 2020 – 2021 учебный год

Из данных рисунка 7 видно, что 52 % от общего числа педагогических и руководящих работников находятся в возрасте от 41 до 50 лет и старше. Из них 18 человек достигли пенсионного возраста.

Однако, несмотря на постоянный приток молодых специалистов, постепенно нарастает тенденция старения педагогических кадров лицея.

Средний возраст педагогов – 44 года, более 13 % педагогов старше 55 лет, что говорит о возможности профессионального выгорания отдельных педагогов.

Сегодня говорить о профессиональном развитии педагогов лицея можно с позиции наблюдения и анализа их профессиональной деятельности.

Несмотря на вышесказанное, необходимо отметить, что качественные показатели профессиональной деятельности педагогов находятся на среднем уровне. Процент педагогических работников лицея, имеющих ученую степень, почетные звания, отмеченных правительственными и ведомственными наградами, являющихся победителями (лауреатами) профессиональных конкурсов разного уровня не высок [28].

Таблица 12 – Качественные характеристики педагогических кадров

Достижения педагогов (награды)	Количество педагогов (%)
Кандидат педагогических наук	1 (1 %)
«Отличник народного просвещения»	1 (1 %)
«Почетный работник образования»	1 (1 %)
Премия Президента Российской Федерации	1 (1 %)
Почётная грамота Министерства образования и науки Российской Федерации	7 (7 %)
Почётная грамота Министерства общего и профессионального образования Свердловской области	5 (5 %)
Почётная грамота Управления образования Администрации г. Екатеринбурга	10 (10 %)
Памятная медаль «285 лет со дня основания города Екатеринбурга»	5 (5 %)
Победители и лауреаты конкурса «Учитель года»	4 (4 %)
Победители национального проекта «Образование»	6 (6 %)

Одним из показателей профессионализма, компетентности, продуктивности профессиональной деятельности педагогов лицея, является аттестация педагогических и руководящих работников.

Каждый год для проведения аттестации педагогических работников в лицее создаются необходимые условия: своевременно издаются распорядительные документы, определяются сроки прохождения аттестации для каждого аттестуемого, проводятся необходимые консультации.

Имеются статистические данные об аттестации педагогических работников за последние три учебных года (табл. 13).

Таблица 13 – Качественные изменения состава педагогических работников

Учебный год	2018-2019	2019-2020	2020 - 2021
Всего педагогов	93	107	102
Высшая квалификационная категория	20	24	27
1 квалификационная категория	62	64	60
Подтверждение категории	21	13	10
Повышение с 1 кв. кат. на высшую	1	4	10
Понижение с высшей на 1 кв. кат.	-	-	-
Аттестован впервые	6	5	7
Не имеет квалификационной категории	11	19	15

Данные таблицы свидетельствуют, педагогические работники, имеющие высшую и первую квалификационную категорию, составляют 85 %, что позволяет обеспечивать высокий уровень обученности учащихся по всем реализуемым образовательным программам. При этом наблюдается тенденция в 2020 году к увеличению числа педагогических и руководящих работников, не имеющих квалификационных категорий. Этот факт в первую очередь объясняется притоком в лицей молодых педагогов.

Педагоги лицея активно аттестуются и тем самым подтверждают свои квалификационные категории. Однако к аттестации на высшую категорию подходят с опаской, поэтому повысить квалификационную категорию с первой на высшую стремятся далеко не многие. Поэтому в лицее % учителей, имеющих высшую квалификационную категорию, ниже среднего. Хотя, в коллективе есть педагоги, которые, по результатам профессиональной деятельности, ее заслуживают.

Следовательно, необходимо проводить целенаправленную, всестороннюю подготовку учителей к аттестации на высшую квалификационную категорию.

Коэффициент текучести кадров отношение числа уволенных сотрудников за рассматриваемый период к среднесписочному числу кадров (рассчитывается

как среднее арифметическое значение численности персонала на начало и конец периода).

Эксперты в сфере управления персоналом говорят, что в зависимости от сферы деятельности, а также местности, где находится организация, нормальный показатель коэффициента текучести кадров варьирует от 5 до 30 процентов.

Проведем расчёт коэффициента текучести кадров в МАОУ лицей №180 по данным с 2018 – 2020 годы составляет 5%.

Как можем отметить, коэффициент текучести кадров у нашего объекта исследования не отклоняется от нормы.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что в МАОУ лицей № 180 работает стабильный педагогический коллектив с достаточно высоким уровнем профессионализма.

Показатель текучести персонала зависит от множества факторов, но точно не только от уровня зарплаты. Прежде всего на него влияют условия работы и психологический климат в организацию. Сотрудники чувствуют себя комфортно, когда рабочая среда поддерживает их в достижении целей. Хорошие работники это те люди у которых ценности совпадают с планами и развитием организации.

Средняя зарплата учителя в МАОУ лицей № 180 варьируется от 40 000 рублей. Заработная плата педагогического сотрудника состоит из должностного оклада, учебной нагрузки и стимулирующих выплат по итогам месяца.

На основе штатного расписания рассчитывается тарификация по образовательной организации учебный год. Итого ставок по штатному расписанию – 197,50, сотрудников 192. Нагрузка основных педагогических работников – 1,50 ставки.

Образовательная деятельность в лицее носит системный характер. Разработаны и реализуются инновационные проекты. Основной из них «Политехническое образование по стандартам XXI века», для реализации которого созданы следующие подпроекты:

«Инновационный сетевой воспитательный кластер «Воспитательное пространство лица – социокультурная инфраструктура детства», «Экологическое образование», «Здоровый стиль жизни юного жителя мегаполиса», «Шахматы для всех».

Высокий уровень профессиональной компетентности педагогов способствует созданию условий для доступного качественного обучения на базовом и углублённом уровнях, для формирования у учащихся универсальных (системных, межпредметных, интегрированных, системообразующих) знаний, общеучебных и социальных компетенций.

Прослеживается положительная динамика результатов сдачи ГИА по обязательным и профильным предметам

Наибольшая доля высокобалльников ЕГЭ приходится на русский язык – 36%, на втором месте по количеству – информатика (19%), на третьем – английский язык (18%), на четвертом месте история и обществознание (8%), и по профильной математике – 6%.

92% медалистов сдали ЕГЭ по русскому языку на высокие баллы, набрав более 80 баллов, среди них есть один стобалльник.

92% сдавали ЕГЭ по базовой математике, все 100% сдающих сдали ЕГЭ по базовой математике на «отлично».

В целях повышения качества образования лицеистов, подготовки к углубленному изучению информатики, математики, физики, химии и биологии, в лицее в течение десяти лет реализуется проект «Шахматы для всех». Интеллектуальная игра формирует усидчивость, умение продумывать несколько решений одновременно, планировать на перспективу. Видеть задачу целиком – очень важная способность для обучающегося. В лицее учатся чемпион Европы, чемпионка мира. Лицейская команда по шахматам второй год подряд занимает первое место в открытых всероссийских соревнованиях «Белая ладья» среди команд российских общеобразовательных организаций с международным участием.

В лицее выстроена работа по подготовке высокомотивированных обучающихся к участию в предметных олимпиадах. Педагоги применяют современные методы работы с обучающимися, используя материально-технические условия лицея.

Результативность участия обучающихся лицея в смотрах, конкурсах, фестивалях подтверждается ежегодными победами в мероприятиях спортивной и художественно-эстетической направленностей муниципального, регионального и всероссийского уровней. По результатам участия в муниципальных, региональных, всероссийских мероприятиях, выступления обучающихся на олимпиадах, конкурсах, научно-практических конференциях различного уровня по общеобразовательным предметам – 65 участников регионального тура предметных олимпиад Всероссийской предметной олимпиады, 3 – призера регионального тура предметных олимпиад, 4 – Уральской межрегиональной конференции юных исследователей «Интеллектуалы XXI века», 5 – открытого математического турнира УрФУ; 7 – призеров регионального отборочного этапа Международных состязаний роботов и т.д.

Прослеживается динамика повышения общего количества победителей и призёров в Муниципальном этапе всероссийской олимпиады школьников в 2018 году количество победителей и призёров – 108, в сравнении с прошлым годом повышение на 20%.

Победители и призёры олимпиад, НПК, творческих конкурсов приносят славу лицейю и завершают обучение с высокими образовательными результатами. Ежегодно 10% выпускников лицея оканчивают обучение с медалью.

Для повышения мотивации обучающихся на изучение профильных предметов лицей совместно с УрФУ, в сотрудничестве с УрГМУ осуществляет расширенную подготовку в данных областях. Учителя лицея осуществляют на более высоком уровне проектную деятельность обучающихся. Качество

проектов повысилось и опыт подготовки был представлен на Международной образовательной выставке SMART – ЭКСПО Урал в 2019 г.

Проблема мотивации обучающихся к научно-техническому творчеству, проектной деятельности, выбору инженерных профессий в лицее решается через развитие системы политехнического образования, включающей интеграцию общего и дополнительного, образования на принципах сетевого взаимодействия с промышленными предприятиями, бизнес – структурами, органами исполнительной власти и общественными организациями города.

Поэтому большинство выпускников лицея выбирает профессии технической и естественнонаучной направленности.

В 2018 г. по итогам рейтинга лучших школ для поступления в ведущие вузы России МАОУ лицей №180 входит в топ-200.

В целях создания современной высокотехнологичной образовательной среды в лицее под руководством директора А.В. Крылова реализуется стратегический проект «Политехническое образование по стандартам XXI века».

В 2018 году лицеем присвоен статус региональной инновационной площадки ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования» по направлению «Развитие технического творчества, формирование инженерного мышления». Деятельность в рамках проекта направлена на формирование у обучающихся осознанного стремления к получению образования по инженерным специальностям и рабочим профессиям технического профиля.

Задачи проекта связаны с объединением в целенаправленную работу деятельности лицея по робототехнике и техническому конструированию в урочной, внеурочной деятельности и системы дополнительного образования:

- практико-ориентированного изучения курсов технологии и черчения;
- профессиональной ориентации обучающихся – формирование осознанного стремления к получению образования по инженерным специальностям и рабочим профессиям технического и естественнонаучного профилей;

- условий для профессионального роста учителей предметных областей «Естествознание», «Математика и информатика», «Технология».

В рамках проекта учителя начальных классов, информатики, технологии разработали компилятивные программы по технологии и робототехнике для 1-4, 5-7 классов. Обучающиеся занимаются робототехникой и 3D-моделированием в урочное и внеурочное время. Обучение по программе происходит с использованием наборов LEGO Education «Построй свою историю», LEGO Wedo, LEGO Mindstorms EV3.

Уровень развития обучающихся лица позволяет им успешно участвовать в конкурсах, соревнованиях по робототехнике и 3D-моделированию, выставках World skills.

Проектные работы лицеистов получили первые места на областных и городских конкурсах, представители восьмых классов вошли в состав сборной команды от Свердловской области на всероссийском чемпионате.

В рамках предметной области «Искусство» организовано предпрофессиональное знакомство с работой дизайнера (5 класс), скульптора (6 класс), архитектора (7 и 9 классы). В рамках этих тем разработаны лабораторные работы и предложены мини-проекты, выполняемые на уроках.

Робототехника в лицее развивается уже более 5 лет как в рамках урочных занятий (технология и информатика 8-11 класс), так и в рамках системы дополнительного образования.

Программное обеспечение максимально приближено к производственному оборудованию, что позволяет обучающимся полностью погрузиться в профессию. Используя возможности станка с ЧПУ, учащиеся смогут воплощать сложные инженерные проекты. Это стимулирует к осознанному выбору будущей профессии в инженерной сфере.

В рамках реализации проекта приобретены наборы «Цифровая лаборатория по биологии» и «Цифровая лаборатория по физиологии», поскольку интерес к областям ботаники, зоологии, анатомии проявляют учащиеся из разных классов с пятого по одиннадцатый.

Благодаря приобретенному оборудованию в лицее продолжается создание развивающей технически ориентированной среды, в которой учится, работает, общается обучающийся. Данная среда будет способствовать формированию общих целей и задач в жизни, при этом сохранять неповторимость, уникальность человека, так как поле проявления индивидуального остается исключительно широким. Планируется активная подготовка к инженерным конкурсам для обучающихся (JuniorSkills) лицея и города Екатеринбурга.

В 2019 г. в лицее №180 создана инженерно-технологическая лаборатория. Закуплено учебно-наглядное, учебно-лабораторное и учебно-практическое оборудование, программное обеспечения, необходимое для функционирования оборудования, для оснащения кабинетов естественно-научного цикла (для естественных наук, математики и информатики, технологии), учебно-производственное оборудование для проведения профориентационной работы, специальное современное технологическое оборудование, программное обеспечение, необходимого для функционирования оборудования, и расходные материалы для 3D-моделирования.

Технологическая лаборатория позволит вовлечь обучающихся 7-11 классов в рамках урочной и внеурочной деятельности, дополнительного образования в активную проектную и технологическую деятельность.

Новая лаборатория предоставит возможность достижения необходимого уровня технологического образования через использование современного интерактивного оборудования для проектирования, моделирования и конструирования, электронного обучения и дистанционных технологий как для обучающихся МАОУ лицея № 180 так и для обучающихся Ботанического микрорайона.

Данная лаборатория органично дополняет инженерный блок, в котором имеются: действующие кабинет обслуживающего труда, кабинет кулинарии, кабинет черчения и графики, лего-лаборатория, универсальная мастерская для ручной обработки конструкционных материалов, механическая мастерская для механической обработки конструкционных материалов.

Результатом деятельности лица по созданию современной высокотехнологичной образовательной среды является следующее:

- возросло количество объединений дополнительного образования с 23 до 30, из которых 9 объединений имеют естественнонаучную и техническую направленности;
- создана пространственная предметная среда в рекреациях лица («Математическая», «Экологическая» и др.);
- созданы лаборатория инженерных технологий, кабинет графических технологий, кабинет информационных тестовых технологий;
- открыт экологический центр с естественнонаучной лабораторией и зоной для практико-ориентированных уроков;
- сформирована система профориентационной работы (экскурсии, беседы, лекции, встречи с ведущими учеными, дни открытых дверей, профильный отряд в рамках летней оздоровительной кампании, привлечение родительского потенциала), обеспечивающая мотивацию обучающихся на выбор инженерно-технических специальностей – доля выпускников, продолжающих образование в вузах инженерно-технической направленности составляет от 54% до 58% в разные годы; в классах физико-математического профиля данный показатель достигает 76%;
- расширено образовательное пространство лица за счет сотрудничества с УрГПУ, УрФУ, УГМУ, УрО РАО, ОАО "Завод радиоаппаратуры", УрЗГА.

Педагогический коллектив лица активно представляет свой профессиональный опыт: мастер-классы в рамках Международной промышленной выставки ИННОПРОМ-2018; дискуссионная площадка «Научно-техническое творчество детей как ресурс инновационного развития региона» Всероссийского образовательного форума; представление инновационных практик «От юного конструктора – к талантливому инженеру»; региональная выставка «Образование от А до Я»; семинар-практикум для руководителей ОУ Свердловской области «Социальное партнёрство как механизм возрождения инженерного образования»; мастер-классы для учителей технологии

образовательных учреждений Свердловской области «Организация инженерно-технического творчества в условиях интеграции основного и дополнительного образования» «Современные формы научно-технического творчества учащихся в контексте прикладного характера обучения (робототехника, инженерные практики, ЛЕГО-технологии и т.д.)», «Современные подходы к организации системы политехнического образования школьников в условиях введения ФГОС»; стажировка для руководителей и педагогических работников ОО ЯНАО «Политехническое образование по стандартам XXI века»; презентация опыта работы педагогического коллектива для руководителей ОУ Москвы, Санкт-Петербурга, Перми, Нижнего Тагила и др.; Городская интеллектуальная политехническая олимпиада «Полифорум»; региональный этап Всероссийской олимпиады школьников по технологии; отборочный этап Всероссийского робототехнического фестиваля «РобоФест-Екатеринбург 2018».

В период 2018-2020 г.г. наблюдается прирост количественного состава обучающихся по дополнительным общеобразовательным программам на 3,5%, в том числе и на платной основе.

В 2019-2020 учебном году поступление денежных средств от реализации платных образовательных услуг увеличилось на 1 376 732, 91 руб. по сравнению с предыдущим 2018-2019 учебным годом.

Соответственно на развитие материально-технической базы лицея в 2019-2020 учебном году было направлено на 275 346,60 руб. больше. Был осуществлён косметический ремонт, замена окон, дверей и создание новых аудиторий, закуплена цифровая техника, учебно-лабораторное, школьное оборудование, мебель, спортивный инвентарь и др.

Сегодня лицей № 180 – это место увлекательного общения учителя и ученика в современных учебных кабинетах и тематических рекреациях и кабинетах с использованием традиционных методов обучения и современных образовательных технологий. Это особая эмоционально привлекательная среда с

яркой атмосферой общешкольных праздников, соревнований, предметных недель, творческих и спортивных игр.

Для того чтобы выйти на такой качественный результат в крупнейшем общеобразовательном учреждении города Екатеринбурга в лицее создаются проектные команды для реализации инновационных проектов.

Стоит отметить, что работа в команде также может служить обучению сотрудников. В коллективе имеют место обсуждения адаптации творческих идей, поиск ответов на профессиональные вопросы. Неформальное общение способствует продуктивному усваиванию новой информации, вследствие чего происходит и личностный рост, и профессиональный.

Так же изучен и проанализирован опыт работы МАОУ СОШ №197 [29].

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 197.

Адрес места нахождения (в соответствии с Уставом): 620089, г. Екатеринбург, ул. Крестинского, 45.

Телефоны: 8(343)218-98-65, 218-16-11, 218-93-72. Факс: 8(343)218-98-65

E-mail: mou197@gmail.com

Сайт: <http://школа197.екатеринбург.рф/> Тип: общеобразовательное учреждение.

Вид: средняя общеобразовательная школа. Организационно-правовая форма: автономное учреждение.

Учредителем МАОУ СОШ № 197 от имени муниципального образования «город Екатеринбург» выступает Департамент образования Администрации города Екатеринбурга. Местонахождение Учредителя: 620014, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 24а.

Непосредственную организацию и координацию деятельности МАОУ СОШ № 197 осуществляет Управление образования Чкаловского района города Екатеринбурга. Местонахождение Управления образования: 620085, г. Екатеринбург, ул. Крестинского, 13а.

МАОУ СОШ № 197 реализует общеобразовательные программы начального общего, основного общего, среднего общего образования. Все программы образуют целостную систему, основанную на принципах непрерывности, преемственности, личностной ориентации участников образовательной деятельности.

Ключевые направления деятельности педагогического коллектива:

- Обновление образовательных стандартов.
- Развитие системы поддержки детей разных типов: с повышенной и пониженной мотивацией к обучению, детей из семей мигрантов, длительно болеющих детей, талантливых детей, детей с ограниченными возможностями здоровья.
- Развитие учительского потенциала.
- Обеспечение условий для развития здоровья детей.
- Современная школьная инфраструктура.
- Усиление самостоятельности образовательной организации.

Все участники образовательной деятельности были включены в реализацию программы развития школы. Образовательная деятельность является гибкой, быстро реагирующей на изменения, ориентирующаяся на новые образовательные потребности, её можно представить как систему педагогических действий, соответствующих поставленным целям. В соответствии с особенностями обучающихся, пожеланиями родителей (законных представителей), профессиональной квалификации учителей – осуществляется освоение образовательных программ на всех уровнях.

МАОУ средняя общеобразовательная школа № 197 в своей уставной деятельности реализует следующие образовательные программы:

- начального общего образования (нормативный срок освоения 4 года);
- основного общего образования (нормативный срок освоения 5 лет);
- среднего общего образования (нормативный срок освоения 2 года).

Данный комплекс образовательных программ позволяет обеспечить решение сформулированных в Программе развития школы и Образовательных

программах задач, образовательные запросы жителей микрорайона «Ботанический» и всего Чкаловского района г. Екатеринбурга в получении образования, необходимого для формирования высокообразованной личности обучающегося, ее саморазвития и самореализации, адаптации обучающихся к условиям системы непрерывного образования г. Екатеринбурга.

С 01.09.2015 г. в школе поэтапно введена в действие Основная образовательная программа основного общего образования, разработанная в соответствии с ФГОС ООО и соответствующая структуре Примерной основной образовательной программы основного общего образования, разработанной в соответствии с требованиями ФГОС ООО. В течение 2019 года школа активно готовилась к введению Основной образовательной программы среднего общего образования, разработанной в соответствии с ФГОС СОО, проведена диагностика готовности образовательного учреждения и готовности педагогов к введению ФГОС СОО, разработана дорожная карта и пакет документов. Образовательное учреждение полностью готово к введению ФГОС СОО с 01.09.2020 года.

В конце 2018-2019 уч. года в 1-8 классах была проведена итоговая диагностика, которая носила комплексный характер. Она дала возможность проверить все три группы результатов (предметные, метапредметные и личностные) и сформированность коммуникативных УУД (во время чтения текста). Фиксация результатов позволяет увидеть уровень развития каждого ученика (по ФГОС – ниже базового уровня, базовый и повышенный уровни) и дает возможность в дальнейшем сравнивать достигнутые результаты с последующими результатами.

Важными направлениями инновационной деятельности в течение 2019 года были направления, связанные с обновлением содержания образования, использованием современных образовательных технологий, в том числе цифровых и дистанционных.

Образовательные технологии в школе реализовывались в процессе решения учебных и практических задач: дискуссии, коллективные решения

творческих задач. Работали временные творческие объединения, осуществлялась подготовка к олимпиадам, НПК, конкурсам.

Для 20 обучающихся с ограниченными возможностями здоровья созданы условия для обучения с учётом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья, в том числе получение психолого-педагогической помощи, а также организовано обучение 4 обучающихся по индивидуальному учебному плану в пределах осваиваемой образовательной программы. В начальной школе реализуются адаптивные образовательные программы для детей с тяжёлыми нарушениями речи и для детей с задержкой психического развития.

Одним из условий качественного образования является его ориентация на потребителей образовательных услуг. Для обеспечения внутреннего мониторинга реализации данного условия, в течение 2019 года в МАОУ СОШ №197 в системе осуществлялась оценка качества образования обучающихся 1-11 классов. Непрерывное наблюдение за развитием деятельности обучающихся в течение учебного года, позволяет своевременно выявить изменения, происходящие в учебной деятельности и спланировать коррекционную работу с целью улучшения результатов. Создание банка данных по классу и школе в целом позволяет провести сравнительный анализ успеваемости и качества образования на уровне школы.

Основные образовательные результаты обучающихся и выпускников в 2019 году

На начало года обучался 1099 обучающийся, на конец 2019 года в МАОУ СОШ № 197 обучалось 1183 ученика. Прирост составил 84 человека. Аттестуемых учеников по школе – 1183 (из них 136 обучающихся первых классов), отличников – 29 (3,0% от общего количества обучающихся 2-11 классов), учатся на «4» и «5» - 482 (48,1 % от общего количества обучающихся 2-11 классов), резерв (имеют «3» по одному предмету) – 28.

В школе 44 класса, из них классы начальной школы – 20, основной школы – 21, средней школы – 3.

Таблица 14 – Уровень учебных достижений обучаемых

Год	Всего аттестуемых обуч-ся 2-11 кл.,	В том числе, чел.			Уровень обученности, %				Качество знаний, %			
		2-4	5-9	10-11	2-4	5-9	10-11	Итого	2-4	5-9	10-11	Итого по школе
2017	940	318	442	54	100	100	100	100	69,8	38,3	57,4	52,1
2018	1023	341	497	55	100	100	100	100	61,0	31,9	41,8	44,9
2019	1047	399	568	80	100	100	100	100	61,4	35,0	48,0	48,1

Сравнивая результаты начальной школы 2018 года и 2019 года, можно сделать вывод, что процент успеваемости стабилен. Несмотря на увеличение количества обучающихся по школе в целом, приток обучающихся, для которых русский язык является не родным, увеличение количества обучающихся с ОВЗ процент качества остаётся стабилен. Для успешности в обучении в школе созданы специальные условия обучающихся мигрантов, позволяющие адаптироваться в новой языковой среде, организованы индивидуальные занятия. Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, в целях обеспечения реализации права на образование, организовано обучение по адаптированным образовательным программам начального общего образования, основного общего образования организовано по индивидуальному учебному плану, обеспечивающего освоение образовательной программы на основе индивидуализации её содержания с учётом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося, организовано сопровождение психолого-педагогическим консилиумом школы, созданы адаптированные образовательные программы, разработаны индивидуальные маршруты, проводятся коррекционные занятия с педагогом-психологом и учителем – логопедом.

В 2019 году количество обучающихся с одной тройкой стабильно, данный показатель можно считать положительным, так как в данную группу входят обучающиеся, показывающие стабильные результаты обучения, то есть 28 человек – являются потенциальными ударниками. Учебный план начального общего образования, основного общего образования и среднего общего образования в 1-11 классах реализуется в полном объёме.

Анализ работы начальной, основной и средней школы показывает, что, в целом, поставленные задачи решены, чему, безусловно, способствовала четкая, слаженная работа всего педагогического коллектива школы. Организовано психолого-педагогическое сопровождение обучающихся с ОВЗ. Организована индивидуальная коррекционная работа с обучающимися мигрантами.

На региональном уровне в рамках мониторинга качества образования осуществляется внешняя оценка освоения общеобразовательных программ по уровням.

По итогам 2019 года для обучающихся 4 классов проводились Всероссийские проверочные работы по русскому языку, математике, окружающему миру. Средний балл по итогам ВПР по русскому языку в 4 классах составил 3,6. Средний балл по итогам ВПР по математике в 4 классах составил 4,3. Средний балл по итогам ВПР по окружающему миру в 4 классах составил 4,1.

Показатели Всероссийских проверочных работ свидетельствуют об успешном освоении 100% обучающихся начальных классов основной образовательной программы начального общего образования.

По итогам 2019 года для обучающихся 4 классов проводились Городские контрольные работы по русскому языку, математике. Доля выпускников 4 классов, успешно выполнивших ГКР по русскому языку, от общего количества обучающихся в выпускных классах (отметка «4,5») составляет 59,8%. Доля выпускников 4 классов, успешно выполнивших ГКР по математике, от общего количества принимавших участие (отметка «4,5») составляет 87%.

В 2019 году проводились городские контрольные работы (ГКР) по русскому языку и математике в 9,11 классах. В ГКР по математике в 9 классах принимало участие 75 человек, что составляет 86% от всех обучающихся 9-х классов. С работой справились 63 человек (84%), не справились 12 человек (16%). В ГКР по русскому языку в 9 классах принимало участие 79 человек, что составляет 91% от всех обучающихся 9-х классов. С работой справились 68

человека (86%), не справились 11 человека (14%). На оценку «5» написали – 7 человек, на «4» - 14 человек, на «3» - 47 человека.

В ГКР по математике в 11 классах принимало участие 25 человека, что составляет 83% от всех обучающихся 11-х классов. С работой справились 17 человек (71%), не справились 8 человек (29%). На оценку «5» написали – 7 человек, на «4» - 5 человек, на «3» - 5 человека.

В ГКР по русскому языку в 11 классах принимало участие 26 человек, что составляет 90% от всех обучающихся 11-х классов. С работой справились 24 человека (92%), не справились 2 человек (8%). На оценку «5» написали – 8 человек, на «4» - 6 человек, на «3» - 10 человек.

В 2019 году принимали участие в ГКР 5 классы по русскому языку и математике. В ГКР по математике в 5 классах принимало участие 111 человек, что составляет 98,2% от всех обучающихся 5-х классов. С работой справились 108 человек (97,2%), не справились 3 человека (2,7%). На оценку «5» написали – 9 человек, на «4» - 37 человек, на «3» - 62 человека. В ГКР по русскому языку в 5 классах принимало участие 109 человек, что составляет 96% от всех обучающихся 5-х классов. С работой справились 105 человек, что составляет 96%. На оценку «5» написали – 17 человек, на «4» - 37 человек, на «3» - 51 человек.

Проводились диагностические контрольные работы (ДКР) по русскому языку, математике в 9, 11 классах. В ДКР по математике в 9 классах принимало участие 80 человек, что составляет 92% от всех обучающихся 9-х классов. С работой справились 62 человек (78%), не справились 18 человек (22%). В ДКР по русскому языку в 9 классах принимало участие 82 человека, что составляет 94% от всех обучающихся 9-х классов. С работой справились 67 человек (82%), не справились 15 человек (18%).

В ДКР по математике в 11 классах принимало участие 27 человек, что составляет 93% от всех обучающихся 11-х классов. С работой справились 17 человек (63%), не справились 10 человек (27%). В ДКР по русскому языку в 11 классах принимало участие 25 человек, что составляет 86% от всех

обучающихся 11-х классов. С работой справились 23 человека (92%), не справились 2 человека (8%).

В 2019 году проводились Всероссийские проверочные работы (ВПР) в 11 классах по физике, географии, химии, биологии и истории. По химии в 11 классах принимало участие 26 человек, справилось 100%. На «3» - 5 человек, на «4» - 11 человек, на «5» - 10 человек. По физике в 11 классах принимало участие 27 человек, справилось 100%. На «3» - 14 человек, на «4» - 10 человек, на «5» - 3 человек. По биологии в 11 классах принимало участие 26 человек, справилось 100%. На «3» - 6 человек, на «4» - 19 человек, на «5» - 1 человек. По географии в 11 классах принимало участие 24 человека, справилось 100%. На «3» - 18 человек, на «4» - 6 человек. По истории в 11 классах принимало участие 25 человек, справилось 100%. На «3» - 8 человек, на «4» - 13 человек, на «5» - 4 человек.

Количество участников ЕГЭ в 2018-2019 учебном году составило 29 человек. Мы знаем, что обязательные предметы – это русский язык и математика. Последние несколько лет математика разделилась на базовый уровень и профильный уровень и каждый обучающийся мог сдавать или один или оба этих уровня. С 2019 года сдавать можно только один уровень математики. Меньше всего в этом году выбрали историю и химию, географию не сдавали вообще, увеличилось количество сдающих информатику, физику и литературу.

Количество выпускников, набравших тестовый балл ниже минимального порога ЕГЭ, 1 человек по биологии. Сократилось количество не сдавших экзамены по выбору: биология, история, физика и обществознание.

В сравнении с результатами Чкаловского района и города Екатеринбурга средний балл выше по английскому языку на 6 баллов, по обществознанию на 3 балла, по химии на 2,3 балла. Значительное понижение отмечается по математике (профиль) на 13 баллов, литературе на 8 баллов, информатике на 9 баллов. Результаты по истории равны среднему баллу по району и выше, чем по Екатеринбургу. По географии не сдавались экзамены в 2018-2019 учебном году.

Количество высокобальников в 2018-2019 учебном году 10 человек. Что меньше на 10 по сравнению с прошлым годом. Значительно уменьшилось по русскому языку на 8 человек и составило 3 человека. Добавился высокобальник по английскому языку. По информатике и ВТ (1), математика (базовый уровень) (4) осталось без изменения.

Количество выпускников 11 классов, получивших аттестаты о среднем общем образовании 29 человек, из них 1 аттестат с отличием (Патраманская Мария).

Выводы: используемые образовательные программы предусматривают решение следующих задач:

- формирование целостного восприятия обучающимися окружающего мира и осознание их личной включенности в связь времён;
- формирование духовно-ценностной ориентации личности; становление гражданского самосознания; освоение идеи права как основы отношений; овладение коммуникативной культурой; оптимальное общее развитие обучающихся;
- обеспечение глубины и прочности усвоения учебного материала с целью снижения перегрузки обучающихся за счёт сбалансированности содержания курсов;
- формирование устойчивого познавательного интереса к освоению предметов образовательных областей.

Решение этих задач обеспечивается:

- организационно-правовым сопровождением системы оценки качества образования;
- четкой, слаженной работой всего коллектива учителей;
- введением элективных курсов; курсов внеурочной деятельности;
- введением курсов дополнительного образования, интегрированных с основными курсами разных образовательных областей;
- интеграцией предметов (или элементы интеграции в предметах), в содержании и методике;

- преемственностью между начальной и основной, основной и средней школами с учётом интересов школьников при выборе путей реализации способностей;
- диагностикой достигаемых образовательных результатов.

Однако, несмотря на явное наличие факторов успешности деятельности коллектива школы, продолжает существовать разрыв между достигнутыми и желаемыми результатами. Особую тревогу вызывает состояние качества обученности в целом по школе. По-видимому, недостаточно реализуются потенциальные возможности каждого урока. Обеспечение требуемого качества образования, поступательного индивидуального продвижения в обучении каждого ученика, повышение познавательной активности, всестороннее развитие обучающихся – остаются проблемами школы. Выход – в конструировании уроков на технологической основе, в осмысленной, осознанной разработке всей темы, её целей, задач, их диагностической постановке, тщательном отборе содержания, адекватных ему средств, форм и методов, выделении уровней усвоения для каждого класса и отдельного ученика, опережающее изучение, наработка соответствующих контрольно-оценочных материалов.

Участие в олимпиадном движении еще один из показателей успешности школы. В 2019 году в конкурсной и олимпиадной деятельности приняли участие 603 ученика школы. Снижение количества участников конкурсов связано с карантинными мерами в ноябре 2019 года. Анализ результатов свидетельствует о качественной подготовке обучающихся к олимпиадам по предметам, НПК и конкурсам. В муниципальном туре олимпиад участвовало – 63 чел., победителей – 3 чел., призеров – 17 чел.; 540 человек участвовали в конкурсах и олимпиадах федерального и международного уровней, из них победителей и призеров – 110 чел, (регионального уровня – 24 чел., федерального уровня – 75 чел., международного уровня – 11 чел.), 9 детей участвовали более чем в 3-х конкурсах. На федеральном уровне в дистанционных конкурсах и олимпиадах стали победителями – 41 чел., призерами – 34 чел. Среди конкурсов такие как, городские конкурсы фантастического рассказа «Фнадлик-2019», «Читаю5»,

Фестиваль чтецов», «Фестиваль проектов», интеллектуальные конкурсы «Суперчитатель», «Соображалки», открытая гуманитарная НПК «Малахитовая шкатулка», конкурсы по информатике «Азы информатики», «Альтернатива»; Международные конкурсы и олимпиады по русскому языку, математике, литературе, окружающему миру, иностранному языку, истории, ИЗО: «Кенгуру», «Русский медвежонок», «Пегас», «Рыжий кот», «Человек и природа», «Золотое руно», «Британский бульдог», «World art», X Евразийский экономический форум молодежи – Международный конкурс исследовательских работ и проектов школьников «Дебют в науке»; Всероссийские олимпиады «Умняша.ru», «С математикой по жизни», «Я люблю математику» (платформа Яндекс.Учебник), олимпиады на платформе «Учи.ру», «Фоксфорд», «ТЮМка», творческие конкурсы и другие.

В школе проводятся мероприятия, расширяется их диапазон (олимпиады, конкурсы, фестивали, соревнования), направленные на раскрытие творческих способностей обучающихся, поддержку обучающихся, имеющих повышенную мотивацию к учебно-познавательной, исследовательской деятельности. Ежегодно проводятся ученические конференции, работа с талантливыми детьми ведется по программе «Одарённые дети», работает школьное научное общество «Новое поколение». Администрация, педагогический коллектив школы стараются создать талантливым детям максимально-благоприятные условия для индивидуальной образовательной активности в процессе становления их способностей к самоопределению, самоорганизации, осмыслению своих образовательных перспектив и включают: индивидуализацию учебного процесса, расширение пространства социальной деятельности обучающихся; организацию пространства рефлексии.

В целях активизации поисковой и образовательной деятельности, выявления наиболее одаренных школьников, обладающих способностями к творческой деятельности, ежегодно в школе проводится Фестиваль наук «Роман с наукой». В рамках Фестиваля наук прошли интеллектуальные конкурсы, Всероссийский день науки «Цифровой век», НПК, неделя высоких технологий,

предметные недели, встречи с учеными, преподавателями ВУЗов. По итогам Фестиваля 175 участников были награждены дипломами и почетными грамотами. Для участия в районной НПК направлены 3 исследовательских проекта, результат – 2 призера, один проект направлен на муниципальный тур. На районный Фестиваль проектов направлены 3 обучающихся 1-6 классов, из них, 1 призер, 1 победитель в номинации, 1 участник.

В целях активизации краеведческой, поисковой деятельности в образовательной организации, повышения значимости использования музеев города и страны в деле духовно-нравственного, патриотического и гражданского воспитания детей и молодежи, педагогами школы организована исследовательская краеведческая работа.

Образовательная организация полностью укомплектована педагогическими кадрами. Квалификация педагогических работников соответствует тарифно-квалификационным требованиям по должностям работников учреждений образования Российской Федерации и должностным инструкциям. В школе работают 54 педагогических работников. Образовательную деятельность осуществляют 48 учителей имеющих высшее образование, 2 педагога не имеют педагогического образования, но прошли профессиональную переподготовку. Представители администрации 6 человек получили дополнительное образование по направлению «Менеджмент в образовании».

На квалификационные категории аттестованы 80,7% педагогов (42 - человека), из них аттестованы на высшую квалификационную категорию 28,8% (15 человек), на первую квалификационную категорию 51,9% (27 человек), без категории 22 % (10 человек, вновь прибывшие молодые учителя и один педагог в отпуске по уходу за ребенком). Специалистами по всесторонней экспертизе профессиональной деятельности педагогических работников, аттестующихся в целях установления квалификационной категории, являются 8 педагогов школы. Экспертами по профилю профессиональной деятельности на муниципальном уровне являются 7 педагогов (проверка работ ОГЭ, ЕГЭ, ВПР, ДКР, ГКР, РТ),

судья по приему нормативов ГТО – 1 педагог, судья 1 категории по виду спорта «танцевальный спорт» – 1 педагог.

Важным показателем профессиональных достижений педагогов является наличие отраслевых наград. По состоянию на 31.12.2019 г. педагоги школы за профессионализм, качество обучения и воспитания школьников имеют следующие награды: медаль за перепись населения – 1 человек, «Ветеран труда Российской Федерации» – 4 человека, «Ветеран труда Свердловской области» – 3 человека, знак «Отличник просвещения» – 1 человек, Почетная грамота Министерства образования РФ – 8 человек, Почетная грамота Министерства образования Свердловской области – 9 человек, Почетная грамота Управления образования Администрации города Екатеринбурга – 11 человек, Грамотой Администрации Чкаловского района награждены – 8 человек.

Курсы повышения квалификации в 2019 году прошли 37 человек по 49 образовательным программам, 15 человек прошли курсы по 2 и более образовательным программам.

Курсы по ФГОС НОО и ФГОС ООО прошли 100% педагогов, курсы ФГОС ОВЗ прошли все педагоги, работающие в начальной школе и все члены администрации. Повышение квалификации педагогических работников осуществляется на основе перспективного плана курсовой подготовки с учётом запросов педагогов, результатов их педагогической деятельности, с учётом целей и задач, стоящих перед образовательным учреждением.

Повышение профессионального мастерства педагогов школы осуществлялось и внутри ОО в результате спланированной методической работы:

Проведены 7 педсоветов, из них 2 тематические педсоветы «Что мы знаем о работе мозга: нейропсихологические приемы и упражнения в образовательной деятельности», «Технологии электронного обучения»;

Проведены инструктивно-методические совещания при зам. директора, среди них тематические «Новые формы организации методической работы в

школе», «Направления научно-методической и проектно-исследовательской деятельности участников образовательной деятельности в 2019 году»;

На совещаниях при зам. директора рассмотрены вопросы по организации аттестации выпускников 4, 9, 11 классов; результаты ВПР, ДКР, ГКР, РТ, вопросы аттестации педагогических кадров, повышения квалификации, результаты внутришкольной экспертизы качества знаний.

Педагогическим коллективом школы накоплен богатый опыт реализации учебных программ по обучению детей из семей мигрантов.

Одним из факторов, повышающих педагогическое мастерство учителя, является аттестация. Основная форма аттестации, которую выбрали учителя, защита опыта работы. Методической службой велось сопровождение педагогов, проходящих аттестацию. В 2019 году были аттестованы 10 педагогов (5 – повысили квалификацию, 5 – подтвердили квалификацию), из них на высшую квалификационную категорию – 3 человека, на первую – 7 человек.

Высокий творческий потенциал коллектива, материально-техническая база и современная оснащенность образовательной деятельности позволяют достигать хороших результатов в обучении и воспитании. Доказательством этому служат победы в предметных олимпиадах, творческих конкурсах, результаты сдачи ЕГЭ, поступление в ВУЗы выпускниками школы и главное – успешность в дальнейшей профессиональной деятельности. Для реализации ООП НОО, ООП ООО, ООП СОО образовательная организация укомплектована учебниками по учебным предметам учебного плана, включенными Министерством образования и науки РФ в федеральный перечень. При реализации ФГОС НОО используется методический комплекс «Школа России».

Педагогами школы написаны и опубликованы 27 печатных работ в средствах профессиональной массовой информации, проведено 15 открытых уроков и мастер-классов.

В 2019 году в 22 профессиональных дистанционных и очных конкурсах педагогического мастерства принимали участие 15 педагогов, из них на федеральном уровне – 15 победителей, 4 призера, 3 участника.

Педагогическим коллективом ведется опытно-экспериментальная работа и инновационная деятельность. С 5 сентября 2015 г. школа является участником Всероссийского проекта «Комплексное использование средств мультимедиа, интерактивной доски и практикумов серии «Готовимся к ЕГЭ без репетиторов» (Договор с ГБОУ ВПО ШГПИ от 05.09.2015 г. в рамках Программы - интеграции «Школа – ВУЗ»). С 2017 года ведется апробация методических пособий с заданиями, приближенными к содержанию заданий ЕГЭ и ОГЭ, углубленное изучение отдельных тем курсов математики на уроках и во внеурочной деятельности. В результате улучшилось качество подготовки выпускников к ОГЭ и ЕГЭ. Увеличилось количество обучающихся, участвующих в дистанционных олимпиадах по математике.

С 2016 г. школа – Федеральная базовая площадка ФГБОУ ДПО «УрГПУ» по теме «Введение профессионального стандарта педагога» (договор от 15.02.2016 г., действительна до 2020 г.). В 2019 году проведено диагностирование педагогов, определен уровень профессиональной подготовки, составлены планы индивидуальной методической работы на учебный год. Составлен план повышения квалификации педагогов, 4 педагога прошли переподготовку. Систематически ведется мониторинг профессиональной деятельности педагога. Организовано тестирование педагогов и прохождение курсов повышения квалификации на портале «Единыйурок.ру».

С 2018 года школа – Городская сетевая инновационная площадка «Сетевая дистанционная школа Чкаловского района г. Екатеринбурга» (распоряжение Департамента образования Администрации г. Екатеринбурга от 18.04.2018 г. №889/46/36). На школьном сайте выложены формы дистанционного обучения для 1-11 классов. В августе 2019 года школа сделала стендовый доклад на районной конференции по теме «Дистанционные технологии как поддержка образовательной деятельности (из опыта работы)».

В целях повышения уровня профессиональных компетенций молодых учителей, удовлетворении их потребности в непрерывном образовании и оказания помощи в преодолении различных затруднений в течение года

действовала Школа Молодого Педагога (ШМП). Были проведены практические семинарские и индивидуальные занятия в парах наставник-стажёр. Молодые учителя в течение учебного года посещали открытые уроки опытных педагогов. Двое молодых специалистов участвовали в районных конкурсах (диплом 1 степени, сертификат участника). Все молодые педагоги прошли курсы повышения квалификации.

В практике обучения использование современных образовательных технологий является обязательным условием интеллектуального, творческого и нравственного развития обучающихся. Внедрение инновационных форм работы с обучающимися прослеживается в выборе учителями современных технологий для преподавания предметов, 100 % учителей владеют информацией о современных педагогических технологиях, интенсифицирующих процесс обучения; 100 % учителей используют различные технологии полностью или поэлементно. В работе педагогов прослеживается стабильность в применении педтехнологии, которая подтверждается опытом применения и достигнутыми результатами качества образования. Вариативность и стабильность использования образовательных технологий дает положительную динамику и возможность получения качественного образования обучающимися.

Реализация современной государственной образовательной политики невозможна без систематического отслеживания процессов развития, обучения и динамики их результатов, управления качеством образовательной деятельности, установления соответствия уровня и качества подготовки выпускников требованиям государственных образовательных стандартов.

Заместителями директора, руководителями методических объединений и опытными учителями посещались уроки участников МО с целью оказания им методической помощи, выявления передового опыта, оказания методической помощи молодым педагогам.

Еще одним способом оценки качества преподавания или качества педагогической деятельности в целом является самоанализ профессиональной деятельности педагога. Все виды диагностик педагогических компетентностей,

проведенных в 2019 году, базировались на научно обоснованных моделях, отталкивались от правовых норм и требований.

Таким образом, школа функционирует стабильно в режиме развития; деятельность школы строится в соответствии с нормативно-правовой базой и программно-целевыми установками всех органов управления образованием. Педагогический коллектив на основе анализа и структурирования возникающих проблем умеет выстроить перспективы развития в соответствии с уровнем требований современного этапа развития общества.

Качество образовательных воздействий осуществляется за счет эффективного использования современных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных. В управлении школой сочетаются принципы единоначалия с демократичностью школьного уклада. Родители являются активными участниками органов соуправления школой. В школе созданы все условия для самореализации ребенка в урочной и внеурочной деятельности, что подтверждается качеством и уровнем участия в олимпиадах, фестивалях, конкурсах, смотрах различного вида.

Для определения критериев эффективности управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения недостаточно только изучения результатов собственно управленческой деятельности и результативности образовательного процесса, необходим ее комплексный мониторинг.

Эффективность управленческой деятельности директора школы можно выявить с помощью ее анализа по следующим критериям представленных в таблице 14 – Анализ опыта реализации управленческой деятельности руководителя МАОУ СОШ 197, лицей №180.

Таблица 15 – Анализ опыта реализации управленческой деятельности руководителей МАОУ СОШ 197, лицей №180

<i>Критерии</i>	<i>СОШ 197</i>	<i>Лицей №180</i>
I Наличие условий для осуществления образовательного процесса, отвечающего современным требованиям.		
1. Развитие материально-технической базы образовательного учреждения: Проекты здания у школ одинаковые.		
обеспечение современных учебно-	Обеспечено.	Обеспечено. В лицее

Продолжение таблицы 15 – Анализ опыта реализации управленческой деятельности руководителей МАОУ СОШ 197, лицей №180

бытовых условий (наличие оборудованного гардероба, спортзала, пищеблока, туалетов и т.д.);	2 спортивных зала, гардеробы, пищеблок, гигиенические комнаты)	функционирует скалодром, и 4 спортивных зала, оздоровительный центр (бассейн, тренажёрный зал, зал здоровой гимнастики, массажный кабинет), все гигиенические комнаты, столовые, гардеробы отремонтированы в соответствии с требованиями СанПиН
создание новых инфраструктурных элементов (спортплощадки, компьютерный класс, музей);	Стадион один на две школы, в наличии компьютерный класс	Территория лицея оборудована волейбольной площадкой, хоккейным кортом, стадионом, 4 площадки для организации больших перемен для обучающихся начальной школы, городок спасателя, 5 компьютерных классов, инженерная лаборатория, мастерские, легио-лаборатория, научно-информационный центр, экологический центр, тир.
выполнение необходимых объемов текущего и капитального ремонта;	Требуется капитальный ремонт гигиенических комнат, спортзалов, пищеблока	Требуется ремонт бассейна и тира.
оснащенность учебно-воспитательного процесса комплексом учебно-методического, учебно-лабораторного и компьютерного оборудования;	100%	100%
улучшение материально-технической базы (приобретение оборудования, обеспечение учебных кабинетов и т.д.);	За 2019-2020 гг. Приобретено 30 ноутбуков и 5 проекторов, мебель для 1 учебного класса на 30 рабочих мест (за счёт целевых субсидий)	За 2019-2020 гг. куплено: 4 токарных станка с ЧПУ 4 фрезерных станка с ЧПУ 1 лазерно-гравировальный станок 1 плоттер 4 шт. 3D-принтера 2шт. 3D-сканера 15 шт 3D-ручек Цифровые лаборатории для кабинетов физики, химии, биологии 60 ноутбуков 8 проекторов Мебель - для замены в учебных кабинетах начальной школы (парты и стулья) – 26 кабинетов. За счёт целевых субсидий и грантов.
обеспечение условий для обучения детей с ограниченными возможностями здоровья;	100%	100%
создание для учащихся возможности выбора профиля обучения (или индивидуального учебного плана);	Открыт только универсальный профиль	В лицее ежегодно комплектует по 5 профильных классов (технологический и естественнонаучный профили). На уровне среднего общего образования в лицее обучаются 10 классов (10-11 классы)
состояние территории вокруг школы, наличие ограждения;	В наличии	В наличии

Продолжение таблицы 15 – Анализ опыта реализации управленческой деятельности руководителей МАОУ СОШ 197, лицей №180

эстетические условия рекреаций, кабинетов, других помещений;	Типовой проект	Принцип формирования предметной среды в лицей для начальной школы – параллели классов находятся в одной рекреации (каждая рекреация тематическая – шахматная, экологическая, безопасности)
привлечение внебюджетных средств на развитие учреждения	отсутствует	30% от платных услуг
2.Обеспечение безопасности участников образовательного процесса:		
соответствие санитарно-гигиеническим требованиям условий обучения в части обеспечения температурного, светового режима, режима подачи питьевой воды и т.д.;	В норме. Питьевой режим обеспечен в столовой.	В лицее использованы светодиодные светильники, для обеспечения питьевого режима дополнительно установлены питьевые фонтанчики.
обеспечение выполнения требований пожарной и электробезопасности;	обеспечено	обеспечено
соблюдение пропускного режима;	Организован ЧОП	Организован ЧОП, вход в учреждение по электронному пропуску и опознаванию лица
отсутствие зарегистрированных случаев травматизма обучающихся и работников.	Не зафиксировано	Не зафиксировано
3.Укомплектованность учреждения педагогическими кадрами соответствующей квалификации:		
100% укомплектованность учреждения педагогами;	100% (совмещение одним педагогом несколько предметов (математика, физика, информатика, учителя начальных классов ведут по 2 класса)	100% (один педагог преподает одну дисциплину, за исключением учителей работающих в начальной школе)
доля педагогов, имеющих высшее профессиональное образование 80% и более;	70%	90%
доля педагогов, имеющих первую и высшую квалификационную категорию 50% и более;	66%	85%
доля педагогов, прошедших повышение квалификации в области ИКТ 70% и более;	70%	100%
отсутствие текучести кадров.	10%	5%
4.Создание условий для сохранения и укрепления здоровья обучающихся:		
наличие целевой программы здоровьесбережения или раздела в программе развития образовательного учреждения;		
наличие медицинского кабинета;	В наличии	В наличии
положительная динамика охвата учащихся, занимающихся в спортивных секциях на базе учреждения;	Динамика отсутствует	Ежегодно наблюдается динамика охвата учащихся, занимающихся в спор. Секциях как на бюджетной так и на платной основе (61% обучающихся лицея и 25% из других ОУ)
организация отдыха и оздоровления обучающихся в каникулярное время;	Силами родителей.	Функционирует летний лагерь на базе лицея и дети с 1 по 7 класс выезжают в южные детские лагеря со своими классными руководителями

Продолжение таблицы 15 – Анализ опыта реализации управленческой деятельности руководителей МАОУ СОШ 197, лицей №180

охват горячим питанием в соответствии с утвержденными нормативами (1-4 классы – 100%, дети из малообеспеченных семей – 100%, организация питания учащихся 5-11 классов (буфет, абонемент).	Начальная школа и дети из малообеспеченных семей 100 % обеспечены завтраками (за счёт субсидий). 70% горячим питанием обеспечены 5-11 класс (за счёт средств родительской платы). Работает буфет.	100% по всему лицейу в начальной школе 2-х разовое питание. В основной и средней один раз организованно горячее питание, работает буфет и интернет-кафе)
II Критерий: качество собственно управленческой деятельности.		
1.Обеспечение государственно-общественного характера управления образовательным учреждением:		
обеспечение соблюдения принципов управления социально-педагогической системой;	единоначалия в принятии решений и коллегиальности при их обсуждении	единоначалия в принятии решений и коллегиальности при их обсуждении
функционирование одной из форм государственно-общественного управления; наличие органов ученического самоуправления;	Наблюдательный совет Совет родителей Совет школьников	Наблюдательный совет Совет родителей Совет лицеистов
наличие и успешное функционирование школьного сайта.	http://школа197.екатеринбург.рф	http://полифорум.екатеринбург.рф
2.Обеспечение условий для создания благоприятного морально-психологического климата в коллективе:		
благоприятные взаимоотношения между участниками образовательных отношений, отсутствие конфликтов; высокий уровень сплоченности педагогического коллектива;	Удовлетворительный психологический климат, конфликты имеются	Психологический климат в учреждении благополучный. В лицее создана комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений
создание условий для мотивации достижения успеха (стимулирование творческой активности педагогов, создание системы накопительных оценок для оценивания учебных достижений учащихся и т.д.);	Нематериальное поощрение сотрудников; Портфолио обучающихся	Материальное и нематериальное поощрение сотрудников Портфолио обучающихся
отсутствие обоснованных жалоб и обращение родителей (законных представителей) и педагогических работников на деятельность руководителя образовательного учреждения;	отсутствует	отсутствует
отсутствие обоснованных жалоб со стороны родителей (законных представителей) на деятельность образовательного учреждения.	отсутствует	отсутствует
удовлетворенность учащихся и их родителей (законных представителей) деятельностью образовательного учреждения;	25% родителей не удовлетворены преподавательским составом и требованиями к подготовке и проведению уроков, отсутствием дополнительного образования для детей.	Удовлетворенность отслеживается через опрос и анкетирование обучающихся и родительской общественности. 95% удовлетворены образовательным процессом в учреждении. 5% - не устраивают большие перемены для учащихся начальной школы
стабильность педагогического коллектива, административно-управленческого персонала.	Административный состав стабилен, педагогический нет т.к. большая нагрузка и низкая заработная плата, нагрузка в среднем 36-38 часов.	Стабилен, учреждение работает в одну смену, нагрузка у учителей в среднем 24-26 часов.
3.Исполнительская дисциплина:		

Продолжение таблицы 15 – Анализ опыта реализации управленческой деятельности руководителей МАОУ СОШ 197, лицей №180

своевременность прохождения процедуры лицензирования и государственной аккредитации образовательного учреждения,	Своевременно, без приостановки образовательной деятельности.	Своевременно
внесение изменений в локальные нормативные документы; образовательного учреждения, внесение изменений в локальные нормативные документы	администрация и педагогический коллектив делится опытом на уровне района, области	Своевременно
своевременное представление требуемой информации в вышестоящие органы управления (статистические и иные отчеты, аналитическая информация и др.);	своевременно	своевременно
своевременное и качественное ведение документации: приказов, актов, распоряжений, коллективного трудового договора.	своевременно	своевременно
4.Применение инновационных технологий:		
наличие и реализация целевых программ, утвержденных в установленном порядке;	1 программа	5 программ
оснащенность компьютерной техникой (количество учащихся на персональный компьютер);	7	2
готовность педагогов к использованию информационно-коммуникативных технологий;	100%	100%
наличие и эффективное использование автоматизированных программ управления (расписание уроков, мониторинг качества образования и т.д.).	Сетевой город (электронный журнал, электронный дневник)	Сетевой город (электронный журнал, электронный дневник), Онлайн-учительская
5.Достижения образовательного учреждения:		
участие и наличие достижений в различных конкурсах («Школа года России», конкурсный отбор школ, внедряющих инновационные образовательные программы);	нет	Победители 2016г, 2018 г.
участие и наличие достижений в олимпиадах, соревнованиях и других общественно значимых мероприятиях.	Имеются	Имеются
6.Участие в экспериментальных проектах:		
образовательное учреждение является экспериментальной площадкой: федерального, регионального, муниципального уровня;	Городская сетевая инновационная площадка «Сетевая дистанционная школа Чкаловского района г. Екатеринбурга»	Региональная инновационная площадка ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования» по направлению «Развитие технического творчества, формирование инженерного мышления».
принимает активное участие в реализации муниципальных целевых программ.	да	да
III Критерий: результативность образовательной деятельности учреждения:		
- общие показатели подготовки выпускников 11-х классов по итогам государственной итоговой аттестации;	100% освоили ООП СОО и получили аттестаты СОО	100% освоили ООП СОО и получили аттестаты СОО
средний балл по результатам ЕГЭ по русскому языку и математике;	По математике (профильный уровень - 52 По русскому языку 48	По математике (профильный уровень - 72 По русскому языку 78
качество знаний выпускников 9-х классов по	35%	51%

Продолжение таблицы 15 – Анализ опыта реализации управленческой деятельности руководителей МАОУ СОШ 197, лицей №180

результатам государственной итоговой аттестации;		
количество учащихся на «4» и «5» по итогам учебного года;	48,1%	62%
участие школьников в предметных олимпиадах, конкурсах, конференциях; наличие победителей и призеров различного уровня;	В муниципальном туре олимпиад участвовало - 63 чел., победителей - 3 чел., призеров – 17 чел.; 540 человек участвовали в конкурсах и олимпиадах федерального и международного уровней, из них победителей и призеров – 110 чел, (регионального уровня – 24 чел., федерального уровня – 75 чел., международного уровня – 11 чел.). На федеральном уровне в дистанционных конкурсах и олимпиадах стали победителями – 41 чел., призерами – 34 чел.	В муниципальном туре олимпиад участвовало - 174 чел., победителей - 21 чел., призеров – 53 чел.; 742 человека участвовали в конкурсах и олимпиадах федерального и международного уровней, из них победителей и призеров – 217 чел, (регионального уровня – 93 чел., федерального уровня – 86 чел., международного уровня – 21 чел.). На федеральном уровне в дистанционных конкурсах и олимпиадах стали победителями – 217 чел., призерами – 112 чел.
участие школьников в семинарах, форумах, конференциях и других общественно значимых мероприятиях;	Участники НПК 12 человек победители муниципального этапа 2 обучающихся.	Участники НПК 67 обучающихся 8-11 классов, победители муниципального этапа 24 чел, победители регионального 12 обучающихся.
показатель поступления учащихся в ВУЗы и учреждения среднего профессионального образования (если возможно, показатели успешности обучения выпускников в выбранных учреждениях).	20% выпускников 11 классов поступили на бюджет; 40% на коммерческой основе в ВУЗ г. Екатеринбурга, 40% в колледжи на бюджетные места 28, 12 на коммерческой основе. В колледжи после 9 классов поступили 46 %, из них 23 на бюджет, 2 % перешли в другие школы, 52% продолжили обучение в школе в 10 классе.	82 % выпускников профильных классов продолжают обучение по профилю в ВУЗ, 67% обучающихся обучаются на бюджетных местах, 15% обучающихся обучаются в Московских ВУЗ. 20% выпускников 9 классов продолжают обучение в СУЗ на бюджетных местах, 80% продолжают обучение в своей школе в естественнонаучных или в технологических профильных классах
IV Критерий: социальный.		
1.Наличие системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних среди обучающихся:		
отсутствие негативных проявлений среди учащихся (учет в КДН, ПДН);	3 обучающихся на учёте в КДН	Обучающиеся лица не стоят на учёте в КДН, ПДН
реализация целевой программы или система мероприятий по работе с неблагополучными семьями.	Социальный педагог осуществляет сопровождение	Совет профилактики, индивидуальная программа социально-психологического сопровождения
2.Охват учащихся системой дополнительного образования:		
наличие программы взаимодействия или плана совместной работы с учреждениями дополнительного образования детей;	с 180 лицеом (2% от общего числа обучающихся)	Для школ куста ботаники разработана сетевая программа по техническому дополнительному образованию
положительная динамика охвата детей дополнительным образованием;	0%	Ежегодно стабильный рост 5-10%
занятость детей «группы риска» во внеурочное время».	консультации	Индивидуальная работа в рамках внеурочной деятельности

Окончание таблицы 15 – Анализ опыта реализации управленческой деятельности руководителей МАОУ СОШ 197, лицей №180

3. Организация летней занятости детей:		
организация летнего лагеря в каникулярное время;	отсутствует	Организованы профильные смены в летний и весенний период на 350 человек
организация занятости учащихся различными формами деятельности в период школьных каникул;	отсутствует	Выездные экскурсии, поездки в санатории, лагеря с классными руководителями
организация летнего трудового лагеря	отсутствует	Организация в летний период трудовой практики для обучающихся 9-11 классов.

Анализируя критерии эффективности руководителя школы 197 говорят о том, что образовательная организация находится в стадии функционирования, а не развития, а современные требования к общеобразовательной организации в настоящее время выдвигают следующие: школа должна научиться самостоятельно зарабатывать деньги, разрабатывать и реализовывать инновационные проекты в условиях рыночной экономики и каждый руководитель должен знать, как рассчитать время выхода на самоокупаемость. Эффективность деятельности руководителя лицея 180 демонстрирует стадию развития, но этого не достаточно для современной общеобразовательной организации, т.к. МТО и кадровое обеспечение позволяет лицей выйти на новый уровень, через проектное управление.

2.2 КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ПРОЕКТНОГО КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ МЕТОДИК

Абсолютно понятно, что команды в организации не создаются на пустом месте (если только речь не идет о вновь создаваемом учреждении или филиале), поэтому немало важную роль играют уже сложившиеся межличностные отношения. С целью определения психологического климата в коллективе и оценки сильных и слабых сторон развития коммуникации внутри учреждения мы провели диагностическое обследование на базе МАОУ лицея №180 и МАОУ СОШ 197. На первичных беседах с сотрудниками 180 лицея было выявлено, что

одним из главных факторов, который держит людей на этой работе, был «хороший дружеский коллектив». Приняли участие в исследовании из двух организаций 79 человек из них: 58 женщин и 21 мужчина в возрасте от 21 до 63 лет. Средний возраст испытуемых составил 41 год. В результате диагностики «Определение психологического климата в коллективе» «идеальными» являются такие показатели, как «ответственность» (31%), «организованность» (37%) и «информированность» (32%). «Организованность» и «информированность» имеют чуть выше показатели. В учреждении хорошо налажены процессы коммуникации и обмена информацией. В результате опроса было установлено, что сотрудники считают, что в данном коллективе есть четкое представление о корпоративных задачах и стратегических целях. Имеют чёткое представление о стратегии организации. Из общего числа испытуемых прослеживается вовлеченность сотрудников в инновационные проекты. Лицей активно развивает у своих сотрудников чувство сопричастности и ответственности. Сотрудники наделены правом, необходимыми полномочиями, инициативой и возможностями управлять образовательным процессом.

В 197 школе на этапе констатирующего эксперимента преобладающий тип организационной культуры образовательной организации не выявлен, причинами этого могут служить изменение привычного стиля работы, растерянность педагогов в переходный период реорганизации.

Выявленный профиль несоответствия показал сильную потребность педагогов в изменении ситуации. Положительной тенденцией можно считать то, что оба коллектива желаемой культурой организации указали командную, что может говорить о сформировавшемся внутреннем желании, потенциале и имеющихся ресурсах развития коллектива в целом. На данные тенденции необходимо направить управленческие воздействия.

В данной работе будет оцениваться нынешняя организационная культура (какой сотрудники видят ее сегодня).

В МАОУ лицей №180 и МАОУ СОШ №197 будет оцениваться по таким профилям, как:

- Стилъ руководства
- Стратегические цели
- Общй профиль

В опросе приняло участие 82 педагогических работника (ПР) из МАОУ лицея 180 и 24 из МАОУ СОШ 197. Опрос проводится абсолютно анонимно.

Каждый из вопросов предполагает 4 альтернативных ответа. Необходимо распределить 100 баллов между этими 4 альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует организации. Наибольшее количество баллов дается той альтернативе, которая более других напоминает организацию. Вопросы представлены в Приложении Г к данной работе.

Розовыми линиями итоги отмечен результат опроса педагогических работников 180 лицея, синими сотрудники школы 197.

Оценивая профиль «Стилъ руководства» (Рисунок 7), мы видим доминирующий акцент адхократической субкультуры в среде педагогов лицея 180. Иными словами, управление деятельностью лицеем преследует 2 генеральные цели: культивирование творчества и генерация инновационных технологий с целью обеспечения конкурентного преимущества на рынке образовательных услуг. Отсюда основными точками контроля выступает создание инновационных услуг на рынке образовательных услуг.

А в школе 197 доминирует иерархическая культура, главная цель это обеспечение надежного и предсказуемого развития организации, поэтому руководители, в первую очередь осуществляют контроль над сотрудниками, чтобы обеспечить эту предсказуемость, а вместе с ней — рентабельность.

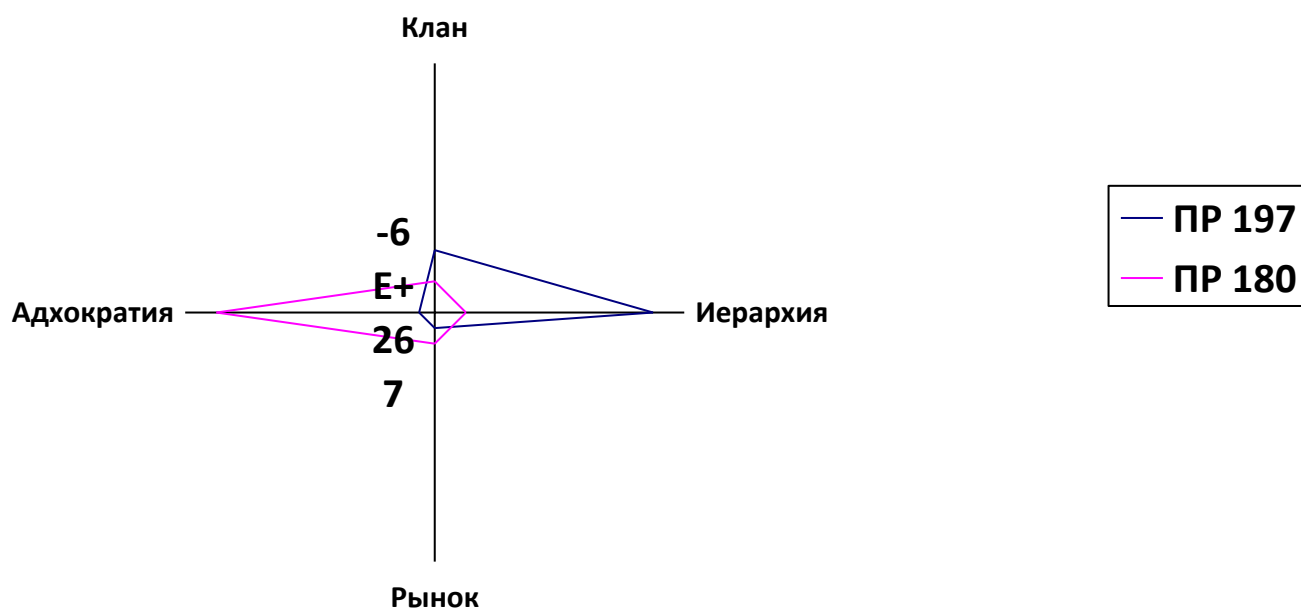


Рисунок 7– Стиль руководства

Указанная на графике корпоративной культуры (Рисунок 8) тенденция сохраняется и в контексте стратегических целей. Заметна ориентация среди педагогов на обеспечение безусловного лидерства в контексте творчества и инноваций.

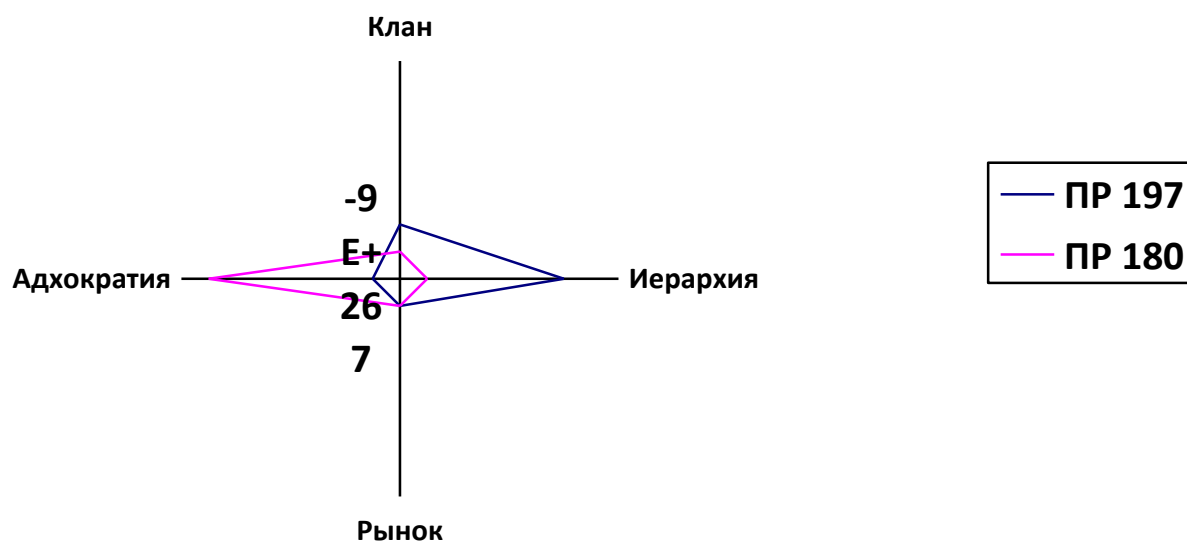


Рисунок 8 - Стратегические цели

Таблица 16 – Общий профиль организационной культуры

Ответ (Тип культуры)	Педагогические работники			
	180	197	180	197
	Σ (по 2 измерениям)		Средний балл ($\Sigma:2$)	
А (Клан)	20	50	10	25
Б (Иерархия)	20	120	10	60
В (Рынок)	20	15	10	7,5
Г (Адхократия)	140	15	70	7,5

И, наконец, выстроим и опишем общий профиль организационной культуры (Рисунок 9, Таблица 15).

Для педагогических работников 180 лица основным критерием профессионального успеха выступает творчество, для сотрудников школы 197 – формализованное участие в инновационных проектах.

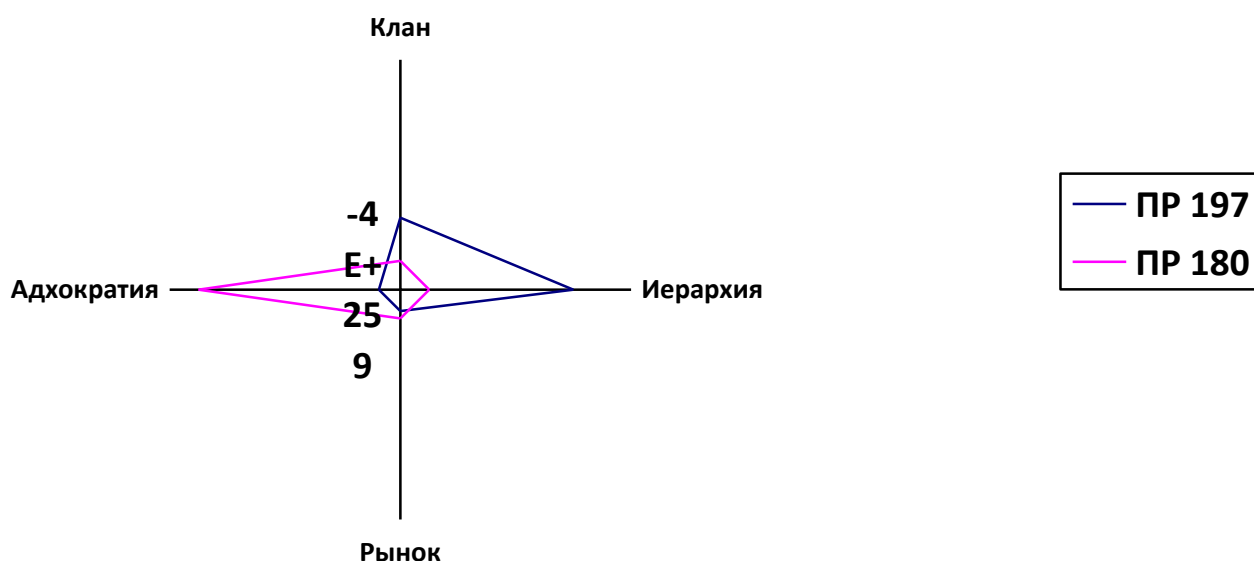


Рисунок 9 – Общий профиль организационной культуры

Характеризуя корпоративную культуру педагогов 180, мы констатируем, что адхократической доминирует. Это характеризуется потребностью в генерации творческих идей, в поиске их достойных альтернатив при работе над проектами. Важнейшей поведенческой и стилистической чертой педагогов

выступает готовность к непрерывным изменениям и творческому экспериментированию, и новаторству. Сопутствующими чертами выступает наличие неизбежного в творческой среде права на ошибку и ориентация на риск. А вот в педагогическом коллективе школы 197 не востребовано творчество при реализации проектов, и потребность в новых продуктах для своей школы.

После того, как была описана корпоративная культура, касающаяся отдельно педагогических работников, имеет смысл приступить к диссоциированному описанию психологических портретов сотрудников с использованием опросника Д. Кейрси (на основе методики Изабель Майерс и Кэтрин Бриггс, которые были описаны в работе ранее) [5, с. 77].

Для того, чтобы провести исследование, мы отобрали 15 сотрудников в 180 лицее и 197 школе, после чего предоставили им анонимные анкеты, в которых необходимо было в каждом из утверждений выбрать продолжение, соответствующее их личности наиболее сильно, после чего в результате анализа ответов мы выявили наиболее подходящий психотип для каждого сотрудника (вопросы и методология опроса представлены в Приложении Д и Е).

Вначале исследования нами была выдвинута гипотеза о том, что среди педагогов должны отбираться и культивироваться такие психологические черты, как интуиция, рациональное мышление, способность к выстраиванию логических конструкций.

Итак, в результате проведенного исследования нами были получены следующие результаты (см. таблицу 16):

Таблица 17 - Распределение психотипов в проектной команде по методике Д.Кейрси

Фокус-группа/ Психотип	<i>SJ</i>	<i>SP</i>	<i>NT</i>	<i>NF</i>
Педагоги 180	27%	13%	47%	13%
Педагоги 197	37%	27%	18%	18%

Таким образом, проведенное исследование по методике Дэвида Кейрси, подтверждает нашу гипотезу: так, среди педагогов 180 лицеея закономерно

преобладает психотип Прометей (NT) (лидирующие 47 % среди респондентов), что является результатом целенаправленной политики отбора персонала. Между тем, специалист по кадрам отбирал данный психотип, формируя необходимый кадровый резерв для обеспечения инновационной деятельности.

Психотип “Прометей” NT характеризуется как стратег, генератор идей. Это личность, олицетворяющая дух творческого поиска, которую интересует анализ проблем, планирование, разработка перспектив развития.

В 197 школе среди респондентов доминирует психотип “Эпиметей” SJ озаменован как организатор, функциональный лидер. Он последователен, соблюдает инструкции и контролирует их выполнение другими, ему свойственны чувство долга, дисциплина и порядок, он крайне исполнительен, однако негибок и даже проявляет излишний педантизм.

Психотип “Аполлон” NF можно назвать катализатором групповой активности, эмоциональным лидером. Обычно Аполлон социально ориентирован и способен к налаживанию сотрудничества, а также социально гибок, способен понять и оказать поддержку. Он олицетворяет командный дух.

Психотип “Дионисий” SP – это тактик, “оперативник”, которому свойственны свобода, спонтанность реакций, стремление следовать собственным желаниям, импульсивность. Дионисий живет сегодняшним днем, он незаменим в форс-мажорных обстоятельствах.

Помимо вышеизложенного анализа психотипов по методике Д. Кейрси, мы провели дополнительное контрольное исследование ролей в команде по методике Р.М. Белбина в МАОУ лицей №180 для того, чтобы подтвердить или опровергнуть доводы о том, что команды сформированы верно, ведь креативный характер команды обеспечивается наличием всех 8 ролей.

В МАОУ СОШ 197 команда создана по приказу руководителя для разработки и реализации проекта.

В лицее 180 была опрошена группа специалистов, занимающихся разработкой нового проекта «Онлайн-учительская». Группа состояла из 15 человек, которые участвовали в опросе конфиденциально.

Методика опроса по Р.М. Белбину представлена в Параграфе 1.1. Главы 1, а опросник в Приложениях Б и В к данной работе.

Таким образом, нами был выделен следующий численный состав команды см. Таблицу 17.

Таблица 18 - Распределение ролей в команде по Р.М. Белбину

Роль	Количество человек в команде	
	Школа 197	Лицей 180
Председатель	1	1
Творец	1	2
Генератор	1	1
Эксперт	1	1
Работник	1	3
Исполнитель	1	3
Дипломат	1	1
Реализатор	1	3

Данный состав продемонстрировал наличие всех восьми ролей, необходимых для реализации инновационного проекта.

Тем не менее, хотелось бы заметить, что в одной из последних книг Р.М. Белбин описывал еще одну – девятую роль, которая связана со специализацией отрасли (т.е. узкий специалист), которая не была представлена в данной команде.

На наш взгляд на этапе разработки продукта команде проекта недостает такого узкого специалиста – в данном случае, обладающего компетенциями специалиста в сфере продаж. Это объясняется тем, что, как было описано ранее в методике ОСАІ Камерона-Куинна, на этапе разработки проекта в большинстве своем превалирует адхократическая культура. То есть специалисты нацелены лишь на творчество, креатив и инновации, но не стоит забывать, что главная цель любого проекта – извлечение прибыли. На наш взгляд, именно роль администратора и способствует направленности на курс прибыли, развивая тем самым и рыночную культуру на этапе формирования продукта (услуги).

Выявление мотивации достижения по методике А. Мехрабиана.

Мотивационные свойства личности – это закрепившиеся и предпочитаемые способы формирования мотива.

В данной работе рассмотрим конкретно мотивацию достижения успеха и избегания неудач. Толчком к деятельности, к учёбе могут стать в разной степени и желание достичь успеха, и страх перед неудачей. На этом основании возникли два типа мотивации – мотивация успеха и мотивация боязни неудачи.

Мотивация достижения (успеха) – одна из разновидностей мотивации, связанная с потребностью индивида добиваться успехов в деятельности и избегать неудач.

Далее рассмотрим таблицу 18, характеризующую типы мотивации личности.

Таблица 19 - Характеристика типов мотивации личности [54, с.35]

<i>Признаки</i>	<i>Типы мотивации</i>	
	<i>МУ</i>	<i>МБН</i>
Мотив к деятельности	Желание достичь успеха	Страх перед неудачей
Характер мотивации	Положительный	Относится к негативной сфере
Направленность действий человека	На то, чтобы достичь конструктивных, положительных результатов	На то, чтобы избежать порицания, наказания. Ожидание неприятных последствий
Личностная активность	Активность личности зависит от потребности в достижении успеха	Человек, ещё ничего не сделал, уже боится возможного провала и думает, как его избежать, а не добиться успеха

Обозначения: МУ – мотивация успеха, МБН – мотивация боязни неудачи.

Для того, чтобы измерить уровень мотивации достижения, используем методику опроса, которая называется “Опросник для измерения мотивации достижения” (Resultant Achievement Motivation Test-RAM) А. Мехрабиана (Mehrabian A., 1969) [43, с. 84].

Опросник построен на основе теории мотивации достижения Дж. Аткинсона. При подборе его пунктов учитывались индивидуальные различия людей с мотивом стремления к успеху и избегания неудачи в поведении, определяемом мотивацией достижения. Рассматривались

особенности уровня притязаний, эмоциональная реакция на успех и неудачу, различия в ориентации на будущее, фактор зависимости-независимости в межличностных отношениях. Пункты опросника построены в форме сравнительных утверждений, поэтому выявляют результирующую тенденцию мотивации достижения, образуемую как разницу в проявлениях мотивов стремления к успеху и избегания неудачи. Высокие показатели означают тенденцию достижения, а низкие – тенденцию избегания. При конструировании опросника был использован метод факторного анализа, в окончательном варианте обе шкалы содержат по 26 пунктов. Эта методика очень популярна в различных странах и особенно часто используется при исследовании познавательных компонентов мотивации достижения. Психометрические показатели опросника оцениваются как удовлетворительные.

В дальнейшем работа на проекте в 197 школе была организована командой по приказу директора. В лицее №180 команду сформировали с учётом правил командообразования описанных в главе 1.

Для опроса нами были отобраны по 15 сотрудников лицея, которые, в свою очередь, были поделены по гендерному признаку, так как А.Мехрабян рекомендует оценивать сотрудников и сотрудниц отдельно.

Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень согласия или несогласия с каждым из утверждений, сотрудником было предложено оценить их по шкале от -3 до +3. Далее нами был произведен подсчет баллов по определенной системе. (Опросник и методика проведения опроса представлены в Приложении И к данной работе).

В ходе диагностики мы подсчитали балы и определили мотивацию опрашиваемых.

Баллы всей выборки испытуемых, участвующих в эксперименте, проранжировали и выделили 3 контрастные группы:

- От 30 до 75 баллов: никакого определенного вывода о доминировании друг над другом мотивации достижения успехов или избегания неудач сделать

нельзя:

педагоги: 11% мужчин и 13% женщин

- От 76 до 164: доминирование стремления избегать неудачи:

педагоги: 29% мужчин и 36% женщин

- От 165 до 210: доминирование стремления к успеху

педагоги: 60% мужчин и 51% женщин.

Достижение стратегической цели лидерства среди педагогических работников обеспечивается наличием потребности в достижении, которую мы измеряли при помощи методики А. Мехрабиана. Методика показала, что большинство сотрудников лица независимо от сферы деятельности (как педагоги, так и администрация) имеют мотивацию достижения успеха. В некоторых случаях очень близкими баллами обладают сотрудники с мотивацией боязни неудач и лишь на 3 месте был выявлен ряд сотрудников, мотивацию которых не удалось выявить.

В МАОУ СОШ 197

- от 30 до 75 баллов: отсутствуют выводы о доминировании мотивации достижения успехов или избегания неудач:

педагоги: 15% мужчин и 32% женщин

- от 76 до 164: доминирует мотив стремления избегать неудачи:

педагоги: 49% мужчин и 56% женщин

- от 165 до 210: наименьший результат доминирования стремления к успеху

педагоги: 36% мужчин и 12% женщин.

Большинство сотрудников школы независимо от сферы деятельности (как педагоги) имеют мотивацию стремления избегать неудачи. В некоторых случаях очень близкими баллами обладают сотрудники с мотивацией стремления к успеху и лишь на 3 месте был выявлен ряд сотрудников, мотивацию которых не удалось выявить.

При отборе персонала для работы в проектной команде, измеряют наличие необходимых установок претендентов, отдавая предпочтение тем, кто обладает

лидерскими качествами, творческой амбициозностью, стремлением достичь значимых результатов.

Эта гипотеза подтвердилась нашим исследованием при помощи методики А. Мехрабиана, которую используют с целью диагностики наличия потребности достижения в наиболее продвинутых американских фирмах, что может говорить о её валидности.

Четвертым этапом исследования МАОУ лицей №180 по методике “Мышление в четырех квадратах” Кена Уилбера является выявление структуры организации с целью оценки устройства системы, а также наличия в ней места для инноваций и проектных команд.

Как уже было сказано параграфе 2.1. Главы 2, специалисты МАОУ лицей №180 и МАОУ СОШ №197 работают в условиях линейно-функциональной организационной структуре управления.

При этом организационная структура лицея устроена таким образом, что одновременно с линейной существует и матричная структура управления, в составе которой находятся “проекты”. Тем не менее, после того, как проект завершает выполнение заданной работы, он переквалифицируется в “продукт” и начинает работать в той же системе линейного управления.

Следовательно, эту структуру можно считать гибкой.

Такая организационная система управления свидетельствует о том, что в одной общеобразовательной организации могут спокойно “уживаться” как проектные команды, занимающиеся разработкой инноваций в сфере образования, так и классическая линейная структура управления.

При формировании проектных команд в МАОУ лицей №180 было проведено комплексное исследование с использованием модели “Мышление в четырех квадратах” Кена Уилбера и международных методик: “ОСАГ” Камерона-Куинна, “Определение психологического портрета” Д.Кейрси, “Роли в команде” Р.М.Белбина, “Мотивация достижения” А.Мехрабиана.

Методика исследования формирования проектных команд “Мышление в четырех квадрантах” по Кену Уилберу:

Кен Уилбер (основоположник интегральной теории) считал, что любой социальный феномен (в том числе процесс формирования проектных команд) можно рассмотреть с четырех ракурсов:

- диссоциировано (извне), объективно оценивая и измеряя его очевидные внешние проявления;
- ассоциировано (изнутри), пытаясь почувствовать и по возможности понять скрытые от посторонних глаз внутренние аспекты, отражающие субъективные характеристики участников процесса (их настроения, восприятия, мотивы);
- во взаимодействии изучаемого феномена с окружающим его социальным контекстом;
- изолированно от социального контекста (“в чистом виде”).

Это способствует наиболее полному, интегральному восприятию нами того или иного социального явления.

Можно рассмотреть и процесс формирования проектных команд в МАОУ лицей №180 и школе 197 с позиции интегрального подхода, так как он позволяет наиболее полно оценить факторы, которые способствуют командообразованию как форме продвижения инноваций, которые генерируются и внедряются при помощи проектных команд.

Для этого нам необходимо охарактеризовать 4 вышеперечисленных фактора:

- ассоциировано (изнутри): внутренние мировоззренческие установки сотрудников (Ради чего они работают? Какие цели перед собой ставят? Что для них ценно?);
- диссоциировано (извне): внешние черты их повседневного поведения, позволяющие судить об уровне их способностей и профессиональных предпочтениях (наличие/отсутствие в организации людей с необходимыми профессиональными ролями);
- Элементы организационной культуры (Что принято? Что не принято?);
- Элементы системы управления организации, которая способствует

ускорению инновационных процессов или же тормозит их [66].

Ниже приведена таблица 14, в которой описан интегральный подход в рамках организационной структуры МАОУ лицей №180.

Таблица 20 - “Мышление в четырех квадратах” Кен Уилбер [66]

	Взгляд изнутри	Взгляд извне
Индивидуальный ракурс Лицей180/школа197	Скрытые внутренние установки сотрудников (наличие/отсутствие у сотрудников внутренней потребности в инновациях. Наличие/отсутствие страха проявления инициативы)	Поведение сотрудников, которое может наблюдаться в обыденной жизни другими людьми (наличие/отсутствие людей-новаторов, способных генерировать конструктивные идеи и внедрять их)
Коллективный ракурс Лицей180/школа197	Сложившаяся в лицее организационная структура (в контексте сложившегося отношения к инновациям и самим новаторам: ценят/не ценят, одобряют/не одобряют)	Сложившаяся в лицее система управления, используемые технологии (в контексте продвижения инноваций: способствует/препятствует, ускоряет/тормозит)

В дальнейшей работе методика интегральной теории Кена Уилбера позволит нам описать формирование проектных команд в МАОУ лицей №180 и школе 19. Для этого адаптируем международные методики исследования корпоративной культуры при помощи той самой интегральной теории “Мышления в четырех квадратах”:

Индивидуальный ракурс:

Диссоциировано (взгляд извне):

- Методика Дэвида Кейрси (позволит обнаружить роли в команде, а также поможет показать, как на линейном уровне распределяются все 4 типа ролей. Можем ли мы констатировать объективное наличие среди сотрудников команды конкретных людей, способных выявлять истинные причины, генерировать идеи, анализировать и предлагать альтернативы, внедрять инновации в реальную практику?).

Ассоциировано (взгляд изнутри):

- Методика Мехрабиана по выявлению мотивации достижения у сотрудников (Важно понять, кто из сотрудников способен к участию в инновационных процессах, и у кого может возникнуть внутренний страх к

проявлению какой-либо инициативы вообще, то есть кто инноватор, а кто консерватор).

Ракурс со стороны:

Структура организации (взгляд извне):

- Выявление структуры организации (Оцениваем, как устроена система и найдется ли в ней место для инноваций и проектных команд).

Корпоративная культура (взгляд изнутри):

- Методика OCAI Камерона-Куинна (оценка организационной культуры в контексте сложившегося у сотрудников отношения к инновационным изменениям как неизбежному нарушению стабильности. Можем ли говорить о ценности изменений и ценности развития? Насколько ценим изобретателей, ученых, интеллектуалов? Какова сила сопротивления инновациям? Способствует ли сложившаяся в организации социокультурная среда проявлению творческой инициативы?

Методика OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – известная методика исследования организационной культуры, принятая к использованию в западных странах и доказавшая свою валидность и эффективность.

К. Камерон и Р. Куинн предложили такой инструмент анализа, как «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей», выделив четыре типа организационной культуры:

- Клановая культура (представляет собой организацию семейного типа, которая проникнута разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью всех сотрудников. Высока обязательность организации по отношению к своим членам. Успех организации определяется поддержанием здорового внутреннего климата и заботы о людях. Поэтому администрация стремится вовлечь сотрудников в деятельность. В отличие от рынка внешняя среда (партнеры, конкуренты, клиенты) воспринимается как союзник. Лидеры в таком типе организации являются учителями (воспитателями) и родителями.).

- Адхократическая культура (динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Отличительными чертами лидеров организации

являются умение предвидеть, новаторство, ориентация на риск. Базовые ценности организации заключаются в готовности к вызовам времени и внешней среды, преданности к экспериментированию и новаторству. Успех организации связан с производством уникальных и оригинальных продуктов или услуг. Личный успех и карьера зависят от готовности рисковать и умения прогнозировать.).

- Иерархическая культура (главной целью в такой организационной культуре является обеспечение надежного и предсказуемого развития организации, поэтому руководители, в первую очередь осуществляют контроль над сотрудниками, чтобы обеспечить эту предсказуемость, а вместе с ней — рентабельность. Ключевые ценности определяются общей целью, и результатом становятся: четкое распределение полномочий, стандартизированные правила и процедуры, согласованные механизмы контроля и учета. Этот тип организационной культуры характеризуется как формализованное и структурированное место работы, где карьера определяется достижением конкретных формализованных показателей.).

- Рыночная культура (характеризуется как место работы, ориентированной на результаты. Лидеры организации являются авторитарными руководителями внутри коллектива и жесткими конкурентами во внешней среде. В отличие от иерархии, где контроль осуществляется с помощью правил, централизованных решений, в рыночной культуре используются рыночные механизмы. Основные характеристики, за которые борется организация с данным типом культуры — конкурентоспособность и продуктивность. При этом борьба зачастую проявляется в агрессивном отношении к окружающей среде, которая воспринимается как враждебный вызов.) [66, с. 104].

2.3 МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Далее, после того, как менеджер проекта принял решение о создании сплоченной команды, она должна пройти несколько этапов. Наиболее распространенной моделью командообразования является модель американского исследователя, профессора психологии образования Национального Университета Огайо Брюса Такмана (модель изображена в приложении 1), опубликованная в 1965 г. под названием «Tuckman's stages of group development» и дополненная в 1977 г. [4, с. 100]

Модель состоит из 5 этапов:

- Формирование, Forming
- Конфликтная, штормовая, Storming
- Нормализация, урегулирование, Norming
- Исполнительная, результативная, Performing
- Закрытие, Adjourning

Первая стадия – формирование – это, собственно и есть само формирование команды. В данной организации 15 человек. На данном этапе еще сложно назвать ее команду, пока это, скорее, рабочая группа. Участники на данном этапе впервые работают в этом составе, где происходят изменения, которые переформируют команду. Этот этап характеризует несколько пунктов:

- высокая вовлеченность менеджера во все процессы;
- участникам команды не понятны индивидуальные роли и место в команде;
- процессы еще не установлены;
- люди ведут себя настороженно по отношению друг к другу, и сомневаются в принятых решениях.

На данном этапе важно максимально донести группе цели и дать четкие указания относительно проекта и вначале строго задать правила игры. В данный

момент менеджеру проекта необходимо привлечь и вовлечь участников команды в обсуждение задач, целей; подробно разъяснить обязанности и ответственности каждой стороны в проекте; разделить четкие механизмы решения проблем – кто и за что ответственен. На руководителя проекта на данном этапе ложиться максимальная нагрузка: ему необходимо приложить немало усилий, чтобы создать действительно команду. Поэтому на данном этапе особенно эффективным командообразующие мероприятия: тимбилдинги, мастер классы или воркшопы, в которых задействована вся команда.

Вторая стадия называется конфликтной или штормовой, ведь именно на этом этапе, когда в команде начинают вместе работать над задачами, начинается борьба личностей за власть, признание и свое место в команде. Это естественный ход событий, конфликты возникают по разным причинам, и чаще всего они будут межличностными:

- цели и задачи проекта ясны;
- роли и обязанности понятны;
- взаимодействие между участниками группы не командное, а личное;
- мнения по тому, как задача должна быть выполнена различаются;
- другие точки зрения не принимаются;
- моральный дух команды падает;
- производительность снижается.

На этом этапе менеджер должен особенно оперативно решать конфликты, а лучше действовать превентивно и не доводить дело до кризисных ситуаций. Необходимо работать как с каждым индивидуально, так и с командой в целом. Для того, чтобы пройти этот уровень как можно скорее и выйти на нормальный уровень функционирования группы как команды, нужно добиться, чтобы каждый участник группы идентифицировал себя как часть команды. После этого начинает проявлять синергетический эффект и производительность увеличивается. Важно создать условия и атмосферу, в которой участники команды обсуждают различные точки зрения, уважают чужие идеи и совместно принимают решения, поэтому нужно постоянно контролировать выполнение

принятых правил игры и договоренностей. Кроме того, на данном этапе обязательно должны появляться положительные результаты, которые сильно объединяют людей в команду, мотивируя на дальнейшие общие действия. Как только люди начинают слышать друг друга помогать и работать совместно на цели проекта, это означает, что группа прошла конфликтную стадию, и ситуация нормализуется. Как правило, это отмечается значительным ростом производительности, более эффективными коммуникациями и повышением общего морального духа группы.

Третий этап – нормализация – когда все понимают, кто есть, кто и куда бежать. На данном этапе впервые можно говорить, что группа работает как команда. Происходит переход от приоритетов личных целей к задачам и целям проекта. Происходит понимание процессов и процедур, команда готова адаптировать их под свою работу. Задачи проекта выполняются с большей эффективностью, а также существенно увеличивается скорость взаимодействия между членами команды, повышается качество коммуникации:

- взаимоотношения к команде ясны и понятны;
- общее стремление всех участников достичь целей проекта;
- поступают предложения по адаптации и улучшению существующих процессов и договоренностей;

- сейчас менеджер проекта уже может позволить команде более независимо принимать решения, может делегировать выполнение задач отдельным участникам и давать им больше ответственности. Важно поощрять ответственности за выполнение задач и не бояться как можно больше вовлекать всю команду к принятию решений. Но важно помнить, что функция контроля и мониторинга выполнения остается за руководителем. Также важно обеспечить организацию совместной деятельности команды: группа работает совместно, как команда и не отягощена решением проблем, которые не относятся к проектным задачам (по возможности команда находится в одном месте, есть переговоры для совещаний, настроены различные каналы коммуникаций, офисные доски, фильтраты, зоны отдыха и т.д.). Кроме того, важным моментом будет

проведение брейнштормов по улучшению текущих процессов, так как у группы уже есть опыт совместной деятельности, а также мысли и идеи, как улучшить существующие процессы.

Четвертый этап – исполнительный/ результативный. Именно на этой стадии достигается максимальный результат с небольшой эффективностью, достигается синергетический эффект. Группы – это уже единая команда, слаженный механизм, в котором каждый участник принимает свою роль и значение, уважает мнение других, открыт для коммуникаций и взаимодействий и всегда готов помочь в сложной ситуации.

Характеристики:

- процессы налажены правила установлены и скорректированы под потребности команды;
- участники знают свои задачи, роли и обязанности;
- решения принимаются командной автономно и без негативного воздействия на проект;
- требуется минимальный мониторинг и контроль руководителя;
- высокая эффективность и результативность работы.

Менеджеру проекта на данном этапе рекомендуется не терять фокус с общего прогресса проекта, периодически точечных проверок и контроля. Рекомендуется провести командообразующие мероприятия, чтобы дополнительно усилить и укрепить командный дух. Также не рекомендуется директивно спускать решения, а подготавливать команду к ним и совместно их обсуждать. Сейчас особенно активно заходят и получаются различные улучшения, усовершенствования, оптимизация ведь команда готова их принять.

И, наконец, последняя стадия развития команды – закрытие. Она была дополнена Такманом в 1977 г., так как это является логическим завершением жизненного цикла команды, а также она действительно автономна и присутствует в независимости от того, был ли проект успешен или наоборот закончил неудачей. Руководителю проектов на данном этапе важно

сформулировать и обозначить достижения команды, сделать выводы и зафиксировать полученные уроки [22, с.31].

Итак, как было определено выше, наличие талантливой руководителя – залог успеха выполнения проекта. Менеджер, управляющий персоналом проекта должен освоить правила создания команды и тонкости управления взаимоотношениями между ее членами. Бессистемный подбор команды провоцирует возникновение конфликтов, неполное и нерациональное использование ресурсов персонала, распад команды еще на этапе ее формирования.

В основном авторы, работающие по проблеме командообразования, останавливаются на четырёх стадиях. У отдельных авторов можно встретить пятую стадию – «закрытие». Как и любая группа с точки зрения ее динамики приходит к распаду, так и команда должна быть готова достойно встретить свой конец. Тем не менее, при анализе развития команды необходимо учитывать динамику группового процесса, исходя из учета условий, в которых формируется группа.

На основе анализа существующих моделей формирования команды и данных эмпирического исследования нами разработана и предложена модель формирования команды в современной общеобразовательной организации

Рисунок 7. Модель состоит из пяти этапов.

Первый этап: подготовительный. В ходе данного этапа проводят полный анализ организации, ее специфики, особенностей и условий труда. Проводятся предварительные беседы, опросы, собеседования с руководством и сотрудниками для определения целей и задач последующей работы. Необходимо четко определить желаемый конечный результат и уже исходя из этого строить дальнейшую работу. Также на данном этапе проводятся диагностические методики для выявления уровня сплоченности коллектива, определения уровня корпоративной культуры, наличия или отсутствия внутригрупповых связей, определения личностных особенностей сотрудников.

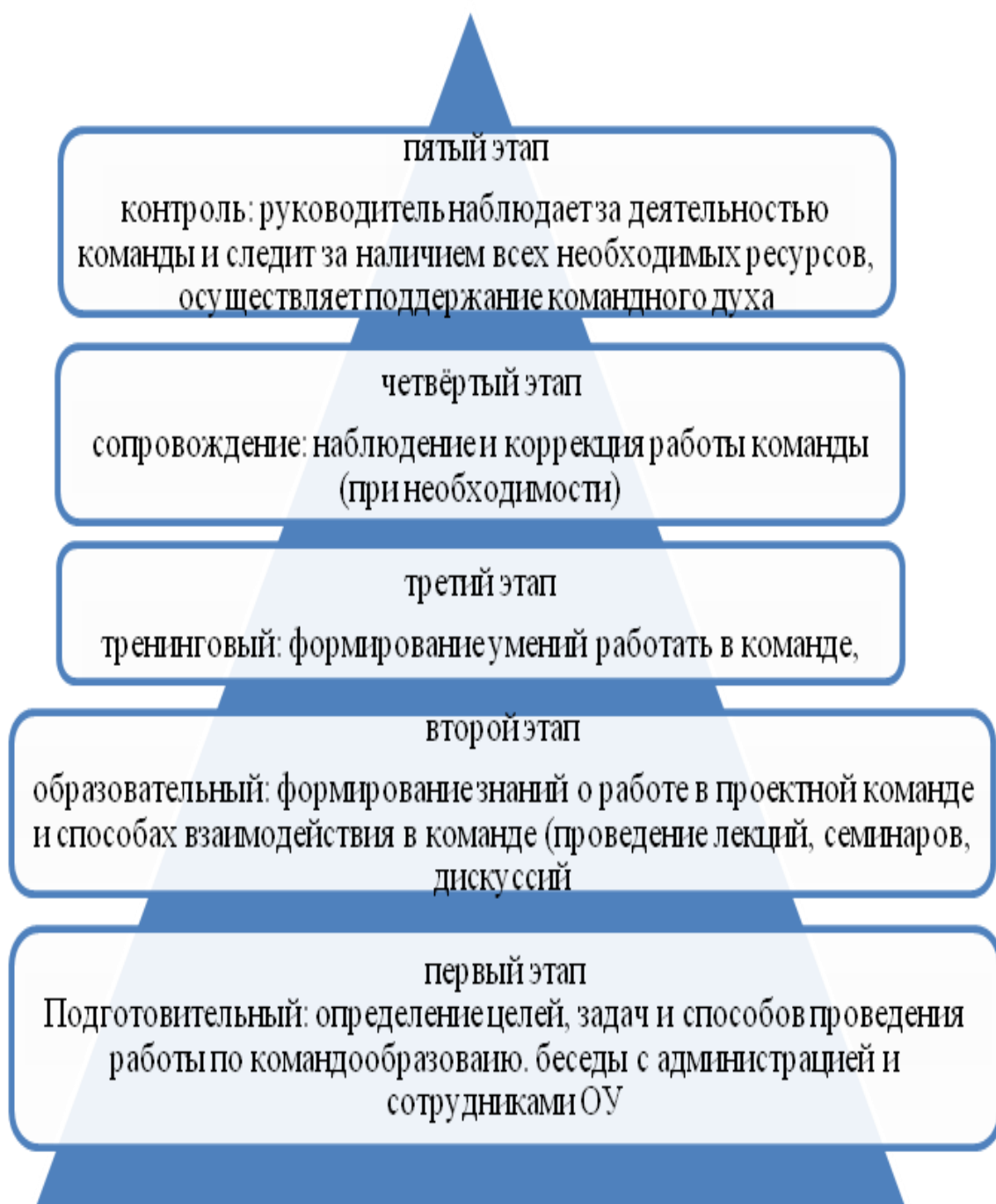


Рисунок 10 - Модель формирования команды в современной организации

Второй этап: проведение тематических лекций, бесед и дискуссий на заданную тему. Данная работа предназначена для расширения и углубления знаний о командной работе. Понимание сотрудниками механизмов командного взаимодействия приведет к формированию благоприятной «почвы» для проведения тренинговой работы. Дискуссии в данном случае будут служить механизмом обратной связи, можно проследить, правильно ли полученная

информация понимается сотрудниками организации, как они настроены на проведение данной работы.

Третий этап: подготовка плана тренинга командообразования. Цели, задачи и план тренинга утверждаются руководителем организации. Уточнён состав членов тренинга и все моменты по его организации (помещение для проведения, время, необходимое оборудование. По мнению большинства специалистов, наиболее популярными командообразующими (групповыми) мероприятиями на сегодняшний день являются активные тренинги с элементами ролевых игр. Технику командообразования часто реализуют в ходе проигрывания различных активных сюжетов за счет создания игровой реальности, где участникам легче погрузиться в процесс выполнения заданий. В ходе тренинга группа может пройти все стадии групповой динамики, включая агрессию и обратную связь. Задача психолога-тренера состоит в помощи участникам эффективно проанализировать полученный опыт и перенести его на реальные рабочие ситуации. Результатом тренингов становится повышение общей эффективности работы коллектива как комплексный результат, складывающийся из влияния различных факторов. Повышается уровень доверия в коллективе, появляется команда, сплоченная вокруг общей цели, с настоящим лидером. Новый тип отношений внутри команды, основанный на глубоком принятии и понимании друг друга, способствует повышению личной ответственности членов команды за достижение общей цели. Уровень конфликтов минимизирован, возрастают конструктивность работников и творческая активность команды, что создает условия для личностного развития [12].

Цели тренинга командообразования:

- Командообразование. Оно включает в себя развитие навыков работы в команде, распределение ролей, установление внутригрупповых связей, постановку общекомандных целей, мотивацию сотрудников на совместную деятельность и достижение поставленных целей.

- Сплочение коллектива с целью более результативного обмена информацией, усиления креативности и объединения усилий для достижения целей организации в целом.

- Выработка доверия у участников друг к другу. В комфортной дружественной обстановке сотрудники более охотно предлагают новые идеи, раскрывают свой потенциал, что благотворно отражается на качестве оказываемых услуг. Также доверительные отношения приводят к сплочению группы и желанию сохранить данный коллектив при любых обстоятельствах.

Последним шагом данного этапа является непосредственно проведение тренинга, получение обратной связи от участников и подготовка отчетов для руководителя.

Четвёртый этап: сопровождение с целью адаптации сформированной команды и ее работы в условиях учреждения. Команда работает самостоятельно, этому способствовал тренинг командообразования, где разъяснено всем участникам о механизмах и процессах происходящие в команде. Также важна слаженная работа, как внешних консультантов, так и специалистов по персоналу данной организации. На этом этапе сотрудники более детально смогут понять, какие цели и задачи будет решать сформированная проектная команда. В ходе тренинга формируются новые способы и формы общения. Например, разработан алгоритм документооборота, изменены функции и взаимоотношения между педагогами разного уровня образования. Процесс командообразования тесно связан со спецификой учреждения и требует от каждого участника оптимальной отдачи. Но «игра стоит свеч», так как сформированная команда решает проблемы, которые казались ранее неразрешимыми, учреждение выходит на новый уровень развития и это при минимальных затратах времени и ресурсов.

Пятый этап: контроль. Обсуждается эффективность взаимодействия в команде, и при необходимости осуществляется коррекция. Поощряется критический подход. Производится анализ достаточности ресурсов. Руководитель обеспечивает поддержание командного духа, установление

системы контроля и поощрение самоконтроля, замену членов команды в случае, если они не захотят или не смогут действовать в соответствии с принятыми правилами и нормами.

Таким образом, результатом внедрения модели командообразования в общеобразовательных организациях является:

- Усиление креативности в области командных взаимодействий.
- Формирование понимания общих целей и задач организации и соотнесения их с личными целями и задачами сотрудников.
- Осознание взаимозависимости в достижении целей и задач организации и удовлетворения личных потребностей сотрудников.
- Улучшение психологического климата.
- Повышение работоспособности и дисциплины.
- Усиление лояльности сотрудников.
- Устранение барьеров при прохождении информационных потоков, уменьшение искажения информации.
- Улучшение личных взаимоотношений между сотрудниками.
- Проявление и разрешение конфликтных ситуаций.
- Появление новых форм мотивации персонала.
- Повышение потребности персонала в дополнительном обучении и применении полученных навыков на практике.
- Прорыв в развитии новых направлений деятельности учреждения.

В настоящее время существует тенденция, которая проявляется в повсеместной, глобальной реструктуризации системы образования. Из-за этого возникает потребность в переходе на качественно новую систему управления в образовательных организациях (далее ОО).

Проектное управление (далее ПУ) может послужить данной системой, при внедрении которой можно будет существенно улучшить различные показатели в управлении образовательной средой.

ПУ можно характеризовать, как процесс, систему, метод, в ходе которого люди интегрируют свои усилия, ресурсы, навыки, знания из большого

количества областей, а также объединяют практический опыт, методы и инструменты управления, которые необходимы для достижения определенных целей и для решения различного рода задач. Также следует охарактеризовать систему ПУ, как средство и метод для реализации целенаправленных управленческих воздействий, благодаря которым можно добиться достижения определенных задач и целей для планомерного долговременного развития социально – экономических отношений. Основанием для данного заключения послужила эффективность данного подхода, подтвержденная практическим опытом решения управленческих задач [14, 64].

Для определения компонентов системы ПУ стоит выделить следующие.

Во-первых, это структурное подразделение. Под данным компонентом системы ПУ стоит понимать проектный офис. Его основной направленностью является поддержка и развитие проектного управления, а также участников, которые должны обладать не только достаточными знаниями и компетенциями в определенной области для выполнения поставленных задач, но и иметь для этого практический опыт, способствующий реализации проектного управления.

Во-вторых, это методология ПУ. Она является одной из важных составляющих системы ПУ. Как правило, это нормативно-регламентная база, которая определяет основные правила ПУ. Также данная база формирует ответственность и полномочия участников, действующих непосредственно в рамках ПУ.

В-третьих, это информационная система ПУ, которые также играют немало важную роль в управлении в целом, а также в ПУ.

При внедрении ПУ в сферу образования хотелось бы выделить преимущества применения данной системы.

Во-первых, данная система способствует улучшению различных показателей, как количественных, так и качественных. Благодаря этому происходит сокращение сроков реализации проекта, а также достигается получение требуемых характеристик результатов. И в целом, данная система является эффективной для будущего развития.

Во-вторых, стоит отметить, что данная система является удобным инструментом управления, так как она сочетает в себе наличие всей необходимой актуальной информации, которую можно получить в любое время и в любом месте, имея доступ, а также наличие определенных закрепленных процессов взаимодействия между участниками, так называемых унифицированных шаблонов.

Основная его задача – разрешение противоречий и поиск новых зон успеха. Эффективность деятельности команды будет зависеть умелого управления командообразованием. Проектный менеджмент – тема уже достаточно освещённая в педагогической литературе. Но в практике школ она только начинает использоваться. Также существует ограниченное внимание к управлению командами проектов. Среди популярных методов можно выделить: делегирование полномочий (42,9%); директивы и контроль промежуточных результатов (35,1%); командные сессии в рабочее время (31,2%). Данные показатели необходимо усовершенствовать, чтобы добиться большей эффективности внедрения ПУ в сфере образования.

На данный момент образовательные организации следуют вертикально-иерархическому принципу в управлении проектной деятельности. А это не соответствует сути ПУ, что влечет за собой перегрузку руководителей, и в следствие снижается инициативность работников организаций, что приводит к снижению качества реализуемых проектов.

В поиске эффективного механизма управления инновациями в образовании нужно взять на вооружение проектный менеджмент, позволяющий наиболее полно использовать ресурсы учреждения для её развития и для повышения качества образования. Проектный менеджмент позволяет перейти к решению управленческих задач методом проектов, определив проблемы и сформировав команды для их решения.

Любой проект, как известно, характеризуется: целеполаганием; новизной, направленной на изменения и развитие; выявлением и решением конкретных проблем; локальностью; субъектностью; развитой интуицией и

профессионализмом специалистов, реализующих проект; изменениями в процессе реализации проекта; высокой ответственностью руководителя; требовательностью и креативностью членов коллектива, основанных на знаниях и опыте; ограниченностью в финансовых ресурсах и во времени; жёсткой конкурентностью.

Субъектами проекта становятся его авторы, разработчики, генераторы проектных идей, инициаторы и организаторы, обеспечивающие проект ресурсами; реализаторы, исполнители. Один и тот же человек в команде одновременно становится в разные позиции. Проект – явление сложное. Поэтому и управлять им приходится по-особому. В нашем понимании, управление проектом – это деятельность, направленная на эффективное достижение комплекса идей проекта посредством мотивированных действий его участников.

Основа управления проектом – ведущие функции управления: анализ, цель, планирование, организация, контроль, коррекция, принятие оптимальных управленческих решений. Особенность управления проектами в том, что руководитель большую часть управленческих функций делегирует лидеру проектной группы.

В ООО объекты управления проектом таковы:

- Предметные области, определяющие содержание проектной деятельности (в проект может быть включено несколько предметных областей).
- Качество образования в основном – цель проекта.
- Сроки реализации проекта, жёстко ограниченные во времени.
- Средства и ресурсы, включая кадровые, продукцию и материалы.
- Возможные риски.
- Персонал – совокупность исполнителей, лидера, внешнего окружения.
- Контракт – способ выполнения сторонами своей части сделки, обеспечивающий поставку.
- Коммуникация, характеризующая работу с информацией, использование методов эффективного взаимодействия.

ПУ в ОО по своей сути близко к программно-целевому управлению, но предполагает иной подход: это управление с полным учётом специфики проекта, нацеленное на достижение оптимальных результатов при ограниченных финансах, времени и других ресурсах. Управление в этой ситуации связано с созданием гибких временных и целевых организационных структур – проектных групп. Один из ведущих методов управления при этом – логико-структурный. Именно этот метод предусматривает такую форму управления, как делегирование полномочий, право использовать все виды ресурсов школы для достижения цели. Недостаточность или отсутствие ресурсов может привести к тому, что цель не будет достигнута.

Делегирование полномочий – эффективный способ управления: он повышает мотивацию сотрудников, расширяет объём их полномочий, что повышает потенциал каждого участника проекта, реализует его способности не только в основной деятельности.

Основным субъектом проектной деятельности в образовании являются обучающиеся и учитель, руководитель проекта. Главная цель всех проектов – повысить эффективность образовательной деятельности школы. Отсюда цели и задачи инновационного проекта:

- образовательные;
- исследовательские;
- материально-технические;
- научно-методические;
- информационные и программнообеспечивающие;
- управленческие.

Успешная реализация проекта во многом зависит от внешней среды. Она может быть динамичной (нестабильная среда, от действий руководителя не зависящая), враждебной (характеризующейся жёсткой конкурентностью, что во многом зависит от неумения руководителя сотрудничать с заинтересованными лицами) или благоприятной; разнообразной (работа руководителя школы с

многочисленными потребителями, клиентами, организациями); технически сложной (активное использование ИКТ, электроники, телекоммуникаций).

Все эти направления приходится учитывать руководителю ОО при управлении инновационным проектом. Главное для любого проекта и управления им – успех. А успешность можно определить соотношением реальных результатов и поставленных целей. Важный показатель успешности проекта – степень удовлетворённости членов проектной команды, их рост.

Древний философ Плутарх отмечал: «В работе, ориентированной на людей, есть только один ключ к успеху – доверие». Этот принцип стал основным в деятельности проектных команд: доверие, доброжелательные взаимоотношения, ответственность за результат своих действий. Всё это способствует высокой работоспособности, повышает интерес к освоению нового, создаёт согласованность действий в команде, а в итоге приводит к эффективному результату.

Эти принципы будут срабатывать лишь тогда, когда руководитель ОО способен увлечь коллег идеей, сделать цель реализации проекта понятной всем членам проектной команды и реально достижимой, когда будут созданы условия для совместной, сплочённой работы. Администрация 180 лицея рассматривает проектную команду, как мобильную групповую структуру, обладающую высоким уровнем сплочённости, общей целью, которую разделяют все члены команды.

Представляется интересным рассмотреть результативность проектного менеджмента в деятельности методических объединений МАОУ лицея № 180 реализующий инновационные проекты. Директор лицея Крылов Алексей Валентинович отказался от излишней централизации в управлении и целенаправленно осуществляет демократизацию и децентрализацию процесса управления ОО. В ПУ организация методической работы в лицее при достижении текущих целей направлена на достижение целей конечных. Задача, поставленная администрацией перед методическими объединениями – внедрение исследовательского обучения. Это значит развитие у педагогов

способности самостоятельно, творчески осваивать и привносить в практику исследовательские способы профессиональной деятельности, учить исследовательским умениям учеников. Для решения этой задачи в лицее созданы креативные проектные команды из инициативных ответственных учителей с высокой работоспособностью, они и стали первопроходцами. Каждая группа объединяет тех, для кого идеи конкретного проекта близки, интересны, кто готов к изменениям в своей деятельности и в деятельности лицея. В этой ситуации от руководителя потребовалась способность к комплексной мотивации сотрудников: постановка чётких и достижимых целей, усовершенствование рабочих мест, расширение сферы деятельности учителей, гибкий график – то есть всё то, что мотивирует педагогов. Ведь это командная работа, и помимо индивидуальной мотивации участников проектной команды, должна быть «коллективная мотивация», то есть нацеленность не только на индивидуальные достижения, но и на достижение результата по проекту в целом, настрой на продуктивное внутрикомандное сотрудничество, на позитивные отношения. Достичь такого состояния команды непросто. Простое администрирование здесь не проходит. Поэтому одна из главных задач руководителя образовательной организации — выстроить правильную мотивационную политику внутри проектной команды, для того чтобы добиться максимальной синергии, высокой эффективности общей работы, что, в свою очередь, приведет к успешному завершению всего проекта.

При этом можно использовать баланс материальной и нематериальной составляющих при организации труда коллектива, также уместны беседы с коллегами, интересоваться не только результатами их деятельности, но и удовлетворённостью тем, что они делают, затруднениями, помогать преодолевать их.

Виды мотивации, которые предлагаем, соответствуют пирамиде Маслоу:

- Мотивация вознаграждением.
- Премирование (бонусы за результат).
- Гарантия занятости.

- Повышение статуса.
- Профессиональный рост, получение проектного опыта.
- Чувство ответственности за результат.
- Чувство значимости личного вклада в общий успех.
- Удовлетворение от результата.

Так же к этому списку добавим командные мотивирующие факторы:

- Чувство надежности в команде.
- Товарищество.

Эффективная система мотивации креативных сотрудников к участию в проектной деятельности в составе команды позволяет

Поддержка сотрудничества в команде предполагает активное побуждение её членов к тому, чтобы они работали вместе и делились опытом, знаниями, мнениями, идеями и сомнениями, ради достижения согласованных целей. В процессе совместной работы неизбежно возникают споры и разногласия, но, если руководитель проектной команды, будет поддерживать продуктивную и уважительную атмосферу в коллективе, её члены будут воспринимать конфликты как путь к увеличению эффективности. Если член команды разрушает атмосферу сотрудничества, провоцирует конфликты и действует контрпродуктивно, руководитель, должен скорректировать его поведение или, в крайнем случае, исключить из команды. Лидер команды может стимулировать взаимодействие, реальное и виртуальное, в процессе которого все её члены смогут делиться своими знаниями, мотивировать и вдохновлять друг друга.

Согласно «Положению о премировании и выплатах стимулирующего характера работников МАОУ лицей №180» ежемесячно Совет лицея определяет рейтинговую таблицу распределения стимулирующей части доплат. Как правило, высокий балл получают учителя, работающие в проектных командах. Согласно приказу стимулирующие доплаты получили учителя начальных классов реализовавших проект «Школа успешного первоклассника», учителя информатики, математики, естествознания за реализацию проекта «Политехническое образование по стандартам 21 века» и др.

Важный аспект проектирования – оценка потенциальных рисков, побочных эффектов. При формировании проектных команд руководитель лица не принимает во внимание преподаваемый предмет, стаж работы, а порой и уровень квалификации учителя. Чаще всего в проекты привлекают молодых специалистов, что даёт им возможность реализовать себя, завоевать признание в коллективе.

Для активизации инновационной деятельности в учреждении руководитель использует любые возможные способы мотивации и стимулирования по итогам качественного выполнения работы. Практикуются такие формы поощрения: благодарность в приказе и публичная благодарность, предоставление дополнительных методических дней во время каникул, назначение членами экспертных аттестационных групп, руководителями методических объединений. Наиболее активные члены проектных команд получают возможность представлять лиц на различных значимых мероприятиях, профессиональных конкурсах, а также работать в профильных классах.

Кроме этого, в Положение о системе оплаты труда работников МАОУ лицей №180 и Положение о премировании и выплатах стимулирующего характера работников МАОУ лицей №180 заложены критерии поощрения за участие в инновационной деятельности, за ведение проектов, экспериментальной работы, за разработку и внедрение авторских курсов, что позволяет участникам творческих команд получать дополнительное денежное вознаграждение.

При формировании проектных команд администрация лица заранее прогнозирует поле потенциальной возможности той или иной команды, ей задаются ориентиры-цели (см. Рисунок 7 - Ориентиры-цели).

Процесс формирования команд предполагает хорошее знание руководителем учреждения потенциальных возможностей каждого члена коллектива. Для комфортной работы команды по инновационному проекту менеджер составляет инструкции, чек-листы, отражающие этапы деятельности.



Рисунок 11 - Ориентиры-цели

Первый этап – это разработка концепции изменений, определение конечного результата.

Второй этап – разработка самого проекта: определение его участников; распределение ролей (аналитик, эксперт, проектировщик, консультант, лидер, диагност, координатор, модератор); определение ресурсов; разработка плана реализации проекта.

Третий этап – выполнение плана, рефлексивная оценка деятельности, анализ результата.

Делегирование управленческих полномочий, как уже сказано, – специфика проектного управления, часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаётся лидеру проектной группы. При этом учитывается объём полномочий и полнота их делегирования. Директор оставляет за собой такие управленческие действия: переработку информации (анализ), принятие управленческого решения.

В управлении проектами используется логико-структурный метод, определяющий действия директора учреждения. Его задача с мотивировать участников командной работы. По результатам анализа различной информации определяется лидер команды. Ему оказывается помощь в подборе, расстановке кадров, выстраивании общего плана деятельности. Затем директор совместно с

лидером выявляет с помощью психодиагностического исследования, собеседования с учителями, готовность работать в проектной команде. Определяются типы команд, способы их организации. В зависимости от потребности учреждения определяются идеи «инновационных проектов». Так, при решении задач взаимодействия в удаленном доступе на информационном уровне между участниками учебного процесса – администрации и учителей был разработан и внедрен проект виртуальной учительской на базе облачных технологий Google для повышения качества образовательного процесса. Администрация лицея определяет показатели продуктивности командной работы, степень развития педагогического коллектива, рост профессиональной компетентности педагогов. В состав проектной группы вошли педагоги различных предметов: информатики, русского языка и литературы, физики, математики, педагог-психолог. Лидером группы стал заместитель директора. Проект по этой теме долгосрочный, рассчитан на два года и входит в программу развития лицея и улучшения качества образования с помощью дистанционных форм общения. Члены проектной команды разработали программу деятельности, определили тему, исполнителей, актуальность, цель, задачи, объект, предмет, методы, сроки исследования, прогнозируемые результаты, средства контроля и формы представления результатов деятельности этой проектной группы. Программа утверждена директором. Члены проектной группы под руководством её лидера изучили теоретические основы, проблемы, источники информации, проводили разъяснительную работу среди педагогического коллектива. Педагог-психолог проводит диагностику и тренинги, как среди педагогов, так и среди администрации. Анализ полученных результатов показал готовность педагогов к дальнейшей работе по проекту и интерес к использованию дистанционных форм для профессионального общения.

В дальнейшей работе по проекту были разработаны электронные пособия, видеофильмы авторами которых стали члены проектной команды: «Как записать свой урок», «Видеоинструкция по работе с Discord – проприетарный бесплатный мессенджер с поддержкой VoIP, предназначенный для использования при

проведении видеоконференций, дистанционных лекций, собраний, совещаний и др.» (автор этих продуктов, учитель информатики Муфтахутдинов А.М.) и другие пособия.

Исследование деятельности педагогов проектной команды показало, что у каждого учителя отмечен профессиональный рост, заинтересованность в результатах труда, стремление постоянно повышать теоретический и методический уровень профессиональной деятельности. Опыт работы этой проектной команды на разных её этапах обсуждался на педагогических советах учреждения, на ежегодных школьных учительских научно-практических конференциях, на заседаниях научно-методического совета. Нарботанный проектной командой опыт планируется представить учителям и администрации других образовательных учреждений.

Разнообразные проекты стали надёжной основой программы развития лица. Сегодня в управленческом арсенале директора лица такие проекты: «Интеграция очной и дистанционной форм обучения в условиях общеобразовательной школы» (создание нормативно-правовых ресурсов, работа проектных групп учителей по созданию учебных пособий); «Внедрение новых интерактивных технологий в практику работы лица» (уровневая дифференциация, развитие познавательной активности учащихся, изучение современных образовательных технологий, разработка программ обучающих семинаров и проблемы их внедрения) «Политехническое образование по стандартам 21 века» и др.

В результате реализации этих проектов в практику работы учителей уже вошли образовательные технологии: самостоятельной деятельности учащихся (Т.В. Шилина, учитель, преподаваемые предметы в начальных классах); развивающего обучения (Т.С. Романова учитель, преподаваемые предметы в начальных классах); обучение в сотрудничестве (Л.П. Шумакова, учитель, преподаваемый предмет русский язык и литература), групповые формы работы на уроке (С.С. Русина, учитель, преподаваемый предмет русский язык и литература); развитие критического мышления (В.И. Барышева, учитель,

преподаваемый предмет физика). Информационно – коммуникационная технология и уровневой дифференциации применяют 90 % педагогов лицея.

Лицей работает и над такими проектами: «Умная теплица», «Здоровье», «Лицей – территория безопасности», «Экологический десант», «Разноцветные каникулы». В 2018/19, 2019/20 учебных годах обучающиеся лицея на итоговой аттестации демонстрируют высокие результаты по предметам естественнонаучного и технического профилей. Ежегодно обучающиеся 11 классов являются 100-балльниками по русскому языку (2 обучающихся), математике (1 обучающийся), информатике (1 обучающийся), физике (1 обучающийся).

В условиях ПУ в учреждении команды подразделяются на:

- функциональные (методические объединения педагогов-предметников, методические объединения классных руководителей, административные советы, Совет лицея);
- проектно-диагностические (творческие проблемные группы, сообщества, принимающие участие в инновационной деятельности);
- проблемные – объединения молодых педагогов;
- проектные команды, в задачи которых входит: внедрение новых технологий; исследовательская деятельность ученика; мониторинг деятельности образовательного учреждения; формирование ключевых компетенций учащихся; одарённые дети; информатизация лицея; психолого-педагогическое сопровождение учащихся; Россия – моё Отечество; семья и школа; социальные партнёры.

Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций. Ответственность создает вовлеченность. Руководитель проектной команды, может усилить вовлеченность, через повышение полномочий как отдельных педагогов, так и коллектива, делегируя им решение задач и решение проблем. Уровень масштабности, сложности и важности поручаемых задач и проблем определяется

уровнем зрелости команды. Результаты деятельности команды необходимо осуществлять через обратную связь обратную связь («разбор полетов»), чтобы команда училась на опыте.

Для эффективной организации работы команды необходимы:

- точное распределение ролей и обязанностей;
- осознание всеми членами команды целей и текущих задач проекта;
- учет и личностных, и профессиональных качеств специалистов при объединении их в команду;
- внимание руководителя проекта (менеджер) и к достижению целей проекта, и к установлению дружеской рабочей атмосферы.

Также менеджеру не стоит забывать и о том, что все люди в проектной команде разные. Некоторые уже имели опыт подобной работы, а кто-то, возможно, занимается проектной деятельностью впервые. Нужно помнить что проекты бывают сложные, как для воплощения в жизнь, так и для понимания. Поэтому для эффективной организации работы команды над проектом менеджер должен заранее позаботиться о такой, простой на первый взгляд вещи, как инструкция, так как одной только сетевой диаграммы при работе над проектом может оказаться недостаточно.

Если вам потребовалось оказать вашей команде больше помощи, чем вы предполагали, то написание инструкций к тому же сэкономит вам время и усилия.

Миссия инструкции – предоставить сотрудникам больше деталей, чем они могут почерпнуть из сетевой диаграммы. Инструкции должны быть как можно более простыми и короткими. Не стоит пытаться уложить все идеи в один пункт. Алгоритм нужно прописывать для каждого отдельного этапа или вида работ, чтобы было чёткое представление этого.

Для некоторых проектов инструкции совсем не понадобятся, либо их должно быть минимальное количество. Но для других проектов может оказаться необходимым составление инструкции для каждого члена команды по каждому действию. Принимать решение о написании инструкций нужно, исходя из

состава набранной вами команды, компетенции каждого ее члена и числа фаз проекта, которые должны быть выполнены одновременно.

Контроль за выполнением поставленных целей и координация деятельности отдельных функциональных подразделений – важнейшая функция менеджера проекта.

Вся документация поможет следить за осуществлением вашего проекта и вписываться в график; распределить сферы ответственности и наделить сотрудников обязанностями; донести до членов команды ваше видение проекта; объяснить им, чего вы от них ожидаете, когда проект должен быть завершен и как его выполнять.

Для управления и развития команды проекта важны навыки межличностных отношений, такие как, умение сопереживать, оказывать влияние, творческий подход к работе [63]. Регулируя настроение внутри команды, создавая атмосферу уважения и доверия, руководитель проекта и команда управления проектом могут многократно снизить количество возникающих проблем и повысить взаимодействие сотрудников. Если члены команды проекта не обладают профессиональными навыками, необходимыми для выполнения какой-либо работы, то развитие таких навыков нужно предусмотреть как часть работы проекта. Для обеспечения обучения составляют план-график обучения. Для того чтобы команда представляла собой единое целое, проводятся мероприятия по ее укреплению. Операции по укреплению команды могут выполняться в виде специальных тренингов. Укреплению команды способствует проведение регулярных обсуждений хода проекта, совместная работа над плановыми задачами, проведение неформальных совместных мероприятий. Командам проектов рекомендовано придерживаться формальным принципам, которые позволяют снизить появление конфликтов внутри команды. При помощи принципов устанавливаются правила поведения членов команды проекта. Принципы могут касаться таких пунктов, как свободный рабочий график, добровольная или обязательная работа сверхурочно, обучение, командировки, премии. Когда в команде есть нормы и правила – это

позволяет повысить производительность труда. Также является частью процесса развития команды – это стимулирование и поощрение. План поощрения создается в процессе планирования команды проекта. Решения о премировании принимаются на основании результата оценки эффективности работы команды [49].

Проектный менеджмент оказал существенное влияние на характер жизненного уклада лица: отношения коллектива и администрации лица обрели демократичный характер, сплотили коллектив на основе творческих ценностей и ориентации на общий результат. Большинство коллектива стало принимать активное участие в управлении учреждением, и это во многом изменило отношение учителей к своему труду и его результату. Сегодня в управлении лицеем участвуют более 70% всего коллектива учителей. Результаты коллективного управления таковы: возросло доверие людей друг к другу; участие учителей в разработке и принятии решений стало сильнейшим средством мотивации каждого педагога; в лицее обычным явлением стали коллективные идеи и их реализация; происходит наращивание творческого потенциала каждого учителя. Всё это формирует чувство причастности к достижению целей, поставленных перед учреждением, их осознание каждым членом коллектива. При этом уточняются индивидуальные ценности, улучшаются межличностные отношения, снижаются стрессы, и, как уже отмечалось, растёт сплочённость коллектива.

Проектный менеджмент (управление) – это всегда прогноз на несколько шагов вперёд, это глубокое изучение и тщательный анализ каждой ситуации, это гибкость и интуиция, отлаженная система коммуникации на всех уровнях. Проектный менеджмент позволяет директору лица эффективно управлять в условиях изменений, оперативно решать возникающие проблемы и уверенно вести ОО к новым прорывным зонам успеха и развития.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ чётко описывает условия, необходимые для обеспечения защиты конституционного права граждан РФ на образование, для

экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования в
Статья 20.

1. Экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования осуществляется в целях обеспечения модернизации и развития системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации, реализации приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации в сфере образования.

2. Экспериментальная деятельность направлена на разработку, апробацию и внедрение новых образовательных технологий, образовательных ресурсов и осуществляется в форме экспериментов, порядок и условия проведения которых определяются Правительством Российской Федерации.

3. Инновационная деятельность ориентирована на совершенствование научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического обеспечения системы образования и осуществляется в форме реализации инновационных проектов и программ организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и иными действующими в сфере образования организациями, а также их объединениями. При реализации инновационного проекта, программы должны быть обеспечены соблюдение прав и законных интересов участников образовательных отношений, предоставление и получение образования, уровень и качество которого не могут быть ниже требований, установленных федеральным государственным образовательным стандартом, федеральными государственными требованиями, образовательным стандартом.

4. В целях создания условий для реализации инновационных проектов и программ, имеющих существенное значение для обеспечения развития системы образования, организации, указанные в части 3 настоящей статьи и реализующие указанные инновационные проекты и программы, признаются федеральными или региональными инновационными площадками и составляют инновационную инфраструктуру в системе образования. Порядок формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования (в

том числе порядок признания организации федеральной инновационной площадкой) устанавливается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере высшего образования, по согласованию с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере общего образования. Перечень федеральных инновационных площадок устанавливается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере общего образования, и федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере высшего образования, в соответствии с установленной сферой ведения. Порядок признания организаций региональными инновационными площадками устанавливается органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

5. Федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, в рамках своих полномочий создают условия для реализации инновационных образовательных проектов, программ и внедрения их результатов в практику.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

3.1 НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Создать команду по приказу, директивными методами невозможно. Для этого нужно учитывать мотивы и особенности педагогов для работы в команде.

Организовать работу проектной команды – это значит создать эффективную работоспособную команду, избрать оптимальный для данной команды и ситуации стиль руководства, активизировать творческий потенциал команды, умело управлять возникающими конфликтами при работе над инновационным проектом. Для этого необходимо с учетом специфики организации разработать адекватный механизм командообразования. Работа с коллективом, как любая область управления, регламентирована нормативно-правовыми документами. Они выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения прав граждан, дают возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом.

Как уже описывалось выше в МАОУ лицее 180 города Екатеринбурга не смотря на принцип управление – единоначалия, реализация принципа управления осуществляться с ориентацией на создание проектных команд.

В данной главе представлен будет проект «Онлайн - учительская» МАОУ лицея №180 и описана работа проектной команды.

Любая деятельность регламентируется нормативно-правовыми документами и в нашем случае это не исключение.

Методологией проектного управления выступает нормативно-правовое регулирования деятельности в организации.

В любой общеобразовательной организации любая деятельность регламентирована нормативно-правовыми документами и локальными актами учреждения.

В данном параграфе представлен перечень нормативных документов всех уровней, регламентирующих проектно-управленческую деятельность в организации. А также разработаны внутренние локальные акты для общеобразовательных учреждений.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом является:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Функции нормативно-правового обеспечения управления процессом командообразования на уровне организации выполняются:

- руководителем организации (директором);
- заместителем директора;
- специалистом по кадрам.

Нормативно правовые документы, регламентирующие проектную и инновационную деятельность образовательных организаций в Российской Федерации, делятся на три категории: федерального, регионального и локального значения.

Федеральный уровень

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (в котором описываются условия, необходимые для

обеспечения защиты конституционного права граждан РФ на образование, для экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования и пр.);

- Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (где одна из задач о системе национального профессионального роста педагогических работников);

- Федеральные государственные образовательные стандарты (в которых закреплены особенности реализации образовательной деятельности в зависимости от уровня и направленности образования. В частности, в соответствии с ФГОС – необходимо выстраивать систему проектного обучения, как сквозную подготовку обучающегося к использованию проектирования и исследования для решения различных личных, жизненных, профессиональных и социальных проблем, для организации самоопределения и самообучения в течение всей жизни.);

- Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (Оно устанавливает порядок организации проектной деятельности в рамках реализации приоритетных проектов (программ) и их портфелей, а именно: определяет организационную структуру системы управления проектной деятельностью, этапы инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения проектов (программ). Органам государственной власти субъектов Российской Федерации рекомендовано организовать проектную деятельность на региональном уровне, руководствуясь данным Положением);

- «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» от 17.11.2008 г. № 1662-р (в которой определяются пути и способы обеспечения устойчивого повышения благосостояния российских граждан, укрепления позиций России в мировом сообществе, в том числе и развития образования как одного из инструментов, необходимых для реализации данных целей);

- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы от 15 апреля 2014 г. N 295 (основной целью, которой является обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения, развитие потенциала молодого поколения в интересах инновационного социально ориентированного развития страны);
- Приоритетный национальный проект «Образование» (в котором, одним из основных направлений проекта является стимулирование инноваций в сфере образования);
- Предложения по актуальным вопросам социально-экономической стратегии России до 2020 года «Развитие сферы образования и социализации в среднесрочной перспективе»;
- Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: приложение к распоряжению Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ и Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 15.10.2016 г. № 1050 (рекомендации детально описывают модель и порядок внедрения проектного управления (поквартальный период внедрения с общим плановым сроком внедрения в один год), вплоть до предоставления Типового плана мероприятий по внедрению проектного управления в органе исполнительной власти. Определена структура паспорта проекта – документа, содержащего базовую информацию по проекту и включающего наименование проекта, состав участников, основания для инициации, цели, задачи, результаты, критерии успеха, период реализации, риски, взаимосвязь с другими проектами, План контрольных событий. Нормативно закреплена структура плана-графика проекта как обязательного документа, фиксирующего блоки мероприятий, мероприятия, контрольные события по проекту, связи между ними, а также ответственных исполнителей, сроки реализации мероприятий и достижения контрольных событий.

Помимо федеральных документов, регламентирующих проектную и инновационную деятельность образовательных организаций в Российской Федерации, также существуют и региональные, в частности Муниципальная программа «Развитие системы образования и создание условий для организации труда, отдыха и оздоровления детей в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 – 2022 годы. Подпрограммы:

- Подпрограмма «Развитие системы образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов» на 2017 – 2022 годы

- Подпрограмма «Обеспечение функционирования и развития муниципальных организаций, учредителем которых является Департамент образования Администрации города Екатеринбурга» на 2017 – 2022 годы.

Цель программы: формирование единого образовательного пространства Екатеринбурга, гарантирующего вариативность и многообразие содержания и форм образования, которое обеспечит доступность непрерывного повышения человеком собственного образовательного уровня в соответствии с изменением его возрастных потребностей.

Наряду с федеральными и региональными нормативными документами, формирование и деятельность проектных команд регулируются рядом локальных актов образовательной организации, часть из них разработана и размещена в приложении.

Нормативно-правовые документы для общеобразовательной организации:

- Программа развития образовательной организации;
- Трудовой договор – соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

- Положение о системе оплаты труда работников общеобразовательного учреждения;
- Положение о премировании и выплатах стимулирующего характера работников общеобразовательного учреждения;
- Положение об организации проектной (или инновационной) деятельности;
- Положение о проектной команде;
- Положение о психолого-педагогическом консилиуме по сопровождению участников образовательных отношений в проектной деятельности;
- Положение о погружении учащихся в проектную деятельность;
- Положение о защите (предзащите) проекта;
- Распорядительные документы организации и пр.

Таким образом, документационное обеспечение образовательного учреждения, в данной сфере правового регулирования, может иметь свою специфику. Если же среди прочих локальных нормативных актов образовательной организации отсутствуют какие-либо нормативные акты, регулирующие непосредственно проектную и инновационную деятельность в образовании, то, согласно ст. 47. п. 3 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 21 декабря 2012 года, «педагогические работники пользуются следующими академическими правами и свободами:

- свобода выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания (в частности, проектная деятельность является одним из таких методов обучения);
- право на творческую инициативу, разработку и применение авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы, отдельного учебного предмета, курса, дисциплины (модуля);

- право на выбор <...> средств обучения и воспитания в соответствии с образовательной программой и в порядке, установленном законодательством об образовании;
- право на участие в разработке <...> методических материалов и иных компонентов образовательных программ;
- право на осуществление научной, научно-технической, творческой, исследовательской деятельности, участие в экспериментальной и международной деятельности, разработках и во внедрении инноваций; <...>
- право на участие в обсуждении вопросов, относящихся к деятельности образовательной организации, в том числе через органы управления и общественные организации и пр. [т. е. существует возможность педагогическому работнику повлиять на процесс выработки таких локальных нормативных актов, если в них есть потребность]» [58].

Исходя из обозначенного, следует, что нормативно-правовое обеспечение проектной и инновационной деятельности преподавателя в Российской Федерации сегодня разработано на достаточно высоком уровне, что даёт достаточно широкий спектр возможностей педагогическим работникам при организации образовательного процесса в рамках изучаемого предмета, не зависимо от уровня образования и специфики образовательной организации.

Так, проектная и инновационная деятельность в образовании сегодня — это достаточно оптимальный, новый и перспективный метод, который уже занял свое достойное место в современной системе образования Российской Федерации, что нашло свое отражение не только в нормативных актах РФ и ее субъектов, но и непосредственно в востребованности данного метода на практике благодаря ее образовательной эффективности.

3.2 РАСЧЁТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ПРОЕКТА «ОНЛАЙН- УЧИТЕЛЬСКАЯ» МАОУ ЛИЦЕЙ №180

В работе представлен именно этот проект, так как именно на этом проекте была подтверждена гипотеза исследования данной работы.

При создании и разработке данного проекта «Онлайн-учительская» были допущены управленческие ошибки, отклонения от рекомендаций, закономерностей формирования проектной команды, руководителем проектом была назначена команда по приказу без учёта индивидуальных особенностей сотрудников и их мотивации, результатом такого управления – проект остался на этапе инициация.

Руководитель проекта пересмотрел подход к управлению проектом и к командообразованию, применив данные исследования педагогического коллектива.

Данная постановка в корне меняет общее представление о целях и методах командообразования. Команда выступает не как конкретный случай благоприятного морально-психологического климата и психологической совместимости, а как форма организации инновационной проектной деятельности, которая приводит к синергетическому, значимому и созидательному результату.

Построение модели Онлайн-учительской образовательного учреждения представляет собой комплексную систему, в которой задействованы и на информационном уровне связаны между собой участники учебного процесса – администрация лицея и учителя. Создать Онлайн-учительскую, соответствующую целям и задачам XXI века, можно только на основе реализации комплекса мероприятий, включающих:

- нормативно-правовое обеспечение;

- техническое обеспечение лица, развитие компьютерной базы, наличие локальной сети: доступные, надежные, современные компьютеры, предназначенные для решения образовательных задач.

- подключение к сети Интернет: доступное, высокоскоростное соединение с Интернет, не менее 50 Мб/с.

- профессиональное развитие, повышение ИКТ-компетентности учителей: широкий спектр курсов повышения квалификации учителей, позволяющих им приобрести необходимые знания и умения для интеграции компьютерных технологий в учебный процесс.

- автоматизацию управленческой деятельности: автоматизация документооборота, управления и планирования учебной деятельности.

Сам проект размещён в Приложении Л.

Для создания Онлайн-учительской необходима команда наиболее активных, хорошо знающих и умеющих применять ИКТ управленцев и учителей. Она нужна для эффективной работы, для того, чтобы самостоятельно формулировать и решать проблемы-задачи. Под масштабный и продолжительный проект «Онлайн-учительская», необходимо четкое поэтапное планирование с распределением ответственности, назначением сроков, распределение обязанностей.

Очевидно, что процесс создания Онлайн-учительской ОУ нуждается в системном подходе при решении всех этих кадровых проблем. При этом надо быть готовыми к сопротивлению изменениям и возникновению конфликтов. Именно конфликтные ситуации являются самым долгосрочным и, может быть, самыми важными в инновационных проектах при проведении преобразований в школе.

Когда мы определились с основными ролями в команде проекта, следует перейти к разработке весьма полезного документа, именуемого как матрица ответственности. Нам важно осознавать, что в ходе разработки матричной таблицы РМ фиксирует комплекс не только ответственности членов группы, но и их полномочий.

Матрица ответственности проекта «Онлайн-учительская» в таблице 17.

Таблица 21 – Матрица ответственности проекта «Онлайн-учительская»

Операция	Куратор	Руководитель	Менеджер	Инженер по ИТ	Экономист
Разработка устава	У	С			С
Подбор команды проекта	У	С	О		
Управление проектом		О	И	К	
Разработка технического задания		У	С	И	
Эксплуатация			О	И	
Организация и проведение педагогического совета	У	К	И		
Закрытие проекта	У				

Условные обозначения: У – утверждает С – согласовывает О – отвечает И – исполняет К – контролирует

Ответственным ресурсом уникальной проектной задачи выступает менеджер. В момент планирования проекта его руководитель обязан обеспечить декомпозицию результата на подзадачи, последовательное выполнение которых автоматически приводит к решению ключевой задачи. Это нужно делать коллегиально, привлекая членов команды управления проектом к работе методом мозгового штурма. Результатами будет структура работы, план по вехам.

Применяйте методы управления от задач.

Задача верхнего уровня решается менеджером проекта. Управление проектом требует разделение ответственности по подзадачам между членами команды. Таким образом, закономерно созревает логика составления такой таблицы, как состав рабочей группы и матрица ответственности. Ее построение начинается с формулирования задач.

Схема декомпозиции проектных задач по проекту «Онлайн-учительская» представлена на рис 8.

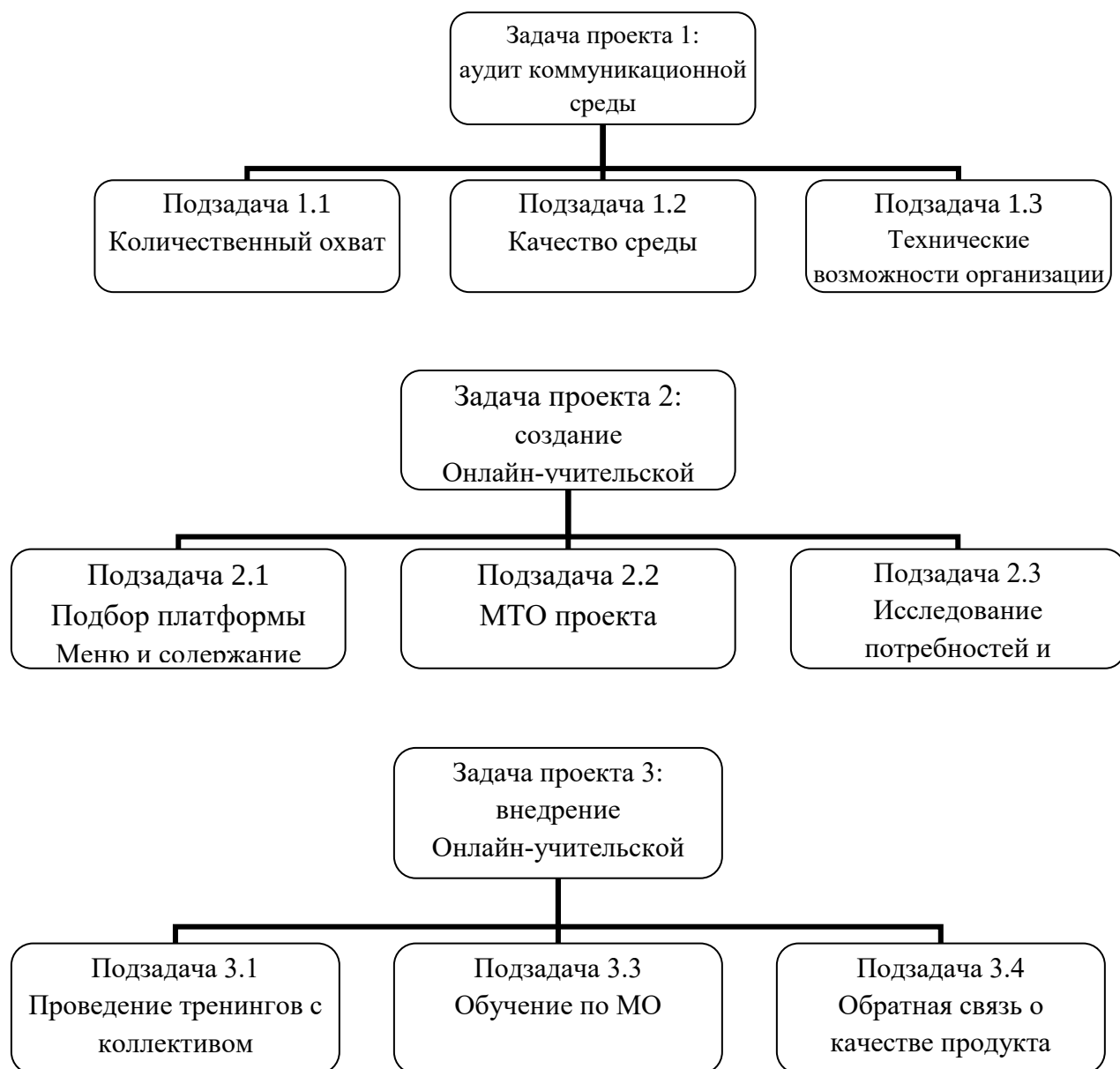


Рисунок 12 - Схема декомпозиции проектных задач

Матрица ответственности рабочей группы за реализацию задач проекта «Онлайн-учительская» представлена в таблице 18.

Таблица 22 - Матрица ответственности рабочей группы проекта «Онлайн-учительская»

подзадачи	Инженер по ИТ	Администратор безопасности	Аналитик	Зам.директора по АХЧ	Специалисты по содержанию	Психолог
Подзадача 1.1			О			
Подзадача 1.2		О				
Подзадача 1.3				О		
Подзадача 2.1	О				О	
Подзадача 2.2				О		
Подзадача 2.3						О
Подзадача 3.1						О
Подзадача 3.2	О					
Подзадача 3.3					О	
Подзадача 3.4			О			

Состав рабочей группы проекта на начальном этапе в состав проектной команды вошли 15 сотрудников (на основе исследований описанных в главе 2. Параграф 2.2). см. в таблице 19

Таблица 23 – Состав рабочей группы проекта МАОУ лицей №180

№	Наименование роли	ФИО должностного лица	Процент загрузки на проекте	Должность по штатному расписанию
1	Менеджер проекта	Иваницкая Н.А.	70	заместитель директора
2	Инженер по ИТ/ Системный администратор	Муфтахутдинов А.М.	80	Инженер по ИТ
3	Администратор безопасности	Урусов А.Г.	30	Специалист по ОТ
4	Аналитик	Никитина Е.Ю.	20	учитель
5	Зам.директора по АХЧ	Чуркина И.В.	10	Зам.директора по АХЧ
6	Специалисты по содержанию	Чебыкина Г.Ю. Дюкова М.А. Жидкова Е.В. Сумина Е.А. Алексеев С.В. Ширина Т.В. Долгополова С.С.	30	учителя

Продолжение таблицы 23 – Состав рабочей группы проекта
МАОУ лицей №180

7	Психолог	Лебедева Е.В.	60	Педагог-психолог
8	Диспетчер по расписанию	Тулей А.В.	20	учитель

Таблица 24 – Полномочия и ответственность членов проектной команды менеджера проекта

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Решения по персоналу	Организует подбор персонала проекта	Управление командой проекта
Управление бюджетом и его отклонениями	Утверждение расходов проекта в пределах сметы. Распоряжение резервом проекта в объеме не более 10% от бюджета	Выполнение проекта в рамках утвержденного бюджета
Управление расписанием и его отклонениями	Планирование сроков работ проекта. Распоряжение резервом времени в объеме до 10% от установленных промежуточных сроков	Выполнение проекта в рамках установленных сроков
Эскалация вопросов	Вопросы, решение которых не входит в полномочия менеджера проекта, направляются куратору проекта	

Таблица 25 - Инженер по ИТ /Системный администратор

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Разрабатывает техническое задание	Исполняет и представляет техническое задание для согласования с менеджером	Техническое задание выполнено в срок по утверждённому календарному плану
Обеспечивает штатную работу серверного оборудования	Контроль за работой сервера. Обеспечивает установку и настройку сервера приложений и его компонентов	Отвечает за развитие и сопровождение информационных систем

Таблица 26 - Администратор безопасности

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Обеспечивает информационную безопасность	Контроль за соблюдением безопасности. Разграничение прав доступа как к информационным ресурсам, так и к базам данным	За качество информационной среды и за информационную безопасность

Продолжение таблицы 26 - Администратор безопасности

Охрана труда сотрудников	Проводят с работниками инструктажи по охране труда	За безопасность труда членов команды
-----------------------------	---	---

Таблица 27 - Аналитик

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Пишет требования и проводит интервью	Проводит интервью со стейкхолдерами	Написание и поддержание в актуальном состоянии требований
Ведёт разъяснительную работу в команде	Устно или письменно поясняет сотрудникам сложные места в требованиях (и по ходу обновляет их!).	Качественное изложение материала
Представляет мнение потребителей продукта	Организует обратную связь	За информацию от потребителей о качестве продукта

Таблица 28 - Заместитель директора по АХЧ

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Заключение договора, закупки	отслеживают затраты, относящиеся к проекту, контроль за исполнением договора	Соблюдение сроков исполнения договора
Анализирует материально- техническую базу лица	Ведёт учёт МТО лица	За технические возможности организации
Приобретение МТО для проекта	Заключает с поставщиками договор	За МТО проекта

Таблица 29 - Специалисты по содержанию

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Участие в разработке технического задания	Разрабатывает меню Онлайн-учительской и подбирает содержание	За структуру и наполнение содержанием Онлайн- учительской
Обучение сотрудников при работе с продуктом	Организует внутри своего МО обучение сотрудников	За работу учителей с продуктом

Таблица 30 - Психолог

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Диагностика мотивов и потребностей коллектива при работе с новым продуктом	Исследование потребностей и сотрудников лица №180	За результат диагностики коллектива
Коучинг	Регулирует психологический климат в команде	Проведение тренингов с проектной командой

Таблица 231 - Диспетчер по расписанию

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Координирует работу команды	Составляет расписание и график реализации проекта и согласовывает с менеджером	Выполнение проекта в рамках установленных сроков

Онлайн-учительская ОУ должна реализовать:

- интегрирующую функцию, т.е. объединение усилий педагогов и администрации для решения задач, поставленных перед современной школой; создание единой системы информационного обеспечения в учреждении;
- дифференцирующую функцию, т.е. создание таких микросред («ниш»), которые позволят: каждому учителю – построить собственную траекторию совершенствования профессионального мастерства; администратору образовательного учреждения – своевременно получать необходимую информацию для принятия эффективных управленческих решений.

Основными характеристиками содержательного наполнения Онлайн-учительской ОУ являются:

- доступность информационных ресурсов и удобство их использования;
- системность, содержательность и полнота информации, достаточные для принятия управленческих решений;
- точность, достоверность информации, необходимые для отражения реального состояния объекта;
- актуальность, своевременность, практическая ценность информации, т.е. обеспечение ее ценности в момент использования.

При построении модели Онлайн-учительской ОУ необходимо учитывать следующие педагогические идеи, принципы и подходы:

- модульный принцип, т.е. определение основных направлений внедрения важнейших составляющих облачных технологий в педагогический процесс в виде системы взаимосвязанных модулей;

- системный подход, т.е. анализировалась потребность и целесообразность внедрения новых информационных облачных технологий в деятельности педагогов и администрации на основе органического синтеза эффективных традиционных и современных педагогических идей для решения общезначимых педагогических проблем;

- средовой подход, т.е. создание таких условий, которые позволили бы педагогам и администрации школы построить свою индивидуальную образовательную траекторию для саморазвития и активизации творческой деятельности;

- диверсификация форм и методов использования облачных технологий, т.е. разнообразное и разностороннее использование информационно-коммуникационных технологий в учебно-методической деятельности учителей.

Мониторинг и контроля за работай команды используется после запуска проекта, когда необходимо обеспечить эффективный контроль достижения целей.

В нашем случае данное направление контроля необходимо т.к. для реализации проекта сжатые сроки и необходимость успеть выполнить проект вовремя.

Таблица 32 – Контрольные и проблемные точки мониторинга проекта

№ п/п	Контрольные и проблемные точки, индикаторы	Способы мониторинга	Срок	Значение и показатель
1	Подготовленность информационно-технической базы ОУ Укомплектованность ОУ информационно-техническими ресурсами	Диагностика Тематическая проверка	Май 2020	Заключение по итогам аудита

Продолжение таблицы 32 – Контрольные и проблемные точки мониторинга проекта

	Увеличение информационного, методического ресурса			
2	Тестирование продукта	Работа в Онлайн-учительской размещение текстовых, видео, аудио материалов	Июль 2020	Онлайн-учительская готова к работе
3	Подготовленность педагогического коллектива к работе в Онлайн-учительской Повышение уровня компьютерной грамотности Приобщение педагогов к работе в Онлайн-учительской Повышение мотивации к трудовой деятельности	Анкетирование Рейтинг участия педагогов в работе Онлайн-учительской Педагогическое наблюдение, беседы, тестирование педагогов, применяющих в своей практике Онлайн-учительскую тренинги	Июль – август 2020	Снижение количества неподготовленных учителей к работе с Онлайн-учительской Увеличение % участия в работе Онлайн-учительской. Повышение размера стимулирующих выплат по данному направлению
4	Открытость образовательной среды для внутришкольного взаимодействия Доступность образовательных информационных ресурсов для внутришкольной коммуникации	Наблюдение	В течение всего срока реализации проекта	Удовлетворенных 100%

Следует обратить внимание на всех участников проекта и применить к ним стимулирующие меры. Этого явно будет недостаточно, так как только взаимодействие в единой системе ценностей к общему результату дает комплексный эффект. В МАОУ лицей №180 для поиска мотивирующих решений были разработаны показатели, которые применили к членам проектной команды.

Таблица 33 - Мотивационные показатели для участников проектной деятельности

Роль в проекте	Мотивация на параметр проектного управления	Мотивационные показатели
Менеджер проекта	Соблюдение сроков достижения проектного результата	Промежуточные сроки по вехам Окончательные сроки по факту выполнения
	Допустимые риски	Остаток бюджета на риски проекта
	Выгода по результатам проекта	Количество задач выполненных в срок
Рабочая группа проекта (исполнители)	Сроки выполнения работ	Количество задач, выполненных в срок Срыв сроков не больше 5 дней
	Качество выполнения работ	Средняя оценка менеджера проекта Количество переделок Срыв сроков
	Выполнение работ с минимальными трудозатратами	Средний перерасчёт часов за период Есть ли задачи, выполненные лучше нормативов
	Объем работ	Число выполненных задач Часов за период проекта

Единая система ценностей не способна объединить людей только на основе правильной постановки им задачи. Вывод простой: нужны эффекты команды проекта. Команду отличают единство целей, консолидированная ответственность каждого за личные и коллективные результаты. Широко также известны эффекты кооперации, коммуникаций и синергии, свойственные команде.

Особенности мотивации в проектной команде

Большое значение имеет первое совещание команды в самом начале совместной работы. В этот момент проектной команде необходимо сформулировать видение самого проекта, каким будет общий результат после его завершения. Каждый исполнитель имеет свои неудовлетворенные потребности или удовлетворенные отчасти. Важность подобных моментов трудно переоценить.

Руководитель проекта «Онлайн-учительская» действовал по определенному порядку:

- собеседование с членами команды проекта;

- лично приглашал и организовывал первое совещание;
- проводил первое заседание команды; вслух, не торопясь, торжественно зачитывал устав проекта и каждому члену команды задавал вопрос о том, в чем значение проекта именно для него.

Затем для каждого члена команды выдерживалась пауза, потому что вопрос обладал внутренней силой. Далеко не каждый был способен дать ясный ответ. Все зависело от созданной атмосферы. Начинались ответы, в первый момент вялые и невнятные, но затем, практически всегда, происходило небольшое чудо. Сотрудники говорили конкретно, ясно, четко, искренне. Вскрывались ценностные ориентации, которые оказывались очень близко от целей проекта.

Команда проекта как организм оживала, люди становились сопричастными. Каждый еще должен был ответить себе и коллегам на вопрос о том, что в итоге мы хотим получить от проекта? Какую роль он будет играть в этой работе? Это направление становилось понятным команде, которая готова к эффективной реализации инноваций. Возникла общая вера в то, что в конце пути удастся получить желаемый результат для коллектива, добиться своих внутренних целей и решить общую задачу.

Менеджер проекта несет ответственность за работу системы поощрений, которая способствует результативности всей группы проекта. Основным направлением на совещаниях остается контроль событий, планирование и перепланирование, поощрение и вдохновение коллектива. Вместе с тем, всегда за «стенами» проектных совещаний остается труд по стимулированию индивидуального вклада сотрудников в работу. В целом взаимодействие с людьми предполагает следующее:

- Выражение успешному исполнителю благодарности лично, в форме служебной записки руководителю учреждения.
- Приглашение принять участие в оценке выполнения проектной задачи другими исполнителями.

- Использование проектных мероприятий для психологической разрядки исполнителей во время смены обстановки и вида работ.
- Выход за рамки привычных функций, прорыв в новые сферы деятельности с последующими эффектами на рабочих местах.
- Премии, дополнительные дни отдыха, возможности обучения и изменения профессионального профиля.
- Новые знакомства и общение.
- Повышение удовлетворенности от работы и от осознания причастности к развитию лица.
- Сочетание жестких и гибких графиков присутствия и работы.

Вопрос поощрений в индивидуальном порядке весьма деликатен и «щекотлив». По возможности действия в данном направлении не следует афишировать, кроме случаев вызова равнения на лидеров. Среди участников проектных групп по неосторожности можно вызвать чувство несправедливости и необоснованной ревности. На уровне управления общеобразовательной организации и отдельного проекта целесообразно регулярно оценивать систему мотивации для участников. Пример такой оценочной таблицы приведен далее.

Таблица 34 – Оценочной таблицы системы проектной мотивации

Роль сотрудника	Вид мотивации				
	По итогам проекта	Регулярная	Смешанная	Нематериальная	Разовая
Руководитель проекта	+			+	
Менеджер проекта					+
Инженер по ИТ/ Системный администратор		+	+		
Администратор безопасности	+				
Аналитик	+			+	
Зам.директора по АХЧ					+

Продолжение таблицы 34 – Оценочной таблицы системы проектной мотивации

Специалисты по содержанию	+			+	
Психолог			+		
Диспетчер по расписанию	+				

Таблица 35 – Стимулирование сотрудников участвующих в проекте

№	Участники команды	Поощрение за работу над проектом «Онлайн-Учительская»
1	Менеджер проекта	Материальное стимулирование в виде премии по итогам полугодия в размере оклада
2	Инженер по ИТ/ Системный администратор	Ежемесячная премия за качество выполненную работу
3	Администратор безопасности	Премия по итогам реализации проекта
4	Аналитик	Премия по итогам реализации проекта Методы морального стимулирования (награждение грамотой)
5	Зам.директора по АХЧ	Материальное стимулирование в виде премии по итогам полугодия в размере оклада
6	Специалисты по содержанию	Премия по итогам реализации проекта Методы морального стимулирования (награждение грамотой)
7	Психолог	Ежемесячная премия
8	Диспетчер по расписанию	Премия по итогам реализации проекта

Для целей выполнения проекта имеет значение его ресурсное наполнение. Правильная мотивация ответственных ресурсов как мощный «локомотив состава» позволяет выстроить и задействовать все ресурсы так, что задача решается без проблем и с оптимальным размером бюджета. Мотивация – это и технология, и искусство одновременно. Технология черпает алгоритмы в задачной доктрине управления, а искусство – филигранное творчество руководителя и проектного менеджера.

Таким образом, эффективная реализация проекта возможна в любом ОУ при минимальных финансовых и технологических затратах в максимально короткие строки, но с грамотным управлением проектной командой.

Данный проект предложен для школ города Екатеринбурга на коммерческой основе.

Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха организации в рыночной среде.

Эффект может быть:

- экономическим, имеющим непосредственную стоимостную форму и измеряющийся в денежных или натуральных измерителях. Например, прирост дохода, увеличение прибыли.
- социальным, в принципе не переводимый в стоимостную форму: например, преданность работников своей организации.
- социально-экономическим, имеющим комплексную природу сочетания экономической и социальной выгоды, в качестве которой может рассматриваться, например, улучшение условий работы, снижение уровня профессиональных заболеваний и общей заболеваемости.

Эффективность в данном случае, рассматривается как вектор, который соответствует направлению осуществляемого изменения, а ее значение — величине (размеру) полученного от него результата.

Понятие «эффективность организации» складывается из двух составляющих: Эффективность (effectiveness) — это степень, в какой организация реализует свои цели.

Экономичность в работе организации — это количество ресурсов, используемых для выпуска единицы продукции. Она может быть выражена как отношение входящих ресурсов к выходящей продукции. Если организация способна достичь данного уровня производства с меньшим количеством ресурсов, чем другая организация, она считается более экономичной.

В образовательной организации эффективность управления отражается в качестве образования обучающихся и психологического климата в коллективе.

Одно из важных условий качественной подготовки обучающихся это педагогический коллектив.

Поэтому необходимо уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для любой общеобразовательной организации.

Социально-экономическая эффективность проекта представляет собой отношение результатов/эффектов (которые можно выразить в единицах измерения стоимости) к ресурсным затратам на реализацию проекта.

Стоимость затрат на реализацию проекта «Онлайн-учительская составила 127 700 рублей.

Таблица 36 – Смета расходов проекта «Онлайн-учительская»

№	Требуется в рублях	Привлечено средств в рублях		Волонтерская работа
		В пределах текущего финансирования	Внебюджетные источники	
1	Доступ в сеть Интернет	30 000		
2	Повышение квалификации педагогов			учитель информатики, групповые семинары
4	Реклама и популяризация среди педагогов			Администрация и руководители МО
5	Оплата услуг издательства		20 000	
6	Заработная плата инженера по ИТ	17 700		
7	Стимулирующие выплаты педагогам (за эффективность и продуктивность работы)	30 000	30 000	
	ИТОГО	127 700 рублей		

Продажа данного проекта принесла доход в виде целевых субсидий 150 000 рублей и от платной услуги 50 000 рублей.

Экономическая эффективность от проекта 1,6.

Полученное значение экономической эффективности проекта превышает единицу. Это означает, что выгода для организации от реализации проекта превысит расходы на его реализацию.

В проект не заложены мероприятия по управлению процессом командообразования (тренингов) т.к. в МАОУ лицее 180 этим направлением занимался штатный педагог-психолог.

Если в организации отсутствуют такие специалисты, то это необходимо включить в смету расходов. Это составит ориентировочно на рынке корпоративных тренингов (на ходовые тренинги: продажи, управление) колеблется в диапазоне от 15 000 рублей (у фрилансеров) до 90 000 рублей (у

компаний-провайдеров) за день тренинга для стандартной, по численности, группы.

Ещё один вариант минимизировать затраты на корпоративные тренинги – направить на курсы повышения квалификации штатного педагога-психолога или социального педагога (стоимость обучения составит от 2 500 до 30 000 рублей в зависимости от количества часов по программе) оплату можно осуществить как через внебюджетные средства организации, так и через субсидии города Екатеринбурга.

Социальная эффективность заключается в нескольких моментах.

Отождествление членами проектных команды личных и групповых целей и интересов, взаимная ответственность за действия каждого из них. При этом возникает синергетический эффект, при котором физические и интеллектуальные усилия одного работника умножаются на усилия других, и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов. Разделение труда в команде осуществляется в зависимости от складывающихся условий деятельности: в каждой проблемной ситуации выполнять рабочие операции поручается тому, кто способен сделать это наилучшим образом. Наличие команды помогает упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более гибкой.

Коллектив приобретает следующие качества: конструктивное межличностное взаимодействие, профессионализм каждого сотрудника, положительное мышление, а, следовательно, – ориентация на общий успех: способность согласованно работать на общий результат; нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в ней место, соответствующее его потенциалу, ощущает себя значимым и незаменимым. А это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Развитие команды заключается в создании возможности для людей быть вместе, делиться своими концепциями, опытом, решать общие проблемы и стремиться к достижению единых целей. Навыки работы в команде формируют у сотрудников качества – взаимную поддержку, увеличение потенциала каждого и пр., – которые способствуют поступательному росту организации и становятся одной из ключевых задач управления.

Правильная организация и управление командой приводит к максимальной активизации человеческих ресурсов, к более эффективной деятельности, и успеху всей организации.

Преимущества работы в команде:

- создание команды предполагает объединение нескольких профессионалов в разных областях, а это обеспечивает полный охват и видение проблемы с различных точек зрения;

- при работе в команде происходит наиболее полная реализация потенциала каждого ее члена. Если в обычном режиме работы сотрудник замкнут в рамках своей должности, то в команде происходит интеграция различных сфер (посредством объединения людей) и у каждого человека появляется возможность выразить свои идеи на ту или иную область деятельности;

- в условиях командной работы увеличивается вероятность принятия наиболее уместного решения, т.к. в команде учитывается мнение всех участников, каждый из которых компетентен в той или иной области;

- команда способствует развитию индивидуальности каждого отдельного человека. Каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а для сотрудника это является обязательным условием удовлетворения своей профессиональной деятельности. Работа в команде способствует реализации творческого потенциала сотрудника;

- работа сотрудника в команде, увеличенная вовлеченность, обеспечивают сотрудника наиболее ясным и четким осознанием целей и задач, поставленных перед организацией.

Результатом внедрения мероприятий по управлению процессом командообразования общеобразовательной организации предположительно будут:

- Рост качества и скорости принятия решений. Повышение уровня взаимодействия между сотрудниками. Усиление креативности в области командных взаимодействий.

- Формирование понимания общих целей и задач учреждения и соотнесения их с личными целями и задачами сотрудников.

- Осознание взаимозависимости в достижении целей и задач учреждения и удовлетворения личных потребностей сотрудников.

- Улучшение социально-психологического климата.

- Повышение уровня дисциплины.

- Усиление лояльности сотрудников.

- Увеличение согласованности действий. Устранение барьеров при прохождении информационных потоков, уменьшение искажения информации.

- Улучшение личных взаимоотношений между сотрудниками.

- Расширение навыков решения нестандартных ситуаций. Проявление и разрешение конфликтных ситуаций. Рост конструктивности работников и творческой активности команды, что создаст условия для личностного развития.

- Появление новых форм мотивации персонала.

- Понимание друг друга с полуслова, сработанность, согласованность, появляющееся в ходе совместной работы и комплектования команды.

- Способность быстро реагировать на изменения, большая гибкость, адаптивность и стремление к инновациям.

- Повышение личной ответственности членов команды за достижение общей цели за счет глубокого принятия и понимания друг друга членами команды.

3.3 ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализируя исследование по методике Кена Уилбера “Мышление в четырех квадратах”, следует то, что процесс командообразования нужно чётко планировать, так как это процесс, который имеет свои закономерности, свою теорию, свои технологии.

Так, в ходе нашего исследования мы пришли к следующему выводу: процесс командообразования выступает не только и не столько как социально-экономический феномен, сколько как средство, улучшающее социально-экономические показатели образовательной деятельности наряду с такими факторами, как маркетинговые мероприятия, материальное стимулирование персонала и качество образовательных услуг. Иными словами, мы ставим процесс командообразования в один ряд с факторами экономического порядка.

Команда – это всегда баланс разностей. Эффект достигается командой не за счет одинаковости подходов, а за счет разности потенциалов. Методика ОСАІ Камерона-Куинна позволила нам как нельзя лучше проиллюстрировать данный тезис, а именно выделив доминанту в деятельности проектной команды в МАОУ лицей №180: креативную. С точки зрения Р. М. Белбина, любая команда балансирует между инновационным началом с одной стороны и консервативным с другой. Мы бы добавили, что проектная команда в сфере образования обладает творческим потенциалом.

Таким образом, мы рекомендуем общеобразовательным организациям:

Руководителю использовать глубокий анализ механизмов формирования команды, а именно:

- разделить объем работы на функциональные блоки – выделить ролевой состав участников инновационного проекта;

- определить всю ли намеченную работу будет выполнять проектная команда, есть ли работа, которую могут сделать сторонние организации;
- оценить какое количество людей оптимально для проекта, какое количество человек будет тормозить проект;
- необходимо знать каждого участника проектной команды: выяснить их сильные и слабые стороны, их потребности, мотивацию и особые навыки, которые они могут принести в команду, балансовое соотношение психологических черт всех членов команды (наличие определенных психологических характеристик, наличие определенных амплуа и ролей);
- соответствие и адекватность имеющейся структуры организации целям учреждения: активное использование матричных структур под конкретные проектные задачи образовательной организации;
- мотивационные характеристики членов команды (так как команда ставит для себя социально-значимую цель): при формировании проектных команд осуществлять мониторинг, так называемой, мотивации достижения (по методике А. Мехрабиана);
- разработайте планы для каждого члена команды о том, как они могут достичь своих индивидуальных целей при общей ориентации на достижение целей инновационного проекта. Узнайте, что для них важно, чего они хотят достичь в своей работе;
- нужно знать про каждого сотрудника в проектной команде, их уровень независимости и опыта, имеют ли достаточный уровень компетенции для осуществления ваших планов по реализации инновационного проекта.
- при делегировании широких полномочий для решения проблем в своей области, нужно точно знать, имеют ли они достаточный опыт и уровень интеллекта для того, чтобы воспользоваться предоставленными полномочиями.

Разработать стратегию:

- какие задачи стоят перед вашей организацией, приоритеты;
- какие у вас проектные команды, их возможности, зоны роста;

- какие процессы в управлении образования, взаимоотношения между другими школами, проблемные зоны, как они соотносятся между собой.

Из собранной информации вы формируете стратегию вашего инновационного направления, выделив основные и глобальные задачи. Затем разделите их на цели и поэтапный план действий: что нужно сделать для достижения целей.

Организационная деятельность руководителя:

- разработать локальные акты для регламентирования деятельности проектных команд;

- при принятии новых сотрудников на работу проводить исследования с применением адаптированных диагностик для определения индивидуальности и мотивации личности;

- прежде чем переходить на проектное управление в организации необходимо учитывать условия и нагрузку преподавателей;

- формировать кадровый резерв из сотрудников, которые эффективно отработали в проектной команде;

- ввести в образовательной организацию новую форму повышения квалификации – работа в проектной команде;

- проектировать рабочее место следует для каждой роли (участника) в отдельности, так как рабочие места для них будут отличаться, как в содержательной части, так и в показателе степени владения той или иной характеристикой работы.

- определите роли каждого человека в проектной группе, а также согласуйте задачи, за которые они отвечают;

- в случае если члены команды проекта не справляются с поставленной задачей, помогайте им и постарайтесь обучить их, пока они не смогут качественно и в срок выполнить свою работу;

- разделение труда в проекте по участникам команды так, чтобы исполнитель испытывал сложность и вызов от работы (и был способен ее выполнить), получал ощущения собственных возможностей;

- распределить виды работ по участникам проектной команды так, чтобы эта работа была им в новинку, а не была привычной и повторяла их предыдущий опыт, это правило для проектных команд;
- выделить те процессы в работе, которые не подлежат изменению (выполняются в строгой последовательности и по четким правилам, зафиксировать эти правила в инструкции);
- для остальных процессов не разрабатывать инструкции лишь рекомендации;
- в дальнейшем, все попытки менять процесс работы поощрять, не пресекать;
- нужно чётко проинформировать о сроках выполнения проекта каждого член проектной команды;
- нужно продумать, как отметить (похвалить и наградить) каждого участника проектной команды за его вклад в общее дело и успех проекта;
- создать конкуренцию среди сотрудников организации для участие в разработке и реализации проекта.

Заместителям директора, при условии, если являются руководителями проектов:

- быстро и эффективно организовать начало работ по инновационному проекту;
- организовывать, координировать и контролировать ход работ по инновационному проекту;
- целесообразно распределять работы по инновационному проекту между членами проектной команды;
- осуществлять взаимодействие с внешними участниками инновационного проекта для эффективной и своевременной его реализации;
- контролировать отклонения от запланированного хода работ и следить за изменениями по проекту;

- осуществлять коммуникации с членами проектной команды с целью мониторинга проекта, принятия решений по ходу работ, разрешения конфликтных ситуаций в ходе работ взаимодействия;

- своевременно проходить обучение по коучингу, тимбилдингу.

Педагогам-психологам, проходить специализированные курсы по командообразованию в связи с тем, что формирование проектных команд значительно отличается от формирования рабочих групп.

Процесс командообразования в общеобразовательной организации носит, так называемый, дуальный характер: проектная команда, создающая инновационный продукт комплектуется из числа учителей. Когда проект уже создан, проектная команда превращается в команду продукта, что влечет за собой привлечение специалистов в области маркетинга и продаж. Иными словами, команда осуществляет рефрейминг (смену рамки) (проектная рамка, связанная с творческой генерацией прорывных идей и их реализации в виде готового продукта): меняется фрейм, связанный с продвижением этого продукта и получением прибыли.

Данная проблема о совмещении двух деятельностных тренда разработки продукта и его последующей эксплуатации является наиболее дискуссионной среди специалистов в области командообразования и, тем не менее одним из выходов в решении данной проблемы «совместимости несовместимого» мы видим в привлечении специалистов по продажам к этапу генерации идеи и ее инновационной разработки. Иными словами, известную классическую ролевую модель Реймонда Белбина, представленную генераторами идеи, промоутером, исследователем ресурса и другими ролями, мы дополняем ролью маркетолога и продавца. Данные специалисты могли бы вносить очень ценные идеи в деятельность команды относительно востребованности того или иного продукта, так как хорошо разбираются в потребностях клиента и конъюнктуре рынка относительно самого продукта.

В общеобразовательных организациях мы должны искать способы укрепления и доминирования адхократической и рыночной модели организационной культуры.

Поэтому мы предлагаем:

- проводить рефлексивные сессии с позиции коучингового подхода;
- непрерывно проводить субботние школы и сессии внутриорганизационного развития с привлечением психолога;
- привлекать в школы наиболее креативную часть выпускников вузов. Такую креативную часть выявлять через организацию совместных с вузами и профильными факультетами научно-исследовательских проектов;
- участвовать в сетевом взаимодействии с образовательными учреждениями города.

Создать систему экономического ликбеза для специалистов в сфере образования по причине того, что они, как правило, заиклены на творчестве и мало думают о бизнесе и прибыли. Важно добавлять эти знания на этапе проектирования либо вводить в команды критиков-скептиков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационное исследование по проблеме формирования проектных команд как ключевое условие эффективного управления инновационной деятельностью в общеобразовательной организации позволяет сформулировать ряд следующих основных выводов.

Создание и развитие проектных команд входит в десятку наиболее актуальных в современном менеджменте. Причины интереса к проблематике командообразования обусловлены нарастающей скоростью изменений внутри самой среды жизнедеятельности человека.

Проблема формирования проектных команд в организации регулярно возникает перед менеджерами, а также отделами кадров по причине необходимости формирования инноваций в нынешних рыночных условиях для того, чтобы оставаться “на плаву”. Особенно актуальна эта проблема для общеобразовательных учреждений, которые еще мало приспособлены к быстро меняющимся нововведениям в сфере образования. Важнейшим фактором повышения эффективности формирования проектных команд является развитие механизма командообразования на практике.

Наличие сильных проектных команд с едиными ценностными ориентациями, высоким стремлением к творчеству и инновациям, низкой степенью формализма, гибкостью и ориентацией на долгосрочную перспективу говорят о благоприятной системе управления в организации. Если данная система управления командами эффективна, то и деятельность всей организации улучшается и качественные показатели растут.

Постоянно меняющаяся рыночная среда побуждает к формированию проектных команд в соответствии с выбранной стратегией, что, в свою очередь, способствует возникновению благоприятных условий в общеобразовательном учреждении для создания инновационных продуктов.

На основе анализа данных в первой и второй глав, а именно способов и особенностей формирования проектных команд в сфере образования, был

выявлен ряд проблем, которые в последующем приводят к негативным изменениям проекта и увеличивают вероятность возникновения рисков. К таким проблемам можно отнести: неготовность исполнителя выполнять работу – психологическая или функциональная не готовность из-за большой учебной нагрузки, профессионального выгорания, недовольство проектной команды условиями работы, из-за которых замедляется процесс выполнения и т.п.

Данный анализ позволил сформулировать следующие выводы:

- на этапе формирования проектной команды для успешного выполнения проекта необходимо учитывать учебную нагрузку и мотивацию сотрудника, психологические и профессиональные особенности, производить детальное исследование с использованием адаптированных международных методик формирования проектных команд, проектирование рабочих мест для каждой проектной роли и ее разновидности;

- учитывая особенности инновационных проектов, а именно уточнение и выявление требований при разработке и реализации, частые изменения в структуре проектной команды и ее функциональных особенностях, для минимизаций рисков и снижению времени на перепроектирование модели команды;

- при возникновении рисков или конфликтных ситуациях необходимо проводить оценку текущего содержания работ, сравнивая их с условиями работы над инновационным проектом при формировании команды.

Таким образом, навык формирования проектных команд – это тонкий инструмент в руках менеджера (руководителя), с помощью которого можно привести организацию к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом и неправильном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому международный опыт по формирования креативных проектных команд необходимо изучать, совершенствовать и регулировать все изменения. Команды должны стать органичной частью всей организацией, быть адекватными современным требованиями, продиктованными экономическим и технологическим развитием, спецификой российского законодательства и

менталитета, а также спецификой конкретной организации и содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности учреждения.

На основе анализа существующих моделей формирования команды и данных эмпирического исследования нами разработан алгоритм технологии формирования проектных команд и предложена модель управления формированием команды в современной общеобразовательной организации.

Мы пришли к выводу, что командообразование в сфере образования носит комплексный характер, поэтому в ходе нашего исследования были адаптированы международные методики по формированию проектных команд в различных аспектах и ракурсах.

Выявлены и обоснованы нормативно-правовые документы, регламентирующие проектное управление в общеобразовательной организации; организацию деятельности проектных команд при разработке и внедрении инновационных проектов.

Разработан пакет конкретных практических рекомендаций в практической деятельности общеобразовательных организаций, осуществляющих инновационную деятельность.

Таким образом, формирования проектных команд как ключевое условие эффективного управления инновационной деятельностью в общеобразовательной организации. Задачи, поставленные в работе, решены, цель работы достигнута, решение проблемы получило свое теоретическое и практическое обоснование.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аткинсон М. Жизнь в потоке: коучинг. М.: Альпина паблишер, 2014. 328 с.
2. Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие /Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом [Текст]. М.: ИНФРА-М, 2014. 368 с.
4. Вольфсон Б.Л. Гибкое управление проектами и продуктами. М.: Питер, 2017. 144 с.
5. Геллерт, М. Все о командообразовании: руководство для тренеров [Текст] / М.: Вершина, 2016. 352 с.
6. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система [Текст] / Е.С.Гордеева // Справочник по управлению персоналом. — № 11. — 2014. — С. 55-56. – ISBN 978-5-390-00143-3.
7. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы от 15 апреля 2014 г. N 295
8. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2015. – 291 с.
9. Добренъков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / М.: КДУ, 2014. 359 с.
10. Довженко, Н. В. Нормативно-правовое обеспечение проектной и инновационной деятельности преподавателя: от теории к практике [Текст]/ Аспекты и тенденции педагогической науки: материалы II Междунар. науч. конф. г. Санкт-Петербург, июль 2017 г. Санкт-Петербург: Свое издательство, 2017. С. 13-15. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/216/12518/> (дата обращения: 02.01.2021).
11. Дубова, Е.А. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях

- [Текст]: учебное пособие.- Е.А. Дубова, С.П. Хамаганова // Справочник по управлению персоналом. — № 2. — 2015. — С. 15. — ISBN 5-188-04022-2.
- 12 Жураковская В.М., Оличева О.А. Коуч-технология как механизм командообразования, реализации стратегии развития образовательной организации // Педагогический журнал. 2018. Т. 8. № 6А. С. 83-94.
- 13 Забродин, Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами [Текст] / Ю.М. Забродин. М.: Финстатинформ, 2014. 360 с.
- 14 Заруба Н.А., Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта//Инновационная экономика; перспективы развития и совершенствования. 2015. № 4 (9).
- 15 Зинкевич-Евстигнеева, Т.Д. Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду [Текст] / СПб.: Речь, 2015. 128 с.
- 16 Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: Учебное пособие / Под ред. И.В. Бизюкова. М.: Экономика, 2015. 287 с.
- 17 Катценбах Й., Смит Д. Команда VS коллектив // Harvard business Review. 2013. №13.
- 18 Клименкова Т.А., Щедрина И.В. Систематизация факторов макросреды, влияющих на выбор ключевых компетенций управленческого персонала// Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-2(80-2)
- 19 Конев И.В., Федосюк Я.В. Технология формирования управленческой команды//Научный результат. Серия: Социология и управление. 2015. Т.1. № 3(5).
- 20 Контроллинг и аудит персонала [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Литвинюка АА. М.: КНОРУС, 2018. — 296 с.
- 21 Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 20. — С. 107 — 109.

- 22 Куликова, Т.И. Технология командообразования в современной организации / Т.И. Куликова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. № 9. С. 31-35.
- 23 Купер Д. Психология в отборе персонала [Текст] / Д. Купер, И.Т. Робертсон. СПб.: Питер, 2014. 240 с.
- 24 Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды. Москва: ИНФРА-М, 2016. 300 с.
- 25 Латфуллин Г.А., Никитин А.С., Серебрянников С.С. Теория менеджмента. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с.
- 26 Литвинцева, Н.А. Психологические аспекты подбора и проверка персонала [Текст] / Н.А. Литвинцева. М.: «Интел-Синтез», 2014. 400 с.
- 27 Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. - Проспект, 2018 г.-320 с.
- 28 Отчет о результатах самообследования МАОУ лицей №180 за 2019г <http://xn--h1afefcclyg.xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/sveden/document> (дата обращения 25.09.2020 г.)
- 29 Отчёт о результатах самообследования МАОУ СОШ № 197 за 2019 г. <http://xn--197-5cd3cgu2f.xn--80acgfbsl1azdqr.xn--p1ai/sveden/document> (дата обращения 26.09.2020 г.)
- 30 Официальные периодические издания: электрон, библиотека/, ВикиЧтение, 2011–2012 URL: <https://econ.wikireading.ru/57555> (дата обращения: 19.03.19).
- 31 Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Изд-во ГУУ, 2014.
- 32 Оценка эффективности работы с персоналом [Текст]: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Под ред. Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. 752 с.
- 33 Пилчер, Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании [Текст] / Т.Пилчер // Европейское

- качество. Дайджест. – 2015. — № 1. — С.41-45. – ISBN 5-9487-00899-2.
- 34 Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;
- 35 Потапов С. Как управлять проектами. М.: ЭКСМО, 2017. 46 с.
- 36 Предложения по актуальным вопросам социально-экономической стратегии России до 2020 года «Развитие сферы образования и социализации в среднесрочной перспективе». [Электронный ресурс]. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/
- 37 Психологические технологии в формировании управленческой команды: Учебно-методическое пособие / Под ред. Е.Ю. Безрукова, И.В. Бухтиярова, Ю.В. Синягин. М.: Изд-во РАГС, 2015. 131 с.
- 38 Психология менеджмента [Текст]: Учебное пособие / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 608 с.
- 39 Ржехин, В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция [Текст] / М.: Вершина, 2015. 224 с.
- 40 Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования [Текст]. СПб.: Речь, 2015. 187 с.
- 41 Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие / Под ред. А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2015. 291 с.
- 42 Социальная психология [Текст] Учебник./Под ред. Д. Майерс. СПб.: Питер, 2015. 794 с.
- 43 Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст]: Учебное пособие / Под ред. Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. М.: Изд-во Института психотерапии, 2015. 496 с.
- 44 Социология. Основы общей теории: Учебник / Под ред. академик РАН

- Г.В. Осипов, действ. член РАЕН Л.Н. Москвичев. М.: Норма, 2015. 912 с.
- 45 Стратегический кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие /Под ред. В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. К.: Изд-во МАУП, 2015. 752 с.
- 46 Территория корпоративной культуры, 2017 http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html (дата обращения: 30.04.2020).
- 47 Технологии командообразования [Текст]: Учебное пособие /Под ред. Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. М.: Аспект Пресс, 2015. 320 с.
- 48 Тимбилдинг (Морозова, И. С. Особенности процесса командообразования в российских организациях / И. С. Морозова, А. С. Чумак. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 39 (173). — С. 36-38. — URL: <https://moluch.ru/archive/173/45737/> (дата обращения: 16.12.2020).).
- 49 Томсет М. Развитие команды проекта. Спб.: Интуинт, 2015.
- 50 Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
- 51 Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. — СПб.: Питер, 2015. — 288 с.
- 52 Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
- 53 Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие. / Под ред. Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2015. 151 с.
- 54 Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2016. 638 с.
- 55 Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. / Под ред. В.В. Авдеев. М.: Финансы и статистика, 2016.

544 с.

- 56 Утёмов В.В., Шадрин А.В. Формирование проектной команды в образовательных системах//Научно-методический электронный журнал «Концепт». –2019. –№6 (июнь).–С.1–9.–URL:<http://e-koncept.ru/2019/191039.htm>
- 57 Файбушевич С.И. Как создать эффективную команду http://www.elitarium.ru/2008/08/15/sozdat_jefektivnuju_komandu.html
- 58 Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция)
- 59 Чанько А.Д. Управление персоналом. Спб.: Вестник СПбГУ, 2015. 157 с.
- 60 Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Методология и методы современного менеджмента. Красноярск: СФУ, 2016. 127 с.
- 61 Чижов, Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия [Текст] / М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2015. 580 с.
- 62 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. М.: ГроссМедиа, 2014. 310 с.
- 63 Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. М.: Юристъ, 2015. 592 с.
- 64 Яшин С.Н., Борисов С.А. Разработка проектных решений в соответствии со стандартами Project Management// Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского, 2017. 198 с.
- 65 International Competence Baseline IPMA – ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee. IPMA: June 2006. 200 p.
- 66 Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки (Учебное пособие)./ А.Ю. Петров, А.В. Махароблидзе. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 192 с.

- 67 Tuckman Bruce W. (1965) Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399
- 68 Tuckman Bruce W., & Jensen Mary Ann C. (1977). Stages of small group development revisited. Group and Organizational Studies, 2, 419-427.
- 69 https://studopedia.ru/14_24328_kriterii-effektivnosti-upravlencheskoy-deyatelnosti-direktora-shkoli.html (дата обращения 25.12.2020 г)

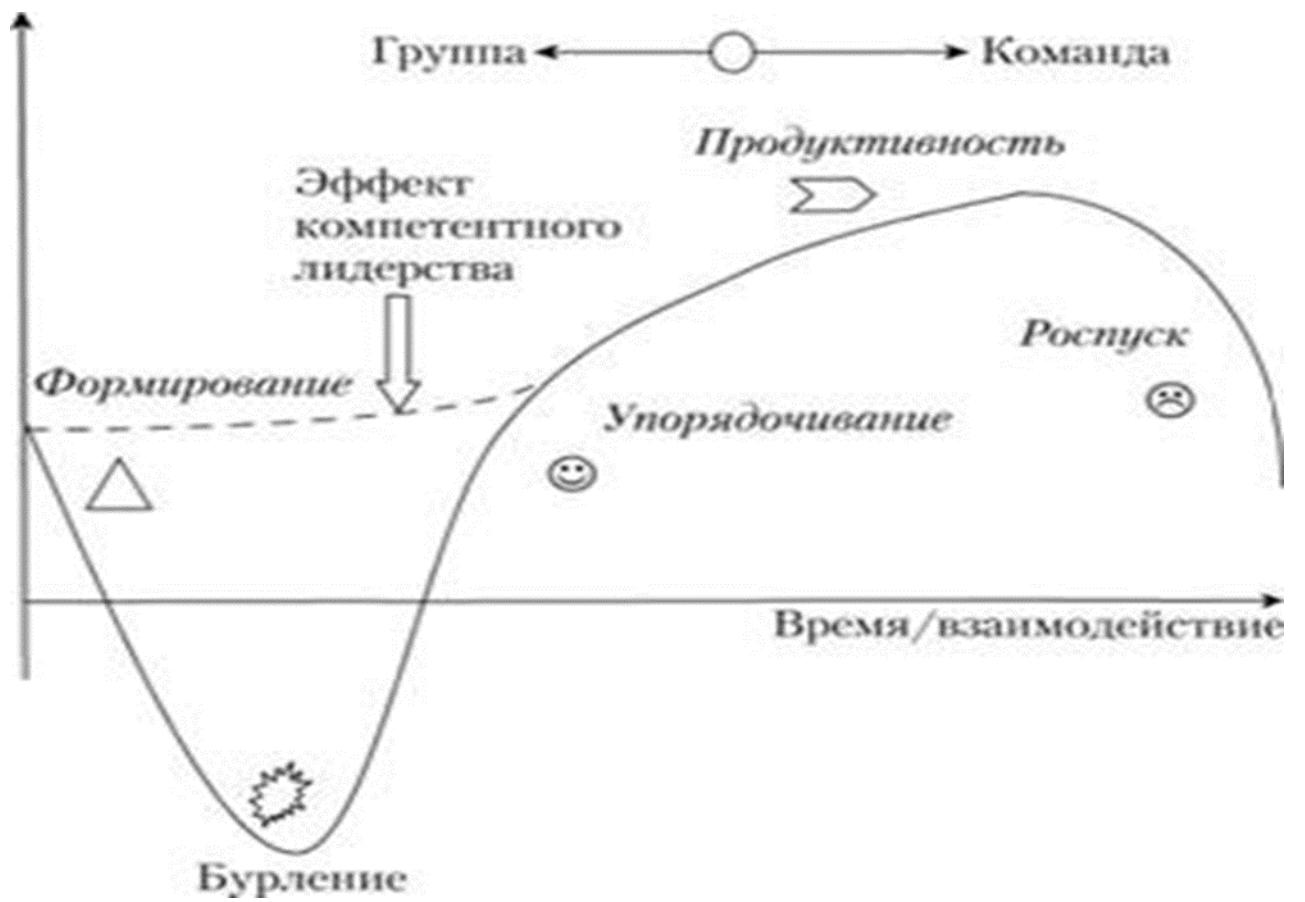


Рисунок А.1 - Модель Б. Такмана

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опрос 1 - 8 типов ролей по М. Белбину.

Таблица Б.1 - *Что я могу предложить команде:*

1.	Я думаю, что в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
2.	Я легко скооперируюсь с людьми разных типов
3.	Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
4.	Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут внести большой вклад в достижение групповых целей
5.	Мои личные способности – эффективно доводить дело до самого конца
6.	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
7.	Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
8.	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

Таблица Б.2 - *Что характеризует меня как члена команды:*

9.	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
10.	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
11.	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
12.	Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
13.	Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
14.	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может, потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
15.	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг

Таблица Б. 3- *Когда я работаю с другими над проектом:*

16.	Я могу хорошо влиять на других людей, при этом не оказывая на них сильного давления
17.	Мое шестое чувство подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
18.	Во имя достижения главных целей я готов ускорять события, не тратя время на обсуждение
19.	От меня всегда можно ожидать чего-то оригинального
20.	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
21.	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
22.	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
23.	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

Продолжение опроса 1: 8 типов ролей по Р.М. Белбину.

Таблица Б.4 - *Мое отношение и интерес к групповой работе:*

24.	Я искренне желаю узнать своих коллег получше
25.	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
26.	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
27.	Я думаю, что я способен хорошо выполнять любую функцию ради выполнения общего плана
28.	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
29.	Я стремлюсь все, что делаю, доводить до совершенства
30.	Я готов использовать контакты вне группы
31.	Хотя я всегда открыт для восприятия различных точек зрения, я не испытываю трудностей при принятии решения

Таблица Б.5- *Я чувствую удовлетворение от работы, потому что:*

32.	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
33.	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
34.	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
35.	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
36.	Я имею открытые, дружеские отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
37.	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
38.	Я чувствую себя хорошо дома, когда могу уделить максимум внимания заданию
39.	Я люблю работать с чем-то, что стимулирует мое воображение

Таблица Б.6 - *Когда задание трудное и незнакомое:*

40.	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
41.	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
42.	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая людей в группе, которые могут взять на себя решение части проблемы
43.	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
44.	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
45.	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
46.	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если чувствую, что группа не прогрессирует
47.	Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

Продолжение опроса 1: 8 типов ролей по Р.М. Белбину.

Таблица Б.7 - *Проблемы, возникающие при работе в группах:*

48.	Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
49.	Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
50.	Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
51.	Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
52.	Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
53.	Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
54.	Я знаю, что я требую от других того, что сам не могу выполнить
55.	Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Интерпретация баллов по опросу «8 типов ролей по Р.М. Белбину».

	Председатель	Творец	Генератор	Эксперт	Работник	Исследователь	Дипломат	Реализатор
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого								

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1- Опрос 2 - Выявление корпоративной культуры предприятия по методике OSAI Камерона-Куинна

1. Стил ь руководства, принятый в настоящее время в организации, характеризуется:		
А	Заботой руководителя о подчиненных, которые знают, что к нему можно обратиться за помощью в трудную минуту	
Б	Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы	
В	Высокой требовательностью, твердым стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений	
Г	Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости	
	Всего	100
2. Стратегические цели сегодня:		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
Б	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
В	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке	
Г	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций	
	Всего	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 - Опрос 3 - Определение психологического портрета с использованием опросника Д.Кейрси

1. В компании (на вечеринке) Вы:	а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев	б) общаетесь с немногими – исключительно Вашими знакомыми
2. Вы человек скорее:	а) реалистичный, нежели склонный теоретизировать	б) склонный теоретизировать, нежели реалистичный
3. Как по-Вашему, что хуже:	а) витать в облаках	б) придерживаться проторенной дорожки
4. Вы более подвержены влиянию:	а) принципов и законов	б) эмоций и чувств
5. Вы более склонны:	а) убеждать	б) затрагивать чувства
6. Вы предпочитаете работать:	а) выполняя все точно и в срок	б) не связывая себя определенными сроками
7. Вы склонны делать выбор:	а) довольно осторожно	б) внезапно, импульсивно
8. В компании (на вечеринке) Вы:	а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости	б) быстро утомляетесь и предпочитаете уйти пораньше
9. Вас более привлекают:	а) здравомыслящие люди	б) люди с богатым воображением
10. Вам интереснее:	а) то, что происходит в действительности	б) те события, которые еще могут произойти
11. Оценивая поступки других людей, Вы больше учитываете:	а) требования закона, нежели обстоятельства	б) обстоятельства, нежели требования закона
12. Обращаясь к другим людям, Вы склонны:	а) соблюдать формальности и этикет	б) проявлять свои личные, индивидуальные качества
13. Вы человек скорее:	а) точный, пунктуальный	б) неторопливый и медлительный
14. Вас больше беспокоит необходимость:	а) оставлять дела незаконченными	б) непременно доводить дела до конца
15. В кругу знакомых Вы, как правило:	а) в курсе происходящих там событий	б) узнаете о новостях с опозданием
16. Повседневные дела Вам нравится делать:	а) общепринятым способом	б) своим оригинальным способом
17. Вы предпочитаете таких писателей, которые:	а) выражают свои мысли буквально и напрямую	б) пользуются аналогиями и иносказаниями
18. Что Вас больше привлекает:	а) стройность мысли	б) гармония человеческих отношений
19. Вы чувствуете себя увереннее:	а) в логических умозаключениях	б) в практических оценках ситуации
20. Вы предпочитаете, когда дела:	а) решены и устроены	б) не решены и пока что не устроены («в процессе»)
21. Как по-Вашему, Вы человек скорее:	а) серьезный и определенный	б) беззаботный и беспечный

Продолжение таблицы Д.1 - Опроса 3 - Определение психологического портрета с использованием опросника Д.Кейрси

22. При телефонных разговорах Вы:	а) заранее НЕ продумываете все то, что нужно сказать	б) мысленно репетируете то, что будет потом сказано
23. Как Вы считаете, факты:	а) важны сами по себе («Факт - он и есть факт!»)	б) есть проявление общей закономерности
24. Фантазеры и мечтатели обычно:	а) раздражают Вас	б) довольно-таки симпатичны Вам
25. Вы чаще действуете как человек:	а) хладнокровный	б) вспыльчивый и горячий
26. Как по-Вашему, хуже быть:	а) несправедливым	б) беспощадным
27. Обычно Вы предпочитаете действовать:	а) тщательно оценив все возможности	б) полагаясь на волю случая
28. Вам приятнее:	а) покупать что-либо	б) иметь возможность купить
29. В компании Вы, как правило:	а) первым заводите беседу	б) ждете, когда с Вами заговорят
30. Здравый смысл:	а) редко ошибается	б) часто попадает впросак
31. Детям часто не хватает:	а) практичности	б) воображения
32. В принятии решений Вы руководствуетесь скорее:	а) принятыми нормами	б) своими чувствами, ощущениями
33. Вы человек скорее:	а) твердый, нежели мягкий	б) мягкий, нежели твердый
34. Что, по-Вашему, больше впечатляет:	а) умение методично всё организовать	б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым
35. Вы больше цените:	а) определенность и законченность	б) открытость и многовариативность
36. Новые и нестандартные отношения с людьми:	а) стимулируют и придают Вам энергии	б) утомляют Вас
37. Вы чаще действуете как:	а) человек практического склада	б) человек оригинальный и необычный
38. Вы более склонны:	а) находить пользу в отношениях с людьми	б) понимать мысли и чувства других
39. Что приносит Вам больше удовлетворения:	а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса	б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса
40. Вы руководствуетесь более:	а) рассудком	б) велениям сердца
41. Вам удобнее выполнять работу:	а) по предварительной договоренности	б) которая подвернулась случайно
42. Вы обычно полагаетесь:	а) на организованность и порядок	б) на случайность и неожиданность
43. Вы предпочитаете иметь:	а) много друзей на непродолжительный срок	б) несколько (немного) старых друзей
44. Вы руководствуетесь в большей степени:	а) фактами и обстоятельствами	б) общими положениями и принципами
45. Вас больше интересуют:	а) производство и сбыт продукции	б) проектирования и исследования

Продолжение таблицы Д.1 - Опроса 3 - Определение психологического портрета с использованием опросника Д.Кейрси

46. Что Вы скорее сочтете за комплимент:	а) «Вот очень логичный человек!»	б) «Вот тонко чувственный человек!»
47. Вы более цените в себе:	а) невозмутимость	б) увлеченность
48. Вы предпочитаете высказывать:	а) окончательные и определенные утверждения	б) предварительные и неоднозначные утверждения
49. Вы лучше чувствуете себя:	а) после принятия решения	б) не ограничивая себя решениями
50. Общаясь с незнакомыми, Вы:	а) легко завязываете продолжительные беседы	б) не всегда находите подходящие темы для разговора
51. Вы больше доверяете:	а) своему опыту	б) своим предчувствиям
52. Вы чувствуете себя человеком:	а) более практичным, нежели изобретательным	б) более изобретательным, нежели практичным
53. Кто заслуживает большего одобрения:	а) рассудительный, здравомыслящий человек	б) человек, глубоко переживающий
54. Вы более склонны:	а) быть прямым и беспристрастным	б) сочувствовать людям
55. Что, по-Вашему, предпочтительнее:	а) удостовериться, что все подготовлено и улажено	б) предоставить событиям идти своим чередом
56. Отношения между людьми должны строиться:	а) на предварительной взаимной договоренности	б) в зависимости от обстоятельств
57. Когда звонит телефон, Вы:	а) торопитесь подойти к нему	б) надеетесь, что подойдет кто-то
58. Что Вы цените в себе больше:	а) развитое чувство реальности	б) пылкое воображение
59. Вы больше придаете значение:	а) тому, ЧТО сказано	б) тому, КАК сказано
60. Что выглядит большим заблуждением:	а) излишняя пылкость и горячность	б) чрезмерная объективность и беспристрастность
61. Вы в основном считаете себя:	а) трезвым и практичным	б) сердечным и отзывчивым
62. Какие ситуации привлекают Вас больше:	а) регламентированные и упорядоченные	б) неупорядоченные и нерегламентированные
63. Вы человек скорее:	а) педантичный, нежели капризный	б) капризный, нежели педантичный
64. Вы чаще склонны:	а) быть открытым и доступным людям	б) быть сдержанным и скрытным
65. В литературных произведениях Вы предпочитаете:	а) буквальность и конкретность	б) образность и переносный смысл
66. Что для Вас труднее:	а) находить общий язык с другими	б) использовать других в своих интересах
67. Что бы Вы себе больше пожелали:	а) ясности размышлений	б) умения сочувствовать
68. Что хуже:	а) быть неприхотливым	б) быть излишне привередливым
69. Вы предпочитаете:	а) запланированные события	б) незапланированные события
70. Вы склонны поступать скорее:	а) обдуманно, нежели импульсивно	б) импульсивно, нежели обдуманно

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е. 1 – Интерпретация результатов к опроснику Д. Кейрси

I			II			III			IV			V			VI			VII		
	a	б		a	б		a	б		a	б		a	б		a	б		a	б
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60						62			63		
64			65			66			67			68			69			70		
Σ																				

E	I

S	N

T	F

J	P

Анализ и интерпретация полученных данных

1. Суммируйте количество ответов (перечеркнутых Вами ячеек) по вариантам «а» и «б» по всем вертикальным столбцам регистрационного листа. Суммы запишите в соответствующие ячейки в строчке « Σ ».

2. Для первой шкалы (Е – I) обработка данных на этом заканчивается – запишите полученные Вами данные в ячейки внизу регистрационного листа соответственно Е и I.

3. Данные столбцов «а» и «б» по шкалам II-III, IV-V, VI-VII складываются попарно. Суммы записываются в ячейки внизу регистрационного листа в соответствии с аббревиатурой (S, N, T, F, J или P).

4. Обведите те буквы (Е или I, S или N, T или F, J или P), которым соответствует большее число набранных Вами баллов по каждой паре.

5. В конечном счете Вы получите 4 буквы, которые свидетельствуют о Вашей принадлежности к определенному типу темперамента (Эпиметей (SJ), Дионисий (SP), Прометей (NT) или Аполлон (NF) и соответствующему психологическому портрету (См. таблицу ниже) ...

Как определить свой тип темперамента (по Д. Кейрси)?

Инструкция:

1) Посмотрите на пару «S (сенсорика) – N (интуиция)»... Если Вы набрали большее количество баллов по «S», - напишите «S». И, наоборот, если Вы набрали большее количество баллов по «N», - напишите «N».

2) *Те, кто набрал большее количество баллов по фактору «S» (сенсорика),* посмотрите на пару «J – P» ... Если Вы набрали большее количество баллов по фактору «J», то после «S» напишите «J» - таким образом, Ваш тип - SJ (Эпиметей)... Если Вы набрали большее количество баллов по фактору «P», то после «S» напишите «P» - таким образом, Ваш тип - SP (Дионисий)...

3) *Те, кто набрал большее количество баллов по фактору «N» (интуиция),* посмотрите на пару «T - F» ... Если Вы набрали большее количество баллов по фактору «T» (логика), то после «N» напишите «T» - таким образом

ваш тип - NT (Прометей)... Если же Вы набрали большее количество баллов по фактору «F» (чувствование), то после «N» напишите «F» - таким образом ваш тип - NF (Аполлон)...

Краткая справка:

E – экстраверсия: открытость, коммуникабельность, готовность поддержать беседу, подзарядка своей энергетикой от общения с другими людьми...

I – интроверсия: замкнутость, закрытость, некоммуникабельность, культивирование информации преимущественно внутри себя...

S – сенсорика: основными критериями в принятии решений выступают опыт окружающих, здравый смысл и традиции («Так принято!»), абстрактные рассуждения отбрасываются...

N – интуиция: в процессе принятия решений опираются на свой внутренний голос и собственную интуицию (предчувствия) – поступают «по своему» вне зависимости от общепринятых традиционных инструкций и подходов...

T – логика: в процессе обработки информации предпочитают объективный подход («Факты и только факты!»), имеющий свои четкие законы и правила (логику!)

F – чувствование: в процессе обработки информации предпочитают субъективный подход («Хорошо это или плохо?», «Порядочно это или же непорядочно?») и категории этики ставят выше категорий логики.

J – рациональность: действуют в рамках заранее утвержденного плана, последовательно переходя от этапа на этап для достижения поставленной цели...

P – иррациональность, спонтанность: предпочитают ситуативный и многовариативный подход в действиях («по обстоятельствам»), импульсивны...

SJ (Эпиметей): организатор, функциональный лидер; последователен, соблюдает инструкции и контролирует их выполнение другими; свойственны чувство долга, дисциплина и порядок; исполнительен... Однако негибок, проявляет излишний педантизм...

SP (Дионисий): тактик, «оперативник» ... Свобода, спонтанность реакций, стремление следовать собственным желаниям, импульсивность... Живет сегодняшним днем («Здесь и сейчас»), незаменим в форс-мажорных (нестандартных) обстоятельствах...

NT (Прометей): стратег... Его интересуют анализ проблем, планирование, разработка перспектив развития... Генератор идей... Олицетворяет дух творческого поиска...

NF (Аполлон): катализатор групповой активности, эмоциональный лидер... Социально ориентирован и способен к налаживанию сотрудничества... Социально гибок, способен понять и оказать поддержку... Олицетворяет командный дух...

Итак, Ваш тип темперамента (по Д. Кейрси) _____

Таблица Ж. 1 - Обобщенный портрет типов мотивации личности

№п/п	Тип МУ	Тип МБН
1.	Личности обычно активны, инициативны; ищут способы преодоления препятствий, если они встречаются	Личности малоинициативны, избегают ответственных заданий, изыскивают причины отказа от них
2.	Продуктивность деятельности и степень её активности в меньшей степени зависят от внешнего контроля	Продуктивность деятельности и степень её активности в большей степени зависят от внешнего контроля
3.	Отличаются настойчивостью в достижении цели	Отличаются, как правило, меньшей настойчивостью в достижении цели
4.	Склонны планировать свое будущее на большие промежутки времени	Склонны планировать свое будущее на менее отдалённые промежутки времени
5.	Предпочитают брать на себя средние по трудности или же слегка завышенные, хоть и выполняемые обязательства. Ставят перед собой <i>реально достижимые</i> цели. Если рискуют, <i>то расчетливо</i>	Ставят перед собой <i>неоправданно завышенные цели (плохо оценивают свои возможности)</i> . В других случаях, напротив выбирают легкие задания, не требующие, особых трудовых затрат
6.	Достигают суммарный существенно отличный успех при соответствующих обязательствах	Достигают успех от незначительных достижений (при заниженных обязательствах) или от случайного везения (при завышенных обязательствах)
7.	Эффект Б.В.Зейгарник выражен в значительной степени	Эффект Б.В.Зейгарник выражен в меньшей степени
8.	Склонны к переоценке своих неудач в свете достигнутых успехов	Склонны к переоценке своих успехов в свете неудач, что объясняется эффектом контроля ожиданий
9.	При выполнении заданий проблемного характера, в условиях дефицита времени, результативность деятельности, как правило, улучшается	При выполнении заданий проблемного характера, в условиях дефицита времени, результативность деятельности ухудшается
10	Склонность к восприятию и переживанию времени как "целенаправленного и быстрого", а не бесцельно текущего	Склонность к восприятию и переживанию времени как "бесцельно текущего" ("Время - это постоянно струящийся поток")
11	Привлекательность задачи возрастает пропорционально ее сложности. Особенно это проявляется на примере добровольных, а не навязанных извне обязательств. В случае же неудачного выполнения такого навязанного задания его привлекательность остается тем не менее на прежнем уровне	Привлекательность какого-либо задания, как правило, снижается в случае неудачи его выполнения. Причём это будет происходить независимо от того, навязано ли задание извне или выбрано самим субъектом. Хотя в количественном отношении снижение привлекательности во 2-м случае (выбрал сам) может быть менее выражено, чем в 1-м случае (навязано кем-то)

Модель организационной культуры Дэниела Р. Денисона

Модель Денисона строится на оценке четырех ключевых характеристик корпоративной культуры и управления (лидерства):

- миссии (mission),
- способности к адаптации (adaptability),
- вовлеченности (involvement),
- согласованности (consistency).

Каждая из этих характеристик дополнительно разделяется на три качества (индикатора), таким образом, в рамках данной модели всего оценивается 12 параметров. В основе модели лежит две оси: «гибкость» (гибкость – устойчивость) и «фокус» (внешний – внутренний). В центре модели: верования и ожидания. В получившийся крест вписаны характеристики, которые расположены по часовой стрелке справа сверху вниз: Миссия, Согласованность, Вовлеченность, Способность к адаптации.

Для того чтобы провести процедуру анализа, нужно опросить работников компании, которым необходимо ответить на 60 вопросов, по 5 вопросов на каждый из 12 индексов. Респонденты дают ответы по 5-балльной шкале. Затем по каждому вопросу рассчитывается среднеарифметическое значение.

Результаты подсчета противопоставляются нормам, содержащимся в специальной базе данных, с помощью этого определяется процент – показатель, который позволяет судить о качестве того или иного фактора в корпоративной культуре опрашиваемой компании.

На каждый вопрос можно дать ответ от 1 до 5-ти баллов, при этом 1 - минимальный балл, 5 - максимальный балл.

Адаптивность:

«Индекс создания изменений»

1. Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.

2. Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде.

3. Эта организация постоянно использует новые, улучшенные способы выполнения работы.

4. Попытки перемен в организации редко встречаются с сопротивлением сотрудников.

5. Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение.

«Индекс ориентированности на клиента»

6. Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям в этой организации.

7. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.

8. Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента.

9. Мы поощряем прямой контакт членов организации с клиентами.

10. Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.

«Индекс организационного обучения»

11. Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.

12. Мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения и усовершенствования.

13. В работе организации нет больших упущений.

14. Обучение – важная цель ежедневной работы.

15. Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая».

Миссия:

«Индекс стратегического направления»

16. Эта организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе.

17. Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.

18. Мне ясно стратегическое направление этой организации.

19. Эта организация имеет ясную стратегию на будущее.

20. Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии.

«Индекс целей»

21. Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями.

22. Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели.

23. Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы пытаемся достигнуть.

24. Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями.

25. Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.

«Индекс видения»

26. У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего организации.

27. Лидеры в этой организации ориентированы на будущее.

28. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.

29. Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих.

30. Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.

Согласованность:

«Индекс координации и интеграции»

31. Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.

32. Существует четкое выстраивание целей по уровням организации.

33. Люди из различных организационных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.

34. Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организации.

35. Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем работать с человеком из другой компании.

«Индекс согласия»

36. Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.

37. Эта фирма имеет сильную организационную культуру.

38. Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации.

39. Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.

40. Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам.

«Индекс ключевых ценностей»

41. В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса.

42. Эта компания имеет характерный стиль управления и четкий набор методов управления.

43. Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом.

44. Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от не правильного.

45. Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести к неприятности.

Вовлеченность:

«Индекс полномочия»

46. Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу.

47. Решения в этой организации обычно принимаются на том уровне, где доступна лучшая информация.

48. Информация широко распространяется в этой организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.

49. Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации.

50. Бизнес-планирование в нашей организации идет постоянно и в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника.

«Индекс развития способностей»

51. Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.

52. Способности людей в этой организации рассматривается как важный источник конкурентного преимущества.

53. Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.

54. Человеческий потенциал этой организации постоянно растет.

55. Проблемы редко возникают в моей организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.

«Индекс командной ориентации»

56. Кооперации и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряется.

57. Работать в этой организации, значит быть частью команды.

58. Работа организована в этой компании так, чтобы каждый человек мог видеть связь между своей деятельностью и целями организации.

59. Команды - первичные строительные блоки этой организации.

60. В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Методика А.Мехрабиана

Перед началом исследования по данному опроснику испытуемый получает инструкцию следующего содержания: "Перед Вами ряд утверждений, касающихся мыслей, чувств и действий человека в тех ситуациях жизни, где он может добиться успеха или избежать неудачи. Прочтя каждое утверждение опросника, выразите степень своего согласия или несогласия с ним, воспользовавшись следующей шкалой. Свои оценки необходимо ставить в баллах по данной шкале вместе с соответствующим знаком на отдельном листе рядом с порядковым номером суждения" (В методике имеется два варианта опросника, мужской (форма А) и женский (форма Б). Они предлагаются испытуемому в соответствии с его полом).

+3 – полностью согласен

+2 согласен

+1 – скорее согласен, чем не согласен

0 – трудно сказать, и да, и нет

-1 – скорее не согласен, чем согласен

-2 – не согласен

-3 – полностью не согласен

Форма А (мужская).

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасюсь получить плохую.

2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое задание, то предпочел бы сделать его с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.

3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые наверняка решу.

4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неудачи.

5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все усилия, чтобы с ним справиться, чем перешел бы к тому, что у меня хорошо получается.

6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и средняя зарплата, работе с зарплатой выше средней, в которой я должен сам определять, что и как делать.

7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.

8. Я предпочел бы важное трудное дело, в котором вероятность неудачи равна 50%, достаточно важному делу, в котором вероятность успеха составляет почти 100%.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют повышенного мастерства и известны немногим.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. Если я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в простую развлекательную игру, чем в трудную, требующую напряжения и сложных размышлений.

12. Я предпочитаю участвовать в соревнованиях, где я могу оказаться сильнее других, чем в таких, где участники примерно равны по силе.

13. В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития своих умений, чем для отдыха и развлечений.

14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его так, как мне советуют другие.

15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет умеренной и постоянной, чем работу, в

которой начальная зарплата будет небольшой, но есть шанс, благодаря своим усилиям, в скором времени сделать ее достаточно высокой.

16. Я скорее стал бы играть в команде, чем соревноваться один на один.

17. Я предпочитаю работать, не щадя себя, до тех пор, пока полностью не буду удовлетворен полученным результатом, чем стараться закончить дело побыстрее и как-нибудь.

18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу, вопросам, требующим для ответа глубокого размышления и выражения собственной оригинальной точки зрения.

19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но вместе с тем есть и возможность добиться большого успеха, чем такое, где вероятность неудачи сведена к минимуму, но и успеха не добьешься.

20. После удачного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну "пронесло", чем порадуюсь полученной высокой оценке.

21. Если бы я мог вернуться к одному из двух незавершенных дел, то скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.

22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем о том, как правильно его решить.

23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-либо за помощью, чем стану искать выход из сложившегося положения.

24. После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.

25. Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.

26. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на то, что оно получится.

27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.

28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем знакомое, в успехе которого я уверен.

29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем тогда, когда передо мной задачу ставят лишь в самых общих чертах.

30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решать аналогичную задачу, чем перешел бы к более трудной.

31. Когда нужно соревноваться, то у меня скорее возникнет интерес и азарт, чем беспокойство и тревога.

32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Форма Б (женская).

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получить плохую.

2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена в том, что смогу их решить, чем за легкие, которые почти наверняка решу.

3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неудачи.

4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все усилия, чтобы с ним справиться, чем перешла бы к тому, что у меня хорошо получается.

5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где я сама должна решать, что и как делать.

6. Более сильные переживания у меня вызывает страх неудачи, чем ожидание успеха.

7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8. Я предпочла бы важное дело, где вероятность неудачи равна 50%, достаточно важному, но не трудному делу.

9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые известны немногим и требуют большого мастерства.

10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.

11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну "пронесло", чем порадуюсь полученной высокой оценке.

12. Если бы я собралась играть в карты, то скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в серьезную, требующую размышлений.

13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, соревнованиям с участниками, приблизительно равными по силе.

14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжить дело.

15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем радуют успехи.

16. В новых ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.

17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может и не получиться, чем стану готовить привычное кушанье, которое у меня обычно выходит хорошо.

18. Я скорее займусь чем-нибудь приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то стоящее, но не очень увлекательное.

19. Я скорее затратю все свое время на осуществление одного дела, чем постараюсь выполнить быстро за это же время два-три дела.

20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем поработать.

21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовать ее.

22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-нибудь за помощью, чем стану сама искать выход из сложившейся ситуации.

23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникнет интерес и азарт, чем беспокойство и тревога.

24. Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.

25. Я лучше работаю под чьим-либо руководством, чем тогда, когда несу за работу личную ответственность.

26. Мне больше нравится выполнять сложные незнакомые задания, чем знакомое и такое, в успехе которого я уверена.

27. Если бы я успешно решила какую-нибудь задачу, то с большим удовольствием взялась бы еще раз решать аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.

28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.

29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще теряюсь и впадаю в отчаяние, чем быстро беру себя в руки и пытаюсь исправить положение.

30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Таблица И. 1- Бланк ответов к форме А (мужской)

№	Оценка в баллах	№	Оценка в баллах	№	Оценка в баллах	№	Оценка в баллах
1		9		17		25	
2		10		18		26	
3		11		19		27	
4		12		20		28	
5		13		21		29	
6		14		22		30	
7		15		23		31	
8		16		24		32	

Таблица И. 2 - Бланк ответов к форме Б (женской)

№	Оценка в баллах	№	Оценка в баллах	№	Оценка в баллах
1		11		21	
2		12		22	
3		13		23	
4		14		24	
5		15		25	
6		16		26	
7		17		27	
8		18		28	
9		19		29	
10		20		30	

Обработка результатов:

Ключ к мужской форме опросника (А):

+1, -2, +3, -4, +5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, +13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, -23, +24, -25, -26, -27, +28, -29, -30, +31, -32.

Ключ к женской форме опросника (Б):

+1, +2, -3, +4, -5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, -13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, +23, -24, -25, +26, -27, +28, -29, -30.

В соответствии с представленными выше ключами оценки, данные испытуемыми по каждому из суждений опросника, переводятся в баллы следующим образом. Если в ключе данное суждение помечено знаком "+", то оценки (в числителе) переводятся в баллы (в знаменателе) так:

-3 -2 -1 0 1 2 3

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Если в ключе соответствующее суждение помечено знаком "-", то пользуются следующим соотношением:

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

Далее определяется сумма баллов, набранных испытуемым по всему опроснику, и на ее основе определяют, какая мотивация доминирует у испытуемого.

ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

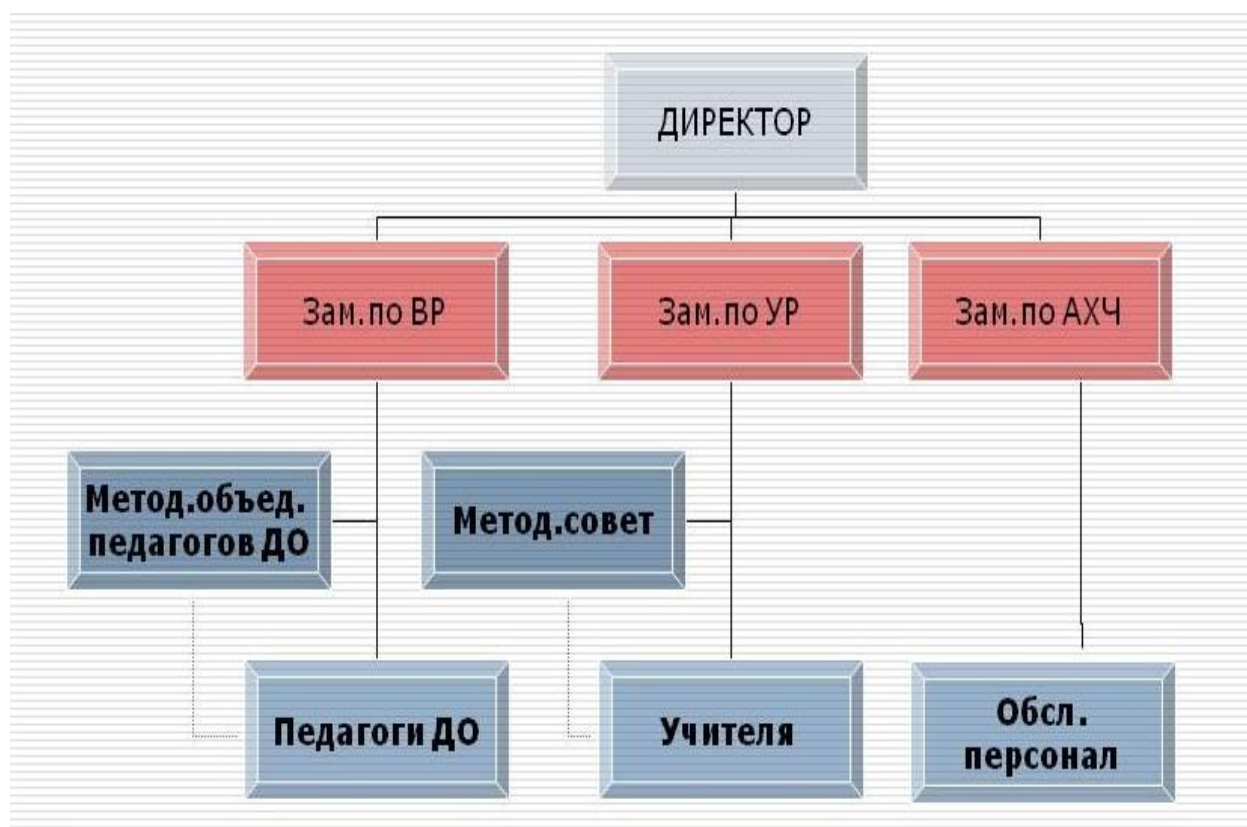


Рисунок К. 1 Линейно-функциональная структура

**ПРОЕКТ «ОНЛАЙН-УЧИТЕЛЬСКАЯ КАК ЧАСТЬ
ВНУТРИШКОЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ»**

СОДЕРЖАНИЕ

Паспорт проекта

Введение

1. Обоснование актуальности темы проекта

2. Цели и задачи проекта

3. Анализ ситуации и желаемые результаты

3.1. SWOT анализ

3.2. Анализ действующей модели учительской

3.3. Анализ кадрового обеспечения

4. Проектное решение

5. Содержание проекта

5.1. План реализации проекта Онлайн-учительская

5.2. Ожидаемые результаты от реализации Проекта

5.3. Направления развития Онлайн-учительской

6. Процедура и содержание оценивания проекта (детализация желаемых результатов и средств их верификации)

7. Календарный план проекта

8. Контрольные и проблемные точки мониторинга проекта

9. Оценка необходимых для реализации проекта ресурсов

10. Риски проекта и меры по их преодолению

Заключение

ПАСПОРТ ПРОЕКТА

Таблица Л.1 – Паспорт проекта

География проекта	Екатеринбург		
Целевая социальная группа	Администрация и педагоги образовательных учреждений		
Партнеры-участники проекта	Google		
Срок и продолжительность проекта	Разработка 3 мес. Внедрение от 6 до 12 мес.		
Стоимость проекта	Требуется	Привлечено	Волонтерство
	127,7 т.руб.	Не требуется	Не требуется
Аннотация проекта	Построение модели Онлайн-учительской образовательного учреждения представляет собой комплексную систему, в которой задействованы и на информационном уровне связаны между собой участники учебного процесса - администрация и учителя. Создать виртуальную учительскую, соответствующую целям и задачам XXI века, можно только на основе реализации комплекса мероприятий, включающего: • техническое обеспечение школы, развитие компьютерной базы, создание школьной локальной сети: доступные, надежные, современные компьютеры, предназначенные для решения образовательных задач. • подключение к сети Интернет: доступное, высокоскоростное соединение с Интернет, не менее 2 Мб/с. • профессиональное развитие, повышение ИКТ-компетентности учителей: широкий спектр курсов повышения квалификации учителей, позволяющих им приобрести необходимые знания и умения для интеграции компьютерных технологий в учебный процесс. • автоматизацию управленческой деятельности: автоматизация документооборота, управления и планирования учебной деятельности.		

ВВЕДЕНИЕ

Термин «информатизация» уже прочно укрепился в образовательной среде. Но под этим не стоит понимать только использование ИКТ в самом образовательном процессе. Применение и успешное внедрение информационных технологий в управленческих целях в современных условиях является залогом устойчивого развития образовательной организации на рынке соответствующих услуг.

Цель информатизации образования состоит в рационализации интеллектуальной деятельности за счет использования новых информационных технологий, повышении эффективности и качества подготовки специалистов с новым типом мышления, формирования новой информационной культуры путем индивидуализации образования.

В России, как и во многих других странах мирового сообщества, все большее внимание уделяется проблеме информатизации образования, которая рассматривается как одна из наиболее важных стратегических проблем развития социума. За короткий период в образовательной сфере стали применяться новые информационные технологии, выявилась особая роль использования сети Интернет в образовательном процессе.

Глобальная информатизация и формирование информационно-коммуникационной среды требуют создания в России конкурентоспособной образовательной системы, что позволит избежать отрыва качества образования от современных требований жизни в

информационном обществе. Поэтому образовательная среда стала информационно-коммуникативной образовательной средой (ИКОС), где эти ее свойства являются неразрывно связанными.

Коммуникационная среда – совокупность условий, позволяющих субъектам данной среды реализовывать желание и необходимость обмена информацией путем прямого обращения друг к другу. Следовательно, ИКОС должна помочь в формировании и развитии компетентности в области использования ИКТ в управленческом процессе. Время предъявляет особые требования к личностным качествам человека, выдвигая на первый план умение быстро ориентироваться в информационном пространстве, способность находить, анализировать и обобщать информацию.

Идея внедрения виртуального взаимодействия является одной из актуальных на современном этапе развития для российской школы. Позитивная составляющая данного проекта заключается в том, что при его реализации сохраняется внутриорганизационная и межличностная коммуникация педагогов и администрации ОУ, так и расширяется внутришкольная информационная образовательная среда, что отвечает современным потребностям общества и стандартам. Под виртуальным взаимодействием понимаем единую информационную среду, доступную для каждого педагога в ОУ – Онлайн-учительская.

1. ОБОСНОВАНИЕ АКТУАЛЬНОСТИ ТЕМЫ ПРОЕКТА

Особенность современного этапа развития системы образования состоит в том, что проблема информатизации уже не может рассматриваться как инструментально-технологическая. В текущих условиях, когда активно внедряются информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), основным фактором, определяющим качество информатизации образования, следует выделить качество использования ИКТ в образовательном процессе школы, которое определяется не столько наличием принтеров, компьютеров, сканеров в школе, сколько их эффективностью, т.е. реальным системным использованием на всех ступенях учебно-воспитательного процесса.

Приоритетными становятся содержательные аспекты проблемы, а именно:

- готовность учителей к системному использованию ИКТ в своей профессионально-педагогической деятельности (учитель должен владеть основами работы на компьютере, уметь использовать возможности ИКТ в своей профессиональной деятельности, а также иметь доступ к информационному образовательному пространству в сети Интернет с использованием облачных технологий);
- наличие соответствующих технологий использования информационных ресурсов в процессе ведения электронного документооборота;
- качество информационных образовательных ресурсов;
- наличие системы информационного обеспечения школы, включающей автоматизацию документооборота, управленческий, социально-психологический и образовательный мониторинг.

Следует отметить, что требования нового федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС): эффективность учебно-воспитательного процесса должна обеспечиваться ИКОС - системой информационно-коммуникационных образовательных ресурсов и инструментов, которая является важнейшим условием и одновременно средством формирования новой системы образования. Поэтому в условиях перехода к новым ФГОС необходимо привлечь ИКТ для решения новых педагогических задач, которые ставит перед нами государство. Для решения данных задач выбрана тема проекта: «Онлайн-учительская как часть внутришкольной информационной образовательной среды».

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель создание Онлайн-учительской в образовательном учреждении для внутриорганизационной коммуникации, способствующей повышению качества образовательного процесса.

Задачи:

1. Аудит коммуникационной среды в ОУ и существующих информационных ресурсов, используемых в образовательной сфере;
2. Создание и внедрение виртуальной учительской на базе облачных технологий Google для повышения качества образовательного процесса;
3. Организация методического сопровождения педагогов в целях обучения навыкам работы с виртуальной учительской.

3. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ И ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Таблица Л.2 - S.W.O.T.-анализ

Сильные стороны - оптимизация управления и координации действий администрации и педагогов в ОУ; - доступность и прозрачность информации, а также скорость ее передачи; - автоматизация и унификация форм отчетности; - экономия расходных материалов	Слабые стороны - цифровое неравенство в регионах РФ; - недостаточный уровень ИКТ-компетентности в ОУ; - ненамеренное удаление информации; - несвоевременное обновление контента
Возможности - организация совместной работы администрации и педагогов; - удобство планирования рабочего времени; - соблюдение культуры общения в виртуальной среде; - удобство в построении отчетности и графиков;	Угрозы - неприятие формы работы в виртуальной среде; - особенности нормативно-правового регулирования (Прокуратура, Роскомнадзор и др.); - сбои в работе Интернета, а также различные техногенные сбои; - ненадлежащая защита данных

Б. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ МОДЕЛИ УЧИТЕЛЬСКОЙ

Переход на Федеральные государственные образовательные стандарты предполагает создание динамичной информационно-образовательной среды учебного заведения, которая в свою очередь станет элементом регионального образовательного пространства. Основопологающим фактором, обеспечивающим успешность такого перехода, является системность подготовки и комплексность всех видов обеспечения введения ФГОС, постоянное научное и методическое сопровождение, включая консультирование и сопровождение всех участников образовательного процесса.

Онлайн-учительская не только позволит наладить информационный обмен внутри школьной среды, но и позволит наладить работу в коллективе с использованием новых технологий, позволит избавиться от многих рутинных операций.

Онлайн-учительская - это общий универсальный ресурс, и одной из основных задач становится выбор платформы для его размещения. На сегодняшний день существует несколько готовых решений в данной области. Каждое ОУ вправе выбрать свой собственный путь развития Онлайн-учительская. Существуют как коммерческие предложения на рынке, так и готовые бесплатные решения на различных платформах.

Среди всего многообразия коммерческих вариантов можно выделить такой продукт как 1С ХроноГраф.

Программа «1С:ХроноГраф» является совместной разработкой фирмы «1С» и компании «Хронобус» и предназначена для решения задач автоматизированной консолидации отчетных данных из подведомственных образовательных учреждений и подготовки сводной отчетности на муниципальном уровне. Данная программа содержит объединенный и значительно расширенный функционал пакетов «1С:ХроноГраф Кадры для Управлений образования ПРОФ» и «1С:ХроноГраф Контингент для Управлений образования ПРОФ» и многое другое.

Программа позволяет как самостоятельно заполнять базы данных и отчетные формы подведомственных учреждений, так и загружать их из пакетов «1С:ХроноГраф Школа 2.5 ПРОФ» и выше, «1С:ХроноГраф Оплата Труда», «1С:ХроноГраф Тарификация для Бухгалтера ПРОФ» и другие.

Программа «1С:ХроноГраф» обеспечивает выполнение следующих функций:

- Ввод данных об Управлении образования.
- Формирование структуры Управления образования.
- Загрузку (или самостоятельное формирование) и ведение баз данных подведомственных учреждений.
- Формирование, ведение и архивное хранение сводной и детализованной информации о сотрудниках подведомственных образовательных учреждений (ОУ).
- Формирование, ведение и архивное хранение сводной и детализованной информации об учащихся подведомственных ОУ.
- Обработку информации ротации сотрудников и о движении учащихся.
- Контроль за формированием и ведением документации конкретных образовательных учреждений.
- Сбор и хранение данных об учащихся в формате ЕГЭ.
- Ведение Книги приказов по Управлению образования.
- Подготовку отчетной документации.
- Полноценный обмен информацией с другими программами.

На основе сформированных данных подведомственных учреждений, в программе готовится консолидированная отчетная документация, структурированная по следующим основным типам:

- Общие характеристики подведомственных образовательных учреждений, в том числе количественный состав учреждений, организация режима их работы и занятий учащихся.
- Основные характеристики кадрового состава подведомственных образовательных учреждений (администрации и педагогических работников).
- Отчеты по комплектованию, формам обучения учащихся и распределению выпускников образовательных учреждений.
- Отчеты по оценке эффективности и результативности обучения, в том числе по ступеням и типам классов.
- Отчеты по количественным показателям достижений учащихся во внеучебной деятельности и предметных олимпиадах.

Кроме этого, встроенный в программу конструктор позволяет самостоятельно создавать шаблоны отчетных форм для подготовки необходимых отчетов на основе баз данных подведомственных учреждений.

В течение последних лет в тысячах школ более чем 20-ти регионов РФ в рамках федерального проекта "Информатизация системы образования" осуществляется процесс массового внедрения системы администрирования "1С:ХроноГраф Школа 2.5", современные варианты программы начинаются с версии 3.0.

В ходе реализации проекта в других ОУ, наряду с очевидной успешностью целого ряда административных и учетных задач, был выявлен ряд наиболее общих для

абсолютного числа школ России ключевых проблем, связанных с встраиванием систем автоматизации в организацию их работы, таких как:

- Отсутствие динамически доступных компьютеров на рабочих местах сотрудников школы - от директора и завуча до классных руководителей и преподавателей-предметников.

- Отсутствие аппаратных и программных (системных) выделенных серверов, без которых невозможна эффективная организации сетевой многопользовательской работы с единой базой данных школы.

- Отсутствие профессиональной системной и технической поддержки, особенно важной при организации необходимой "сетевой" работы недостаточно опытных пользователей.

Попытки использовать для решения административных задач потенциал имеющихся в школе кабинетов информатики, как правило, мало эффективны, а иногда приводят к отрицательным результатам, так как не только не решают вышеперечисленные проблемы, но и добавляют новые, связанные с невозможностью одновременной реализации учебного компьютерного класса для учащихся - с одной стороны, и закрытой "безопасной" информационной среды для сотрудников школы - с другой.

К сожалению, при огромном потенциале данного продукта, он остается интересным, но коммерческим предложением. Одна копия 1С:ХроноГраф стоит приблизительно 18000 рублей. В условиях современной экономической системы, внедрение данного продукта становится крайне проблематичным для бюджетного учреждения.

Еще одним интересным продуктом в данной области является виртуальная учительская на портале Дневник.ру.

Дневник.ру – бесплатная закрытая образовательная сеть для учебных заведений. Совмещает в себе: - электронный документооборот; - дистанционное образование; - социальную сеть. Проект поддерживается Министерством Образования и науки РФ, региональными департаментами и комитетами образования. Дневник.ру – дважды лауреат национальной «Премии Рунета» («Учительский интернет-проект», «Электронное государство в информационном обществе»).

В апреле 2012 года Дневник.ру завоевал международную премию World Summit Award как победитель в категории E-Learning & Education. В августе 2012 года компания стала резидентом инновационного центра Сколково. В 2013 году получила эксклюзивный статус «Самая инновационная компания мира 2014» по версии Всемирного экономического форума.

Дневник.ру - закрытая информационная система со строгим порядком регистрации образовательных учреждений и пользователей. В системе учтены все требования безопасности и федерального закона №152 «О персональных данных», а для работы в ней потребуется только компьютер с доступом в интернет.

Основные сервисы и возможности системы Дневник.ру:

1. Персональный профиль для каждого пользователя: - шаблонная страница, где вы можете рассказать о себе- электронная почта с функцией прикрепления файлов-персональное "файлохранилище", не лимитированное объемом и типом информации- календарь и адресная книга

2. Электронный дневник учащегося, заполняемый учителем, доступный ученикам и их родителям: - оценки- домашние задания- расписание уроков и факультативов

3. Электронный журнал учителя: - оценки и комментарии- мониторинг успеваемости, посещаемости.

4. Библиотека художественной литературы по программе курсов общеобразовательных предметов

5. Медиатека: - материалы для самостоятельного образования, тестовые задания по предметам международных олимпиад и конкурсов, задания в формате ЕГЭ- вспомогательные материалы для учёбы: пособия, справочная литература, словари и

энциклопедии- игровые программы обучающего характера, учебные видеофильмы и аудиокниги- научно-методические разработки- педагогические пособия и справочники для учителей и родителей

6. Конструктор школьного сайта

7. Инструменты отчётности и планирования для администрации школы и учителей

8. «Виртуальные классы» дистанционного обучения

9. Объединения и ассоциации, посредством создания "групп" пользователей

10. Выделенный родительский форум и учительская

К сожалению, сервис Дневник.ру не является “полноценной” виртуальной учительской, т.к. Онлайн-учительская - рабочая среда, предназначенная для внутренней коммуникации и взаимодействия персонала школы, а также решения ряда внутришкольных организационных и управленческих задач. Сервис предоставляет ограниченные возможности внутришкольной коммуникации. Фактически, в нем на высоком уровне реализована только функция полной статистики, включающая в себя как стандартные ведомости и отчёты образовательной организации, так и дополнительные. Отчёты в школе, которые раньше заполнялись вручную, теперь можно сформировать автоматически. Но это лишь часть того, что непосредственно требуется от виртуальной учительской. Все данные обновляются в режиме реального времени, что является плюсом. Данный портал служит скорее, как дополнение к внутришкольной работе, но не может полноценно заменить ее, предложить весь необходимый перечень функций.

На сегодняшний день, наиболее удобным и оптимальным инструментом в создании виртуальной учительской являются сервисы Google.

Google Apps для учебных заведений – это пакет облачных, то есть размещенных на серверах компании Google, приложений для планирования и управления совместной деятельностью, совместной работы и общения, публикации материалов, хостинга видеоматериалов и многих других инструментов, необходимых в работе современного учреждения образования. Google Apps является эффективным сервисом для построения информационно-образовательной инфраструктуры школы. С помощью этого сервиса любое образовательное учреждение может создать и сконфигурировать собственный домен, в который входят аккаунты пользователей, сервисы, к которым у этих пользователей есть доступ и система управления ими.

Если публичный Google аккаунт - это индивидуальный ключ пользователя к сервисам Google, то домен Google Apps - это связка ключей, которую мы надежно держим в своей руке. Google Apps для учебных учреждений позволяет создать рядом с “большим” облаком сервисов Google свое собственное, маленькое облако, которое мы наполняем, конфигурируем и доступ, к которому мы предоставляем самостоятельно и в соответствии с правилами и программами, принятыми в школе.

Администраторы школьного домена Google Apps для учебных учреждений получают возможность настроить свой домен таким образом, что доступ различных категорий пользователей к возможностям и инструментам, которые содержит этот домен, будет строго регламентирован. Директор школы и завучи будут иметь полный доступ к управленческой информации, учителя - к планам уроков и инструментам совместной учебной деятельности.

Поскольку Google Apps для учебных учреждений представляет собой полностью защищенную, безопасную среду. Эта возможность оказывается исключительно важной в свете требований ФГОС начального и общего образования.

В результате конфигурирования школьного домена Google Apps в школе складывается структура пользовательских аккаунтов, позволяющая организовать эффективное взаимодействие между пользователями. В домене Google Apps существует возможность гибко управлять его структурой. Школа, выстраивающая свою информационно - образовательную среду с помощью этого сервиса, может сконфигурировать его таким образом, чтобы доступные его пользователям службы

максимально соответствовали их образовательным потребностям. В структуре домена Google Apps можно выделить три уровня:

- Ядро пакета Google Apps составляют шесть сервисов, бесперебойная работа которых гарантируется пользовательским соглашением. Это соглашение администрация школы подписывает с компанией при регистрации Google Apps. В число этих базовых сервисов входят электронная почта Gmail, календарь Google, сайты Google, сервис приложений совместного редактирования Диск Google, служба контактов и клиент мгновенной связи Google Chat. Если мы развернули Google Apps для своего домена, то можно быть уверенным, что эти сервисы будут работать всегда и везде.

- Следующий «слой» домена Google Apps – это более шестидесяти сервисов, разработанных компанией Google, которые также могут быть бесплатно подключены к домену. Среди сервисов второго слоя – сервис видеохостинга Youtube, социальная сеть Google+, CMS Блоггер, Google Аналитика и многое другое. В подавляющем большинстве случаев пользователи Google Apps даже не замечают разницы между приложениями первого и второго слоя. Все они хорошо известны и пользуются заслуженной популярностью у пользователей продуктов Google. Но разница есть. Если круглосуточная функциональность и техническая поддержка сервисов первого слоя гарантированы пользовательским соглашением, то на сервисы второго слоя оно не распространяется.

- Внешний, слой домена Google Apps составляют продукты, разработанные не Google, а партнерскими компаниями. Среди них такие известные сервисы, как Zoho, сервис организационных диаграмм Lucid Chart, онлайн графический редактор Aviary и т.д. Подключаются они через галерею приложений Google Apps. Администратору Google Apps, устанавливающему их в свой домен, необходимо иметь в виду, что это продукты сторонних компаний и за их функциональность и техническую поддержку Google ответственность не несет. Справедливости ради надо отметить, что Google заботится о качестве приложений, подключаемых к Google Apps и включает в свою галерею только продукты серьезных и надежных разработчиков. Сервисы второго и третьего уровня представляют собой уникальный набор инструментов совместной творческой деятельности обучающихся, проектирования учебных ситуаций, ориентированных на формирование коммуникативных, регулятивных и познавательных УУД в соответствии с требованиями ФГОС.

Основные преимущества сервиса Google for Education:

- Облачные технологии. Их основным признаком является то, что человек авторизуется (т.е. регистрируется и получает имя и пароль) на некотором интернет-ресурсе, сохраняет там свою информацию и получает к ней доступ в любое время и в любом месте. Теперь работать можно на любом устройстве, будь то планшет, компьютер в библиотеке, домашний компьютер или даже обычный смартфон. Данные всегда будут надежно защищены, а привычный интерфейс сделает работу проще.

- Доступ к огромному количеству информации. Доступ к интересным книгам, познавательные видео, качественные учебные приложения и многое другое для успешного образовательного процесса.

- Совместная работа в режиме реального времени. Веб-инструменты дают возможность преподавателям и администрации обмениваться информацией и решать все вопросы быстро и эффективно – для этого даже не нужно собираться вместе.

- Доступное и бюджетное решение. Благодаря доступным устройствам с возможностью централизованного управления и бесплатным продуктам Google Apps применение технологий в образовании легко вписать в небольшой бюджет. При этом не будет никаких проблем с обновлением приложений и контента – оно происходит одновременно на всех устройствах.

Основные сервисы Google для виртуальной учительской:

YouTube. YouTube-это видеохостинг или видеохранилище, где находятся миллионы видеороликов разного содержания, тем, направлений. Возможности YouTube <http://www.youtube.com/> позволяют смотреть, загружать и

публиковать видео. Для учителя это возможность создания видеоуроков по своему предмету, инструкции по работе с сервисами, создание плейлистов с работами коллег, учеников и презентаций, слайд-шоу. Вы можете подписываться на видеоканалы коллег, различных образовательных сайтов и платформ.

К тому же есть возможность проведения видео-конференций. Можно проводить онлайн-совещания, конференции, вебинары с записью и автоматическим выкладыванием в ютуб.

Picasa Продукт Picasa <http://picasa.google.ru/> ищет, редактирует и публикует фотографии. Здесь есть возможность создания веб-альбомов различной тематики, направлений, задач и возможностями просмотра. Из фотографий или картинок, загруженных в веб-альбом можно создать слайд-шоу.

Документы <http://docs.google.com/> позволяют создавать презентации, формы, рисунки и таблицы. Презентации могут быть созданы по любой теме на любом языке для любого предмета. Это может быть инструкция, урок, знакомство с коллегами, выставка, портфолио.

Формы применяются для создания опросов и анкет среди коллег. Очень удобно провести анализ данных и есть возможность получить графику по полученным результатам. Вы можете добавлять не только текст, но и видео, изображения. Рисунки можно использовать для создания интерактивных рабочих листов. Интерактивный рабочий лист-это лист, наполненный рабочим контентом: текстом, рисунками, графикой определенного содержания для решения поставленных руководством задач.

Гугл - таблицы могут быть использованы для создания списков класса, отчетов, листов продвижения по предмету или проекту, для составления задач в любой области предмета используя графики, рисунки и многое другое. На все документы можно дать права просмотра, комментирования и редактирования, что дает возможность коллективной работы в онлайн-режиме нескольким участникам.

Gmail <http://mail.google.com/> это почтовая система с возможностью поиска по сообщениям и эффективной защитой от спама. Здесь есть возможность работать в чате, провести видео-конференцию и написать сообщение не открывая письмо.

Календарь С помощью календаря <http://www.google.com/calendar/> учитель составляет свой график и делится мероприятиями со своим коллегами, отправляя им напоминания о предстоящих мероприятиях через почту или СМС.

Сайты <http://sites.google.com/> для учителя это возможность реализации современных требований ФГОС. Это разработка и проведение дистанционных уроков, курсов, конференций, предметных недель, конкурсов, обмена опытом, публикации материалов.

Blogger <http://www.blogger.com/> предоставляет возможность учителю создавать свои блоги на любую тематику, выкладывать информацию по урокам, домашним работам, социальным сервисам.

Группы <http://groups.google.com/> -для администрации и учителя — это как почта, быстрая рассылка сообщений зарегистрированным участникам на почтовый ящик. Можно создать группу родителей, коллег, учеников, обсуждение вопросов, консультации и многое другое.

Электронная образовательная среда КМ-школа создана компанией “Кирилл и Мефодий”, одним из ведущих отечественных разработчиков и производителей электронных образовательных ресурсов (ЭОР). Это программный комплекс нового поколения, предназначенный для формирования информационной образовательной среды учебного заведения, в которую входят учебно-методические ресурсы и мультимедийные средства работы с ними как во внешней среде – интернете, так и в локальной сети школы.

Сам продукт работает на основе клиент-серверной технологии: на выделенном сервере (с ОС Windows) устанавливается серверная его часть, а на рабочие машины учителей ставятся клиентские части. Является платным. Недостатки для внедрения:

- Наличие в каждом кабинете компьютера с установленным клиентом КМ-Школа.

- Отсутствие в локальной сети лицензионного сервера под управлением Windows 2008 с необходимым числом клиентских лицензий.
- Наличие недостаточно исполнительных, компетентных сотрудников для ведения виртуального учебного процесса параллельно реальному.
- Наличие ежегодной подписки на продукт.

Таблица Л.3 -Сводная таблица: Выбор платформы для создания Онлайн-учительской

Название платформы	Коммерческий/ Бесплатный	Работа с применением облачных технологий	Простота использования	Наличие дополнительных сервисов	Сложность в обучении персонала
1С ХроноГраф	коммерч.	нет	сложно	да	сложно
Дневник.ру	бесплатно	нет	средняя сложность	нет	средняя сложность
КМ-Школа	коммерч.	да	сложно	да	сложно
Google for Education	бесплатно	да	средняя сложность	да	средняя сложность

В. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Успешное решение задач информатизации невозможно без кадрового обеспечения. Оно должно соответствовать инновационным преобразованиям в школе и коллективе и быть связанным с внедрением ИКТ в процесс управления школой.

Для администрации школы необходимо тщательно продумать и выработать программу действий по преодолению цифрового разрыва и его проблем-спутников.

Цифровой разрыв, цифровое неравенство, в некоторых переводах - цифровой барьер - термин, появившийся уже в XXI веке. Для разных стран и разных ситуаций интерпретируется по-разному, но суть от этого не меняется. Практически всегда - это обозначение разницы в возможностях доступа к информации и к образованию для разных категорий населения/разных возрастных и социальных групп. Например, традиционные СМИ вытесняются "новыми медиа", а информационные каналы быстрыми темпами мигрируют в Интернет. Отсутствие у какой-то группы людей доступа к последнему или неумение пользоваться компьютером, автоматически означают проявление «цифрового разрыва» и появлению «проблем-спутников». В школе эти проблемы появляются, если они не обсуждаются, не формулируются коллективно, не осознаются, или относятся целиком за счет каких-то других факторов.

В данном случае надо обратить внимание на:

- Разрыв между какой-то частью учителей школы, постоянно развивающих свои навыки ИКТ, и другой (часто явно преобладающей по количеству) частью учительского коллектива, не пользующейся Интернетом вообще, или пользующейся очень мало. Проблемы - отсутствие свободного обмена информацией и пространства для открытых дискуссий, отсутствие профессиональной кооперации между учителями, несформированность коллективного запроса на повышение квалификации, ухудшение перспектив профессионального роста учителей.

- Разрыв между продвинутыми учителями - одиночками-первопроходцами, применяющими ИКТ в преподавании своего предмета, живущими активной сетевой жизнью, и администрацией, еще не оценившей инновационный потенциал технологий для управления школой. Бывает, правда, и наоборот: когда более продвинутой в отношении пользовательских навыков оказывается администрация. Наблюдаемые здесь проблемы – это неэффективное управление школой, плохая обратная связь, невключенность учителей в управление школой, высокая вероятность конфликтов и управленческих кризисов, ухудшение перспектив на проведение любых преобразований в школе.

Поэтому первое, что необходимо сделать – это удовлетворить потребность учителей, педагогов, администрации ОУ в обучении на соответствующих курсах повышения квалификации по овладению современными компьютерными технологиями. Ведь эффективность применения ИКТ во всем образовательном процессе определяется ИКТ-компетентностью его участников.

Следующим этапом становится коллективное обсуждение. Оно необходимо не только для совместного проговаривания и формулирования проблем, но и для поиска их решений. Именно причастность каждого члена коллектива к осмыслению задачи внедрения виртуальной учительской является определяющим фактором в успешном введении новации. Здесь самое главное – это то, что каждый должен понимать необходимость в наше время создания такого пространства, необходимость менять подходы и принципы работы. Человек, умело и эффективно владеющий технологиями и информацией, имеет другой, новый стиль мышления, принципиально иначе подходит к оценке возникшей проблемы, к организации своей деятельности. Он ясно понимает, что без новых информационных технологий уже невозможно представить современную школу.

Независимо от того, какую технологию для коллективных обсуждений выберет администрация ОУ - мозговой штурм, "Открытое пространство" (Open space), "Мировое кафе" (World cafe) и т.д. - существуют некоторые общие моменты:

- В обсуждениях необходимо придерживаться контекста своей школы/организации, обсуждать проблемы "не вообще", а в жесткой привязке к местным условиям.

- При всей игровой и свободной форме таких обсуждений, надо постараться всячески работать на их статус, как коллективного решения, принимаемого всеми. Иначе будет: "поговорили и разошлись"...

- Такие форматы обсуждений очень эффективны в том случае, если коллектив начнет не просто видеть, а вовлекаться в пусть небольшие изменения, но довольно быстро. Тогда они могут стать традиционной формой подготовки учителей к принятию важных решений.

- Приглашайте участвовать в штурме "продвинутых" учителей и администраторов из других школ. Наиболее эффективно работают группы с разным по опыту составу участников - в них всегда острее обозначаются противоречия.

- Все сформулированные общими усилиями проблемы и предложения нужно тщательно фиксировать на бумаге/в электронном виде.

- Желательно бумажные продукты обсуждений перевести в цифровой формат и опубликовать для ознакомления всего коллектива. Можно использовать для этих целей школьные электронные рассылки, Google-группы, Google-сайты и любые другие подходящие для этой цели сервисы...

- Лидерство - огромный ресурс в инновационных процессах. Причем, лидером можно быть и не по должности, а по личным качествам. Отличным лидером будет мотивированный и заинтересованный в изменениях учитель. Опора администрации на лидеров из коллектива может принести больше пользы, чем традиционные - "вертикальные" - схемы управления.

Для начала работы по созданию Виртуальной учительской мы предлагаем провести опрос коллектива, анализ которого поможет выявить положительные и отрицательные моменты уже имеющегося ИКТ-пространства ОУ(см. Приложение 2).

Далее необходимо вместе вырабатывать систему последовательных и осмысленных действий:

- обновление школьной программы с учетом использования ИКТ,
- переход на электронный документооборот,
- организация электронного инфообмена в школе,
- проведение работы по разработке методических материалов в электронном виде (учебники, тесты, контрольные) и размещению их в общем хранилище данных,
- экспериментирование с новыми интернет-практиками,
- создание системы постоянного обучения,
- мотивация учителей, применяющих ИКТ в работе,

- разработка системы поощрений,
- включение в эффективный контракт.

Командообразование – это очень важный этап при внедрении любого проекта в работу коллектива. Для создания Онлайн-учительской необходимо создать команду наиболее активных, хорошо знающих и умеющих применять ИКТ управленцев и учителей.

Школьная ИКТ-команда создается не для того, чтобы просто быть. Она нужна для эффективной работы, для того, чтобы самостоятельно формулировать и решать проблемы-задачи. Под масштабный и продолжительный проект - Онлайн-учительская, необходимо четкое поэтапное планирование с распределением ответственности, назначением сроков, распределение обязанностей.

Очевидно, что процесс создания Онлайн-учительской ОУ нуждается в системном подходе при решении всех этих кадровых проблем. При этом надо быть готовыми к сопротивлению изменениям и возникновению конфликтов. Именно конфликтные ситуации являются самым долгосрочным и, может быть, самыми важными в инновационных проектах при проведении преобразований в школе.

Вывод: Таким образом, существующая система мотивации не адаптирована к современным условиям и требует внесения изменений путем разработки нового трудового договора – эффективного контракта – в котором конкретизируется трудовая функция работника, показатели (критерии, индикаторы) оценки эффективности его деятельности, размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение результатов труда.

4. ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

Онлайн-учительская ОУ должна реализовать:

- интегрирующую функцию, т.е. объединение усилий педагогов и администрации для решения задач, поставленных перед современной школой; создание единой системы информационного обеспечения в учреждении;
- дифференцирующую функцию, т.е. создание таких микросред («ниш»), которые позволят: каждому учителю - построить собственную траекторию совершенствования профессионального мастерства; администратору образовательного учреждения – своевременно получать необходимую информацию для принятия эффективных управленческих решений.

Основными характеристиками содержательного наполнения виртуальной учительской ОУ являются:

- доступность информационных ресурсов и удобство их использования;
- системность, содержательность и полнота информации, достаточные для принятия управленческих решений;
- точность, достоверность информации, необходимые для отражения реального состояния объекта;
- актуальность, своевременность, практическая ценность информации, т.е. обеспечение ее ценности в момент использования.

Концептуальные подходы и принципы построения проекта

При построении модели Онлайн-учительской ОУ необходимо учитывать следующие педагогические идеи, принципы и подходы:

- модульный принцип, т.е. определение основных направлений внедрения важнейших составляющих облачных технологий в педагогический процесс в виде системы взаимосвязанных модулей;
- системный подход, т.е. анализировалась потребность и целесообразность внедрения новых информационных облачных технологий в деятельности педагогов и администрации на

основе органического синтеза эффективных традиционных и современных педагогических идей для решения общезначимых педагогических проблем;

- средовой подход, т.е. создание таких условий, которые позволили бы педагогам и администрации школы построить свою индивидуальную образовательную траекторию для саморазвития и активизации творческой деятельности;

- диверсификация форм и методов использования облачных технологий, т.е. разнообразное и разностороннее использование информационно-коммуникационных технологий в учебно-методической деятельности учителей

5. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

Таблица Л.4 -План реализации проекта Онлайн-учительская

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Ответственный	Ресурсы
<i>Аудит коммуникационной среды в ОУ.</i>				
1	1. Проведение опроса среди педагогического и административного состава ОУ к готовности внедрения Онлайн-учительской.	1 неделя	Заместитель директора	Кадровые, материально-технические
2	2. Анализ оснащённости ОУ компьютерным оборудованием с доступом к сети Интернет.	1 неделя	Заместитель директора по АХЧ, методист по ИКТ (учитель информатики)	Кадровые, материально-технические
<i>Создание Онлайн-учительской на базе облачных технологий Google.</i>				
3	3. Регистрация учётной записи ОУ на платформе Google, установка Google.Drive на ПК администрации ОУ.	1 день	Методист по ИКТ (учитель информатики)	Кадровые, материально-технические
4	4. Создание и утверждение модели Онлайн-учительской на сервисе Google.Sites	2 недели	Администрация ОУ, методист по ИКТ (учитель информатики)	Кадровые, материально-технические
5	5. Наполнение контентом Онлайн-учительской на сервисах Google.	2 недели	Администрация ОУ, методист по ИКТ (учитель информатики)	Кадровые, материально-технические
<i>Внедрение Онлайн-учительской на базе облачных технологий Google.</i>				
6	6. Проведение обучающего семинара в ОУ по работе с Онлайн-учительской, регистрация учётных записей администрации и педагогов ОУ.	1 неделя	Администрация ОУ, методист по ИКТ (учитель информатики)	Кадровые, материально-технические
7	7. Подключение учётных записей педагогов и администрации к Онлайн-учительской	2 недели	Методист по ИКТ (учитель информатики)	Кадровые, материально-технические
8	8. Разработка и утверждение локальных актов по внедрению Онлайн-учительской в ОУ, разработка методической поддержки.	1 неделя	Администрация ОУ, методист по ИКТ (учитель информатики)	Кадровые, материально-технические
9	9. Внесение изменений в положение о стимулирующих выплатах педагогическим работникам для поощрения педагогических работников ОУ.	1 день	Администрация ОУ, комиссия по ФМС	Кадровые, материально-технические

Продолжение Таблица Л.4 -План реализации проекта Онлайн-учительская

10	Проведение мониторинга внедрения и использования Онлайн-учительской в работу ОУ, анализ результата внедрения, обеспечение методической поддержки педагогов.	2 раза в месяц	Администрация ОУ	Кадровые, материально-технические
----	---	----------------	------------------	-----------------------------------

5.2. Ожидаемые результаты от реализации Проекта

Ожидаемые результаты от внедрения данного Проекта условно можно разделить на три блока.

Первый блок связан с разработкой и внедрением модели Онлайн- учительской на базе облачных технологий Google

При разработке и внедрении модели Онлайн-учительской была выбрана платформа Google. Данная платформа имеет широкий спектр сервисов для реализации виртуальной учительской и наполнение ее необходимым функционалом. Работа с платформой Google не требует высокого уровня подготовки в области IT-технологий и доступна для обычного пользователя, и это является ее преимуществом. Первым этапом в разработке Онлайн-учительской является регистрация на платформе Google и создание учетной записи ОУ. Еще одно преимущество платформы в том, что для использования всех сервисов используется одна учетная запись. Для реализации основы Онлайн-учительской воспользуемся сервисом Google.Sites, где создадим внешний образ Онлайн- учительской в виде сайта. Разрабатываем дизайн (внешний облик) и формируем структуру (Меню). На данном этапе необходима совместная работа всей администрации для проработки красивой, удобной и функциональной структуры Онлайн-учительской. Дизайн и структура реализованной Онлайн-учительской представлен ниже:

Структура виртуальной учительской (Меню)

- Главная страница
- Объявления
- План работы
- Расписание звонков и уроков
- Отчетность
- Документы
- Обсуждения
- Аттестация педагогов
- Сайты педагогов
- Курсы повышения квалификации
- УМК
- Конкурсы и олимпиады
- Достижения коллег
- Предложения и пожелания
- Полезные ссылки
- Сайт школы
- Электронный журнал

После создания основы и структуры Онлайн-учительской необходимо создать файловое хранилище документов ОУ, через которое будет сформирован электронный документооборот. Этот этап реализуется с помощью сервисов Google.Drive, Google.Docs, Google.Forms. Данные сервисы позволяют создавать, редактировать и хранить все необходимые документы для обеспечения работы ОУ. Также с помощью сервисов Google.Drive, Google.Docs, Google.Forms можно реализовать совместную работу сотрудников над одним документом, проведение онлайн опросов, сбора данных для отчетности и многое другое. Устанавливаем на ПК, планшеты, ноутбуки, смартфоны администрации ОУ приложение Google.Drive. Данное приложение позволяет синхронизировать изменения в документах со всеми подключенными устройствами и обеспечить резервное хранение

документов. Следующий этап это заполнение сервиса Google.Drive всеми необходимыми документами и создание ссылок на них. Затем наполняем Онлайн-учительскую на сервисе Google.Sites контентом в виде ссылок на ресурсы сети Интернет, ссылок на документы ОУ из сервиса Google.Drive, а также другой информацией для педагогов. Для соблюдения ОУ законодательства в сфере защиты персональных данных на сервисе Google.Sites существует возможность создания уровней доступа к размещенной информации. Последний этап реализации Онлайн-учительской заключается в регистрации всех сотрудников ОУ на платформе Google и подключению учетных записей к Онлайн-учительской.

Второй блок включает в себя разработку и обоснование основных мероприятий по организации методической работы между администрацией и педагогами в ОУ.

1. Проведение опроса среди педагогического и административного состава ОУ к готовности внедрения Онлайн-учительской.

2. Проведение обучающего семинара в ОУ по работе с Онлайн-учительской, регистрация учетных записей администрации и педагогов ОУ.

3. Разработка методических рекомендаций для педагогов и администрации ОУ.

4. Проведение мониторинга внедрения и использования Онлайн-учительской в работу ОУ, анализ результата внедрения, обеспечение методической поддержки педагогов.

Третий блок включает в себя разработку критериев эффективного контракта и этапов перехода педагогического персонала на эффективный контракт

1. Разработка и утверждение локальных актов по внедрению Онлайн-учительской в ОУ.

2. Внесение изменений в положение о стимулирующих выплатах педагогическим работникам для поощрения педагогических работников ОУ.

3. Проведение мониторинга внедрения и использования Онлайн-учительской в работу ОУ, анализ результата внедрения.

Г. Направления развития виртуальной учительской

1. Повышение эффективности среднего образования на основе взаимодействия пользователей системы на базе деятельностного подхода. Все субъекты образовательного процесса (учащиеся, педагоги и другие участники) принимают участие в образовательных событиях и результаты этих событий (наработанные продукты, протоколы занятий, количественные результаты, записи и т.д.) сохраняются в базе данных системы, систематизируются, автоматически учитываются и интерпретируются в образовательные результаты;

2. Инструментальное обеспечение проведения интерактивных занятий в образовательном учреждении с включением автоматизированных процедур отслеживания предметных, метапредметных и личностных компетентностей (показателей и индикаторов);

3. Создание технологической и программной платформы для разработки массива сценариев разного типа для проведения занятий в образовательном учреждении.

Для перехода к Онлайн-учительской в первую очередь необходимо создать базовые условия (технические, нормативно-правовые и финансово-экономические):

1. Обеспечение скорости Интернет:

- не менее 512 Кб/с на одно рабочее место (входящая и исходящая скорость) – минимальное условие;

- индивидуализировать инструментами работы педагогов и администрацию ОУ, не менее чем: (Количество человек*32 Кб/с (скорость, обеспечивающая работу 1 педагога в электронной образовательной среде на персональном гаджете))

2. Обеспечение аппаратной мобильности доступа к электронным образовательным ресурсам всем участникам образовательного процесса.

3. Снабжение электронной среды информационными инструментами: инструментами фиксации образовательного процесса и результатов, инструментами индивидуального

планирования и его выполнения, инструментами для выполнения разных видов деятельности, инструментами автоматизированной оценки качества образования на разных уровнях и т.д.

6. ПРОЦЕДУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОЕКТА (ДЕТАЛИЗАЦИЯ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ И СРЕДСТВ ИХ ВЕРИФИКАЦИИ).

Таблица Л.5 -План реализации проекта Онлайн-учительская

№	Результаты	Показатели, по которым можно судить об успешности проекта (объективно верифицируемые индикаторы достижения)	Источники информации и средства верификации (мониторинг и оценка)
1	Разработана и внедрена модель Онлайн-учительской	Результаты анкетирования педагогического коллектива Количество педагогов, активно использующих работу в Онлайн-учительской	Создание «дорожной карты» оптимизации образовательного процесса с использованием Онлайн-учительской. Программы, учебно-методические пособия; диагностический и коррекционный инструментарий. Количество разработанных методических пособий, публикаций.
2	Повышение качества обучения и управления образовательным процессом	Расширение взаимодействия педагогов и администрации ОУ Рейтинг образовательного учреждения	Увеличение скорости подачи отчетов, своевременное информирование педагогов Рейтинг Комитета по образованию / независимый рейтинг НИКО
3	Разработаны методические рекомендации по созданию единой ИС	Использование Онлайн-учительской по разработанным и регулярно обновляемым методическим рекомендациям	Сервис Google Analytics
4	Создание единого информационного пространства	Внесение дополнительных показателей в карты оценки (самооценки) деятельности педагогов, применяющих в своей практике Онлайн-учительскую Трансляция опыта «лучших практик»	Протокол комиссии по распределению стимулирующей части заработной платы. Учебно-методические и диагностические материалы

Основная форма оценки эффективности реализации проекта – мониторинг.

Принципы организации мониторинга:

- учёт информационно-коммуникативной компетентности педагогов и администрации ОУ, готовности к переходу на работу в Онлайн-учительской;
- учет результатов анкетирования среди педагогического коллектива;
- наличие нормативной базы, регламентирующей деятельность образовательного учреждения.

7. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Таблица Л.6 -График Ганта

Мероприятия	2020								2021								
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май
Аудит коммуникационной среды в ОУ																	
Создание Онлайн-учительской и ее обновление на базе облачных технологий Google.																	
Внедрение Онлайн-учительской на базе облачных технологий Google																	
Мониторинг внедрения и использования Онлайн-учительской в работу ОУ																	

Легенда

Цвет	Состояние задачи
	В работе
	Обрабатываться не будет
	На контроле
	Всё исполнено

7. КОНТРОЛЬНЫЕ И ПРОБЛЕМНЫЕ ТОЧКИ МОНИТОРИНГА ПРОЕКТА

Таблица Л.7 - Контрольные точки

№ п/п	Контрольные и проблемные точки, индикаторы	Способы мониторинга	Срок	Значение и показатель
1	Подготовленность педагогического коллектива к работе в Онлайн- учительской Повышение уровня компьютерной грамотности Приобщение педагогов к работе в Онлайн- учительской Повышение мотивации к трудовой деятельности	Анкетирование Рейтинг участия педагогов в работе Онлайн- учительской Педагогическое наблюдение, беседы, тестирование педагогов, применяющих в своей практике Онлайн- учительскую	Май 2019 Сентябрь 2019 Январь 2020	Снижение количества неподготовленных учителей к работе с Онлайн- учительской Увеличение % участия в работе Онлайн- учительской. Повышение размера стимулирующих выплат по данному направлению
2	Подготовленность информационно-технической базы ОУ Укомплектованность ОУ информационно-техническими ресурсами Увеличение информационного, методического ресурса	Диагностика Тематическая проверка	Январь 2020	Аналитическая справка
3	Открытость образовательной среды для внутришкольного взаимодействия Доступность образовательных информационных ресурсов для внутришкольной коммуникации	Наблюдение	В течение всего срока реализации проекта	Удовлетворенных 90%

9. ОЦЕНКА НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА РЕСУРСОВ

Для реализации проекта предполагается использование следующих ресурсов:

Административные ресурсы - администрации ОУ;

Кадровые ресурсы - педагогический коллектив, профильные специалисты,

Учебно-методический – электронные образовательные ресурсы, учебно-методические комплексы и др.;

Информационные ресурсы – современные информационные технологии, базы данных и т.д.;

Материально–техническая база ОУ - имущество участников проекта;

Социальные ресурсы – общественные организации и волонтерское движение.

Таблица Л.8 -Смета расходов

№	Требуется в рублях	Привлечено средств в рублях		Волонтерская работа
		В пределах текущего финансирования	Внебюджетные источники	
1	Доступ в сеть Интернет	30 000		
2	Повышение квалификации педагогов			учитель информатики, групповые семинары
4	Реклама и популяризация среди педагогов			Администрация и руководители МО
5	Оплата услуг издательства		20 000	
6	Зарботная плата инженера по ИТ	17 700		
7	Стимулирующие выплаты педагогам (за эффективность и продуктивность работы)	30 000	30 000	
	ИТОГО	127 700 рублей		

Для полной реализации проекта потребуется привлечь 127 700 рублей из бюджетных и внебюджетных источников.

10. РИСКИ ПРОЕКТА И МЕРЫ ПО ИХ ПРЕОДОЛЕНИЮ

Таблица Л.9 -Риски проекта

Элементы риска	Пути их преодоления
Сопrotивление коллектива при внедрении Онлайн-учительской	Заинтересовать, материальное и нематериальное поощрение
Профессиональное «выгорание» учителя	Социально-психологическая поддержка
Сбой в работе оборудования и Интернета	Возможность доступа к виртуальной учительской с любого компьютера подключенного к сети Интернет
Низкая мотивация на профессиональное развитие в области использования ИКТ	Заинтересовать, материальное поощрение

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе реализации проекта «Онлайн-учительская» были решены следующие задачи:

1. Был проведен аудит коммуникационной среды в ОУ – проведено анкетирование педагогического коллектива на необходимость модернизации информационно-коммуникационного взаимодействия в ОУ;
2. Проведен анализ существующих информационных сервисов и ресурсов, используемых в образовательной сфере и выбрана наиболее оптимальная модель Онлайн-учительской на базе облачных технологий Google;
3. Создана модель Онлайн-учительской, готовая к внедрению, на базе облачных технологий Google для повышения качества образовательного процесса;
4. Предложена система организационного сопровождения педагогов в целях обучения навыкам работы с Онлайн-учительской.
5. Разработана система мониторинга оценки внедрения Онлайн-учительской в ОУ.

Таким образом, реализация проекта возможна в любом ОУ при минимальных финансовых и технологических затратах в максимально короткие сроки.