**Технология командообразования**

Пояснительная записка

Национальная образовательная инициатива предусматривает модернизацию и инновационное развитие образовательных организаций, как единственный путь, который позволит России стать конкурентным обществом в мире XXI.

В условиях решения этих стратегических задач важнейшими качествами личности становятся инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения, готовность обучаться в течение всей жизни и способность быстро встраиваться и продуктивно работать во временных коллективах - командах. В соответствии с концепцией развития системы образования Ханты-мансийского округа-Югры на базе МБОУ гимназия «Лаборатория Салахова» был задуман проект «Внедрение электронных форм учебников в образовательный процесс», в разработке и реализации которого я принимала участие. Проект позволяет принять участие в реализации приоритетной задачи гимназии: создание системы образовательных ресурсов, обеспечивающей доступность качественных образовательных услуг, позволяет охватить широкий круг гимназистов, которые получают возможность для самореализации и социализации при разнообразных условиях социального и интеллектуального развития в особой атмосфере взаимодействия учащихся, педагогов и родителей.

В связи с масштабностью и важностью данного мероприятия возник вопрос о создании творческой группы – команды для реализации данного проекта. Проект, как вид продуктивной деятельности, предполагает перевод инициативы на уровень целеполагания и постановки задач, определения алгоритма работы и понимания, какие ресурсы необходимо привлечь для их выполнения и достижения результатов. Создание команды предполагает выявление уровня готовности учителей работать в этом формате и определение алгоритма работы, состоящего из подготовительного этапа, этапа реализации, общественной экспертизы и анализа результатов. Необходимо определить особенности включения педагогов в разработку проекта и предусмотреть различные форматы взаимодействия. Особенности командообразования предполагают учет профессионально - личностных интересов коллег и владения ими различными технологиями.

Основными организационно – педагогическими условиями, позволяющими использовать преимущества командной работы, по разработке образовательного проекта являются:   
- демократический стиль руководства, предполагающий делегирование полномочий,   
- ориентация на проектный подход в решении задач,  
- разработка алгоритма работы в команде.

**В соответствии с их целевым назначением** в образовательной организации функционируют команды педагогов:

- функциональные: кафедральные объединения, научно - методический совет,

- проектно – диагностические: творческие группы, созданные для реализации инновационных задач в рамках определенного проекта.

В данном случае команда формируется для выполнения специфических инновационных задач, которые необходимо выполнить за определенный промежуток времени, т.е. для разработки и реализации проекта «Внедрение электронных форм учебников в образовательный процесс».

**На начальном этапе** вопрос о создании инициативной группы-команды для разработки и реализации данного проекта обсуждался на заседании методического совета гимназии, куда входят педагоги уже имеющие навыки и положительный опыт командной работы в рамках педагогического сообщества. На заседании была поставлена проблема, конкретизированы задачи и сделан выбор методов ее решения. Путем совместного обсуждения обозначилось проблемное поле. На втором этапе планирования деятельности был разработан план действий и его исполнители. Кураторомпроекта был назначена заведующая кафедрой иностранных языков. Методом «Мозгового штурма» были предложены варианты концепции проекта. Куратору проекта на заседаниях предметных кафедр рекомендовано обсудить предложения методсовета, разработать конкретные шаги по реализации и предложить на утверждение.

Ниже приводится **схема формирования инициативной группы**, в которую были делегированы представители предметных кафедр и информационно – коммуникационной и психолого-педагогической служб.

Методический совет

2 представителя

Кафедра иностранных языков:

учителя английского, немецкого языков (5)

Кафедра общественных наук

учителя истории (2)

Команда

12 инициативных педагогов

Информационно – коммуникационная служба:

1 представитель

Методическое объединение русского языка и литературы:

1представитель

Психолого-педагогическое сопровождение:

1 представитель

**Куратор проекта** на всех этапах развития команды регулирует и контролирует процесс.

**На первом этапе** руководитель доминирует в определении стратегических и тактических целей и задач, организует коллективное обсуждение, пытаясь разъяснить каждому члену коллектива его задачи, обеспечивает формирование коллегиальности принятия совместных решений.

**На втором этапе** руководитель, обнаруживая конфликтологическую грамотность (владение знаниями о видах, особенностях конфликтов, способах их решения) и учитывая, что коллектив еще не может самостоятельно работать над заданием, наибольшее внимание уделяет организации рабочего процесса. Поддержание комфортного психологического климата, иллюстрация достижений и четкая постановка конкретных задач помогает коллективу распределить стратегические цели на пошаговое решение практических задач.

**На третьем этапе** при создании положительного командного микроклимата и ощущения командного единства участники уже могут самостоятельно взять на себя ответственность за выполнение своих обязанностей, соответственно отпадает необходимость в жестком контроле и пошаговых рекомендациях. Со вступлением команды в последнюю стадию своего развития участие руководителя существенно уменьшается, осуществляется разумное делегирование полномочий и стимулирование достижений команды. Применение технологии сотрудничества помогает в достижении планируемых результатов. Беседы в группах позволяют членам команды вместе сформулировать стоящие перед ними задачи.

**Определение сотрудников в проектную группу** не происходило произвольно, в зависимости от его наличия в данный момент. Соответствующее образование или опыт работы могут оказать помощь в работе команды, однако, это не единственные критерии. Специалистом службы психолого-педагогического сопровождения было проведено социометрическое исследование межличностных и межгрупповых отношений в группе и стратегий мышления каждого члена команды по методике Дж. Морено. Проведенный личностный опросник по Р.Б. Кеттелла позволил также выяснить особенности характера, склонности и интересы личности и определить примерные роли участников проекта. Куратор проекта в процессе деятельности учитывает данные рекомендации для повышения эффективности командной работы. При постановке задач отдельным людям и соответствующему их выполнению при работе в командах обозначается значительный рост мотивации, высвобождения творческого начала, а также более интенсивное взаимодействие. Сотрудничая с молодыми специалистами, я предложила включить их в проектную группу для развития их творческого потенциала и адаптации в педагогическом коллективе. На заседаниях предметных кафедр были выбраны инициативные педагоги, которые могут продуктивно включиться в процесс реализации идей проекта.

**У команды есть все основания полагать**, что они имеют хорошие шансы на успех, т.к. для этого есть все предпосылки:

1. Междисциплинарное формирование группы (в составе активные представители предметных кафедр, психолого-педагогической и информационно-коммуникационной служб);

2. Обозримая численность членов группы (12 инициативных сотрудников);

3. Принятие определенных правил под собственную ответственность (владеют принципами командообразования);

4. Распределение и распространение информации между всеми членами группы, принятие для этого соответствующего формата общения (СМС-общение, личное, через СКАЙП, Viber)

5. Обоюдная оценка всех членов группы (работа на собственный имидж, имидж образовательной организации, оценка со стороны коллег, взаимооценка);

6. Усиление чувства единства и ответственности в процессе планирования и принятия решений (эффективное сотрудничество, разрешение спорных вопросов путем поиска и альтернативных способов их решения);

**В сформированной команде важно**, чтобы одна или несколько ролей могли быть исполнены одним человеком.   
Были проанализированы и учтены личностные особенности педагогов:  
- интенсивное, не зависящее от времени углубление в детали;  
- сомнение в существующих путях и поиск новых;  
- принятие идей и способность зажечь ими других;  
- поиск возможностей внедрения в практику нововведений;  
- оказание давления при внедрении новых идей;  
- внедрение в жизнь концепций, выработанных другими;  
- работа с деталями, ориентированная на их упорядочение;  
- поддержание норм, принятых в группе, и озабоченность сохранением стабильности внутри нее.

**Учитывая рекомендации психолого-педагогической службы,**  куратором проекта были обозначены следующие роли, которые варьируются в зависимости от ситуации:  
- докладчик-консультант,  
- создатель-рационализатор,  
- исследователь-активатор,  
- консультант-проектировщик,  
- двигатель-организатор,  
- завершающий производитель,  
- контролер-инспектор,  
- приверженец.

**На этапе реализации идеи** команда, используя технологию «8 шагов» разработала концепцию проект и сроки реализации. Куратором и участниками команды был произведен контроль в форме сличения результата с заданным эталоном, произведена коррекция, т.е. внесение необходимых дополнений в проект и предварительная оценка качества и уровня запланированного результата. В итоге концепция всего проекта имела четкую концепцию и была представлена в визуальной форме и переосмыслена для тех участников, которым она предназначена. На заседании методсовета был одобрен предлагаемый проект и при согласовании с Управлением образования установлены сроки реализации. Информационно-коммуникационной службе было дано задание проверить готовность образовательной организации к осуществлению задуманного.

На основе представленного проекта и общественной экспертизы **команда сделала выводы**, что результативность командного решения основывалась на следующих показателях:

1. Прямые показатели   
   - решена конкретная проектная задача  
   - обоснована реалистичность решения и выбора из нескольких вариантов  
   - тиражируемость решения (возможность использования в других образовательных учреждениях)
2. Косвенные показатели продуктивности творческой работы   
   - становление атмосферы делового сотрудничества и творчества  
   - рост профессиональной компетентности  
   - выявление неформальных лидеров групп  
   - увлеченность работой

На очередном заседании команды прозвучало мнение, что опытные педагоги иногда бывают консервативны в своих мнениях, а молодые специалисты могут внести свежие идеи, некоторые из которых были одобрены и внесены в разработку. Был сделан вывод, что молодым специалистам можно доверить организацию следующих проектов, а наставники будут в роли тьюторов.

Продуктом командной работы инициативной группы является разработка проекта по внедрению ЭФУ в образовательный процесс. Результатом можно считать признание проекта в качестве региональной инновационной площадки для реализации задуманного. Потенциал команды позволял использовать ее в качестве реализатора проекта. В процесс внедрения были вовлечены не только педагоги гимназии, но и муниципалитета. В рамках внутрифирменного обучения были проведены семинары для учителей гимназии и города. Диссеминация опыта осуществлялась через публикации в открытых сетевых сообществах.

Технология командообразования идеально подходит для создания временных творческих коллективов разновозрастных и разноуровневых обучающихся для организации и проведения коллективно-творческих дел, реализации проектов, способствует развитию творческого потенциала, коммуникативных, регулятивных и личностных навыков обучающихся.

**Календарный план реализации проекта «Внедрение электронных форм учебников в образовательный процесс»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Содержание и формы работы | Ответственные | сроки исполнения | | Результаты | Формы представления результатов |
|  | **Подготовительный этап (июнь 2015 г. – июнь 2017 г)** | | | | | |
| **1** | Проблемно-ориентированный анализ эффективности сложившейся в гимназии системы образовательных ресурсов | Администрация гимназии, научный консультант проекта | Май 2015 г.- август 2015 г. | | Подготовлена информационная справка | Информационная справка |
| **2** | Командообразование инновационного проекта | Администрация гимназии | Май 2015 г. | | Создана рабочая группа по реализации проекта | Приказ по гимназии |
| **3** | Формирование нормативно-правовой базы реализации проекта. | Администрация гимназии | В течение всего этапа | | Созданы локальные акты | Пакет нормативно-правовых документов |
| **4** | Представление идеи инновационного проекта на педагогическом совете гимназии | Рабочая группа | Август 2015 г. | | Протокол педсовета | Презентация |
| **5** | Изучение опыта работы общеобразовательных организаций города и округа. | Рабочая группа | В течение этапа | | Создано сетевое сообщество образовательных организаций. | Договор (соглашение) о сотрудничестве |
| **6** | Составление перспективного плана профессионального роста педагогов, участвующих в проекте, направленного на освоение новой технологии | Научный консультант проекта, руководитель проекта | Сентябрь – ноябрь 2015 г. | | Разработаны методические рекомендации по содержанию кейса участников проекта.  Внутрифирменое обучение | Методические рекомендации. Подтверждающие документы по курсам, материалы семинаров. |
|  | **Этап проектировочно-диагностический (август 2015 – декабрь 2015)** | | | | | |
| **1** | Определение основных направлений исследований, форм мониторинга, форм отчётности, анализа и оформления полученных результатов, возможных рисков и путей их преодоления | Рабочая группа проекта | Август 2015 – октябрь 2015 | | Методический инструментарий мониторинга и диагностики |  |
| **2** | Определение базы реализации инновационного проекта | Рабочая группа проекта | Сентябрь 2015 г. – октябрь 2015 г. | | Сформированы фокус-группы обучающихся | Информационная справка |
| **3** | Оценка технической готовности и проведение необходимых мероприятий по подготовке к внедрению электронных учебников в гимназии | Информационно-техническая служба | Сентябрь 2015 г. – декабрь 2015 г. | | Приобретены планшетные компьютеры с операционной системой Android версии 4.1 и выше | Информационная справка |
| **4** | Заказ ЭФУ и оплата лицензии на их приобретение | Руководитель образовательной организации  Руководитель проекта | Сентябрь 2015 г. – декабрь 2015 г. | |  | Информационная справка |
| **5** | Проведение комплексной входной диагностики обучающихся фокус-групп | Педагоги, специалист психолого-педагогического сопровождения | Октябрь 2015 г. | | Результаты входной диагностики | Информационная и аналитическая справки |
| **6** | Разработка диагностического инструментария для выявления профессиональных затруднений педагогов в работе. | специалист психолого-педагогического сопровождения | Октябрь 2015 г. | | Проведено анкетирование педагогов |  |
|  | **Организационно-практический этап (январь 2016 – июль 2017)** | | | | | |
| **1** | Повышение квалификации учителей (участие в тематических очных и дистанционных семинарах, самообразование, самоанализ и обобщение опыта) | Педагоги гимназии, специалист психолого-педагогического сопровождения | | В течение всего этапа | Педагогами пройдены курсы повышения квалификации; разработан личный кейс в портфолио педагога | Портфолио педагога |
| **2** | Проведение педагогами открытых мероприятий с применением ЭФУ (занятий, мастер-классов, практико-ориентированных семинаров) | Педагоги гимназии | | Сентябрь 2016 – май 2017 г. | Подготовлены разработки мероприятий | Статьи с разработками |
| **3** | Обеспечение координации деятельности участников проекта. | Научный консультант, руководители проекта | | В течение всего этапа | Проведены совещания участников проекта, заседания рабочей группы | Протоколы заседаний |
| **4** | Мониторинговые мероприятия реализации проекта (диагностика обучающихся, педагогов, анкетирование родителей). | специалист психолого-педагогического сопровождения, рабочая группа | | В течение всего этапа | Оформлены результаты мониторинга. Проведена корректировка плана работы по проекту | Справки, приказы |
|  | **Заключительно-обобщающий этап (август 2016 – август 2017)** | | | | | |
| **1** | Анализ полученных результатов деятельности по всем тематическим линиям и во всех структурных подразделениях проекта:  -Выходной контроль, сравнительный анализ показателей обучающихся.  -Диагностика уровня компетентности участников проекта.  -Диагностика уровня удовлетворённости участников проекта инновационной деятельностью. | Рабочая группа, Научный консультант, специалист психолого-педагогического сопровождения | | Сентябрь 2017 | Проведен анализ результатов инновационной деятельности  Подготовлены отчеты по результатам реализации проекта | Отчетная документация |
| **2** | Методическое оформление результатов, подготовка их к объективации и к экспертизе. | Рабочая группа, научный консультант | |  | Проведена внешняя экспертиза результатов проекта | Презентация результатов деятельности РИП |
| **3** | Выявление направлений и путей дальнейшей  инновационной деятельности гимназии | Научный консультант, администрация гимназии | |  | Определены направления дальнейшей деятельности гимназии | Аналитическая справка |
|  | **Внедренческий этап (февраль 2020-май 2020)** | | | | | |
| **1** | Разработка методических рекомендаций по внедрению инновационных практик в деятельность образовательных организаций. | Рабочая группа | | Февраль – май 2020 г. | Подготовлены методические материалы | Методические материалы |
| **2** | Обобщение и публикация материалов из опыта работы | Рабочая группа | | Февраль – май 2020 г. | Публикации материалов проекта в различных источниках, в том числе на методическом сайте гимназии |  |
| **3** | Подготовка информации о поощрении наиболее активных участников инновационной деятельности | Руководитель образовательной организации | | Май 2020 | Приказ |  |