

МЕТОДИЧНІ
РЕКОМЕНДАЦІЇ

УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ В ЧАСИ КРИЗИ

для керівників ЗЗСО
з напрацювання управлінських
компетенцій для впровадження
автономії в часи кризи



ПРО.СВІТ
ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ



ПРЯМУЄМО
РАЗОМ

Методичні рекомендації створені
ГО «Центр інноваційної освіти „Про.Світ“»
за підтримки Європейського Союзу



ПРО.СВІТ
ЦЕНТР ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ



**ПРЯМУЄМО
РАЗОМ**

Їх зміст є виключною відповідальністю авторки
і не обов'язково відображає позицію
Європейського Союзу

Передмова

Центр інноваційної освіти «Про.Світ» — це громадська неурядова організація, яка об'єднує експертів освітньої галузі для підсилення спроможності освітян та освітніх інституцій втілювати зміни та стало розвиватися заради розвитку людського потенціалу в суспільстві.

Рік тому світ стикнувся з викликом пандемії, яка повністю змінила серед іншого й освіту. За короткий час усім учасникам освітнього процесу потрібно було навчитися жити в новій реальності: спілкуватися через ZOOM, виконувати та перевіряти домашні завдання в Google Workspace, координувати дії команди на відстані, паралельно багато та швидко вчитися і намагатися не втратити в якості. Цей процес триває досі.

У березні–квітні 2020 року «Про.Світ» провів «Дослідження стану реалізації дистанційного навчання в Україні», яке показало відсутність налагодженої системи комунікації як у команді, так і зі здобувачами освіти, через що робочий день вчителя ставав довшим, а навчання часто велося через Viber. Ще одним важливим висновком стало те, що незважаючи на автономію, яку мають освітні заклади згідно із законом «Про освіту», школи потребують конкретного алгоритму дій навіть у тих питаннях, які можна вирішити на рівні школи. У глибоких інтерв'ю ми виявили, що причиною є відсутність освітніх програм для керівників освітніх закладів, що відповідали би викликам часу і у випадку з пандемією навчали управлінню змінами, трансформації організаційної структури й особливо її комунікаційної складової.

У відповідь на це «Про.Світ» за підтримки Європейського Союзу пілотував освітню програму для керівників закладів загальної середньої освіти «Студії освітніх управлінців», яка й лягла в основу цих методичних рекомендацій.

Методичні рекомендації охоплюють 4 основні теми: лідерство, стратегія розвитку закладу освіти, організаційна структура та команда. Саме ці аспекти виявилися найбільш запотребованими серед учасників програми «Студії освітніх управлінців». У кожній темі не лише розкриті теоретичні основи, але також запропоновані домашнє завдання та запитання для рефлексії. Така структура зумовлена тим, що ми ставимо собі за мету допомогти у застосуванні набутих знань на практиці. Ми також робимо спробу спростити набуття управлінських навичок, тому у 3 з 4 тем частина, присвячена компетенціям. У розділах про стратегію розвитку закладів освіти та про команду

пропонуються також інструменти для впровадження — вони є універсальними і дотичні до кожної з розглянутих у методичних рекомендаціях тем, але, як показала практика, найчастіше застосовуються саме під час розробки стратегії та роботи з командою.

Як і хто може використовувати методичні рекомендації:

- Керівники закладів загальної середньої освіти. Передбачена самостійна робота: вивчення теоретичної частини, напрацювання компетенцій та реалізація домашніх завдань. Ми радимо до етапу напрацювання компетенцій залучити досвідченого ментора — колегу, який надасть зворотний зв'язок, поради та допоможе відрефлексувати отриманий досвід. До реалізації домашніх завдань варто залучити всю команду школи.
- Викладачі та методисти ІППО, профільних ЗВО та освітні громадські організації. Можливе використання матеріалів під час розробки освітніх програм, тренінгів та інших навчальних форматів для керівників закладів загальної середньої освіти.

Зміст

1. ЛІДЕРСТВО

- Теоретичні основи 6
- Компетенції 11
- Домашнє завдання 17
- Запитання для рефлексії 18

2. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

- Теоретичні основи 19
- Компетенції 30
- Інструменти для впровадження 44
- Домашнє завдання 46
- Запитання для рефлексії 47

3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

- Теоретичні основи 48
- Домашнє завдання 56
- Запитання для рефлексії 57

4. КОМАНДА

- Теоретичні основи 58
- Інструменти для впровадження 72
- Компетенції 79
- Домашнє завдання 85
- Запитання для рефлексії 86

Блок «Лідерство»



Теоретичні основи

Існує багато визначень лідерства. Вони формувалися в різні часи і є відображенням реалій свого періоду створення. Ось декілька з них:

Лідерство — це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада. Таке визначення лідерства впливає зі структурно-функціонального підходу, що припускає розгляд суспільства як складної, ієрархічно організованої системи соціальних позицій і ролей. *(Вікіпедія)*

Лідерство — це вплив на інших людей. *(Вікіпедія)*

Лідерство — це вміння «підняти» людину до високих досягнень, збільшити її продуктивність, допомогти вийти за звичні рамки. *(Пітер Друкер)*

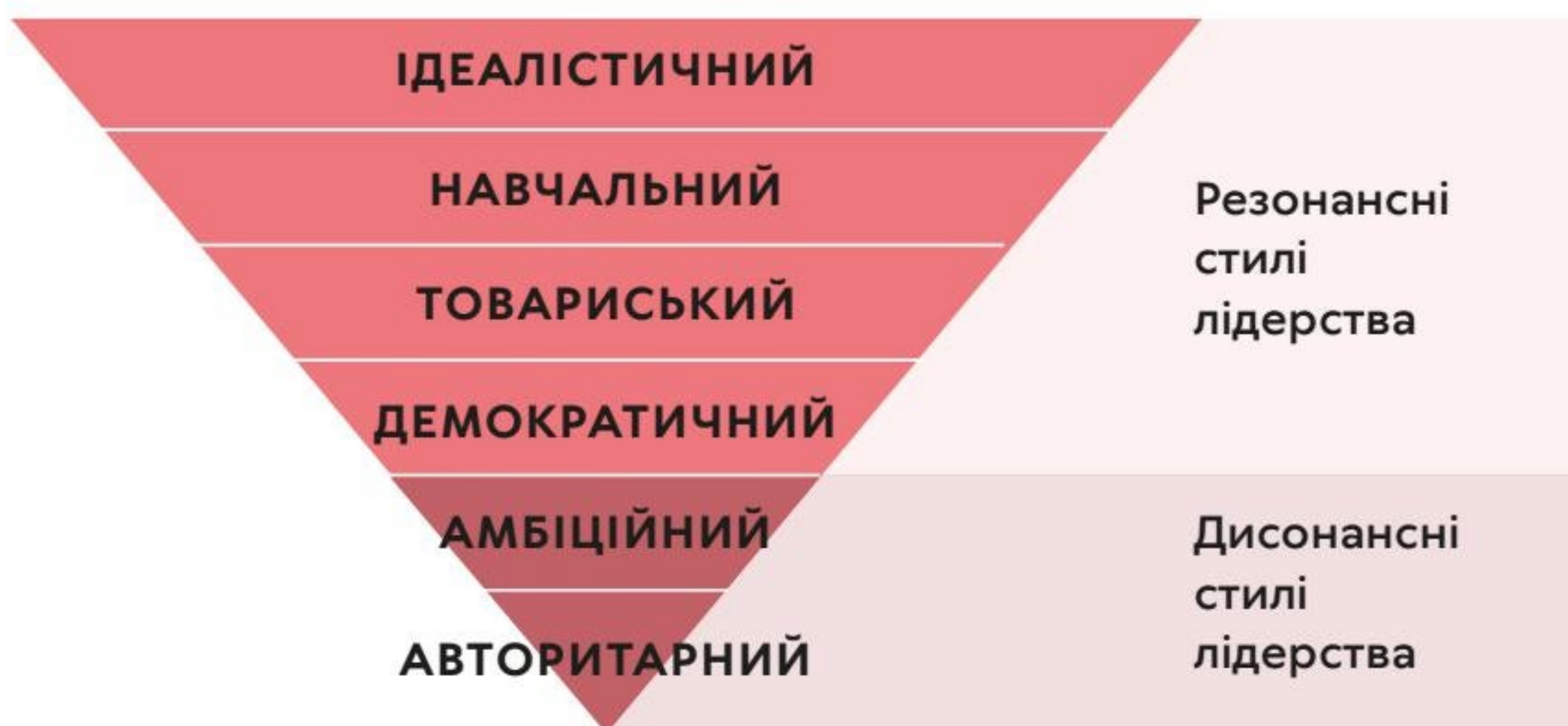
Лідерство — це мистецтво домогтися того, щоб інші робили те, що ви хочете, але так, щоб людина сама захотіла це зробити. *(Дуайт Ейзенхауер)*

На наш погляд, найбільш актуальним зараз є таке визначення лідерства:

Лідерство — це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети, а лідер — це людина, яка веде за собою команду задля досягнення мети. *(Про.Світ)*

Будь-яка організація є відображенням лідера, його цінностей, світогляду. Кожен є індивідуальністю і має свій лідерський стиль. Задля того, аби ви могли краще зрозуміти себе як лідера та визначити власні зони розвитку, хочемо познайомити вас із типологією лідерства Деніела Гоулмана, яку він навів у книзі «Емоційний інтелект лідера».

Він виокремлює 6 стилів лідерства:



Ці 6 стилів об'єднують у 2 групи:

1

резонансні — спираються на цінності довіри, свободи та відповідальності, орієнтовані на залучення команди до прийняття рішень, відносини «рівний — рівному». Лідерство цих стилів сприяє активності команди, появі нових креативних ідей. Вони відповідають концепції Нової української школи;

2

дисонансні — орієнтовані на ієрархічність, стабільність, виконання наказів і часто призводять до пасивності команди.

Тепер детальніше познайомимось із кожним стилем лідерства.



Основні характеристики ідеалістичного лідера:

- ★ веде людей до спільної конкретної мети;
- ★ не говорить, як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і спонукає рухатися;
- ★ забезпечує автономність членів команди;
- ★ невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати та врахувати на майбутнє.

Як стати ідеалістичним лідером:

- ★ сформулюйте одну амбітну мету, на досягненні якої зосередиться вся команда;
- ★ щоразу, коли хочете приступити до нової задачі, запитуйте себе, як це допоможе досягти тієї єдиної мети;
- ★ не бійтеся пробувати нове та експериментувати.

Коли варто використовувати ідеалістичний стиль:

- ★ під час стратегічного планування;
- ★ у проектній діяльності;
- ★ для реалізації інноваційних проектів.



Основні характеристики навчального лідера:

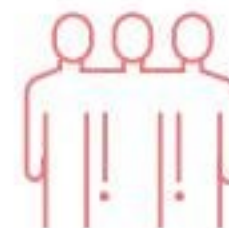
- ★ його головний фокус — навчання команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін кожного;
- ★ він дає рекомендації, а не накази.

Як стати навчальним лідером:

- ★ регулярно зустрічайтеся з кожним із членів команди (раз на місяць, 3 місяці, пів року — залежно від розміру команди), щоб обговорити їхні сильні сторони, плани розвитку, надати екологічний зворотний зв'язок;
- ★ обговоріть із колегами свій стиль управління, щоб у них не було відчуття, що ви їх контролюєте.

Коли варто використовувати навчальний стиль:

- ★ у роботі з молодими спеціалістами;
- ★ на педагогічних радах;
- ★ на атестаційних семінарах;
- ★ на зустрічах віч-на-віч.



Основна характеристика товариського лідера

- ★ здатність об'єднати організацію, створити атмосферу довіри в команді.

Як стати товариським лідером:

- ★ сформууйте спільні цінності та правила взаємодії у команді, за якими будете взаємодіяти;
- ★ створіть культуру надання екологічного зворотного зв'язку;
- ★ святкуйте маленькі та великі перемоги;
- ★ запровадьте спільні традиції;
- ★ регулярно зустрічайтесь та організовуйте командотворчі заходи: ігри, святкування, поїздки тощо.

Коли варто використовувати товариський стиль:

- ★ у спільних поїздках з командою;
- ★ на ярмарках;
- ★ у волонтерських проектах;
- ★ на щомісячних ретроспективах (зустрічах команди для аналізу виконаних завдань);
- ★ під час визначення спільних цінностей та правил взаємодії.



Основна характеристика демократичного лідера

- ★ залучення команди до прийняття рішень (зауважте, що є різні рішення: деякі обмежені часом та відповідальністю, і до них не завжди доречно залучати всіх).

Як стати демократичним лідером:

- ★ делегуйте завдання;
- ★ вислуховуйте думку кожного щодо пропонуванних рішень;
- ★ опануйте навички модерації та фасилітації.

Коли варто використовувати демократичний стиль:

- ★ під час обговорення на педагогічних радах;
- ★ коли є потреба у спільному рішенні;
- ★ на засіданнях рад школи;
- ★ на зустрічах самоврядувань;
- ★ на батьківських зборах.



Основні характеристики амбіційного лідера:

- ★ ставить цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди;
- ★ багато вимагає і без проблем звільняє неефективних працівників;
- ★ вважає, що співробітники самі все мають знати;
- ★ отримує результат у найкоротший термін, але в довгостроковій перспективі має постійні проблеми з командою через її понаднормову роботу.

Поради амбіційним лідерам:

- ★ намагайтеся використовувати цей стиль дуже обережно, подивіться на крок уперед і спрогнозуйте наслідки;
- ★ важливо надихати команду результатами важкої роботи.



Основна характеристика авторитарного лідера

- ★ управління через страх.

Поради авторитарному лідеру:

- ★ уникайте цього стилю;
- ★ нікому не подобається, коли ним командують, тож якщо помітили в себе ознаки цього стилю, зробіть усе, щоб змінити це.

Коли варто використовувати авторитарний стиль:

- ★ у питаннях безпеки дітей;
- ★ у часи кризи, коли потрібні термінові зміни.

Важливі для сучасного освітнього лідера якості:

- гнучкість;
- емоційний інтелект;
- орієнтація на людей;
- стратегічне мислення;
- вміння чітко формулювати думки;
- таймменеджмент.



Компетенції:



Рефлексія та аналіз

Рефлексія — це заглиблення у свій внутрішній стан, відтворення у пам'яті вчинків та емоцій, які виникали в процесі певної діяльності, наприклад, формування стратегії. Важливими питаннями під час рефлексії є «як ви себе почували під час формування стратегії (реалізації проекту тощо)?», «що вам допомагало, а що заважало в процесі?». У аналізі ми звертаємося до фактів та логіки для того, щоб зрозуміти, що відбулося під час діяльності в групі. Питаннями до аналізу можуть бути «які інструменти для аналізу стратегії спрацювали та чому?», «які методи аналізу не спрацювали та чому?», «що ми будемо робити інакше, коли наступного разу будемо формувати стратегію?», «які ваші основні висновки після формування стратегії?» тощо. Вміння рефлексувати є частиною культури фасилітації (у розділі «Стратегія розвитку закладу освіти» ми детально розбираємо це поняття). Звичний формат для рефлексії певного процесу чи проекту — це проговорити свої відчуття й емоції (саме це відрізняє рефлексію від аналізу), перемоги та труднощі, які виникали (як ті, що вже вирішені, так і ті, що наразі вирішуються). Навичка рефлексії, як і будь-яка інша, напрацьовується поступово, важливими чинниками цього є довіра до людей, з якими рефлексуєш, відчуття, що тебе розуміють та підтримають.



Вміння працювати з групою на демократичних засадах, використовуючи фасилітацію

Ми радимо системно використовувати фасилітацію під час роботи в групах і, що не менш важливо, збирати зворотний зв'язок від учасників групи щодо цієї роботи. Також для розвитку у фасилітації радимо знайти досвідченого ментора-фасилітатора, який допоможе відпрацювати цю навичку.



Вміння розрізняти головне та другорядне

Для напрацювання цієї навички ми радимо вправлятися у створенні тезового плану будь-якої події, а також формулювати тезової підсумки. Тези повинні бути максимально конкретними — уникайте узагальнень. Запроваджуйте для себе певні обмеження, щоб вчитися виділяти найбільш важливе. Наприклад, обмежте кількість

тез до 5. Ще ця навичка добре тренується під час навчання: прослухавши блок онлайн-курсу чи взявши участь у навчальному тренінгу, підсумуйте в 3–4 тезах основне із того, що запам'ятали.



Вміння ефективно планувати

У школі є звичним розроблення навчального плану на рік, але чи плануєте ви свій особистий професійний рік, місяць, тиждень, день? Варто завести цю звичку. Найбільш важливою тут буде системність. Декому може здаватися дивним виділяти купу часу на планування, декому сам процес видаватиметься нудним, але це так приємно — викреслювати виконане завдання з переліку справ. Це ваша маленька перемога, це допомагає вам її помітити та відсвяткувати! Також, якщо ви робите це системно, то поступово вдосконалюєте своє вміння планувати. Так ваші плани ставатимуть щоразу більш реалістичними, адже вам дедалі легше буде оцінити, скільки часу потрібно на ту чи іншу справу (але це відбувається у зв'язці з аналізом і рефлексією — не забувайте про них).



Вміння делегувати

В українських школах досить звичним є те, що директор відповідає за все: на ньому зав'язані більшість, якщо не всі, процеси у школі. На жаль, це не є ефективним і викликає у команди пасивність, а у директора — гіперконтроль. Тож важливо поступово напрацьовувати навичку делегування. Вона тісно пов'язана з довірою, адже ви зможете делегувати частину своїх обов'язків тільки тій людині, якій довіряєте. Розпочніть зі створення вичерпного переліку обов'язків, які ви зараз виконуєте. Позначте ті, які ви можете делегувати, ім'ям того, кому передасте обов'язок. Складіть план передачі обов'язків. Це важливо, адже якщо раптом одного дня сказати людині, що в неї з'явилися нові обов'язки, то сподіватися, що вона їх добре виконуватиме, може бути марно. Важливо скласти поступовий план передачі: почніть із зустрічі з людиною, якій делегуєте, де обов'язково назвіть сильні сторони працівника, через які ви наважились передати цю частину роботи саме йому. Не менш важливо передбачити у плані, що якийсь час ви ще продовжуватимете включатися у процеси, але поступово дедалі менше. У перспективі делегування дозволить перерозподілити обов'язки таким чином, щоб у вас був час і на стратегічні процеси, і на залучення партнерів.



Вміння залучати фінансування

Як і будь-яка навичка, вона напрацьовується регулярно практикою. Ми тут радимо дотримуватися наступних принципів:

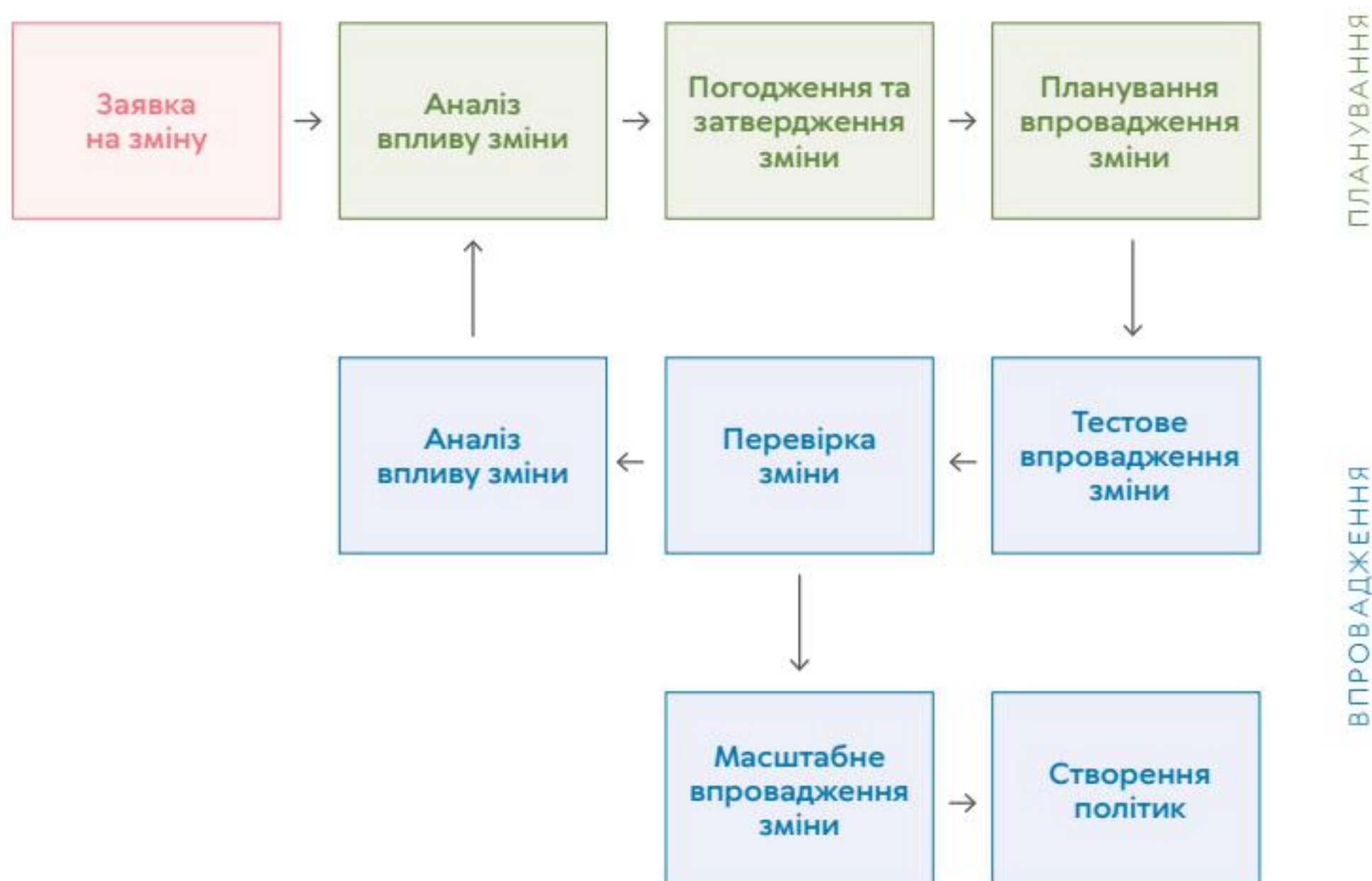
- не просіть, а залучайте в партнерство на взаємовигідних умовах. І ви, і інша сторона, є рівними, а завдяки вашій співпраці кожен закриває свою потребу: ваша — це залучити ресурси для розвитку школи, а потреби партнера варто вивчати на його сайті (якщо це компанія чи міжнародний фонд), на особистих зустрічах тощо;
- не підбирайте ідею під фандрейзинг — керуйтеся своєю стратегією: це допоможе показати і причинно-наслідкові зв'язки виникнення ідеї, і сталість проекту, що сформує до Вас довіру;
- перш ніж іти до потенційного партнера, чітко визначте ідею та бюджет;
- не говоріть, що вам треба, — говоріть, яку проблему ви хочете вирішити.



Управління змінами

Потреба у змінах виникає тоді, коли з'являється щось абсолютно нове (наприклад, поява інтернету кардинально змінила підходи до навчання у всьому світі), або коли старі практики вже не працюють так добре, як ми очікуємо. Зміни відбуваються постійно, особливо в такій структурі, як освітній заклад, і невідповідна система впровадження змін може ускладнити цей процес, спричинити хаос. Саме тому зміни зазвичай досить важко впроваджуються в закладах освіти та інших усталених інституціях: їм доводиться адаптуватися до нового та виходити із зони комфорту. Однак тривале перебування у зоні комфорту веде до застою, а зміни означають розвиток.

Радимо вам наступний алгоритм впровадження змін в освітньому закладі:



Заявка на зміну

На цьому етапі важливо:

- продумати процедуру прийому заявок на зміни: хто буде їх фіксувати, у якій формі вони мають надходити;
- класифікувати зміни: за функціоналом (освітній процес, організаційна структура, фінанси тощо); за типами (корекція — якщо щось не працює всередині школи; адаптація — зміни, спричинені зовнішніми факторами; оптимізація — забезпечення готовності школи до масштабних змін).

Планування:

- **Аналіз впливу зміни.** На цьому етапі важливо зрозуміти, чого вартуватимуть зміни в ресурсах.
- **Погодження та затвердження зміни.** Залежно від масштабу змін може відразу бути прийняте одностайне рішення або проведена певна кількість зустрічей, фокус-груп тощо, де зміну конкретизують і затвердять.
- **Планування впровадження зміни.** Тут важливо врахувати терміновість певних етапів реалізації плану.

Впровадження:

- **Тестове впровадження зміни.** На цьому етапі важливо рухатися за попередньо затвердженим планом.
- **Перевірка зміни.** Необхідно перевірити, чи дійсно зміна уможливила отримання бажаного результату та скільки ресурсів реально було витрачено на це. Можливо, варто переосмислити цю зміну і сформулювати новий план впровадження? У такому разі відбувається етап покращення якості процесу.

Коли ж зміна вже зазнала масштабного впровадження, важливо періодично відстежувати, як працює нововведення, аналізувати результати та за потреби вдосконалювати. Не менш важливо, щоб був відповідальний за процес моніторингу.

- **Покращення якості процесу.** Якщо на етапі перевірки з'ясується, що зміна потребує переосмислення і вдосконалення, варто зберегти успішні практики і допрацювати те, що негативно впливає на результат. Усім нововведенням знову необхідно пройти етапи планування та тестування.
- **Масштабне впровадження зміни.** Тут важливо врахувати, що масштабне впровадження передбачає інформування всіх причетних: проведення зустрічей, які пояснюють всій команді потребу в цих змінах, розробку навчальної програми тощо.

Після масштабного впровадження важливо здійснювати періодичний моніторинг зміни та аналіз її ефективності.

- **Створення політик.** Не всі, але багато змін мають фіксуватися в письмовій формі у вигляді певних політик, практичних рекомендацій. Це потрібно для того, щоб ці зміни мали сталий характер і відбувалося ефективно ознайомлення з ними нових співробітників та учасників навчального процесу

Найчастішими викликами у впровадженні змін є спротив змінам з боку вчителів, прогнозування часу на зміни, відсутність або низький рівень розвитку компетенцій, вигорання команди. Ми у рамках програми «Студії освітніх управлінців» спільно з керівниками закладів освіти напрацювали «рецепти» подолання цих викликів.

Учасники нашої програми використовують наступні методи у роботі з супротивом команди:

- пошук однодумців серед колег;
- «запалювання зірок», або підготовка лідерів команд, які будуть підтримувати та впроваджувати зміни;
- власний приклад;
- підтримка — спроби додавати впевненості працівникам, культивування парадигми «помилки — це шлях розвитку», звільнення від інших зобов'язань, врахування амбіцій, наголошування на сильних сторонах;
- ефективна інформаційна кампанія.

Як спрогнозувати час на зміни:

1. Аналізувати тестове впровадження — кількість часу, яка на це пішла, і на основі цього прогнозувати період масштабного впровадження.
2. Зрозуміти, наскільки швидко потрібен результат, і спланувати дії за матрицею Ейзенхауера.
3. Додати проміжні точки у план для аналізу, що допоможе чіткіше визначити наступні кроки та спрогнозувати час досягнення результатів.
4. Контролювати терміни із заохоченнями.
5. Рухатись маленькими кроками — поступово впроваджувати зміни і постійно аналізувати результати.

Відсутність або низький рівень розвитку компетенцій у команді потребує від керівника закладу освіти наступного алгоритму дій:

1. Аналіз навичок членів команди через складання портфелю компетенцій.
2. Пошук шляхів напрацювання компетенцій:
 - всередині команди;
 - на зовнішніх ресурсах для навчання;
 - залучення сторонніх експертів;
 - навчання в дії.
3. Моніторинг рівня засвоєння компетенцій: що вдалося, а що ні.
4. Напрацювання алгоритму підвищення рівня компетенцій.
5. Масштабування компетенцій.

Як попередити вигорання команди під час впровадження змін:

- чітко розподіляти обов'язки;
- забезпечувати зміну діяльності та обстановки (наприклад, виїзд в інше місто);
- розумно планувати — дозволяти брати на себе стільки, скільки можна зробити;
- організовувати роботу з психологом (тренінги, індивідуальні зустрічі);
- планувати тимбілдінги (свята, походи, щоденні розмови не про роботу);
- влаштовувати індивідуальні зустрічі з керівником закладу освіти;
- давати додаткові дні відпочинку;
- проводити системні зустрічі команд для рефлексій.



Домашнє завдання

1. Проаналізуйте своє лідерство за допомогою:
 - стилів лідерства за Гоулманом — визначте, що з резонансних та дисонансних стилів лідерства притаманне вам;
 - анонімного опитування своєї команди щодо сильних та слабких сторін управління школою.
2. Проаналізуйте власні компетенції як лідера, використовуючи **портфель компетенцій**.
3. Визначте, яким лідером ви бачите себе за рік, які нові компетенції ви маєте набути, як має змінитися ваша комунікація з командою та партнерами школи. Для цього радимо орієнтуватися на:
 - стратегію розвитку школи, особливо точку В (детальніше — у розділі «Стратегія»);
 - професійний стандарт директора, який підсумовує всі компетенції, якими має володіти освітній управлінець;
 - власні цілі та потреби.
4. Складіть покроковий план напрацювання нових навичок. Перед цим рекомендуємо проаналізувати освітні програми, які є в Україні та за кордоном, онлайн-курси, тренінги тощо.
5. Знайдіть ментора, який буде вас підтримувати на шляху реалізації плану.
6. Розпочніть шлях розвитку за планом.



Запитання для рефлексії

1. Які якості з резонансних стилів управління вам притаманні? Як вони допомагають вам бути лідером?
2. Які якості з дисонансних стилів лідерства вам притаманні? Як вони допомагають вам бути лідером?
3. Які 3 навички ви будете напрацьовувати наступного року і як? Як вони допоможуть вам стати кращим лідером?
4. Хто з вашого оточення опанував навички, які ви хочете напрацьовувати?
5. Хто та чому є прикладом в управлінні командою для вас?

Блок «Стратегія»



Теоретичні основи

Стратегія є одним з ключових документів у закладі освіти. Саме вона дає розуміння, куди рухається школа, який шлях для цього обрала та які зміни мають відбутися у її структурі та компетенціях команди, щоб досягти поставлених цілей.

Наведемо декілька прикладів визначення поняття стратегії — вони відрізняються залежно від часу, коли їх було сформульовано.

Стратегія — це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети. (*Вікіпедія*)

Стратегія — це загальний план досягнення однієї чи декількох довгострокових або загальних цілей в умовах невизначеності. (*Східноримська термінологія, VI ст.н.е.*)

Стратегія полягає у формуванні майбутнього і є спробою людини дійти до бажаних цілей із наявними засобами. (*Макс МакКоун*)

Ми ж визначаємо стратегію наступним чином:

Стратегія — шлях від того, де організація перебуває зараз, до цілі, яку вона ставить перед собою в майбутньому.

Кожен освітній заклад має свої потреби, плани, доступні ресурси та портфель компетенцій команди. Тому немає єдиної правильної стратегії, яка підійде будь-якому освітньому закладу, але існує алгоритм, який дозволяє створити свою унікальну стратегію та допомагає обрати оптимальний шлях реалізації цілей.

Одна з найважливіших умов розробки стратегії — це її співтворення. До складання стратегії варто залучити всіх: учителів, учнів, батьківську спільноту, засновників, значущих партнерів закладу освіти. Це допоможе, по-перше, сформулювати стратегію, яка дійсно відповідає потребам учасників освітнього процесу та бере до уваги матеріальні, людські й інші наявні ресурси, а по-друге, заручитися підтримкою у її реалізації, як з боку команди, так і з боку інших учасників освітнього процесу та партнерів. Ще не менш важливим ефектом такого підходу є узгодження розуміння понять, цілей і шляхів їх досягнення, що в процесі реалізації стратегії спростить комунікацію.

Процес створення стратегії можна розділити на 3 етапи:



I. Точка А. Це глибинний аналіз освітнього закладу і всіх його складових. Він допомагає зрозуміти, що не працює, що варто змінити, що є сильними сторонами, а що треба підсилити.

Під час аналізу точки А важливо не випустити з уваги жодну зі сфер. Тому радимо почати з тих, які пропонує «Абетка директора»:

- освітнє середовище;
- система оцінювання освітньої діяльності учнів;
- система педагогічної діяльності (тут радимо звернути особливу увагу на систему навчання вчителів, її ефективність, систему наставництва/менторства молодих педагогів, проаналізувати компетенції команди та як вони напрацьовуються);
- система управлінської діяльності (це досить об'ємний компонент, радимо приділити особливу увагу системі прийняття рішень, мотивації команди і загалом ефективності системи роботи з командою).

Також до цього переліку радимо додати наступні складові для аналізу:

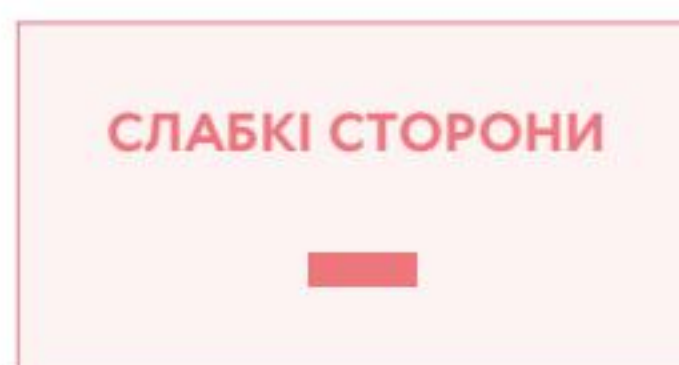
- фінанси (важливо проаналізувати ефективність розподілу фінансів, свою стратегію залучення коштів та налагодження партнерств);
- організаційна структура (це система розподілу функцій та обов'язків за центрами відповідальності та ролями, докладніше — у статті);
- запити батьків та учнів до освітніх процесів, очікувані ними результати навчання.

Для вашої зручності наведемо також моделі, за якими можна здійснювати аналіз названих вище компонентів.

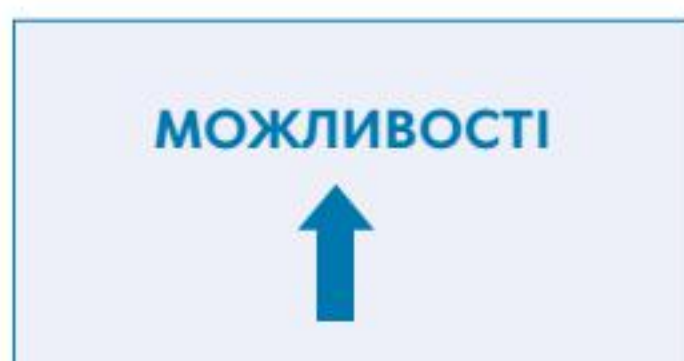
1. SWOT-аналіз. Це абревіатура 4 слів, які українською можна перекласти:

- **сильні сторони** — це ті внутрішні переваги, на які ви та ваша команда маєте вплив;
- **слабкі сторони** — це ті негативні чинники всередині закладу, на які ви можете впливати і які здатні змінити так, що вони стануть сильними сторонами;
- **можливості** — це зовнішні чинники, які не залежать від вас, але впливають на заклад позитивно (наприклад, дистанційна освіта — це можливість для вчителів вдосконалити свої навички з ІКТ);
- **небезпеки** — це зовнішні чинники, які не залежать від вас, але можуть вплинути на заклад негативно (наприклад, дистанційна освіта негативно позначається на навчальному процесі та на його результатах через те, що не всі учні та вчителі забезпечені технікою).

ТЕ, НА ЩО МИ МОЖЕМО ВПЛИВАТИ



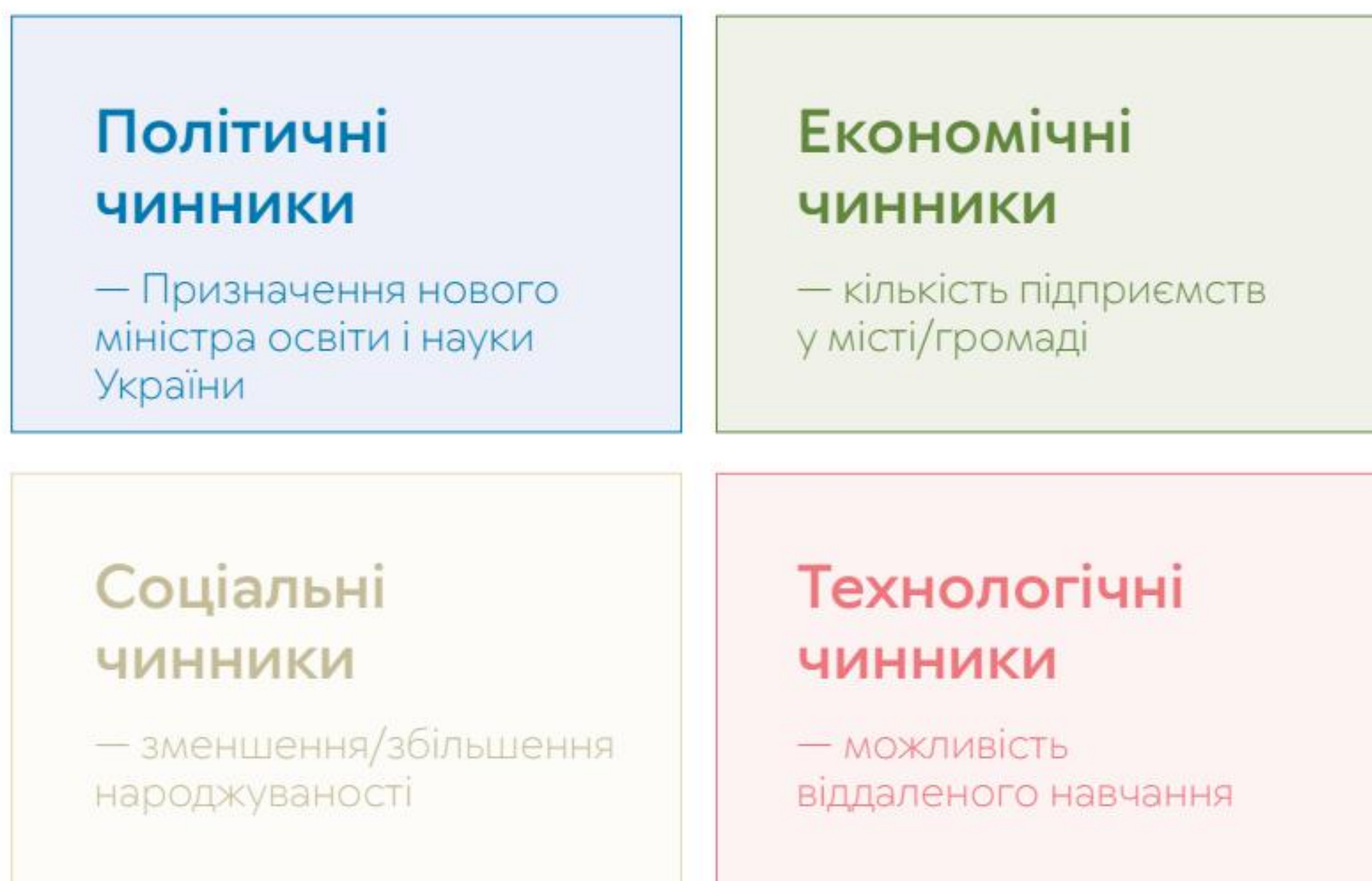
ТЕ, НА ЩО МИ НЕ МОЖЕМО ВПЛИВАТИ,
АЛЕ ВОНО ВПЛИВАЄ НА НАС



Часті помилки під час здійснення SWOT-аналізу:

- у сильні та слабкі сторони вписують ті чинники, на які не можна впливати;
- блок «Можливості» розуміють буквально і вписують сюди потенційні можливості. Не забувайте: ми аналізуємо наявну ситуацію.

2. PEST-аналіз. Він допомагає проаналізувати всі зовнішні чинники, що впливають на школу. Можна сказати, що PEST-аналіз деталізує нижню частину зі схеми SWOT-аналізу, однак цього разу зовнішні чинники класифікують не у блоки «Можливості» та «Загрози», а за сферами: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Потрібно визначити, які чинники в кожній зі сфер впливають на ваш заклад на 3 рівнях: світовому, всеукраїнському та місцевому.



3. SNW-аналіз. Його можна трактувати, як деталізацію верхньої частини зі схеми SWOT-аналізу. Це аббревіатура, яку англійські складові слова якої можна перекласти як:

- сильна сторона;
- нейтральна сторона (тут зазначаються ті чинники, які в аналізованому освітньому закладі на тому ж рівні, що й у інших);
- слабка сторона.

SNW-аналіз — це таблиця з 4 стовпців, де перший — це перелік чинників, які ви хочете оцінити у школі (вище ми надавали рекомендації, що це мають бути за компоненти), а решта 3 — це по чергово сильна, слабка та нейтральна сторони.

Вам разом із командою потрібно кожен чинник розглянути як сильну, слабку чи нейтральну сторону та визначити причини, чому ви віднесли той чи інший чинник до конкретної сторони. Ось приклад:

Чинник	Сильна сторона	Слабка сторона	Нейтральна сторона
Система навчання/ розвитку вчителів	80 % вчителів визнають потребу у створенні системи розвитку	<ul style="list-style-type: none"> лише 20 % вчителів мають свій особистий план розвитку; не сформована система аналізу розвитку вчителів; основне джерело розвитку вчителів — підвищення кваліфікації в ІППО 	вчителі мають доступ і технічне забезпечення для онлайн-навчання

4. Портфель компетенцій. Це дуже важливий вид аналізу, про який знає досить мало освітян, хоча саме він допомагає зрозуміти, чому щось є сильною стороною школи, а щось — слабкою, бо саме набір компетенцій команди школи впливає на це. Наприклад, слабкою стороною школи може бути матеріально-технічна база, тоді, швидше за все, у портфелі компетенцій такої школи відсутні компетенції налагодження партнерств та фандрейзингу, бо саме вони допомагають забезпечувати заклад матеріальними ресурсами. Пізніше, на 3-му етапі створення стратегії (якщо це буде вашим пріоритетом) ви зможете прописати як свій фокус напрацювання необхідних навичок або залучення людини, яка їх має.



Важливо! Портфель компетенцій — це сукупність усіх навичок команди. Ми не прописуємо тут компетенції кожного члена команди (хоча для створення індивідуальних стратегій розвитку це буде дуже корисна практика, але це вже не стратегія, а тактика).

Для аналізу ми поділяємо компетенції на 3 види:



Управлінські — це компетенції, які дозволяють ефективно керувати процесами та людьми. Сюди часто відносять компетенції, властиві лише адміністрації закладу, але ми радимо також проаналізувати та внести компетенції керівників методоб'єднань і окремих проєктів, класних керівників.



Спеціалізовані — це компетенції, властиві саме сфері освіти.



Персональні — це особисті компетенції окремих членів команди, які допомагають у діяльності закладу освіти, але не є управлінськими чи спеціалізованими. Наприклад, вчитель історії може бути за освітою юристом і допомагати із вирішенням юридичних питань закладу.

Радимо під час здійснення цього виду аналізу послуговуватись термінологією з професійного стандарту вчителя та професійного стандарту директора.

Усі вищезгадані аналізи доцільно здійснювати спільно з командою школи у різних форматах фасилітаційних сесій. Це:

- забезпечить єдине розуміння ситуації в закладі;
- стане важливим кроком побудови довіри в команді;
- у перспективі збільшить мотивацію вчителів, адже коли людина залучена до процесу створення стратегії та її думка почута, вона розділяє відповідальність з реалізації задумів.

5. Для повної картини аналізу важливо зрозуміти точки зору учнів і батьків. Ми радимо дослідити це питання у форматі фокус-груп або хоча б онлайн-опитувань, поставивши наступні питання:

- які в нашого освітнього закладу сильні сторони?
- що варто покращити в нашому закладі?
- за що ви цінуєте наш заклад?

Після здійснення всіх аналізів настає важливий момент: відстежити відкриття, закономірності та розбіжності. Базуючись саме на них, на останньому 3-му етапі розробки стратегії ви будете формувати ключові цілі та напрямки стратегії.

Приклад закономірності: у зворотному зв'язку від батьків та SWOT-аналізі визначено, що сильною стороною закладу є цікаве проведення уроків частиною вчителів. Це свідчить про те, що у школі є креативні вчителі з інноваційними підходами до організації навчання.

Приклад розбіжності: вчителі характеризують організацію дозвілля як сильну сторону закладу, а батьки дітей — як слабку. Тут важливо заглибитися у дослідження питання, можливо, провести ще одну зустріч, щоб зрозуміти, у чому справа.

Приклад відкриття: у одній зі шкіл, які брали участь у програмі «Студії освітніх управлінців», був фокус на протидії булінгу (реалізували декілька проєктів, які на це скеровані), а внаслідок аналізу виявили, що велика частка учнів усе ще потерпають від цькування. І загалом часто відкриття бувають у тих сферах, стосовно яких існує цілковита впевненість.

З досвіду «Студій освітніх управлінців» найчастіше відкриття впливають з поєднання аналізу портфелю компетенцій та SNW, коли учасники усвідомлюють, як наявність чи відсутність певних компетенцій впливає на сильні та слабкі сторони освітнього закладу.

Важливо не нехтувати цією частиною роботи і зробити її спільно з командою.

II. Точка В. Вона описує те, до чого прагне освітній заклад, якою є велика мрія про нього, яким ви та ваша команда бачите його 1, 2, 3, 5 років потому.

Точка В має 3 основні складові: цінності, місію та візію.





Цінності — це те, у що ми віримо, на що ми зважаємо, коли приймаємо рішення, під час будь-якої взаємодії. Ми радимо заглибитися у тему цінностей, прочитавши статтю про [організаційну культуру](#).



Місія — це відповідь на питання «заради чого ми працюємо?».

Приклад місії школи: «Ми розвиваємо любов учнів до навчання, заохочуємо їх випробувати нові захопливі речі і закладаємо в них міцну основу, з якою можна продовжувати навчатися впродовж життя.»

Важливо! Місія часто виглядає досить загальною, але важливо, щоб кожному члену команди, учням, батькам, партнерам було зрозуміло, що стоїть за кожним цим загальним словом — тільки так місія буде дієвою, і ви дійсно будете наближатися до її реалізації.



Візія — це картина школи на певну дату. Вона має бути більш конкретною, ніж місія, і сформульованою таким чином, щоб ви могли зрозуміти, коли до неї прийшли.

Наприклад, візією до наведеної вище місії є «до 1 вересня 2022 року 30 % навчального процесу в школі відбувається у форматі проектної діяльності та шкільного підприємництва».

Щоб деталізувати точку В, ми радимо повернутися до неї після 3-го етапу розробки стратегії (шляху від точки А до точки В) та на його основі сформулювати:

- портфель компетенцій школи на дату реалізації візії (від портфелю компетенцій у точці А він буде відрізнятися додатковими компетенціями, які знадобляться вашій команді для реалізації візії тим шляхом, який ви спланували);
- схему організаційної структури на дату реалізації візії. Вона відображає те, як розподілені обов'язки за центрами відповідальності, хто з ким взаємодіє та кому підпорядковується, які підрозділи є у школі і як вони ділять між собою задачі (детальніше — у статті). Залежно від вибудованого шляху, схема організаційної структури може змінюватися: можуть з'являтися/зникати підрозділи, може відбуватися перерозподіл відповідальності та підпорядкування тощо.

Однією з важливих функцій стратегії є розуміння всією командою, куди ми рухаємось, як зрозуміємо, що прийшли туди, куди треба, та що кожен робить на шляху від точки А до точки В. Не нехуйте сфокусованістю на конкретних результатах.

III. Шлях від точки А до точки В

Шляхів від точки А до точки В може бути безліч, у кожного закладу — свій маршрут, який залежить від компетенцій команди та зовнішніх обставин.

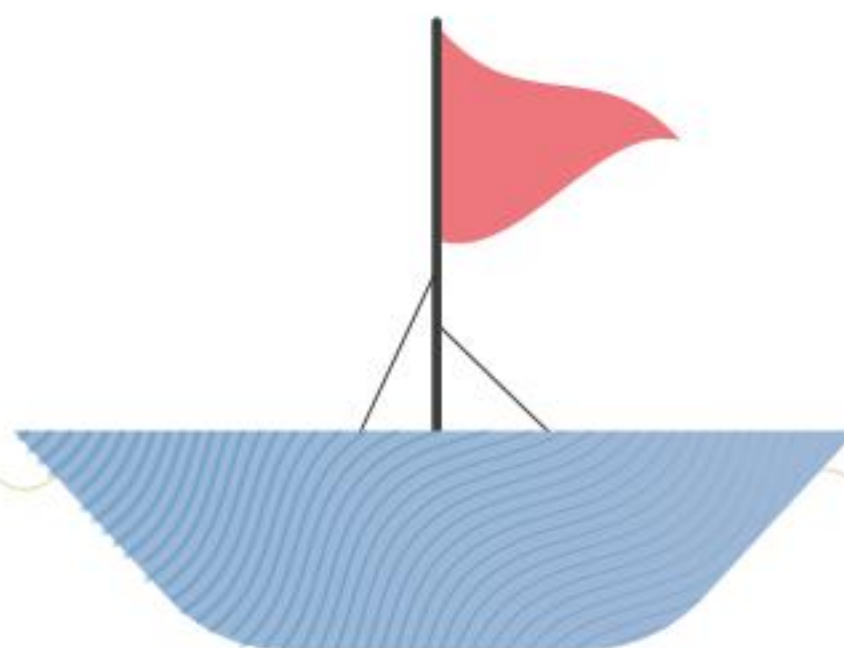
Вже тоді, коли ви будете йти своїм шляхом, він може точково змінюватись (наприклад, формати проектів та методи їх реалізації), але важливо тримати у фокусі точку В.

Отож, щоб спланувати свій маршрут, потрібно:

- 1. Визначити зовнішні та внутрішні зміни, необхідні для переходу від точки А до точки В.** Ці зміни можна зобразити у вигляді корабля, видима частина якого — це зовнішні зміни, тобто все, що є безпосередньою діяльністю школи (навчальний процес, результати навчання, взаємодія з учнями та батьками, освітнє середовище, проекти, які вдосконалюють навички учнів), ваш імідж, партнерства, фінанси. А прихована під водою частина корабля — це внутрішні зміни, тобто те, що уможливорює зовнішні зміни (система управління школою, організаційна структура, система навчання та мотивації вчителів).

Що треба змінити зовні: освітній процес і середовище, взаємодію з учнями, батьками та партнерами, фандрейзинг, зовнішні комунікації, систему оцінювання учнів.

Що треба змінити всередині: організаційну культуру та структуру, кадрову політику, внутрішні процедури, стиль лідерства.



2. Сформувати на підставі визначених змін стратегічні цілі школи на дату візії. Деталізувати кожну ціль за параметрами, наведеними в таблиці.

Стратегічні цілі	Учні вивчають предмети через вирішення реальних викликів суспільства.
Як ви зрозумієте, що досягли цілі (вимірювані результати)	15 % уроків у школі відбуваються у наступних форматах: СОУП, проєктне навчання або шкільне соціальне підприємництво.
Стратегічні завдання	<ol style="list-style-type: none">1. Навчання вчителів навичкам для використання нових форматів.2. Реалізація пілотних проєктів за кожним з форматів.3. Розробка системи наставництва у школі за новими форматами.4. Поширення практики нових форматів.
Через які проєкти, практики, напрацювання втілюється ціль	<ul style="list-style-type: none">— Реалізація пілотного проєкту з соціального підприємництва на уроці біології.— Реалізація формату СОУП на уроці географії.— Проєктне навчання на уроці фізики.
Які документи потрібно створити	<ol style="list-style-type: none">1. Навчальний план для вчителів.2. Документ з системи наставництва у школі.3. Презентації/напрацювання/рекомендації для проведення уроків у форматі СОУП, соціального підприємництва та проєктного навчання.
Хто є координатором досягнення цілі	<ol style="list-style-type: none">1. Навчальний план для вчителів.2. Документ з системи наставництва у школі.3. Презентації/напрацювання/рекомендації для проведення уроків у форматі СОУП, соціального підприємництва та проєктного навчання.

Ми радимо, щоб таких цілей було не більше 3–4.

Кожну ціль потрібно деталізувати на більш чіткі завдання, а завдання конкретизувати у проєкти, напрацювання документів, тощо.

3. Скласти на основі наведеної вище таблиці покроковий (операційний) план роботи, де проекти, напрацювання документів для кожного завдання кожної цілі накладаються на лінію часу. Пропонуємо для цього заповнити таблицю-шаблон.

Стратегічна ціль/завдання	1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць
Учні вивчають предмети через вирішення реальних викликів суспільства:				
1. Розробити та затвердити освітню програму для вчителів із напрацювання навичок роботи у нових форматах.	1. Обговорення освітньої програми на педагогічній раді. 2. Розробка освітньої програми.	Затвердження освітньої програми.	Навчання вчителів.	Формування вчителями уроків на основі отриманих знань.
2. Реалізація пілотних проєктів за кожним з форматів.				Початок пілотування одного з форматів.

* Кількість місяців визначає дата, яку ви написали у візії.

Що чіткіше ви позначите кроки на лінії часу, то зрозумілішим та ефективнішим буде проходження шляху.

Саме цей план визначатиме проєкти, у які буде залучений освітній заклад протягом періоду реалізації візії. Коли вам пропонуватимуть долучитися до нового проєкту або ви самі знайдете таку можливість, щоразу переглядайте стратегічні цілі та операційний план, щоб зрозуміти, чи це зараз у вашому фокусі.

Розписаний операційний план допоможе вам і вашій команді ефективно організувати свою роботу, щоб був час і на рефлексії, і на відпочинок, і на переосмислення. Ми радимо після складання плану спільно визначити, окрім координаторів досягнення цілей та реалізації проектів, ще й тих, хто буде у їхніх командах. Потім кожен член команди має створити особистий план на рік (з уроками, підготовкою до них, проектами, навчанням, відпочинком) і зважити, чи подужає він усе це (врахуйте, що у такому плані має бути близько 20 % білих плям на різні форс-мажори). Звісно, ці плани будуть приблизні, адже все швидко змінюється, але наявність плану дозволить краще структурувати та організувати роботу.

4. Скласти на підставі стратегічних цілей та операційного плану фінансовий і фандрейзинговий план. Він буде передбачати:

- **постійні витрати** — це ті витрати, які заклад несе щорічно, незалежно від проектів чи ідей, які реалізує (комунальні платежі, зарплати, витрати на канцелярію тощо);
- **змінні витрати** — це витрати, які змінюються залежно від фокусу, стратегічних цілей та проектів, які з них випливають.

З готовим фінансовим планом, можливо, вам доведеться повернутися до операційного та підкоригувати його через розуміння реалістичності надходжень або перепланувати реалізацію якогось проекту.



Компетенції

Основна компетенція, необхідна для створення стратегії, — це **вміння фасилітувати**. Як ми зазначали раніше, стратегія не буде дієвою, якщо не працювати над нею спільно з усіма учасниками освітнього процесу. Для цього важливо організувати групову роботу таким чином, щоб усі учасники прийшли до спільного рішення, водночас підвищуючи рівень довіри та поваги одне до одного, а також формуючи відповідальність та важливість точки зору кожного. Цього допомагає досягти фасилітація.

Фасилітація (від англ. *facilitation* — допомога, полегшення, сприяння) — це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, коли кожна людина залучена, а її думка почута та врахована під час прийняття остаточного рішення, і тому учасники фасилітації схильні надалі реалізовувати

це рішення. Фасилітація — це інструмент, який допомагає полегшити процес спільного пошуку рішення, особливо корисним він стане на педрадах, зустрічах із батьками чи з директорами громади.

1

залучати до повноцінної участі

Фундаментальна перешкода:
внутрішній цензор, люди не говорять те, що думають насправді

2

сприяти взаєморозумінню

Фундаментальна перешкода:
фіксація тільки на своїй позиції

3

стимулювати прийняття обопільних рішень

Фундаментальна перешкода:
установка «виграш/програш»

4

культивувати почуття загальної відповідальності

Фундаментальна перешкода:
надія на владу

Для уникнення перешкод, потрібно початково визначити мету обговорення та домовитися перед безпосереднім процесом прийняття рішення про наступні **принципи**:

- ★ якщо є суперечки, не замовчуй — звертай на них загальну увагу;
- ★ говори за себе: «я», а не «ми», «усі»;
- ★ ставиш питання — поясни, чому відповідь на нього важлива;
- ★ будь чесним та свідомим у тому, що говориш
- ★ висловлюй свої думки, а не інтерпретуй інших;
- ★ одночасно говорить тільки одна людина.

Важливо!

1

Фасилітатор нічого не вчить. Це означає, що людина, яка задає питання, повинна перебувати у стані незнання, необхідного для того, щоб бути відкритою. Частина підготовки фасилітатора — розвинути в собі щирий інтерес до того, що може знати група і до яких висновків вона прийде.

2

Фасилітатор бесіди довіряє мудрості групи. Коли почуті всі думки, виходить більш цілісна картина, схожа до каменю з безліччю граней. Мета бесіди — отримати «багатогранну мудрість». Якщо фасилітатор

2

не вірить в успіх групи, вона це обов'язково помітить. Фасилітатор буде заздалегідь приймати будь-які відповіді і не намагатиметься трактувати абстрактні репліки, оскільки вони, на його погляд, все одно нічого не змінюють. Або ж він буде поспішати, намагатися завершити обговорення якомога швидше. Це порушує сам процес фасилітації. Учасники отримають негативний досвід і не захочуть більше повертатися до методу.

3

Фасилітатор відповідальний за перебіг обговорення. Він повинен зробити більше, ніж просто скласти план і рухатись за ним на автопілоті. Ключ до ефективного діалогу — активний взаємний обмін репліками, питаннями і відповідями. Під час бесіди фасилітатор може виявити, що питання, які він підготував заздалегідь, не зовсім підходять або ж їх недостатньо. Потрібно докласти чималих зусиль для того, щоб придумувати нові питання на ходу, продовжуючи спрямовувати групу і «копати глибше».

Як підготуватися до фасилітації групи?

1

Визначте мету зустрічі

Мета повинна бути максимально конкретною. Аби досягти необхідного рівня чіткості, потрібен час на роздуми. Фасилітатор повинен встановити безпосередній зв'язок між темою зустрічі та потребами групи. Без чіткого фокусу група буде говорити про загальні поняття, а після кількох невдалих спроб почне уникати таких зібрань.

2

Визначте порядок питань

Якщо мета бесіди — налагодити кращі стосунки в команді, починати просто з питання про ці відносини не слід. Набагато краще почати з дуже конкретного питання, наприклад: «Що ви пам'ятаєте з наради, яка відбулася минулого тижня?». Це спонукає людей подумати про конкретний випадок з реального досвіду, а не про якісь абстрактні поняття. Коли всі обмінюються своїм баченням того, яка була взаємодія на минулих зборах, у групі буде основа для руху до сприйняття командної роботи. Тоді фасилітатор може запитати: «Які емоції ви відзначили в собі?». Далі: «Що це говорить про нашу командну роботу? Що ми дізналися про те, як слід працювати спільно?». Далі група може розглянути варіанти того, як вони можуть взаємодіяти по-іншому і що для цього потрібно. Усе це буде можливе тільки за умови, що бесіда початково побудована на конкретному загальному досвіді.

3

Проведіть репетицію розмови в голові

Послідовно задайте собі кожне запитання. Фіксуйте свою реакцію і те, як би ви відповіли. Це дозволить поглянути на питання очима учасника бесіди. Після того, як дасте відповідь, імовірно, виникне думка: «Я хочу змінити це питання. Це не те, що я насправді хотів/ла запитати». Коли проведете розмову спочатку із собою, ви дізнаєтеся, де її слабкі місця, і зможете виправити це. Деякі питання можна сформулювати простіше, а деякі потребують уточнень, до деяких вам може знадобитися кілька додаткових питань.

4

Уважно підготуйте вступне слово

Привітайтеся, висловіть подяку за те, що всім вдалося зібратися. Озвучте причини та контекст, у якому виник запит на цю зустріч. Випередьте спроби уникнути розмови: «Я знаю, що ранок понеділка не найбільш вдалий час, але нам дійсно потрібно розібратися в цьому питанні. Погоджуетесь?». Деякі лідери піддаються спокусі пропустити вступ, бо вважають, що головне — саме питання. Проте ретельно продумане кожне слово вступу значно допомагає фасилітатору зацікавити групу і залучити її до обговорення.

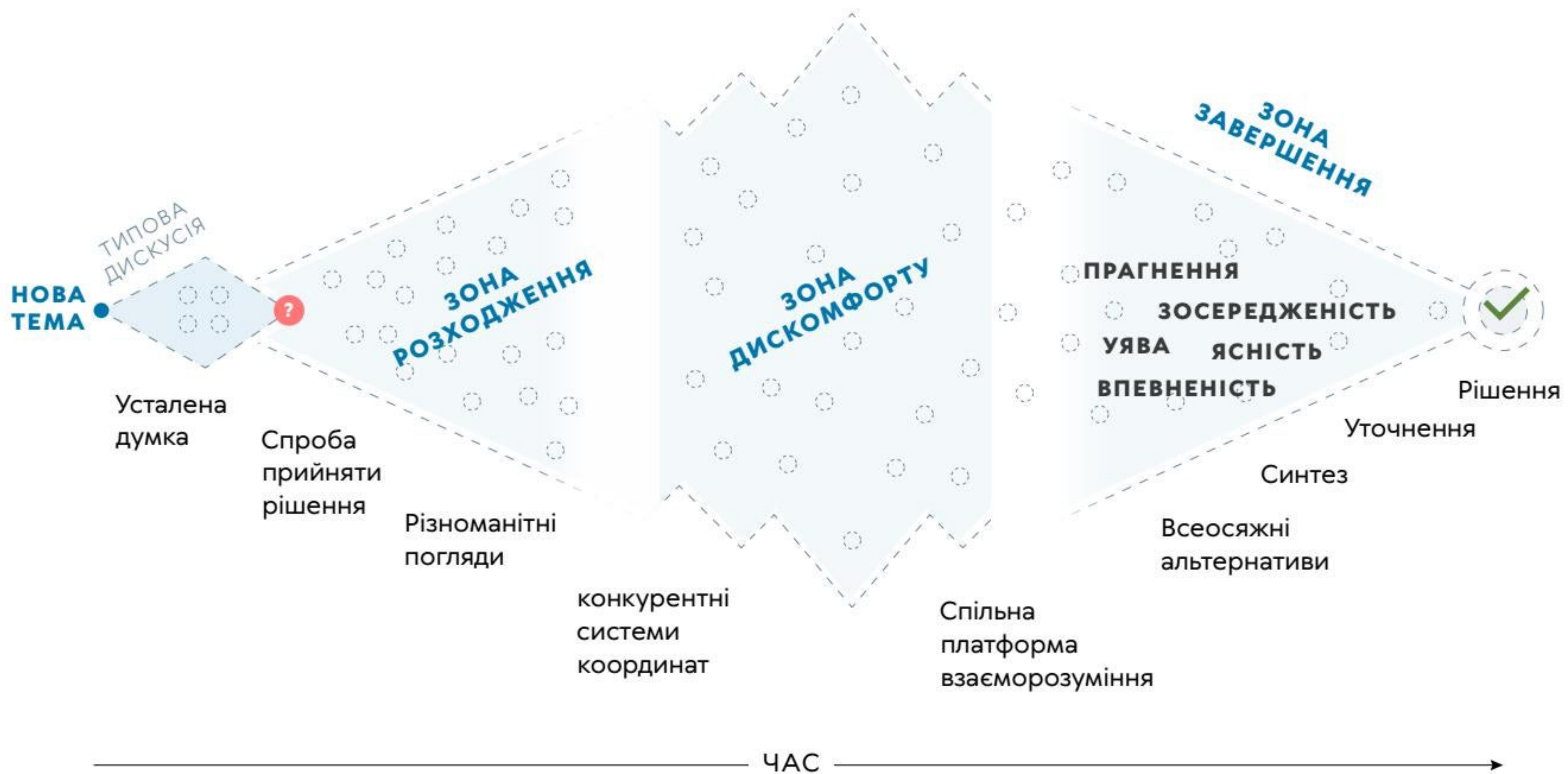
5

Підготуйте висновок

Запишіть слова, якими ви плануєте завершувати розмову. Це дозволить наприкінці не затинатись у пошуках коректного способу завершити розмову. Висновок — це також спосіб нагадати про невирішені проблеми: «Я думаю, всі помітили, що ця зустріч вповні не розв'язала підняті питання. Це важливі моменти, і я внес їх до порядку денного нашої наради, запланованої на наступний тиждень».

Як проходить процес прийняття спільного рішення у групі?

Ромб прийняття рішень візуалізує весь процес, від підняття певного питання до конкретного розв'язання. Часом цей процес може закінчитися **типовою дискусією**, коли кожен з учасників висловлює перше, що спадає на думку, і приймається звичне рішення. Це може бути доречно, адже не варто дискутувати довгий час про те, коли проводити святкування. А ось як цікавіше провести святкування — це гарна тема на довге обговорення.



Якщо ж типова дискусія не дала рішення, рухаємося далі по ромбу. Під час розгортання дискусії виникатиме дедалі більше опцій — це **зона розходження**. Поступово будуть з'являтися варіанти рішень, які докорінно відрізнятимуться, будуть відбуватися суперечки та непорозуміння, але рухаючись далі і використовуючи інструменти фасилітації, ви дістанетеся до **зони завершення** і кінцевого рішення.

У верхній частині ромбу зображені зони, а в нижній — інструменти, які використовує фасилітатор. Фасилітатор має бути нейтральним: не висловлювати свою точку зору, а тільки фіксувати ідеї інших, допомагати і полегшувати дискусію.

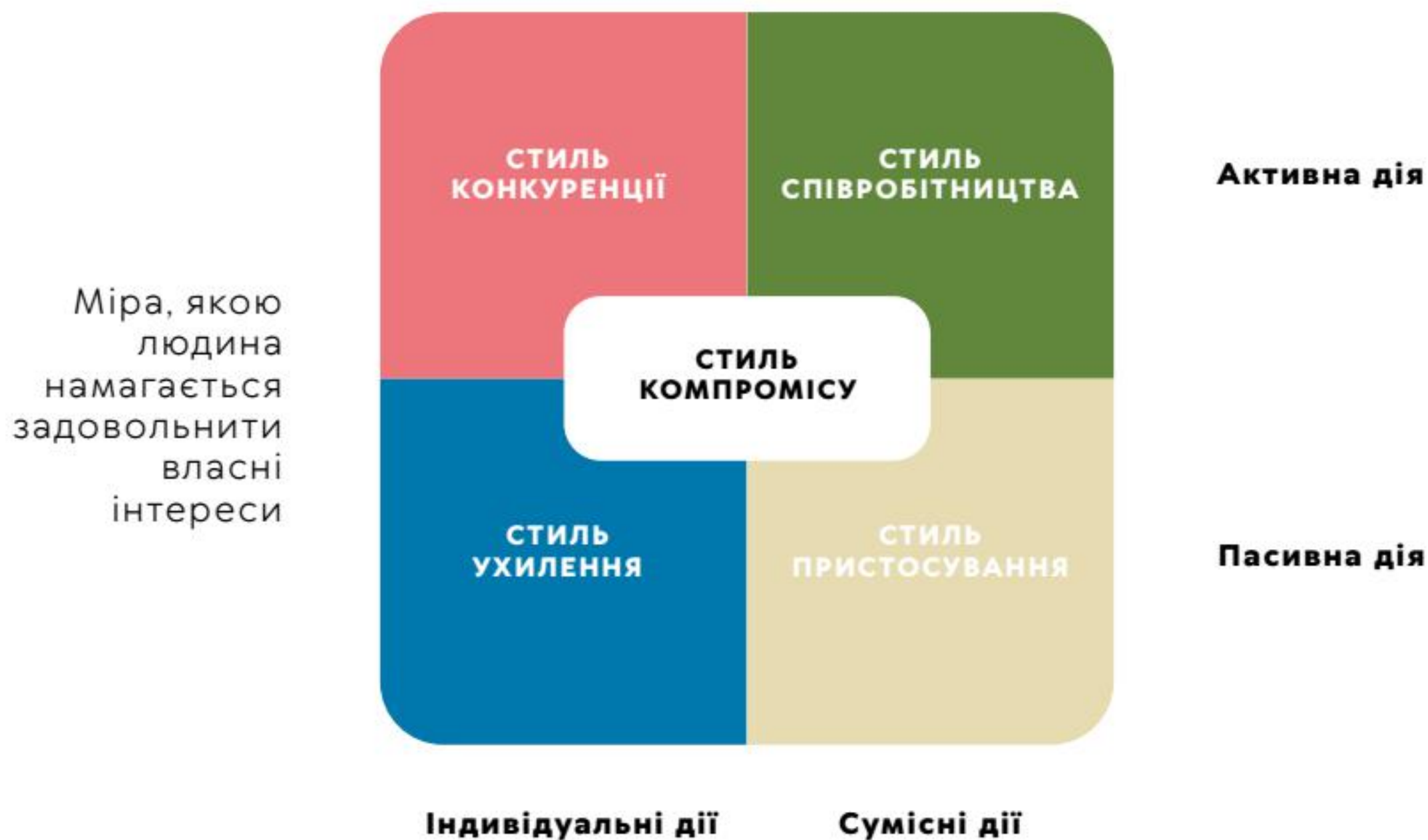
Є різні моделі прийняття рішень, і використання кожної є доречним у різних ситуаціях. Щоб ваша команда не відчувала розчарування після прийняття рішень та подальшої їх реалізації, вам як лідеру треба визначитися та проговорити з командою, яку модель прийняття рішень ви обрали в кожний конкретний момент.

Є наступні моделі:

- **одностайне рішення**, коли вся команда має прийти до нього;
- **рішення більшістю голосів**, коли 50 % + 1 учасник підтримали його;
- **одноосібне рішення відповідальної людини, прийняте після обговорення**, коли лідер самостійно вирішує після того, як порадиться з командою;
- **одноосібне рішення відповідальної особи без обговорення**, коли йдеться, наприклад, про питання фінансової відповідальності директора.

Ромб прийняття рішень має **зону дискомфорту**, у якій можуть виникати конфлікти. Під час конфлікту люди обирають різні стратегії, і лідеру та фасилітатору варто розуміти ці стратегії, щоб визначити, як вивести дискусію у продуктивне русло.

Сітка Томаса–Кілмана відображає 5 стратегій, які люди обирають під час конфлікту:



Міра, якою людина намагається задовольнити інтереси іншої сторони



Стиль конкуренції

Послугуючись цим стилем, людина діє лише у власних інтересах і нехтує інтересами групи. Вона розглядає лише свій варіант рішення і сценарій «виграв/програв». У лексиці така людина часто використовує наказові слова, багато узагальнень, а інші члени команди відчують, що на них тиснуть або їм погрожують.



Стиль ухилення

Якщо людина була мовчазною і ви її навіть не почули під час дискусії, причиною може бути її сприйняття теми як неважливої чи небажання вступати в суперечку (іноді через людину зі стилем конкуренції). Люди, схильні до стилю ухилення, перш за все піклуються про себе.



Стиль співробітництва

Це найбільш ефективний стиль для вирішення конфліктів. Людина орієнтується на сценарій «виграв/виграв». Той, хто дотримується цього стилю, зазвичай є активним учасником дискусії і намагається врахувати всі точки зору, орієнтується на команду.



Стиль пристосування

Цей стиль, як і попередній, орієнтований на інтереси команди, але людина, яка його обрала, є мовчазною. Причиною може бути те, що конфлікт не вартує зіпсованих стосунків.



Стиль компромісу

Часто саме цей стиль обирають для вирішення конфлікту, але він допомагає тимчасово — у тривалій перспективі конфлікт може поновитися. Людина, яка обрала цей стиль, готова поступитися певними інтересами, якщо поступиться інша, і на компромісних умовах прийняти рішення. Якщо ж зануритися у суть, стає зрозумілим, що потреба жодної зі сторін не задовольняється таким рішенням повністю.

Для ефективної фасилітації процесу дискусії існують наступні інструменти:

- ✓ **перепаразування** — повторення своїми словами почутого;
- ✓ **розпитування** — уточнення, пояснення суті, допомога учаснику з висловленням ідеї;
- ✓ **збір ідей** — фіксування всіх без винятку ідей, які були висловлені;
- ✓ **стекінг** — процес, який допомагає висловитися по черзі (якщо декілька людей хочуть висловитися одночасно, фасилітатор запитує: «Хто має що сказати з цього приводу?» — і встановлює черговість до 5–6, дає в цій послідовності висловитись і тоді знову запитує, хто ще бажає висловитись);
- ✓ **підбадьорення** — це запитування, щоб дати простір висловитися та запросити до діалогу: «У кого ще є приклади? Хто ще бажає поділитися?»;

- ✓ **урівноваження** — якщо напням обговорення задали перші декілька людей, які висловилися, фасилітатор допомагає розширити дискусію: «Чи є інші погляди на це питання?»;
- ✓ **розговорення мовчунів** — уважність до невербальних проявів готовності включитися у процес, надання можливості висловитися, коли учасник готовий, підкреслення важливості думки кожного;
- ✓ **визнання почуттів** — «Ви маєте право проявляти почуття...», «Ви, напевно, засмучені зараз?», «Це може бути досить образливо або страшно, коли говорять...»;
- ✓ **прийняття** — підхід, коли будь-яка точка зору має право на існування, визнання існування різних думок без переходу на будь-який бік;
- ✓ **лінкування** — «Як те, про що ви зараз говорите, стосується нашої теми дискусії?» (учасник може озвучити зв'язок, неочевидний для інших, але очевидний для нього самого);
- ✓ **пошук точок перетину** — визначення чогось спільного, об'єднавчого для всіх, коли дискусія поляризується;
- ✓ **підбиття підсумків** — резюмування та узагальнення, перефразування своїми словами всього, що озвучували під час обговорення;
- ✓ **структурування** — «Здається, ці питання стосуються різних тем. Зазначимо ці теми, але розглянемо їх окремо», «Ці теми знаходяться на різних рівнях узагальнення — кожній варто приділити час», «Як можна описати структуру того, про що йдеться?»;
- ✓ **формулювання** — «Які саме слова описують цей висновок найбільш влучно?», «Чи можна інакше назвати те, про що ви говорите?», «Це можна було б сформулювати наступним чином...», «Можливо, є інші формулювання?», «Які переваги такого формулювання?».

Які формати фасилітації будуть найбільш доречними у освітньому закладі та за яких обставин?

➤ Формат «Світове кафе»

Це найбільш відомий формат проведення фасилітації. Він буде доречним для напрацювання ідей.

I етап	Представлення учасників дискусії та господарів/хранителів столів — 5 хв.
II етап	Ознайомлення із правилами проведення дискусії «Світове кафе». Презентація проблеми (усна, мультимедійна) — 15 хв.
III етап	Робота в групах за визначеними темами — за одним столом обговорюється одна тема — 20 хв.
IV етап	Обмін столами (1-й перехід учасників) — 20 хв.
V етап	Обмін столами (2-й перехід учасників) — 20 хв. Кількість столів відповідає к-сті тем та обмінів/переходів учасників між столами. Всі присутні мають можливість висловитись на кожную із запропонованих тем. Рекомендована кількість переходів — 3-7 хв.
VI етап	Презентації результатів хранителями по 3-7 хв. За необхідності додається етап «Напрацювання плану дій», коли фіксують ціль та відповідальних.
VII етап	Підведення підсумків — 15 хв.

➤ Формат «Конференція партнерів»

Цей формат фасилітації, який дуже активно використовують випускники наших програм, передбачає залучення різних учасників освітнього процесу (учнів, вчителів, батьків) до вирішення певного питання, розробки спільних документів, напрацювання ідей для розвитку тощо. Ключовим моментом тут є увага до думки кожної зі сторін і віднайдення рішення, яке підтримають усі учасники навчального процесу.

⇒ 1-й етап – Визначення тематики конференції і комунікація про подію

Тематика залежить від ваших потреб. Найбільш поширені теми:

- Які правила взаємодії у школі сприятимуть порозумінню учнів, вчителів і батьків?
- Що я хочу змінити у школі?

Після визначення тематики важливо детально продумати комунікацію: як описати формат і де це зробити, щоб учасники коректно зрозуміли, яким буде процес. Коротко і чітко опишіть, що буде відбуватися і де, адже під словом «конференція» часто розуміють виступи та презентації, а не активну роботу в групах. Також зауважте, що процес триватиме до 3 годин, тож варто відразу обирати час, коли більшість потенційних учасників будуть вільні.

Які шляхи комунікації використати?

Визначте, кого ви плануєте запросити на конференцію. Це можуть бути всі охочі або керівники батьківських комітетів класів (батьки), керівники учнівського самоврядування та старости (учні) та активні вчителі. Також визначте, які канали комунікації будете використовувати для інформування про подію (плакати у школі, усне оголошення, повідомлення у Viber, подія у Facebook тощо). Тут важливо проаналізувати попередній досвід і зрозуміти, що було ефективніше раніше.

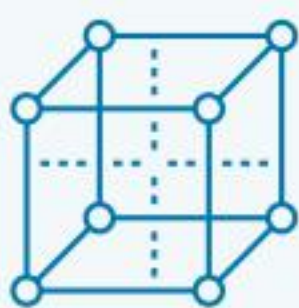


⇒ 2-й етап – Підготовка до конференції

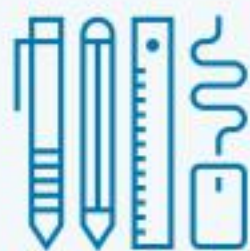
Бажано мати один великий простір і 2 менші, які будуть розташовані поруч. Також потрібно застатися фліпчартами (або будь-яким папером великого формату), маркерами, олівцями, ручками, стікерами тощо.

Окремо потрібно визначити, хто буде модерувати зустріч. Модератор організовує простір, проводить конференцію, фіксує всі думки, підсумовує сказане. Найважливіший момент: модератор не висловлює свою точку зору щодо питання або думки інших! Він є нейтральним до будь-якої думки.

Підготовка до «Конференції партнерів»



простір



підручні
матеріали



модератор

⇒ 3-й етап – Проведення заходу

1. Коротке вступне слово

Конференція починається з оголошення теми та пояснення, чому важливо знати думки інших сторін. Також важливо зауважити, які наступні кроки після конференції ви будете робити та як використаєте напрацьований матеріал.

2. Робота в групах

Учасники об'єднуються у групи «Учні», «Батьки», «Вчителі». Якщо у групі більше 10 людей, варто створити підгрупи. Наприклад, якщо прийшло 30 батьків,

то їх варто об'єднати в 3 групи. У кожній групі початково кожен учасник фіксує свою думку щодо питання на окремому стікері, а потім по черзі всі висловлюють свою думку. Після того, як усім було надано слово, важливо згрупувати схожі ідеї та визначитися, хто буде презентувати напрацювання.

3. Підсумки обговорення

Підсумки варто робити, якщо на конференції велика кількість учасників, поділених на підгрупи. Одна людина з підгрупи підсумовує напрацювання і зводить усе на один фліпчарт. У кожній групі це відбувається паралельно, одночасно. На цей процес варто виділити до 30 хв., залежно від складності питання та кількості підгруп.

4. Презентація

Модератор надає кожному учаснику до 10 хв. для виступу, опісля аудиторія може задавати питання. Важливою функцією модератора на цьому етапі є уточнювальні запитання, якщо є незрозуміння певних ідей. Будьте обережні і не оцінюйте думки, а лише уточнюйте, чи правильно ви їх зрозуміли! Після того, як усі групи презентували напрацювання, модератор підсумовує презентації: знаходить спільне в точках зору й ідеях або проговорює розходження думок і різні точки зору.

Підсумовуємо конференцію аналізом матеріалів, плануванням наступних кроків, розробленням візії та стратегії. Продовженням цієї теми будуть майбутні матеріали про аналіз напрацювань із конференції партнерів та детальний розгляд ролі фасилітатора.

Наступні моделі можуть бути доречні на спільних рефлексіях і системних командних зустрічах. Моделі SLC та 3F дозволяють почути та врахувати думку кожного, проаналізувати глибше ситуацію, проєкт чи період роботи.

➤ **Модель SLC**



S

Successes — Успіхи



L

Learn — Уроки



C

Change — Зміни

Ця модель найбільше підходить для аналізу/рефлексії певного процесу (проєкту, уроку, стратегії). Освітні заклади, з якими ми працюємо, використовують її на батьківських зборах, під час формування річного звіту тощо.

➤ **Модель 3F Мартіна Фарела**

Модель 3F надає можливість учасникам проаналізувати власні почуття, поглянути на ситуацію об'єктивно та спрогнозувати майбутнє відповідно до фактів і почуттів. Використання цієї моделі найбільш доречно під час щотижневих і щомісячних рефлексій, під час аналізу конфліктних ситуацій.



FACTS — факти

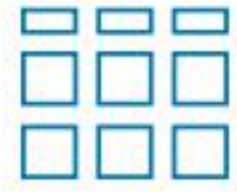
FEELINGS — відчуття

FUTURE — майбутнє



Інструменти для впровадження:

Scrum-дошка



Scrum — це метод управління проектами, коли для кожного проекту створюється команда, де у кожного члена є своя роль, а процес реалізації ділиться на етапи. Етапи можуть мати крок у 1 тиждень, 2 тижні, місяць тощо. Для візуалізації процесу управління проектом у Scrum використовується спеціальна дошка, що класично має наступні стовпчики:

1. Потрібно виконати. Тут знаходяться задачі, які ще не почали виконувати, але вони заплановані в цьому кроці.
2. У процесі виконання.
3. Виконані.

Для більшої деталізації можна ще додати стовпчик «Виконавець» і записати туди всіх учасників проекту (в інших стовпчиках тоді можна буде сортувати задачі за відповідальними за них особами). Ще одним додатковим стовпчиком може бути «Затримки», де розміщують задачі, які з певних причин неможливо виконати в цьому кроці (важливо наприкінці цього кроку проаналізувати цей стовпчик — це допоможе в плануванні на майбутнє).

Scrum-дошка стане вам у пригоді під час реалізації календарного плану і дасть змогу розуміти, на якому етапі реалізації перебуває кожна ваша стратегічна й операційна цілі. Дошку можна візуалізувати у просторі школи, розмістити онлайн на спільному Google-диску або налаштувати за допомогою сервісу Trello.

- **Google-диск** — інструмент Google, за допомогою якого можна створювати, спільно редагувати, зберігати документи онлайн. Під час дистанційного навчання багато хто відчув, як зручно, коли всі документи поряд, навіть якщо ви працюєте з дому. Це значно заощаджує час, дозволяє відстежувати діяльність школи. Ми радимо розмістити на Google-диску основні документи школи: статут, стратегію, річний план тощо. Можна створити окремі папки з напрацюваннями вчителів, аби до них усі мали доступ.
- **Trello** — додаток, який дозволяє управляти проектами онлайн через систему спеціальних дошок. Тут можна розподіляти завдання та фіксувати їх виконання, завантажувати документи до кожної задачі, проекту тощо, і найважливіше — відстежувати, як рухається проект.

Фандрейзинг



Фандрейзинг — це пошук ресурсів для реалізації проєктів та підтримки операційних процесів організації, у тому числі освітнього закладу. Найбільш популярними видами фандрейзингу є:

- Краудфандинг. Саме з цього виду фандрейзингу ми радимо розпочати і звернути увагу на українську краудфандингову платформу «GoF», створену спеціально для освітніх ініціатив. Краудфандинг дозволяє зібрати кошти на підтримку проєкту серед широкої спільноти, зацікавленої в розвитку освітнього закладу та в тематиці проєкту (наприклад, у збереженні довкілля, якщо це екологічний проєкт). Важливо, що кожен може вкласти будь-яку комфортну для себе суму, що значно збільшує кількість донорів проєкту.
- Участь у грантових програмах українських та іноземних донорів.
- Партнерство з бізнесовими структурами.



Домашнє завдання

Створіть стратегію свого закладу із залученням усіх учасників освітнього процесу за наступним алгоритмом:

- 1. Аналіз точки А.** Бажано застосувати всі наведені у розділі види аналізу, але необхідний мінімум складають SWOT-аналіз та портфель компетенцій.
- 2. Опис точки В.** Визначте/переосмисліть свої цінності, візію та місію. Якщо у вас вони вже визначені, радимо провести спільну зустріч, на якій конкретизувати, що кожен із членів команди розуміє під ними, та синхронізуватися у спільному розумінні.
- 3. Прокладення шляху від точки А до точки В.** Поставте стратегічні та операційні цілі, складіть помісячний план впровадження та фінансовий план.



Запитання для рефлексії:

1. Чи всі елементи вашої стратегії логічні та взаємопов'язані? (Прикладом нелогічності може бути те, що у візії обрано за фокус зміну формату викладання, а в операційному плані відсутнє навчання вчителів цих компетенцій.)
2. Як у вашій стратегії реалізується індивідуальна траєкторія учня, компетентнісний підхід?
3. Як змінились відносини всередині колективу, з учнями та батьками після спільного створення стратегії?
4. Що ви зміните у плануванні стратегії наступного разу?
5. Яким чином ваша стратегія пов'язана з іншими документами у школі?
6. Кому ви будете презентувати стратегію та як?

Блок

«Організаційна структура»



Теоретичні основи

Організаційна структура — це розподіл функцій та обов'язків між центрами відповідальності та ролями таким чином, щоб максимально ефективно використовувати потенціал команди для реалізації стратегічних цілей закладу освіти. Організаційна структура забезпечує роботу закладу, розуміння всіма членами команди своїх ролей та сфер відповідальності. Завдяки організаційній автономії освітній заклад може формувати свою організаційну структуру та політики, які обмежені штатним розкладом та принципами НУШ.

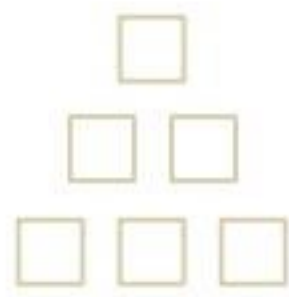
До організаційної структури ми відносимо:

- її схему;
- посадові обов'язки;
- обов'язки кожної зі структурних одиниць (відділу, ради тощо);
- політики освітнього закладу, які регулюють комунікацію як всередині команди, так і з іншими учасниками освітнього процесу.

Розглянемо кожну зі складових детальніше.

Схема організаційної структури — це візуалізація, яка показує взаємозв'язок між різними відділами та посадами, систему підпорядкування, основні комунікаційні канали.

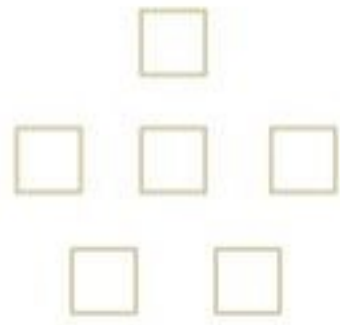
Організаційна структура є певною мірою відображенням організаційної культури — сукупності моделей поведінки, які притаманні навчальному закладу. Виділяють 4 види організаційної структури:



лінійна;



проектна;



функціональна;



матрична.

Цей поділ умовний, адже рідко закладу притаманний лише один з видів: зазвичай це мікс, але можна помітити, який вид організаційної структури превалює.

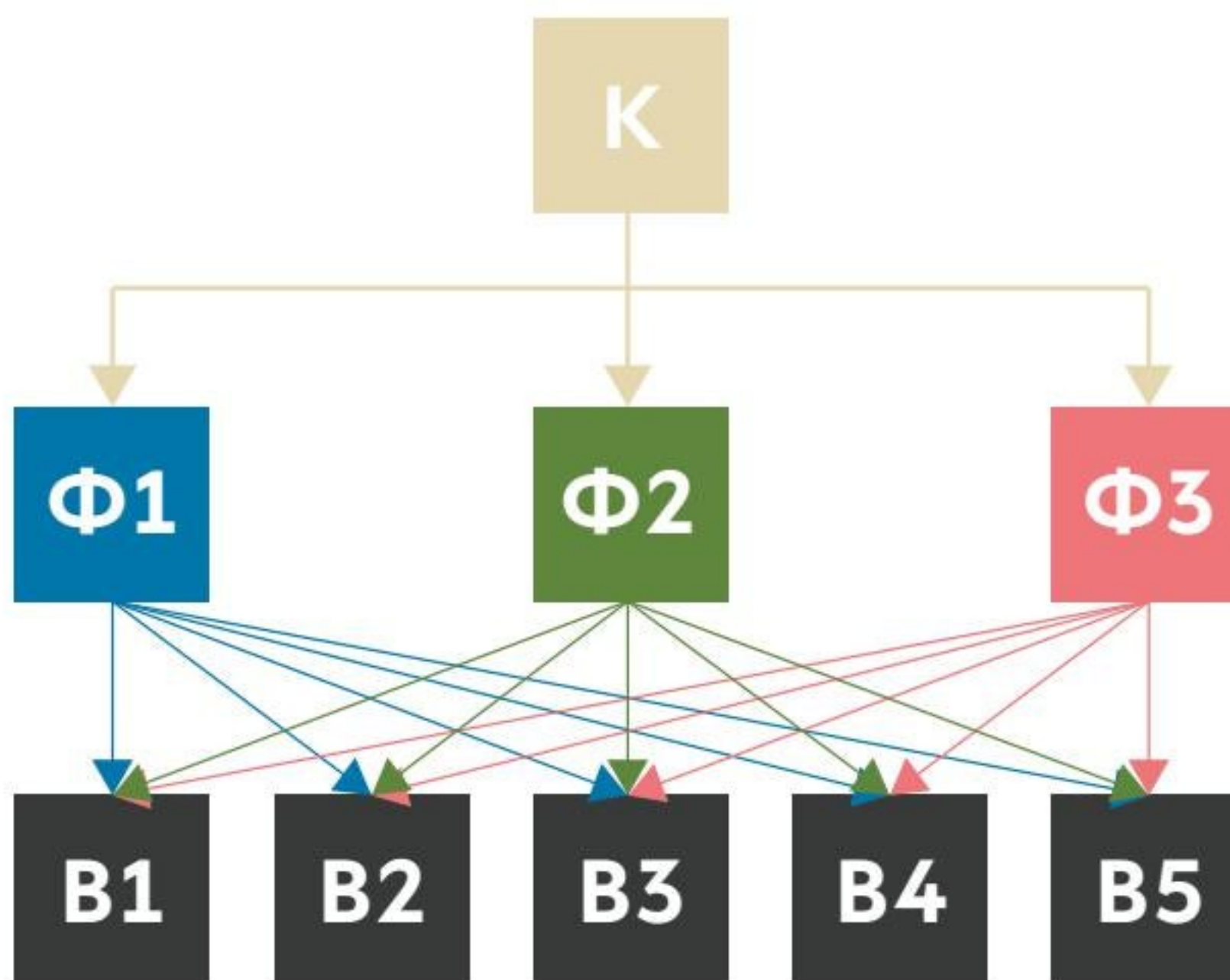
ЛІНІЙНА СТРУКТУРА (кожен працівник підпорядковується тільки одному безпосередньому керівнику і пов'язаний із вищим рівнем управління тільки через нього):



- ⊕ чітка ієрархія;
- ⊕ один керівник у співробітника;
- ⊕ чітка відповідальність кожного керівника, адже відразу видно, де і що пішло не так;
- ⊖ кожен співробітник знає лише те, що відбувається в його відділі;
- ⊖ директор має бути компетентний у всьому;
- ⊖ слабка взаємодія між відділами, молодшою та старшою школами;
- ⊖ комунікація виглядає як накази згори;
- ⊖ ролі та обов'язки чітко розподілені та незмінні;
- ⊖ директор і співробітник дуже віддалені один від одного, що сповільнює ухвалення рішень і спричиняє відсутність зворотного зв'язку;
- ⊖ структура не гнучка, важко пристосуватися до змін.

ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА

(відділи формуються відповідно до функцій):



- ⊕ з директора знімається частина навантаження;
- ⊕ більш тісна взаємодія між підрозділами допомагає краще налагоджувати комунікацію;
- ⊕ керівники одних підрозділів можуть взаємодіяти з виконавцями з інших підрозділів;
- ⊖ подвійне підпорядкування, коли одна людина має одночасно декілька керівників;
- ⊖ гібридність — одна й та ж людина відповідає за різнопланові функції;
- ⊖ зменшення персональної відповідальності;
- ⊖ важкість контролю за процесом/проєктом в цілому;
- ⊖ відсутність єдиного керівництва проєктом.

ПРОЄКТНА СТРУКТУРА

(люди об'єднуються в команди для реалізації конкретних проєктів, можна залучати у свій відділ людей з інших відділів):

- ⊕ гнучкість;
- ⊕ можливість поєднати людей з різним досвідом і компетенціями;
- ⊕ після реалізації проєкту команда розпадається, люди розподіляються по інших проєктах і займаються тільки основною діяльністю;
- ⊕ комплексний підхід до вирішення задачі/реалізації проєкту;
- ⊕ формується персональна відповідальність за умови, що є делегування/свобода від керівництва;
- ⊖ задачі-привиди — вони існують, проте не виконуються.

МАТРИЧНА СТРУКТУРА

(з'являється, коли є потреба у новому напрямі, наприклад, у дистанційному навчанні, але вона є тимчасовою):

- ⊕ гнучкість;
- ⊕ розвиток індивідуальних сильних сторін команди, розвиток відповідальності;
- ⊕ горизонтальна комунікація, високий рівень делегування;
- ⊕ швидка реакція на зміни;
- ⊖ подвійне підпорядкування — працівники підпорядковуються безпосередньому керівнику та керівнику всього проекту;

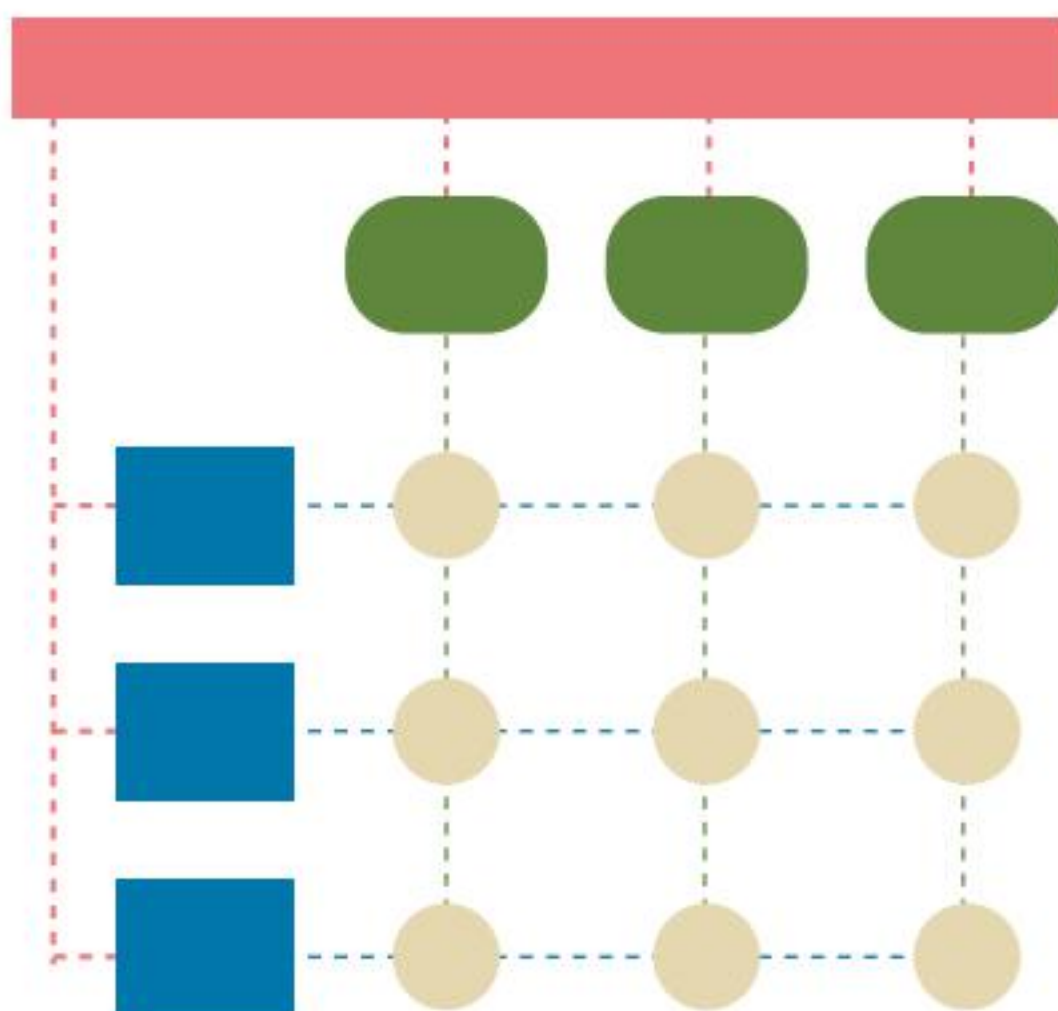


Схема організаційної структури може змінюватися. Її варто періодично переглядати та робити заміри ефективності за наступними критеріями:

- 📌 зі схемою всі ознайомлені і вона працює так, як ви прописали;
- 📌 всі знають свою роль та обов'язки, у команді немає конфліктів щодо повноважень;
- 📌 кожен член команди регулярно отримує зворотний зв'язок стосовно своєї роботи;
- 📌 відсутні бар'єри між молодшою та старшою школами, усі відкриті одне до одного;
- 📌 всі задачі та функції закріплені за конкретною людиною (як прописано у схемі, так і реалізується на практиці);

- 📌 відбуваються регулярні зустрічі, де ви з командою аналізуєте попередній період, плануєте і розподіляєте задачі;
- 📌 є зрозуміла та прозора система контролю ефективності роботи кожного члена команди та обговорені зони розвитку співробітників.

Важливим аспектом є залучення всієї команди до формування схеми організаційної структури, її аналізу та трансформації. Це дасть можливість усім мати єдине бачення того, хто за що відповідає та які у кого обов'язки.

Більшість учасників програми «Студії освітніх управлінців» під час створення стратегії розвитку свого закладу фокусувалися більше на побудові проектно-організаційної структури. Це пояснюється тим, що саме в такій структурі народжується відповідальність кожного члена команди, з'являються інноваційні проекти всередині команди. Така структура потребує від керівника делегування, заміни системи контролю на систему синхронізації і, звісно, готовності команди брати на себе відповідальність, що напрацьовується поступово.

Наприклад, пані Оксана Клепуц, директорка Козівського опорного закладу, презентувала проектно-матричну організаційну структуру. Спільно розроблена стратегія школи охоплює 4 пріоритети, за кожним з яких закріплений координатор. Своєю чергою координатори планують річні проекти розвитку, які ведуть за спринтами на scrum-дошці.

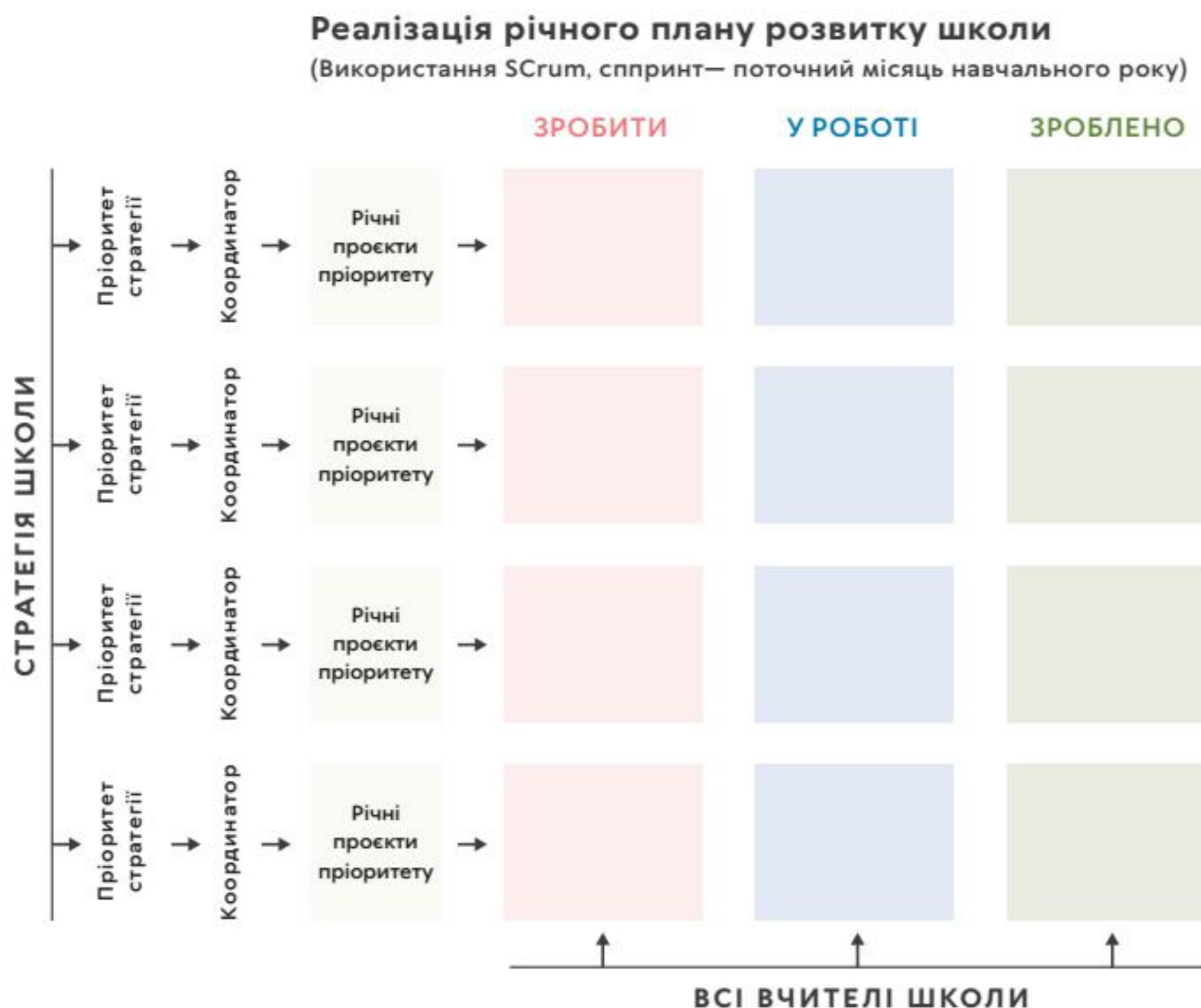


Схема організаційної структури є «живою» і видозмінюється залежно від стратегії та цілей, які ви перед собою ставите. Наприклад, одна з експерток-практиків «Студій освітніх управлінців» розповіла, що змінила кількість завучів через зміну пріоритетів, розподіливши між ними ставки, які вона мала на ці посади (маючи 2 повні ставки на завучів, вона фактично має 4 працівників з 0,5 ставки).

Логічним продовженням схеми організаційної структури є посадові обов'язки та обов'язки кожної структурної одиниці (відділів, об'єднань, рад). Завдяки організаційній автономії ви маєте право їх змінювати та підлаштовувати під стратегічні цілі.

Остання важлива складова організаційної структури — внутрішні політики навчального закладу. Це документи, які допомагають налагодити якісну та ефективну комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу, тому, звісно, до процесу розробки варто долучити їх усіх.

Ми радимо розробити ось такий базовий пакет внутрішніх політик:

✓ **Правила взаємодії всередині команди.** Ці правила мають базуватися на цінностях. Наприклад, якщо серед цінностей закладу є довіра, то одним з правил взаємодії, яке з неї випливає, може бути свобода кожного члена команди виконувати задачу в притаманний йому спосіб.



✓ **Меморандум співпраці всіх учасників освітнього процесу.** Дружня нам організація «Смарт Освіта» розробила [«Меморандум співпраці батьків, учнів та педагогів»](#), який ви можете взяти за основу власного документу.



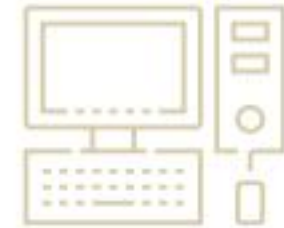
✓ **Політики для вирішення питань булінгу та конфліктних ситуацій.** Важливо, щоб до розробки цього документу була залучена максимальна кількість учасників освітнього процесу, адже під час обговорення цих політик учні, батьки, вчителі глибше розуміють проблематику, краще вибудовують систему інформування про випадки булінгу та опрацьовують способи вирішення подібних ситуацій. У цьому документі ми радимо створити принаймні наступні розділи:



1. Що таке булінг, які існують види булінгу
2. Система інформування про випадки булінгу
3. Алгоритм вирішення конфліктних ситуацій, у тому числі пов'язаних із булінгом

Доповненням і логічним продовженням цього документу може бути продумана наскрізна освітня програма протидії булінгу у річному плані

- ✓ **Політики онлайн-комунікації.** Цей документ має містити наступні розділи:



- **Цілі комунікації всередині команди, з батьками та учнями.** Прикладами таких цілей є інформування команди/батьків (наприклад, коли потрібно односторонньо повідомити про певні зміни); вільне спілкування з командою, з батьками чи учнями; планування роботи команди; аналіз роботи/рефлексія з командою; навчальний процес. Таких цілей може бути багато. Спочатку радимо виписати всі можливі, а в подальшому оптимізувати цей перелік, можливо, за потреби об'єднати деякі з них. Щоб не загубити якісь комунікаційні зв'язки всередині команди, радимо використовувати схему організаційної структури, адже стрілочки в ній показують ці зв'язки.
- **Канали комунікації, через які реалізується кожна ціль.** Наприклад, інформування батьків відбувається на сайті, планування роботи команди — в Zoom або в кабінеті директора, а потім результати викладаються у певну папку на Google-диску. Потрібно для кожної цілі комунікації прописати канал (вони можуть повторюватися). Це продемонструє реальну картину комунікацій у освітньому закладі. Подивіться на неї критично: що можна спростити, що прибрати. Пам'ятайте, що кожен канал комунікації додає години роботи комусь із членів команди.
- **Правила онлайн-комунікації.** Наприклад: комунікація відбувається в чатах з 8.00 до 17.00 з понеділка по п'ятницю. В подальшому важливо дотримуватися цих правил, а для цього варто продумати, як ви будете це реалізувати.
- **Визначте модератора кожного чату,** який буде відповідати на загальні питання, стежити за дотриманням цілей та правил взаємодії.

Від побудованої організаційної структури залежить якість освітніх послуг вашого закладу, тож системно приділяйте їй увагу, аналізуйте, що працює, а що ні, вдосконалюйте.



Домашнє завдання:

1. Визначте види організаційної структури, притаманні вашому освітньому закладу. Проаналізуйте, як їхні характеристики впливають на взаємодію, що варто покращити, а що вже добре працює.
2. Оновіть/створіть схему організаційної структури, яка буде відображати реальну ситуацію в команді. Проаналізуйте її, використовуючи «Питання до рефлексії» з цього розділу. За потреби оновіть і схему, і посадові обов'язки членів команди.
3. Проаналізуйте ті політики, які у вас вже розроблені, використовуючи «Питання до рефлексії» з цього розділу, а також наступні вправи:
 - Оцініть спільно з командою за шкалою від 1 до 5, де 1 — політика зовсім не діє, є тільки на папері, а 5 — освітній заклад «живе» за сформованою політикою.
 - Ті політики, які в попередній вправі набрали менше 4, проаналізуйте детальніше, щоб кожен член команди аргументував свою оцінку. Це допоможе вам у подальшому оптимізувати політику.
4. Створіть (якщо у вас немає) або трансформуйте (якщо не працюють) наступні політики:
 - меморандум співпраці всіх учасників освітнього процесу;
 - політики вирішення спірних питань і реагування на випадки булінгу;
 - політики онлайн-комунікації;
 - правила взаємодії всередині команди.

За потреби ви можете створити додаткові політики.



Запитання для рефлексії

Питання відносно схеми організаційної структури:

1. Чи всі посади/відділи позначені на схемі?
2. Чи всі підрозділи/посади мають одне підпорядкування? Якщо хтось має декілька, як обирається пріоритетність завдань між двома чи більше керівниками?
3. Чи рівномірний розподіл обов'язків між завучами? Чи функціональний він?
4. Чи у кожного органу/відділу/підрозділу є керівник?
5. Чи відповідає наявна схема реальній ситуації у школі?
6. Як можна оптимізувати схему організаційної структури (чи є дублювання функцій, чи є можливість об'єднати якісь відділи, напрями тощо)?
7. Чи підходить ця схема до стратегії школи (можливо, варто додати/прибрати підрозділ, посаду, перерозподілити обов'язки, центри відповідальності тощо)?
8. Чи вся команда школи ознайомлена зі схемою та розуміє, у кого які обов'язки, які межі відповідальності в освітньому закладі?

Питання щодо внутрішніх політик освітнього закладу:

1. Як політики підтримують стратегію розвитку закладу?
2. Чи політики дійсно відображають систему комунікації всередині команди та з іншими учасниками освітнього процесу?
3. Які проекти та наскрізні практики допомагають підтримувати політики освітнього закладу серед учнів?
4. Які проекти та наскрізні практики допомагають підтримувати політики освітнього закладу серед вчителів?

Блок «Команда»



Теоретичні основи

Команда освітнього закладу — це найважливіший його ресурс, адже якість освітніх послуг безпосередньо пов'язана із якістю команди, тобто її кваліфікацією та вмотивованістю.

Є багато визначень команди:

Команда — це група з двох або більше людей, які постійно **взаємодіють і координують** свою роботу для досягнення **спільної мети**. *(А. П. Херп)*

Команда — це спосіб побудови організації з **урахуванням** реальних якостей її працівників заради максимально ефективного **досягнення її цілей**. *(Малгожата Помяновська)*

Команда — це невелика група людей, що доповнюють і замінюють одне одного в процесі досягнення поставлених цілей. Організація команди будується на продуманому **позиціонуванні** учасників, які мають **загальне бачення ситуації та стратегічних цілей** і відпрацьовані процедури **взаємодії**. *(Дорвін Картрайт і Елвін Цандер)*

Для нас найбільш релевантним є наступне визначення:

Команда — це сукупність людей, які працюють в одній організації чи задіяні на одному проекті, взаємозалежні в ресурсах, процесах, інформації та прагнуть об'єднати свої зусилля заради досягнення спільної мети. *(Лей Томпсон)*

Можна виділити наступні ознаки роботи команди:

Команда, що працює конструктивно	Команда, що працює деструктивно
Більшість членів команди ставляться до інших, як до людей, що можуть їх багато чого навчити.	Більшість членів команди цікавляться лише собою.
Команда ставиться з повагою до відмінностей.	Команда заохочує до конформізму і рідко сприймає відмінність.
Конфлікти в команді обговорюються відверто та в цілому вирішуються.	Команда заперечує існування конфліктів, їх уникають або ігнорують.
Конфронтація має конструктивний характер.	Конфронтація має деструктивний характер. Вона набуває форми війни, створює неприязну атмосферу.
Норми розробляються спільно всіма членами команди. Вони зрозумілі та надають команді підтримку для досягнення цілей.	Директор встановлює норми, які багато членів команди не розуміють.
Після завершення проєкту або певного етапу роботи команда обговорює отриманий досвід, коментує події тощо.	Після завершення проєкту або певного етапу роботи команда рухається далі без аналізу досвіду.
Члени команди довіряють одне одному і лідерові, відверто висловлюють свої почуття, беруть на себе ризик та відповідальність.	Панує атмосфера недовіри. Члени команди не висловлюють відверто свої почуття — реакції проявляються у інший спосіб.
Члени команди відчувають приналежність до групи. Особи, що стоять дещо осторонь, заохочуються до участі у спільній роботі.	Багато осіб відчувають себе виключеними з команди. Формуються підгрупи. Члени команди остерігаються висловлювати почуття, пов'язані із самотністю та відокремленістю.
Члени команди беруть на себе роль співлідерів, пропонують нові завдання, напрями діяльності тощо.	Вся відповідальність за перебіг роботи в команді лежить на лідері. Члени команди рідко проявляють ініціативу, але водночас ведуть боротьбу за владу між собою і з лідером.
Члени групи спільно з лідером чітко визначили свої цілі і виявляють готовність виконувати дії для їх реалізації.	Не всі розуміють цілі, які визначені занадто загально. Члени групи не мають конкретних індивідуальних цілей.
Члени команди відчувають груповий процес і коментують його.	Немає розуміння того, що відбувається в команді або більшості це байдуже. Ця тема не піднімається членами команди.
Члени команди та лідер надають зворотний зв'язок одне одному, він сприймається без опору та ретельно аналізується.	Рідко надається зворотний зв'язок, він викликає опір, його відкидають і не використовують для оптимізації дій.
Члени команди відверто розповідають про себе, про свої переживання і почуття, пов'язані з перебуванням у колективі, а також про свій попередній досвід.	Члени команди зосереджені на поведінці та почуттях інших, уникають розповідей про себе.
Члени команди відчувають, що змінюються, вчаться, що розширюється їхній світогляд, покращуються взаємини з іншими, розвиваються професійні навички.	Члени команди відчувають, що не навчаються нічого корисного. Вони відчувають розчарування і нудьгу.

Розуміння того, на якому етапі розвитку перебуває команда та кожна окрема проектна група, спрощує ухвалення рішень. Виділяють наступні етапи розвитку команди:



Формування.

На цьому етапі відбувається досить обережне та несміливе перше знайомство команди. Члени групи обмінюються виключно офіційною інформацією одне про одного та висловлюють пропозиції стосовно спільної роботи. На цьому етапі лідер має спонукати до спільного розроблення групових норм та правил, ознайомлювати членів команди з робочими процедурами або спільно з ними ухвалювати процедури поведінки у типових ситуаціях, бути прикладом конструктивної поведінки, заохочувати до формування спільного бачення цілей і завдань, організувати роботу та мотивувати команду до активного включення в процеси.



Конфліктування.

На цьому етапі починають проявлятися розбіжності між членами команди у поглядах, цінностях, нормах поведінки, що спричиняє конфлікти. Деякі команди на цьому етапі завершують існування через навалу невирішених конфліктних ситуацій, тому важливо пропрацьовувати їх, інакше не буде подальшого розвитку. Завданнями лідера на цьому етапі є піклування про те, щоб конфлікти виявлялися та вирішувалися, втручання у конфлікти, якщо цього вимагають обставини. Він має бути прикладом у реагуванні на критику, уважно слухати членів команди та відверто спілкуватися, надавати підтримку, допомагати в організації роботи команди та контролювати виконання завдань.



Нормування.

На цьому етапі відбувається пристосування до індивідуальних відмінностей колег, пошук дієвих методів спільної праці, розроблення політик з комунікації, вибір та прийняття командних ролей. Для сприяння цим процесам лідер має стежити за дотриманням установлених спільно політик і бути прикладом у їх реалізації, сприяти згуртованості команди, уважно слухати та відверто спілкуватися, підтримувати готовність членів команди брати на себе відповідальність, допомагати у важких ситуаціях, надавати підтримку під час виконання завдань і контролювати якість їх виконання.



Розвиток. На цьому етапі команда вже працює злагоджено та системно, що дозволяє проявляти креативність, з'являються нові ідеї та проекти. На цьому етапі може відбуватися розширення діяльності команди та її складу. Завданням лідера тут є делегування влади, повноважень і відповідальності, винагородження членів команди за досягнення.

Після цього етапу може наступити новий виток у розвитку, що знову розпочинається з формування. Це трапляється, коли приходять нові члени команди або коли змінюються зовнішні (пандемія, через яку потрібно по-новому взаємодіяти та вибудовувати правила) чи внутрішні (кардинальна зміна ролей у команді) обставини. Якщо ж група об'єдналася для реалізації короткотривалого проекту, то наступний етап — це її розпад.



Розпад. На цьому етапі команда досягає результату, до якого йшла, і розпадається. Важливою частиною цього етапу є аналіз роботи, формулювання висновків і перспектив. Завданням лідера тут є підготувати всіх до завершення, заохотити підвести підсумки, висловити всім подяку та представити перспективи на майбутнє.

Наступна складова розуміння команди — це ролі. Важливо, щоб усі вони були представлені, адже за кожною стоїть певне завдання і їхня сукупність дозволяє команді ефективно працювати. Роль не є на все життя — члени команди можуть їх змінювати. Ваше завдання як лідера — через спостереження, рефлексію, аналіз результатів розуміти, хто з членів команди успішний у кожній ролі.

Є декілька теорій поділу на ролі, деякі з них ми представимо.

Перша теорія поділяє ролі на ті, що підтримують функціонування команди, та ті, які його ускладнюють.

Ролі, що підтримують функціонування команди:

- особа, яка **мотивує** — заохочує інших до діяльності, підтримує;
- особа, яка **піклується** — звертає увагу на те, щоб усі брали участь у житті команди, стежить за рівномірним розподілом обов'язків і привілеїв, заохочує до співпраці, залагоджує конфлікти, шукає компромісні рішення;

- особа, яка **знімає напруження** — звертає увагу на позитивні сторони, жартує, піднімає настрій;
- особа, яка **стежить за дотриманням правил** — нагадує про наявні норми та засади, звертає увагу, коли хтось їх не дотримується.

Ролі, що ускладнюють функціонування команди:

- особа, яка **блокує** — протиставляє свої ідеї ініціативам групи, не погоджується з рішеннями, персональні цілі для неї завжди важливіші, ніж спільні;
- особа, яка **шукає визнання** — за будь-яку ціну намагається звернути на себе увагу, викликати подив, експонує свої можливості, здібності, досягнення;
- особа, яка **домінує** — не дозволяє іншим проявляти ініціативу, за будь-яку ціну хоче здобути головну позицію у групі, нав'язує свою волю, маніпулює іншими, намагається підпорядкувати собі інших членів команди;
- особа, яка **уникає** — намагається бути осторонь, уникає діяльності та співпраці з іншими.

Наступною і найбільш популярною є теорія розподілу ролей за Р. М. Белбіним.

ДОСЛІДНИК РЕСУРСІВ

Вони активно привносять ресурси та ідеї із зовнішнього середовища. Дослідники ресурсів відкриті, контактні і товариські, працюють без напруги, але не дуже оригінальні. Оскільки їх ентузіазм швидко вичерпується, команді зазвичай доводиться брати розвиток їхнього внеску в свої руки і працювати з ним.

КОМАНДНИЙ ГРАВЕЦЬ

Такі люди відіграють важливу роль у згуртуванні команди через фокусування на процесуальній стороні. Вони сприйнятливі, уважно слухають, гасять суперечки, але можуть проявляти нерішучість і схильність до уникнення конфліктів.

КООРДИНАТОР

Вони уточнюють цілі та просувають прийняття рішень, вони хороші комунікатори, соціальні лідери та керівники. Однак до координаторів можуть ставитися, як до людей, що маніпулюють членами групи та схильні перекладати роботу на інших.

ОФОРМЛЮВАЧ ІДЕЙ

Думки таких людей спрямовані на завдання, вони динамічні і стимулюють інших до дії. Однак вони можуть бути імпульсивні, нетерплячі і нетерпимі до невизначеності.

КОНТРОЛЕР-ОЦІНЮВАЧ

Ці люди оцінюють якість ідей-пропозицій, сильні в незаангажованому критичному аналізі. Проте в групі можуть вважати, що у контролерів відсутня теплота і уява і вони гнітюче впливають на ентузіазм інших людей.

СПЕЦІАЛІСТ

Фахівці привносять рідкісні вміння і знання, вони чітко сфокусовані і самовмотивовані. Але вони бачать тільки вузький сегмент ситуації і мають обмежені комунікативні навички.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Вони пропонують оригінальні ідеї, мають багату уяву і зазвичай дуже розумні. Інші члени групи можуть вважати, що вони не піклуються про деталі та схильні ображатися на критику.

ВИКОНАВЕЦЬ

Їхня сила — в практичній організації та перетворенні ідей у керовані завдання. Вони вносять систему в діяльність команди, але можуть бути негнучкими і перешкоджати змінам планів.

ОЗДОБЛЮВАЧ-ЗАВЕРШУВАЧ

Ретельно перевіряють всі деталі і стежать за дотриманням термінів, тому вони необхідні для групової діяльності, хоча в процесі можуть самі формувати свою непопулярність.



І остання теорія про ролі в команді — це портрет рольових компетенцій у моделі Геллера–Новака.

Портрет рольових компетенцій у моделі Геллера–Новака



Ви можете використовувати одну або всі 3 моделі по ролях, щоб краще зрозуміти свою команду та налагодити ефективний процес. Важливо, щоб ваша команда працювала за принципом колеса, де у центрі — лідер, керівник, по колу — члени команди, а спиці колеса символізують зв'язок кожного члена команди з керівником. Основою колеса є взаємозв'язок, адже:

- колесо працює доти, доки у членів групи є єдність у розумінні результату і особлива енергія, що називається **командним духом**;
- якщо щось випадає, колесо обертається повільніше, цілісність порушується.



Тепер розглянемо **мотивацію команди**.

Що таке мотивація? Це те, що стимулює людину до дії для досягнення цілі. На мотивацію впливають потреби, тож важливо розуміти, чого потребують члени вашої команди. У цьому допоможе формат індивідуальних зустрічей з кожним членом команди (детальніше про це – у розділі «Інструменти для впровадження» до цього блоку).

А зараз докладніше познайомимось із чинниками, які впливають на мотивацію. Їх можна розділити на 2 групи:

1. Зовнішні. Ними найчастіше користуються. Це зарплата, премії, вихідні, більш зручний графік роботи, нагороди у вигляді дипломів і листів подяки. Не дуже очевидною зовнішньою мотивацією є залучення до прийняття рішень, бо завдяки цьому член команди задовольняє свою потребу в причетності, важливості. Ще одним важливим зовнішнім стимулом є передача відповідальності, яка супроводжує свободу прийняття рішень. Це працює не з усіма, бо не кожен готовий брати на себе відповідальність, це варто культивувати. Але ті члени команди, які до цього доросли, радо підхоплять її та будуть більш автономно реалізовувати свої проекти, і саме тут буде народжуватися креативність та інноваційність.

2. Внутрішні. На наш погляд ці чинники найбільше впливають на мотивацію у тривалій перспективі. Вони залежать від особистого «чому?» кожного члена команди і, звісно, вас як її частини. Це глибинна мотивація людини у виборі професії та закладу для роботи. Зрозуміти цей внутрішній мотив можна шляхом системної комунікації із членами команди сам на сам, під час спільного відпочинку, рефлексій, спільного формування стратегії, політик тощо.

Є 2 стратегічні підходи до мотивації команди:

1

Мотивація до досягнення успіху. Виникає під впливом переваг та заохочень, створення історій успіху всередині команди. У цій стратегії керівник фокусується на сильних сторонах кожного члена команди, допомагає їм розкритися. Цій стратегії притаманні цінності довіри, відповідальності, відкритості, які сприяють творчому підходу в роботі, формують проактивну позицію.

2

Мотивація до уникнення невдач. Виникає під впливом покарань за щось незроблене або недостатньо добре зроблене. Така стратегія сприяє зростанню обережності, скутості, демобілізує, викликає пасивну позицію взаємодії. Саме тому ми радимо обмежувати таку стратегію і використовувати її дуже обережно.

У роботі, як і в будь-якій іншій діяльності, люди задовольняють свої потреби, але важливо розуміти, що, крім особистих потреб, є ще потреби команди. У кожній команді є 3 види потреб, які треба збалансовувати між собою, щоб робота була продуктивною та сприяла підвищенню якості освіти.





Особисті потреби — індивідуальні потреби кожного члена команди. Тут керівнику важливо зважати на приватні обставини співробітника, цінувати його зусилля, розуміти та враховувати мотивацію, піклуватися про особистісний розвиток. Щоб ефективно працювати з цими потребами, ми радимо практикувати зустрічі сам на сам із кожним вчителем (якщо у вас велика команда, це можуть робити ваші заступники).



Командні потреби. До них можна віднести підтримку духу команди (святкування маленьких і великих перемог, спільні навчальні та відпочинкові поїздки тощо), загальні правила та цінності, вирішення проблем (а не їх замовчування та уникнення), заохочення до співпраці різних відділів і груп (це добре реалізується у проєктній організаційній структурі), ефективну систему інформування, спільне прийняття рішень;



Потреби у реалізації робочих цілей/завдань. Тут важливо ініціювати визначення цілей, збір та аналіз інформації, розподіл обов'язків, контроль та оцінку реалізації цілей. Щоб забезпечити ці потреби, необхідно створити систему управління проєктами/цілями, алгоритм роботи з ними. Завданням керівника тут є побудова цієї системи та встановлення контрольних точок, які будуть давати розуміння про рух.

Не менш важливими, а у персональній мотивації членів команди і найбільш важливими є індивідуальні (особисті) потреби. Серед них можна виділити наступні:



- **потреба в безпеці** (заробітна плата, стабільність її виплати, прогнозованість дій і планів, чітке розуміння обов'язків, безпечне емоційне середовище);



- **потреба в соціалізації, спілкуванні, причетності до певної спільноти** (побудова екологічних дружніх стосунків у команді, створення спільних правил взаємодії, тимблдинги) — тут важливим є імідж школи, адже кожному приємно працювати в освітньому закладі, яким пишаєшся, про який гарно відгукуються у місті/громаді;



- **потреба в особистому розвитку та зростанні** — тут важливим є надання свободи у діях (яка супроводжується відповідальністю), залучення до прийняття рішень, підтримка розвитку як горизонтального (заглиблення у профільну тему,

експериментування з форматами викладання, реалізація проєктів), так і вертикального (професійний ріст, наприклад, від вчителя до керівника методоб'єднання, від вчителя до завуча тощо);



- **потреба в успіху** — тут вам як керівнику важливо відзначати успіхи кожного (ми впевнені, що у кожного члена вашої команди є його особиста перемога та ріст відносно себе вчорашнього), створити систему винагород, яку чітко розуміють усі члени команди (це забезпечує прозорість та справедливість);



- **потреба у причетності** — це може проявлятися і у залученні до прийняття рішень (особливо важливо долучати членів команди до формування стратегії, спільних правил взаємодії, спільно аналізувати успіхи та виклики), і у площині публічних комунікацій (наприклад, подивіться, чи всі члени команди є на сайті закладу, на схемі організаційної структури, в інших документах).

Ще один важливий фактор, який впливає на мотивацію — це зв'язок докладених зусиль і результату/винагороди. Звісно, ми живемо у світі, де все постійно змінюється і плани не завжди справджуються, але дуже важливою є рефлексія після кожного реалізованого проєкту, наприкінці семестру та року. Це дасть розуміння і перемог, і того, чого не вдалося досягти, та причин цього. Ефективна рефлексія поступово буде вчити вас і команду планувати чіткіше.

Також важливо, щоб результат і винагорода були цінними для членів команди — це збільшує мотивацію. Тому необхідно знати їхні потреби, бути на постійному зв'язку з ними. Нижче, у розділі «Інструменти для впровадження», ми розглянемо, що допомагає підтримувати цей зв'язок.

Підсумовуючи все вищесказане про мотивацію, хочемо виділити наступні чинники її підвищення:

- спільні цінності та правила взаємодії;
- відповідність особистих та організаційних цілей;
- спільні цілі;
- залучення до визначення цілей і прийняття рішень;
- зворотний зв'язок;
- співмірність результатів/винагороди та зусиль;
- розуміння своєї ролі;
- відповідність діяльності та результату потребам;
- фокус на успіх.

Переходимо до наступного важливого чинника, який впливає на якість команди — це її **кваліфікація**.

Перш за все, важливо наголосити, у чому саме вчитель має бути компетентний. Ми виділяємо наступні напрями:

- ⇒ профільні знання (залежно від предмета викладання);
- ⇒ знання психології дитини та вміння ними користуватися;
- ⇒ м'які навички (вміння працювати в команді, надавати зворотний зв'язок, критичне мислення тощо);
- ⇒ володіння методиками викладання та вміння їх підбирати відповідно до освітніх завдань і вікової категорії учнів.

Звісно, список не вичерпний — професійний стандарт учителя дає більш розгорнуту інформацію.

Які ж існують можливості для підвищення кваліфікації вчителів? Ми умовно розділяємо їх на наступні види:

⚡ **Зовнішні** — це ті можливості, якими користується педагог за межами школи. Це важлива частина підвищення кваліфікації вчителів, яка дає можливість розширити горизонти, дізнатися щось нове, обмінятися досвідом, презентувати свої напрацювання тощо. Сюди ми відносимо:

- **тренінги та курси від різних надавачів послуг** (ІППО, ВНЗ, громадських організацій, міжнародних фондів, бізнесу, колег-педагогів з інших навчальних закладів і регіонів тощо). Центри професійного розвитку, які зараз формуються у містах і громадах, зможуть допомогти в пошуку курсів, потрібних саме вашій команді. Також незабаром запустять онлайн-платформу, яка допомагатиме шукати навчальні програми та тренінги;
- **онлайн-курси** на платформах (EdEra; Prometheus, ВУМ, Coursera, Edx, EdWay);
- **участь у конференціях, форумах;**
- **членство у різноманітних сталих спільнотах;**
- **менторство** (часто ми розглядаємо це як внутрішній інструмент, але ваш вчитель або ви як керівник закладу можете знайти і зовнішнього ментора, який допоможе напрацювати навичку, якої немає у вашій команді).

⚡ Внутрішні:

- **внутрішня система обміну досвідом.** У кожній школі є методичні об'єднання, всередині яких відбувається обмін досвідом, а чи є обмін досвідом між ними, між старшою та молодшою школами? Важливо забезпечити розмаїття форматів і міждисциплінарну комунікацію;
- **системний зворотний зв'язок** на роботу кожного вчителя. Раніше часто використовували відкриті уроки, і зараз подекуди цей формат ще є. Але ні для кого не секрет, який це стрес для вчителя та учнів. Ми пропонуємо формат buddy: вчителі об'єднуються в пари і системно працюють одне з одним. Наприклад, ходять на уроки одне до одного, спостерігають за процесом у класі (чи включені діти, який формат краще зайшов тощо) і потім спільно рефлексують і працюють над тим, як поліпшити урок, дають зворотний зв'язок одне одному;
- **менторство** — це і підтримка молодих спеціалістів, і розвиток вже досвідчених, наприклад, для того, щоб вони стали керівниками методичного відділу або спробували реалізувати проєкт;
- **психологічна підтримка.** Ми вважаємо, що це важливий елемент розвитку кожної людини, і особливо це актуально для професій, пов'язаних із комунікацією з великою кількістю людей. Важливо, щоб у закладі освіти були регулярні зустрічі педагогів, де вони можуть обговорити свої почуття, емоції, отримати підтримку. Не менш важливим є доступ до індивідуальної роботи з психологом. Розуміння своїх емоцій, їх вияв забезпечує якісну та здорову комунікацію між вчителем і учнями та всередині команди.

Експериментуйте з колегами та шукайте формати, які підходять саме вашій команді для підвищення кваліфікації.

А на чому ж має базуватися розвиток команди? На наш погляд, в основі розвитку команди лежать:



Стратегія освітнього закладу. У другому розділі ми розглядали портфель компетенцій, який є відображенням усієї команди, і згадували цей інструмент, коли формували точку В. Важливо планувати розвиток команди, виходячи з того, які компетенції потрібні для реалізації стратегії освітнього закладу. Якісь компетенції вже є у вашій команді, і їх варто опанувати ще більшій кількості людей у команді через внутрішні формати обміну досвідом, навчальні тренінги та майстер-класи. Якась частина компетенцій буде відсутня в команді, тоді важливо визначити, хто і де буде набувати їх зовнішньо.



Результати внутрішнього моніторингу, внутрішньої та зовнішньої систем якості освіти.



Індивідуальні стратегії розвитку кожного вчителя, які базуються зокрема на професійному стандарті.

Яких принципів варто дотримуватися, щоб забезпечити ефективно впровадження внутрішньої системи розвитку команди:



○ **спланованість** — важливо на початку року спільно ухвалити план розвитку команди, а кожен вчитель має скласти свій план особистого розвитку;



○ **системність** — важливо дотримуватись плану, не забувати про проміжний аналіз результатів і в разі потреби змінювати вектор, формати тощо;



○ **прозорість** — важливо, щоб у всіх було розуміння, як хто рухається. Це з одного боку стимулюватиме більше долучатися тих, хто не включений, а з іншого — дозволить розуміти, які нові знання/навички опанували колеги і за потреби звертатись по консультацію та підтримку.



Інструменти для впровадження

Мотивація команди:

- 1 Опитувальник Геллапа** — це опитувальник, який дозволяє виміряти включеність команди у процеси організації (він містить 12 закритих питань, які ви можете поставити у Google-формі, і система автоматично порахує статистику відповідей, а їх аналіз ви можете використовувати під час розробки стратегії роботи з командою).
- 2 Зустрічі сам на сам** (вони можуть мати різні цілі: отримати зворотний зв'язок від вчителів про роботу в школі; допомогти визначити цілі розвитку вчителя; надати зворотний зв'язок на роботу вчителя, підтримати, допомогти побачити сильні сторони та зони розвитку).

Щоб ці зустрічі справді працювали на користь вчителя та всієї школи, вони мають бути регулярними. Періодичність може бути будь-якою, залежно від розміру вашого колективу та кількості часу. Наприклад, якщо у вашій команді 20–30 людей, то бажано проводити зустрічі раз на 2–3 місяці, якщо більше — раз на 3–6 місяців.

Основні принципи, які мають розділяти учасники зустрічей сам на сам:



усі люди мають здатність до розвитку;



люди здатні змінюватися тільки тоді, коли хочуть цього і готові до цього;



наші переконання належать до потенціалу та безпосередньо пов'язані з нашою успішністю;



те, як ми визначаємо успіх, має прямий вплив на наші досягнення;



ми обмежуємо свій потенціал рамками переконань (наприклад, коли вважаємо, що певні речі неможливі через зовнішні або ситуаційні бар'єри);



люди вчаться тільки тоді, коли по-справжньому залучені у процес;



ми можемо вчитися за допомогою всього, що ми робимо, однак навчання відбувається тільки тоді, коли ми мислимо і будуємо плани на майбутнє;



для того, щоб допомагати іншим, ми повинні безперервно прогресувати самі.


Для того, аби зустрічі сприяли розвитку, учитель має відчувати безпеку та довіру. Для цього керівнику потрібно скористатись наступними порадами:

- 1. Будьте уважні.** Налагоджуйте зв'язок через цілковиту зосередженість на розмові. Утримуйте зоровий контакт і відкриту позицію (не зіщулюйтеся, не схрещуйте ноги, не ховайтесь за столом). Щиро показуйте ваше зацікавлення. Дайте час і можливість іншій людині подумати та висловитися. Уникайте відволікань.
- 2. Звертайте увагу на невербальні сигнали.** Фіксуйте мову тіла співрозмовника. Чи відповідає тон і вираз обличчя висловленій думці? Якщо ні, прокоментуйте те, що помітили, і попросіть вчителя розповісти про це докладніше.
- 3. Підтримуйте почуте.** Виявляйте розуміння: «Я тебе розумію». Або: «Я слухаю. Продовжуйте, будь ласка». Це означатиме, що ви уважно слухаєте, але не обов'язково погоджуєтесь. Водночас важливо справді слухати.
- 4. Відрефлексуйте побачене і почуте.** Віддзеркалюйте емоції іншої людини, не погоджуйтесь і не заперечуйте: «Здається, ти схвилований через...». Це заохотить співрозмовника проявити почуття і поглибити самоаналіз.
- 5. Перефразуйте почуте.** Час від часу змінюйте формулювання основних ідей, щоб перевірити власне розуміння ключових питань: «Якщо я правильно розумію, ти стверджуєш, що... Я вловив суть? Якщо ні, поясни, будь ласка, ще раз».
- 6. Підсумуйте.** Коротко підсумуйте точку зору працівника. Так ви покажете, що слухали, і перевірите розуміння: «Виглядає на те, що ти найбільше занепокоєний через...». Або: «Здається, це твої основні думки з приводу... Це так?».

Під час зустрічей сам на сам важливо:

- більше слухати, ніж говорити;
- не пропонувати рішення ще до того, як співрозмовнику випаде шанс це зробити;
- не перебивати;
- не думати про те, що збираєтеся сказати співрозмовнику, замість того, щоб зосередитись на його словах;
- не говорити, що би ви зробили інакше у цій ситуації.

У таблиці нижче наведена різниця між директивним спілкуванням і спілкуванням під час зустрічі сам на сам.

Підхід	Застосування	Приклад
Директивний (навчання) 	Проводити інструктаж, надавати відповіді	Працівниця стежить за вами на завданні чи проєкті, наприклад, на зустрічі з батьками учнів. Так вона зможе вчитися у вас. Це ефективно, коли ви показуєте новій вчительці, як відбувається комунікація з батьками у вашому закладі.
Лояльний (зустріч сам на сам) 	Заохочувати до самостійності, бути джерелом інформації	Надання можливості вчитися в дії, навіть якщо є ризик помилок. Наприклад, надання рекомендацій, у кого з вчителів можна перебрати необхідний досвід — так вчитель буде не лише наслідувати вас.

3

Психологічні ігри та вправи — вони є ефективним інструментом для напрацювання навичок співпраці, креативності, побудови довіри тощо. Радимо їх проводити під час педагогічних рад, тимблдінгів тощо. Важливо чітко розуміти, навіщо ви застосовуєте ту чи іншу гру, якими є очікувані результати. Зазвичай гра має наступні етапи: ознайомчий, де пояснюються умови, розподіляються ролі; основний — власне гра; рефлексія, де ви аналізуєте процес, який був під час гри. Важливо на останньому етапі залучити фасилітатора, який координуватиме процес. Радимо скористатися іграми, які є у книжці [Клауса Фопеля «Створення команди»](#).

4

Модель GROW — це один з інструментів коучингу, який дозволяє проаналізувати цілі розвитку лідера та членів команди. Модель передбачає 5 кроків, кожен з яких має свої цілі та низку питань, що допомагають її досягти. Однією з важливих функцій цього інструменту є розуміння особистих цілей, погляд на них з різних сторін. Під час застосування цієї моделі в роботі з командою важливо фокусуватися саме на задаванні запитань, а не на наданні готових відповідей. Розглянемо детальніше кожен з етапів.

1-й крок.**Мета**

Мета — це кінцева точка, до якої прагне вчитель. Найважливіше під час визначення мети — це умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнута.

Питання на цьому етапі:

1

- ▶ Чого ви прагнете в роботі у школі / за цим проєктом?
- ▶ Який результат буде найкращим?
- ▶ Як ви зрозумієте, що це саме той результат, до якого ви прямували?
- ▶ За якими критеріями будете оцінювати успішність досягнення результату?
- ▶ Що важливо для вас у досягненні цієї цілі?
- ▶ Як досягнення цілі вплине на всі сфери вашого життя?
- ▶ Що відбудеться, коли ви досягнете цілі?
- ▶ Що скаже вам оточення?
- ▶ Що з того, чого зараз не маєте, ви отримаєте?
- ▶ Як зміниться ваш стан, коли ви реалізуєте мету?
- ▶ Як зміниться навчальний досвід учнів, коли ви реалізуєте мету?
- ▶ Чи наблизить реалізація вашої мети школу до її візії?

2-й крок.

Реальність

2

Визначення умов, у яких учитель перебуває зараз, та як далеко він від своєї мети.

Питання на цьому етапі:

- ▷ Що зараз відбувається?
- ▷ Що вас найбільше хвилює?
- ▷ Якщо 10 — це ідеальна ситуація, на якому балі ви зараз знаходитесь? А на якому хотіли б знаходитися?
- ▷ Що ви відчуваєте стосовно цього?
- ▷ Як те, що зараз відбувається у школі, впливає на інші сфери вашого життя?
- ▷ Хто ще включений у ситуацію?
- ▷ Що ви вже зробили та робите для вирішення цього питання?
- ▷ Які ресурси є?
- ▷ Які фактори вплинули на ваше рішення?
- ▷ Яких навичок вам бракує для досягнення мети?

3-й крок.

Перешкоди

3

Визначення перешкод, які заважають досягненню цілі.

Питання на цьому етапі:

- ▷ Що заважає реалізації вашої мети? А що ще? А ще?

4-й крок.

Варіанти

4

Після визначення перешкод вчитель має визначити варіанти їх усунення чи обхідні шляхи, що дозволять наблизитися до цілі.

Питання на цьому етапі:

- ▷ Що можна зробити для зміни ситуації?
- ▷ Які є варіанти?
- ▷ А які є альтернативи? А ще? Ще? Ще?
- ▷ А якщо б щось могло бути варіантом, що б це було?
- ▷ А якщо б у вас були всі ресурси для вирішення питання, що б ви зробили?
- ▷ Хто міг би допомогти вам у вирішенні питання?
- ▷ Де б ви могли знайти інформацію?
- ▷ А що б ви порадили іншій людині на вашому місці?
- ▷ Які з вибраних варіантів вам найбільше подобаються?

5-й крок.

Після визначення варіантів вчитель за вашої допомоги складає чіткий план дій із конкретними завданнями.

План дій

5

Питання на цьому етапі:

- ▷ А що ви будете робити?
- ▷ Як ви це будете робити?
- ▷ Яким буде ваш перший крок?
- ▷ Коли ви його зробите?
- ▷ Чи є щось, що необхідно врахувати перед тим, як приступити до дій?
- ▷ Чи досягнете ви таким чином ваших цілей?
- ▷ Яка підтримка вам потрібна?
- ▷ Які можливі перепони попереду?
- ▷ Як ви оціните від 1 до 10 впевненість у тому, що ви це зробите?

Підвищення кваліфікації команди:

- **таксономія Блума** — одна з теорій постановки навчальних цілей, згідно з якою існує 6 цілей навчання, які залежать від ієрархії розумових процесів і послідовно змінюють одна одну: запам'ятовування, розуміння, застосування, аналіз, синтез та оцінка (ми радимо використовувати цю теорію для створення системи підвищення кваліфікації вчителів — це допоможе не лише накопичувати знання, а й вчитися їх переводити в навички та компетенції, детальніше про таксономію Блума можна дізнатися у [статті](#));
- **цикл Колба** — це теорія навчання дорослих, яка поділяє процес на 4 етапи, цикл з яких постійно повторюється: 1) накопичення практичного досвіду, 2) аналіз цього досвіду, 3) вивчення теоретичних основ, 4) практичне використання цього досвіду, враховуючи попередній аналіз та знання теорії (кожен має свій стиль навчання, і цей цикл може починатися з накопичення теорії — важливо, щоб члени вашої команди розуміли, як навчаються вони, і вибудовували відповідно до цього свій освітній процес, детальніше про цикл Колба — у [статті](#));
- **портфель компетенцій** — ми детально розбирали цей інструмент у розділі «Стратегія розвитку закладу освіти»;
- **менторство** — важливий елемент в освіті дорослих. Ментор — це людина з досвідом у певній сфері, готова допомогти іншій розвиватися в цій сфері. Іноді під менторством помилково розуміють тільки передачу досвіду, але це значно ширше поняття. Важливо розуміти, що менті (людина, з якою працює ментор) не зможе повторити його шлях, бо вона інша, має свої сильні та слабкі сторони. Завданням ментора є допомогти менті пройти шлях розвитку своїм особливим способом. Чим може допомогти ментор?

Питаннями, які будуть спонукати до роздумів і визначення свого шляху; власним досвідом, який допоможе більш ґрунтовно зрозуміти сферу, вберегти від втрат; зворотним зв'язком; спільною рефлексією; контактами та зв'язками; рекомендаціями літератури та матеріалів; підтримкою. Радимо пройти тест [«Який ти ментор / Яка ти менторка?»](#) — це дасть краще розуміння ваших зон розвитку в цій ролі;

- **навчання в дії** — важливо розуміти, що кожна людина навчається не тільки тоді, коли це організований формат, такий як тренінг, курси, лекція тощо: ми навчаємось кожного дня, особливо це стосується м'яких навичок. Наприклад, ви сьогодні провели нараду зі своєю командою: щось вдалося, але були моменти, які можна/треба вдосконалити — для цього важливо проаналізувати зустріч і наступного разу провести її по-іншому на основі цього аналізу. Це і є навчання в дії: ви постійно рефлексуєте свій досвід і вдосконалюєте практики. У процесі можуть виникати якісь виклики, коли ви не знаєте, як діяти, і тут уже на допомогу приходять зовнішні форми навчання.



Основною компетенцією лідера для роботи з командою є вміння надавати екологічний зворотний зв'язок, адже це важлива частина розвитку як людини, так і організації. Для отримання зворотного зв'язку щодо роботи освітнього закладу ви робите регулярні опитування учнів і батьків, відстежуєте результати ЗНО, проходите зовнішній і внутрішній аудит, моніторинг тощо. Не менш важливим є надання зворотного зв'язку команді загалом і кожному її члену окремо. Це дає їм розуміння сильних сторін і зон розвитку, допомагає попередити конфлікти, налагодити якісні відносини.



Досить часто за **зворотний зв'язок** ми видаємо критику, хоча між ними є суттєва різниця. Коли людину критикують, їй хочуть сказати, що вона зробила не так і як робити правильно, але часто говорять не про дії, а про людину. Критика викликає 2 стратегії поведінки: захищатися або нападати у відповідь. Обидві вони у перспективі призводять до повторювання конфліктів, зниження мотивації, звільнення або гнітючої атмосфери в команді. На відміну від критики, зворотний зв'язок сфокусований на тому, щоб висловити свої потреби, емоції та почуття, які виникають у відповідь на дії іншої людини, допомогти їй зрозуміти її сильні сторони та зони росту. Як і будь-яку навчнку, цю треба напрацьовувати, і на це треба час.

Щоб допомогти вам розвиватися у наданні екологічного зворотного зв'язку, хочемо вас познайомити з методикою ненасильницького спілкування. Вона була розроблена Маршалом Розенбергом у 60-х роках ХХ століття і стала відповіддю для багатьох людей у всьому світі, як працювати з конфліктами, глибше розуміти себе, свої потреби та емоції, а також потреби та емоції інших людей.

Коли ми на тренінгах вперше розповідаємо про ненасильницьке спілкування, то часто чуємо: «Так ми ж не спілкуємось насильницько. Нікого не б'ємо, не принижуємо».

Але спробуйте прислухатися до себе, коли вам говорять «ти повинен це зробити», «ти ніколи не прислухаєшся до моїх потреб», «ти все зробив не так, от Марічка — вона молодець», «через тебе я почуваюся винним». За цими висловами стоїть не партнерство, а вимога, маніпуляція, і саме це Маршал Розенберг назвав насильницьким спілкуванням.

Як часто ви чуєте схожі вислови у школі? Як часто ви так спілкуєтесь? Такий тип спілкування «з'їдає» довіру, що безпосередньо впливає на атмосферу в команді і результативність організації в цілому.



Ненасильницьке спілкування складається з 4 кроків:

1. Спостереження.
2. Розуміння своїх почуттів.
3. Розуміння потреб.
4. Прохання.

Ці етапи ми можемо проходити на 2 рівнях:

- ⇒ аналізуючи себе;
- ⇒ намагаючись зрозуміти іншу людину.

У таблиці нижче описані дії та приклади фраз для кожного етапу на кожному з рівнів.

	Аналіз себе	Спроба зрозуміти іншу людину
Спостереження 	Кажете те, що бачите, чуєте, пам'ятаєте без інтерпретацій, аналізу, оцінки: «Коли бачу/чую/пам'ятаю... (конкретний факт, який спостерігаю)».	Без інтерпретацій, аналізу та оцінки озвучуєте реакцію іншої людини: «Коли говориш, що...».
Розуміння почуттів 	Виражаєте свої почуття: «Я відчуваю...».	Здогадуєтеся, які в іншої людини виникають почуття: «Ти відчуваєш?..»
Розуміння потреб 	Виражаєте свою потребу: «Тому, що потребую...».	Здогадуєтеся, якою є потреба іншої людини: «Тому, що потребуєш...?»
Прохання 	Просите про конкретну дію, яка задовольнить вашу потребу: «Чи хочете/чи хотіли б ви...? Я хочу, щоб...» (конкретна дія, яку можна виконати).	Здогадуєтеся та пропонуєте конкретні дії, про які б могла попросити інша людина: «Ти хотів(ла), щоб..?»

1. СПОСТЕРЕЖЕННЯ



Коли ви спостерігаєте певний процес, а потім про нього розповідаєте, ви можете це робити 3 способами (ОІО):

О – опис

Ви описуєте тільки те, що ви справді бачите чи чуєте. Наприклад, «біля човна стоїть хлопчик» — це опис нейтральний і фактичний. Забігаючи наперед, скажемо, що це і є найбільш доречне спостереження.

I – інтерпретація

Ми часто інтерпретуємо те, що хтось робить. Наприклад, ви могли написати: «Хлопчик підійшов до човна, щоб скористатися ним і втекти з дому». Так ми інтерпретуємо те, що бачимо, висловлюємо гіпотезу стосовно того, що відбувається чи відбувалося. Але гіпотеза може бути як правильною, так і хибною.

O – оцінка

Ви оцінюєте те, що бачите й інтерпретуєте. Наприклад: «Хлопчик прийняв помилкове рішення, коли вирішив втекти з дому». Саме процес переходу від опису й інтерпретації до оцінки без знання істинної ситуації та причини може призвести до необ'єктивності аналізу ситуації.

ВПРАВА

Спробуйте завтра, споглядаючи певний процес або розповідаючи іншій людині про певну подію, звернути увагу, що ви частіше використовуєте: опис, інтерпретацію чи оцінку. Намагайтеся включити в практику цей аналіз і спробуйте більше використовувати опис.

2. РОЗУМІННЯ ПОЧУТТЯ



Щохвилини ми відчуваємо певну емоцію, залежно від того, задовольняється чи ні наша потреба. А чи часто ви усвідомлюєте, яку емоцію зараз відчуваєте? Адже це розуміння і подальше висловлення своїх емоцій може допомогти запобігти конфлікту або ж його вирішити.

3. РОЗУМІННЯ ПОТРЕБ



Потреби — це те, що лежить в основі наших емоцій. Якщо ми відчуваємо радість, тривогу, сум, то за цим стоїть певна потреба, і для кожної людини вона буде зовсім інша. Тому дуже важливо розуміти, яку потребу ви задовольняєте під час кожної дії, бути чесними з собою.

Щоб ви краще розуміли свої почуття та емоції, пропонуємо виконати наступні 2 завдання:

- Подумайте і назвіть одну потребу, яку ви задовольняєте, працюючи у закладі освіти. Тепер назвіть емоцію, яка відображає ваші почуття щодо цього.
- Подумайте і назвіть одну потребу, яку ви не задовольняєте, працюючи у закладі освіти. Тепер назвіть емоцію, яка відображає ваші почуття щодо цього.



Вам було легко чи важко зрозуміти свої потреби та емоції? Що ви зробите з цими відкриттями?

ДОСВІД.

Працюючи зі школами, ми помітили, що саме ненасильницьке спілкування допомагає вчителям і директору налагоджувати відносини всередині команди, а потім переносити цей досвід на комунікацію з учнями та батьками. Ми радимо провести попередню вправу зі своєю командою — це дасть вам можливість глибше зрозуміти одне одного, а вам як лідеру — виявити незадоволені потреби, які стримують мотивацію команди.

4. ПРОХАННЯ



Коли ви описали процес без оцінки та інтерпретації, зрозуміли свої почуття та потреби, наступний і останній крок — прохання. Важливо формулювати прохання:

- **у стверджувальній формі** (наприклад, «я хочу, щоб ви приходили на урок вчасно» замість «я хочу, щоб ви не заважали мені проводити урок»);
- **чітко, використовуючи опис конкретних ситуацій** (наприклад, «мені важливо, щоб сьогоднішня зустріч почалася о 14, бо через сімейні обставини маю бути вдома о 16», замість «було б непогано зустрітися, як і домовлялись, якщо всім виходить»);
- **із наведенням своїх емоцій та потреб** — це дасть людині краще розуміння, чому вам це важливо.

Звісно, не на всі прохання вам відповідають ствердно, і справа вже не у формулюванні, а в різних обставинах і причинах. Тож якщо вам відмовили у вашому проханні, радимо звернутись до **формули ПЛАТО**. Це аббревіатура 5 змінних, аналіз яких допоможе визначити, що є для вас принципово важливим, а що можна змінити, і це не вплине на задоволення вашої потреби.



П — **персона**. Чи ви можете задовольнити свою потребу саме з цією людиною?



Л — **локація**. Чи ви можете задовольнити свою потребу лише в цьому просторі?



А — **активність, дія**. Чи ви можете задовольнити свою потребу саме цією дією?



Т — **термін**. Чи ви можете задовольнити свою потребу тільки в цей час?



О — **об'єкт, предмет**. Чи ви можете задовольнити свою потребу тільки завдяки цьому предмету?

Ненасильницьке спілкування — це стиль життя, щоденна звичка, яка поширюється на всі відносини, які ви маєте. Викладений матеріал — це гарний старт, щоб зрозуміти і спробувати цю методику на практиці. А щоб зануритись у тему, ми радимо прочитати книжку Маршала Розенберга «Мова життя» та стежити за нашими друзями — [Empatia.Pro](https://emrpatia.pro), які час від часу організують навчання за цим напрямком.



Ще однією компетенцією лідера, корисною для роботи з командою, є **вміння задавати питання**. Питання активізують людину та допомагають розвивати мислення, формулювати свою точку зору, аналізувати, але не всі питання мають такий вплив. Запитання можна розділити на:

- 1. Конвергентні** — це запитання, які мають лише одну правильну відповідь. Наприклад, «яка столиця України?». Такі запитання слугують для перевірки знань або уточнення, якщо ви забули якісь дані. Вони не спонукають до роздумів — лише до пригадування.
- 2. Питання-зброя** — такі запитання мають за мету поставити людину на місце. Їх можна відрізнити за тим, що вони викликають неприємні відчуття і бажання захищатися. Наприклад, що ви відчуваєте, коли вас питають «чому ти не зробила, як я сказала?»?
- 3. Закриті запитання**, на які можна відповісти «так» чи «ні», теж не активізують людину.
- 4. Питання-каталізатори** — саме вони є тими, які важливо вчитися ставити, щоб «включати» колег. Такі питання не мають єдиної правильної відповіді. Важливо не використовувати в таких запитаннях заперечення, починати їх зі слова «чому» або «як». Прикладом такого запитання є «як, на ваш погляд, ми можемо розвивати напрям STEM у школі?».

Для напрацювання навички задавати питання спробуйте менше віддавати накази, надавати рекомендації чи говорити, що ви думаєте відносно того чи іншого питання, а натомість запитувати колег та уважно слухати їхню точку зору.



Домашнє завдання

Мотивація команди:

1. Аналіз команди.

- оцініть конструктивні та деструктивні ознаки команди за шкалою від 1 до 100, де 100 — вповні представлені у вашій команді, а 1 — зовсім немає. Конструктивні, які набрали менше 50, та деструктивні, які набрали більше 50, — це саме ті ознаки, над якими вам варто працювати;
- проаналізуйте потреби своєї команди (якщо ви вже над цим працюєте, зануртесь глибше та дослідіть потреби членів команди — можливо, це дослідження допоможе зрозуміти, що варто змінити);
- оберіть одну з класифікацій ролей (можна і всі, якщо є бажання) та проаналізуйте свою команду відповідно до неї;
- сформууйте кінцевий документ аналізу, де напишіть зони розвитку команди.

2. Визначте точку В своєї команди. Якою ви бачите її за рік? Важливо вийти на конкретну SMART-ціль.

3. Складіть план дій для роботи з мотивацією команди на основі попередніх двох пунктів та почніть його реалізовувати.

Підвищення кваліфікації команди:

1. Зверніться до стратегії розвитку закладу освіти та визначте, які компетенції вже є у вашій команді та які потрібні для того, щоб досягти визначених стратегічних цілей (використовуйте портфель компетенцій).
2. За допомогою запитань для рефлексії визначте, які практики та методи підвищення кваліфікації є ефективними, а які — ні. За допомогою брейншторму сформууйте нові ідеї.
3. Складіть план підвищення кваліфікації команди на основі попередніх двох завдань, використовуючи таксономію Блума та цикл Колба.
4. Впровадьте на регулярній основі формат зустрічей сам на сам з членами команди (якщо у вас велика команда, можна взяти на допомогу завуча), де проговорюйте виклики, перемоги, сильні сторони тощо.



Запитання для рефлексії

Мотивація команди:

1. Як ви оцінюєте рівень мотивації команди за шкалою від 1 до 5, де 1 — ніхто в команді не хоче розвиватися, а 5 — команда дуже мотивована до досягнення цілі та розвитку?
2. Чим ви пишаєтесь як команда?
3. Як ви підтримуєте одне одного всередині команди?
4. Яка одна дія зможе змінити мотивацію команди на краще?
5. Які практики підсилюють вашу команду?
6. Що стримує розвиток довіри (інноваційності) в команді?
7. Які ролі присутні у вашій команді згідно теорії Белбіна?
8. Хто підтримує, а хто ускладнює функціонування команди?

Підвищення кваліфікації команди:

1. Що лежить в основі вашої стратегії розвитку команди?
2. Які сильні та слабкі сторони вашої команди?
3. Який відсоток часу ви як керівник приділяєте команді, її розвитку?
4. Які методики та практики сприяють розвитку вашої команди?
5. Що заважає розвитку вашої команди?

Рекомендована література



1. Бейтс Б. Маленька книжка великих коучингових моделей. — Х.: Фабула, 2019. — 272 с.
2. Бояціс Р., Гоулман Д., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. — К.: Наш формат, 2019. — 288 с.
3. Коллінз Т., Маккрістал С., Сильверман Д. та ін. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі. — К.: Наш формат, 2018. — 416 с.
4. Ленсіоні П. 5 вад у роботі команди. Історії реальних викликів і перемог. — Х.: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. — 192 с.
5. Ленсіоні П. Перевага. У чому сила корпоративної культури. — К.: Наш формат, 2017. — 224 с.
6. Сазерленд Д. SCRUM. Навчись робити вдвічі більше за менший час. — Х.: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. — 280 с.
7. Браун С., Грей Д. Геймштормінг. Игры, в которые играет бизнес. — С. Пб.: Питер, 2012. — 288 с.
8. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. — М.: Генезис, 2003. — 400 с.

Заборонене відтворення
та використання будь-якої частини цієї продукції
у будь-якому форматі, в тому числі у графічному та електронному,
копіювання чи використання в будь-який інший спосіб без
відповідного посилання на оригінальне джерело.

© ГО «Про.Світ»
2021

