



Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение

Гимназия №284

Кировского района Санкт-Петербурга

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по вовлечению персонала в реализацию ВСОКО**

**Авторы:**

Жарова Марина Владиславовна, научный руководитель региональной инновационной площадки ГБОУ Гимназии №284

Тупикова Ирина Юрьевна, заместитель директора УВР Гимназии №284, заведующий экспериментальной площадкой ГБОУ Гимназии №284

Щурская Елена Евгеньевна, директор ГБОУ Гимназии №284

## Оглавление

Введение .....	
Концепция вовлечения персонала в реализацию ВСОКО .....	/
Методические рекомендации вовлечения персонала в реализацию ВСОКО.....	14
• Роль системы коммуникаций в деятельности школы .....	15
• Skrum-команды.....	16
• Возможности использования Web-ресурсов для формирования системы вовлечения .....	19
❖ Trello .....	19
❖ Lino .....	20
❖ Padlet .....	22
• Информирование сотрудников как элемент системы вовлечения.....	23
• Пространство Обея .....	25
• Неформальное общение в ОО.....	26
• Модель оценки сформированности системы вовлечения .....	26
• Кружки качества.....	28
• Обучающаяся организация .....	29
• Школа компетентностного подхода .....	31
• Формирование общего видения.....	31
• Формирование доверия в коллективе .....	32
• Управление процессом вовлечения персонала.....	33
Полезные Интернет-ресурсы:.....	36
Список литературы:.....	36
Приложение 1.....	37
Примеры работ скрам-команд .....	37
Приложение 2.....	42
Упражнение на технику слушания .....	42
Упражнение «Насколько хорошо Вы можете следовать инструкциям?».....	43
Приложение 3.....	44
Педагогический совет на тему «Качество образования и наша школа. Вчера. Сегодня. Завтра.».....	44
Педагогический совет на тему: Формирование единого подхода к оценочным процедурам.....	45
Педсовет на тему: Качество процесса – одна из составляющих качества образования .....	52
Приложение 4.....	55
Анкета для оценки вовлеченности сотрудников .....	55
Приложение 5.....	58
Пульс-опрос для определения лояльности сотрудников.....	58

## Введение

Тематика представляемых методических рекомендаций соответствует целевым ориентирам федерального проекта «Учитель будущего» Национального проекта «Образование» (2018 – 2024 г.г.), призванного обеспечить вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству образования. Достижение качества образования напрямую связано с необходимостью внедрения и развития внутренней системы оценки качества образования, призванной создать условия для принятия управленческих решений по совершенствованию на всех уровнях, и в первую очередь на уровне учителя, осознанно работающего над своими дефицитами. Это актуализирует необходимость профессионального роста педагогических работников, но его темпы во многом зависят от той среды, которая создается в образовательной организации. И реализация принципа менеджмента качества – «вовлечение персонала» - при этом представляется весьма важной. Эта идея отражается и в федеральном проекте "Современная школа", предполагающем создание условий для непрерывного повышения профессиональных компетенций и мастерства педагогов. Как раз степень активности и заинтересованности педагога совершенствоваться определяют уровень вовлечения его в достижение наилучшего результата, в достижение целей образовательной организации и целей образовательной политики страны. В настоящее время проблема вовлеченности персонала в работу организации является одной из самых актуальных в менеджменте и в управлении человеческими ресурсами образовательной организации. Для достижения целей в области качества образования недостаточно высокотехнологичных решений, творческих проектов, инноваций. За каждым процессом в школе стоят педагоги, их реализующие. И от их мотивации, причастности к ценностям и целям организации, готовности к сотрудничеству и генерации идей зависит будущий результат. Человеческий и социальный капитал в современной образовательной организации становятся ключевыми факторами, определяющими её конкурентное преимущество.

**«Методические рекомендации по вовлечению персонала в реализацию ВСОКО»** призваны дать практические ответы на вопросы: как создать условия для повышенной эмоциональной связи сотрудников с организацией, как вызвать у них потребность быть её частью, прилагая дополнительные усилия в работе по собственной инициативе и реализовывать процессы совершенствования в рамках принятия решений при оценке результатов оценочных процедур ВСОКО?

Методические рекомендации по реализации концепции направлены на то, чтобы:

- *обеспечить информационно-методическое сопровождение процессов управления персоналом в образовательной организации, непосредственно связанными с вовлечением сотрудников в достижение качества образования;*
- *предоставить директорам ОО и управленческим командам методические ресурсы (в том числе, работающие on-line) для включения педагогов ОО в активную работу по реализации ВСОКО;*
- *создать полноценную систему внутренних связей внутри педагогического коллектива, способствующую росту социального капитала ОО;*
- *способствовать профессиональному взаимодействию управленческой команды с педагогическим коллективом ОО;*
- *стимулировать творческую и профессиональную активность педагогов ОО;*
- *способствовать формированию целостного положительного имиджа образовательного учреждения.*

Формирование системы вовлечения педагогов способствует повышению эффективности и результативности ОО, в частности, за счет понимания и принятия сотрудниками целей и ценностей организации, их информированности о задачах, успехах и проблемах, повышения их инициативности и ответственности, а также активной генерации идей по улучшению, способствующих повышению качества образования. Этим обусловлена актуальность представляемого продукта.

Вовлеченный сотрудник образовательной организации ориентирован на достижение общего результата – высоких личностных и образовательных результатов обучающихся, он инициативен, активен, равнодушен к реализации образовательного процесса, к позиционированию организации в информационном пространстве, к своему вкладу в создание мотивирующей среды.

Поскольку вовлеченность сотрудников является одним из условий эффективности образовательной организации, а руководитель и управленческая команда – ключевые фигуры в её формировании, то, создание методических рекомендаций, предоставляющих управленцам набор практических инструментов по формированию системы вовлечения сотрудников, которые они самостоятельно могут освоить и применить, становится одним из факторов, способствующих развитию ОО. Практическая значимость представляемого продукта состоит в создании условий для расширения управленческого потенциала руководителей ОО и обеспечения их информационно-методической поддержкой в вопросах управления персоналом при внедрении ВСОКО.

***Целевая аудитория методических рекомендаций:** директора общеобразовательных организаций, заместители директора по УВР и ВР, председатели школьных методических объединений школ. Также методические рекомендации могут быть полезны руководителям и административным командам любых других образовательных организаций – детских садов, домов творчества, коллегей и др.*

Методические рекомендации разработаны на основе анализа и обобщения лучших мировых и российских управленческих практик. Они содержат комплекс апробированных инструментов и информационных ресурсов, способствующих созданию условий для:

- осознанного понимания педагогами целей организации в области качества, в частности целей ВСОКО, и усиления мотивации по достижению этих целей;
- повышения внимания к общим ценностям и культуре качества во всей организации.
- повышения вовлеченности сотрудников ОО в деятельность по улучшению качества образования;
- личностного развития и проявления инициативы и креативности в решении задач по совершенствованию результатов, процессов, условий качества образования в ОО;
- повышения доверия и сотрудничества во всей организации;
- повышения общей удовлетворенности работников.

При разработке ***рекомендаций*** учитывалось, что пользователи должны получить:

- емкую, четкую, понятную информацию даже о сложных подходах и технологиях;
- возможность быстро ориентироваться в материале и находить нужный ресурс с помощью инфографики;
- возможность обратиться к Интернет-ресурсам, а не ограничиваться текстом методических рекомендаций.

***Структура методических рекомендаций*** определена только задачами деятельности по вовлечению персонала. Все эти направления оказываются сильно взаимосвязанными, взаимовлияющими и взаимодополняющими друг друга, поэтому сложно выделить подходы и технологии, позволяющие реализовывать только одно какое-то направление. Тот или иной инструмент работы с персоналом позволяет работать сразу с комплексом задач. Это в рекомендациях выделено с помощью инфографики. Каждому элементу концепции «КОМАНДА» присвоена своя картинка.

Рядом с названием описываемых инструментов указываются символы всех тех направлений, с которыми позволяет работать данный инструмент.

Например, *Кружки качества* предлагается использовать для реализации всех направлений концепции КОМАНДА. Этот подход позволяет усилить *коммуникации* между

сотрудниками, *активизировать* их для реализации проектов по улучшению при анализе результатов оценочных процедур ВСОКО. Работа в командах способствует сближению коллег и повышению *доверия* между ними. Реализация технологии сопровождается систематическим *обучением* сотрудников, что повышает их профессионализм и *мастерство*. Кружки качества, работая над проектами, используют *научный подход* и осуществляют глубокий инструментальный *анализ* данных о выявленных проблемах, например, таких как Диаграмма Исикава, диаграмма Парето и др.

Таковыми же комплексными инструментами вовлечения сотрудников, описанными в рекомендациях, являются: *Scrum – команды, Обучающиеся организации, Школа компетентного подхода*.

Отдельное внимание в рекомендациях уделено различным *Веб-инструментам*, приобретающим в настоящее время особую значимость: *Trello, Lino, Padlet*, которые помогают выстроить каналы коммуникации, усилить систему информирования в ОО, создать интерактивную среду для обучения и различных обсуждений как в офлайн, так и в онлайн пространствах. В рекомендациях приведены примеры применения подобных ресурсов для проведения семинаров, педсоветов, а также для создания канбан-досок и интерактивного пространства в рамках проектной деятельности, например, при организации работы scrum-команд.

Пользователям предложено воспользоваться созданным в ГБОУ гимназии №284 *Библиотекой гибких технологий* на платформе Trello (доступ по QR-коду, изначально требуется регистрация на ресурсе), где представлены материалы по реализации концепции Agile в образовании, примеры применения Scrum, а также полезные ссылки на книги, статьи по применению гибких технологий в проектной деятельности школы.

Методические рекомендации не преследовали цель полноценно раскрыть методологию рассматриваемых подходов. Для более глубокого знакомства с технологиями читатели могут воспользоваться специально подготовленными ссылками на дополнительные источники. В этом смысле методические рекомендации играют роль информационного хаба различных ресурсов (специально подобранных, после анализа многочисленного контента), на которые можно перейти по ссылкам или с помощью QR-кодов.

Для вовлечения сотрудников в достижение целей организации и генерации идей по улучшению важными оказываются все каналы информирования и здесь отдельное место занимают пространственные решения. Так в рекомендациях предлагается подход - *Пространство Обея* – предполагающее создать особого рабочего пространства для подготовки проектных решений, где организуется наглядный доступ к ключевым показателям текущей деятельности образовательной организации и к фактическим данным о выявленных проблемах в результате анализа оценочных процедур ВСОКО.

Самостоятельное значение имеет разработанная в ГБОУ гимназии №284 *Модель оценки сформированной системы вовлечения персонала*, которая представлена в виде схемы, размещающейся на одном листе. Модель выступает в качестве шпаргалки для руководителей ОО, которая позволяет в течение минуты без длительных внутренних исследований оценить уровень вовлеченности сотрудников в ОО.

При этом все предлагаемые в методических рекомендациях инструменты работы с персоналом способствуют достижению самых высоких уровней вовлечения, связанных с

генерацией педагогами целей и идей по развитию ОО, определением приоритетов действий и предполагающих диалог между руководством и сотрудниками.

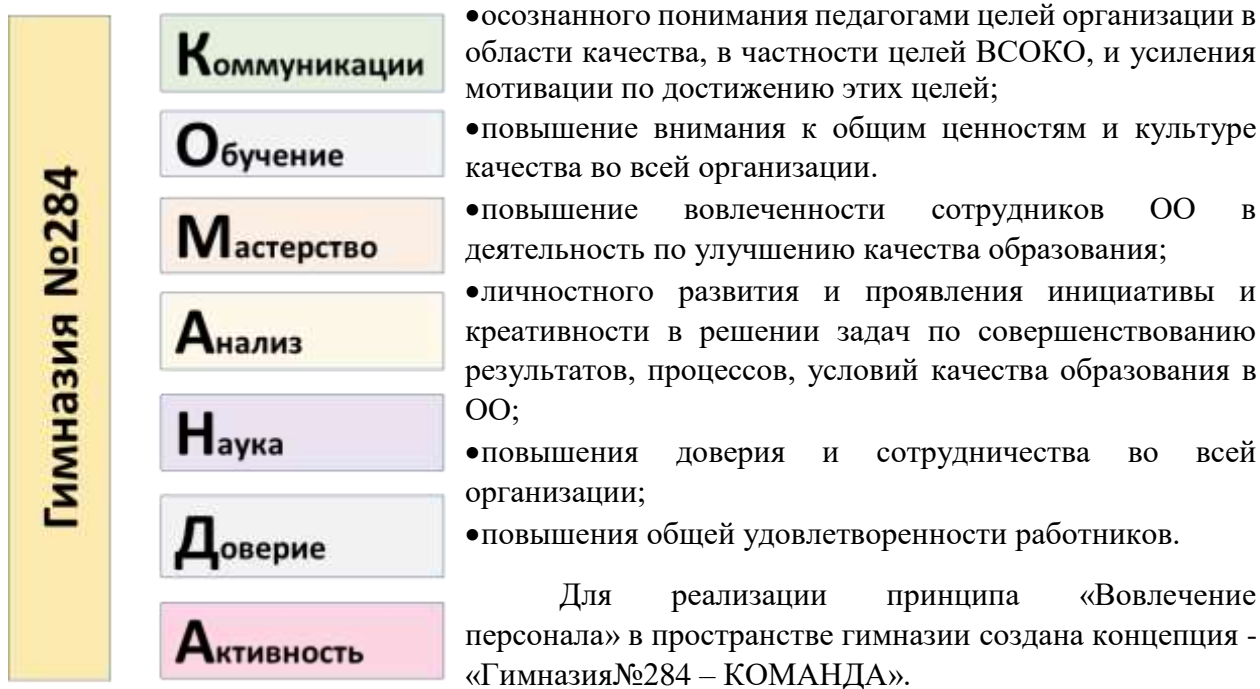
Продукт предлагает пользователю описание *процесса управления вовлечением работников ОО*, включающего в себя следующий цикл действий: анализ сложившейся ситуации с вовлечением сотрудников и потребностей участников образовательного процесса – планирование работы по вовлеченности – внедрение – оценка.

Одним из важных и в тоже время проблемных этапов любого процесса управления является оценка, которую часто не осуществляют в управленческой деятельности руководители. Методические рекомендации предлагают методы осуществления оценки вовлеченности сотрудников с прилагаемыми в приложении вариантами анкет и пульс-опросов (Приложения 4,5).

Уровень вовлечения сотрудников зависит от степени сформированности у них «образа будущего» организации. Для этого важно привлекать самих педагогов к генерации идей по планированию нововведений, к участию в подготовке мероприятий по их реализации, т.е. они должны стать соучастниками формирования этого образа и формулирования целей. В приложении 3 к рекомендациям представлены сценарии специально разработанных педагогических советов, которые предлагается проводить в нетрадиционной форме педагогических мастерских (темы педагогических советов: «Качество образования и наша школа. Вчера. Сегодня. Завтра.», «Формирование единого подхода к оценочным процедурам», «Качество процесса – одна из составляющих качества образования»).

## Концепция вовлечения персонала в реализацию ВСОКО

Вовлечение персонала – это один из ведущих принципов менеджмента качества. ВСОКО являясь механизмом управления качеством в ОО нуждается в участии всех субъектов образовательной деятельности, но в первую очередь педагогов ОО и в их стремлении достичь целей в области качества со стороны сотрудников. В стандарте ISO 9000:2015 дословно принцип звучит так: «для организации крайне важно, чтобы все работники были компетентными, наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности». Его реализация требует создания целой системы управления персоналом, которая бы создала условия для:



«КОМАНДА – это символ, предполагающий объединение всего коллектива ОО в стремлении достигнуть наилучшего результата в области качества образования. Наша цель, чтобы 90% коллектива стали членами управленческой команды, в которой работники показывают высокие качественные результаты, они объединены общими коллективными целями и интересами, проявляют заботу друг о друге и получают удовольствие просто от самого факта принадлежности к ОО, где получают возможность для раскрытия своих потенциальных возможностей.

Система вовлечения включает в себя 7 элементов, которые взаимосвязаны между собой: коммуникации, обучение, мастерство, анализ, наука, доверие, активность (рис.2).

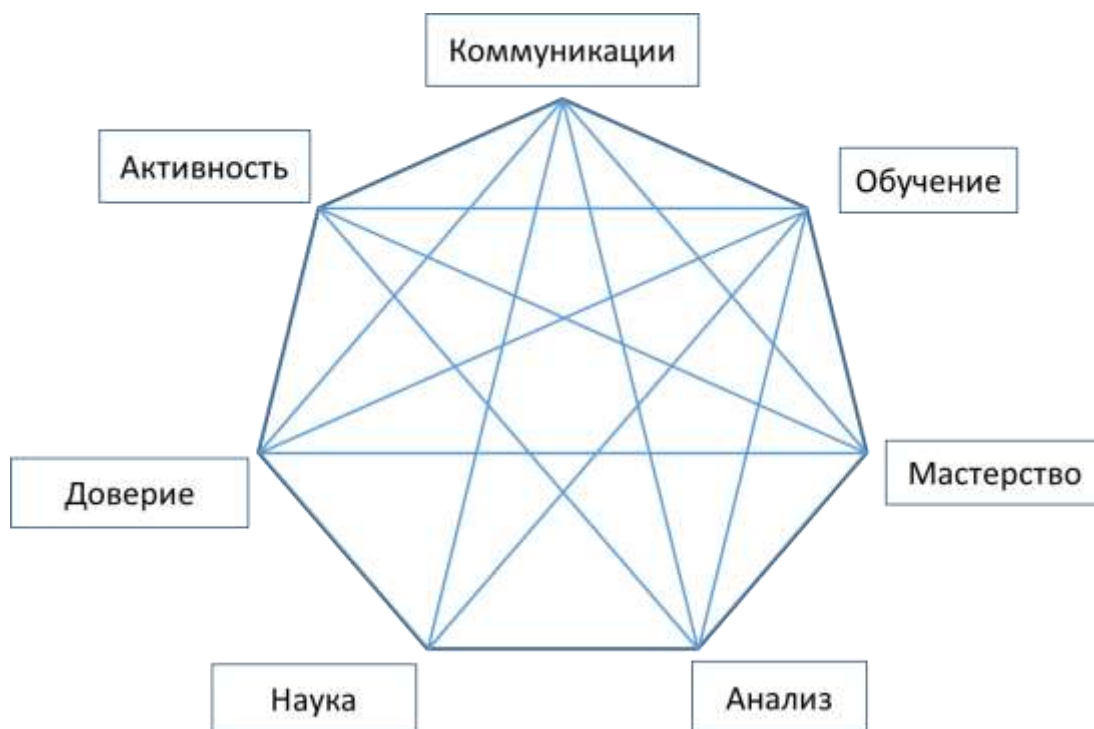


Рис.2.

### 1. Коммуникации.

Наличие в образовательной организации системы коммуникаций – основное условие для выстраивания взаимодействий среди педагогов, которые должны позволить установить, как официальное, так и неформальное общение работников для обеспечения понимания целей и роли каждого в их достижении.

Элемент «Коммуникации» призван отвечать требованию стандарта ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» посвященного осведомленности (п.7.3), предполагающего, что сотрудники организации должны иметь информацию: о политике качества в ОО и целях в области качества, в частности о целях ВСОКО; о своем вкладе в достижение этих целей; о тех несоответствиях, которые выявлены в рамках мониторингов, включая оценочные процедуры ВСОКО и о тех последствиях, которые они несут для ОО, что в организации. В соответствии с п 7.4. «Коммуникация» ОО следует определить: в рамках каких областей будет осуществляться коммуникации; когда, с кем и каким образом они будут осуществляться, кто будет за это отвечать?

Система коммуникаций в ОО должна включать в себя как организационные, так и межличностные связи, вертикальные (руководство – коллектив/сотрудник) и горизонтальные (учитель-учитель, группа-группа) (рис.3).



Рис.3.



Организационные вертикальные коммуникационные связи могут быть восходящими и нисходящими.

*Нисходящие коммуникации в нашей концепции* – это каналы передачи информации от руководства к сотрудникам по вопросам качества образования. Это в основном нормативно-документационные каналы, но также любые встречи личного или коллективного взаимодействия инициированные руководством (таблица №1). Особенно это важно в современных условиях, когда максимально возросла значимость сотрудников в организации и одним из эффективных стилей управления считается партисипативный стиль, предполагающий вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений и именно этот стиль отвечает принципу вовлечения персонала.

Таблица №1

Нормативно-документационные	Каналы	
	Личного и коллективного взаимодействия	
программы развития, целей ВСОКО, политики качества	Задача директора и административной команды не только довести до сведения сотрудников их задачи для реализации стратегии ОО и системы оценки качества, а также привлечь сотрудников к их разработке	Педагогические советы, совещания, Стратегические сессии
должностные инструкции положения и регламенты процессов	Знакомство сотрудников с должностными обязанностями и регламентами	Личные встречи, консультации, беседы, совещания в малых группах (методические, проектные, творческие группы)
отчеты о результатах оценочных процедур	Не только доведение до сведения результатов полученных в рамках ВСОКО, но и привлечение педагогов к их обсуждению, анализу и генерации идей по совершенствованию	Педагогические советы, совещания, Стратегические сессии, Совещания методических объединений /проектных групп

*Восходящие коммуникации* – это каналы передачи информации, посылаемые от сотрудников к высшим уровням руководства. Особенно это важно в рамках партисипативного управления, которое предполагает создание условий, для поиска проблемных зон в работе со стороны сотрудников. Такие послания информируют администрацию о проблемах развития. Это могут быть:

- предложения, связанные с улучшением результатов, процессов, условий качества образования в ОО;
- отчеты о работе отдельных сотрудников или методических объединений, проектных групп;
- в том числе жалобы работников, если такие возникают.

Очень помогает выстраиванию коммуникаций неформальный подход - организация корпоративных мероприятий и тимбилдинговых программ.

## **2. Обучение**

Вовлечь педагогов в достижение высоких показателей качества образования невозможно без передачи соответствующих знаний о новых технологиях обучения, об инструментах контроля и методах анализа качества, о подходах к генерации идей и реализации корректирующих действий.

При построении систем менеджмента качества уделяется отдельное внимание обучению персонала. В п.7.2 «Компетентность» организации предлагается осуществлять на постоянной основе анализ потребностей в компетентности, обеспечивать возможность соответствующей подготовки и приобретения необходимых компетенций, а также оценивать результаты организованного обучения. Существует отдельный стандарт, дающий рекомендации по выстраиванию процесса обучения - ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению». Наша концепция предполагает применение подходов, обозначенных в данном стандарте, а именно реализации требований по идентификации и анализу потребностей в обучении, планировании и составлении программы обучения, проведении обучения, оценке результатов обучения, а также о мониторинге и улучшении процесса обучения для достижения поставленных целей.

Принцип постоянного обучения становится одним из ведущих для концепции вовлечения сотрудников. Так стремление к непрерывному улучшению предполагает и постоянный поиск нового знания, что напрямую связано с процессом обучения. Целевым ориентиром в реализации данного компонента становится становление ОО самообучающейся организацией.

## **3. Мастерство**

Настоящий учитель – это мастер своего дела, стать которым педагогу помогает специально созданное образовательное пространство ОО.

Портрет современного учителя-мастера включает в себя:

- Умение создавать комфортную психологическую среду в процессе обучения и находить индивидуальный подход к каждому ученику;
- Умение быть креативным и уметь организовать уроки так, чтобы учащиеся максимально были вовлечены в учебный процесс;
- Системное и критическое мышление, умение подбирать методы обучения и материалы для урока;
- Навыки формирующего оценивания;
- Коммуникабельность и умение выстраивать коммуникации со всеми участниками образовательного процесса (с учащимися и их родителями, с коллегами и администрацией, партерами)
- Профессиональную этику и поддержку соответствующего имиджа.
- Потребность в постоянном совершенствовании, что может отражаться, как и в постоянном росте показателей работы учителя так и в его активном участии в различных конкурсах и проектах.

## **4. Анализ**

ВСОКО как механизм управления качеством образования постоянно требует проведения анализа: анализа результатов оценочных процедур, причинно-следственного анализа выявленных проблем, анализа принятых управленческих решений. Все эти виды анализа должны осуществлять не только представители администрации, а в том числе и педагоги, как в рамках общих обсуждений, так и на уровне своей работы в рамках самооценки.

При этом важно помнить, что любое принятие решения требует фактической информации, оно должно быть основано на многочисленных типах и источниках исходных данных, а также их интерпретации, способствующих пониманию причинно-следственных связей и их возможных последствий. Для достижения наибольшей степени объективности необходимо уметь осуществлять анализ фактов, свидетельств и данных.

Для вовлечения педагогов ОО в аналитическую деятельность необходимо:

- формировать у сотрудников статистическое мышление (умение отбирать данные, осуществлять их сбор, накапливая статистику, анализировать её и делать выводы), в также мышление, основанное на оценке рисков (умение предвидеть возможные негативные последствия, осуществлять оценку вероятности их наступления и неблагоприятности, принимать предупреждающие действия на основе проведенного анализа)

- демонстрировать и доводить до сведения сотрудников результаты проведенных измерений и мониторингов ключевых показателей, включая данные ВСОКО.

- создать соответствующие базы данных для хранения и мобильного доступа к ним для проведения анализа соответствующими работниками;

- создание «библиотеки» методик анализа и оценки данных и информации;

- обеспечение компетентности работников в области анализа и оценки данных по мере надобности.

## **5. Наука и знания**

Элемент «Наука» предполагает использование в системе вовлечения сотрудников научный подход к управлению персоналом, менеджменту в целом и, в частности, к управлению знаниями в организации.

На сегодняшний день знания – это один из важнейших ресурсов организации, которым важно управлять. Наличие эффективной системы управления знаниями не только будет способствовать успеху организации, а также повысит показатели работы, создаст условия для внедрения инноваций и удержит сотрудников в организации, вовлекая их в процессы совершенствования.

Управление знаниями — это процесс сбора, распространения и эффективного использования знаний. При этом ОО должна выявлять неявные знания (опыт, личные знания сотрудников, находящиеся в их головах) и стремиться их превратить в формализованные знания, доступные для понимания и пользования всем.

## **6. Доверие**

Доверие – это фундамент вовлечения сотрудников. Важно чтобы педагоги в ОО доверяли друг другу, доверяли руководству, доверяли самой организации целом. Доверие - это составляющая корпоративной культуры организации, обеспечивающая возможность выстраивания коммуникаций, передачи опыта, сотрудничества, командной работы.

Принципы менеджмента качества проповедуют идею формирования атмосферы работы без страха, но это возможно только при условии доверия среди всех сотрудников. Особенно ВСОКО может способствовать нарастанию страха внутри ОО, что может привести к негативным последствиям (боязнь «наказания» при демонстрации плохих показателей приведет к сокрытию реальных данных и замалчиванию проблем, что в свою очередь их только усугубит).

Для формирования доверительной атмосферы в ОО важно, чтобы руководство в первую очередь поощряло доверительные отношения в коллективе и само проявляло активность, и формировало запрос на высказывания мнений, позиций, конструктивную критику со стороны персонала. Во-вторых, важно создавать условия для высказываний сотрудниками волнующих их вопросов, потенциальных проблем текущей деятельности,

озвучивания предложений. Это возможно, если устанавливать диалог посредством различных (формальных и неформальных) коммуникаций нисходящего и восходящего характера (см выше п.1.). В-третьих, руководство не должно выступать в качестве «цербера», современный руководитель – это наставник, коуч, вместе с которым сотрудник решает возникшие проблемы и не боится его, не боится говорить честно и открыто, не боится предлагать свои идеи. Все проблемы должны решаться сообща и только так будет формироваться кредит доверия к руководству со стороны сотрудников (рис.4.)

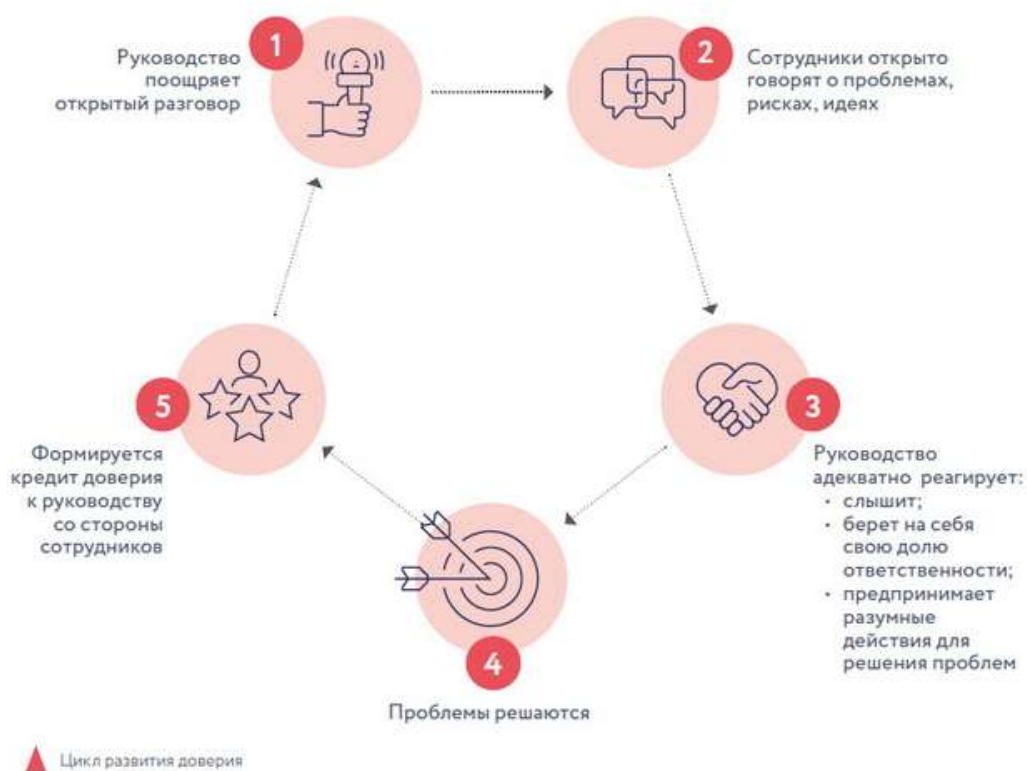


Рис. 4

## 7. Активность

Системе менеджмента качества нужны активные и инициативные сотрудники, готовые к улучшениям. Однако очень часто наоборот можно встретить пассивность со стороны персонала. Для активизации сотрудников необходимо выстроить целостную систему мотивации.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

Система мотивации должна включать в себя целый ряд элементов (рис.5)



Рис. 5.

Представленная концепция призвана создавать условия в ОО для обеспечения понимания персоналом важности собственного вклада и роли в достижение целей организации; создание атмосферы доверия и работы без страха; повышения уровня социального капитала и укрепления межличностных связей внутри коллектива, а также привлечения сотрудников:

- к решению существующих проблем и поиску решений по улучшению на основе научных подходов и принципа принятия решений, основанного на фактах;
- к самооценке собственных показателей работы и сравнения их с поставленными целями и задачами, и показателями коллег;
- к активному поиску возможностей повышения своей компетенций, знания и опыта, и создания возможностей для обмена последними.

## Методические рекомендации вовлечения персонала в реализацию ВСОКО

Когда речь идет о вовлечении персонала, всегда возникает вопрос: «Во что мы хотим вовлечь сотрудников?» И очень часто можно услышать ответ: «В работу». Но смысл в том, что наши сотрудники и так работают, они приходят на работу, выполняют свои функциональные обязанности, однако все это делают по-разному, с разной степенью отдачи, с разным осознанием целей и результатов. Вовлеченностью персонала считается наличие у сотрудников желания достигнуть наилучшего результата и делать для этого всё возможное, даже если эти действия выходят за рамки формальных обязанностей и это наивысший уровень мотивации.

Вовлеченность является осознанным выбором человека, но для её возникновения необходимо создать соответствующие условия. Система вовлечения - «КОМАНДА», призвана это сделать. Она включает в себя 7 элементов, которые взаимосвязаны между собой: коммуникации, обучение, мастерство, анализ, научный подход, доверие, активность (рис.6). Соответственно реализация одного из направлений неминуемо затрагивает и другие, поэтому действия, направленные на формирование системы вовлечения персонала, носят комплексный характер<sup>1</sup>.

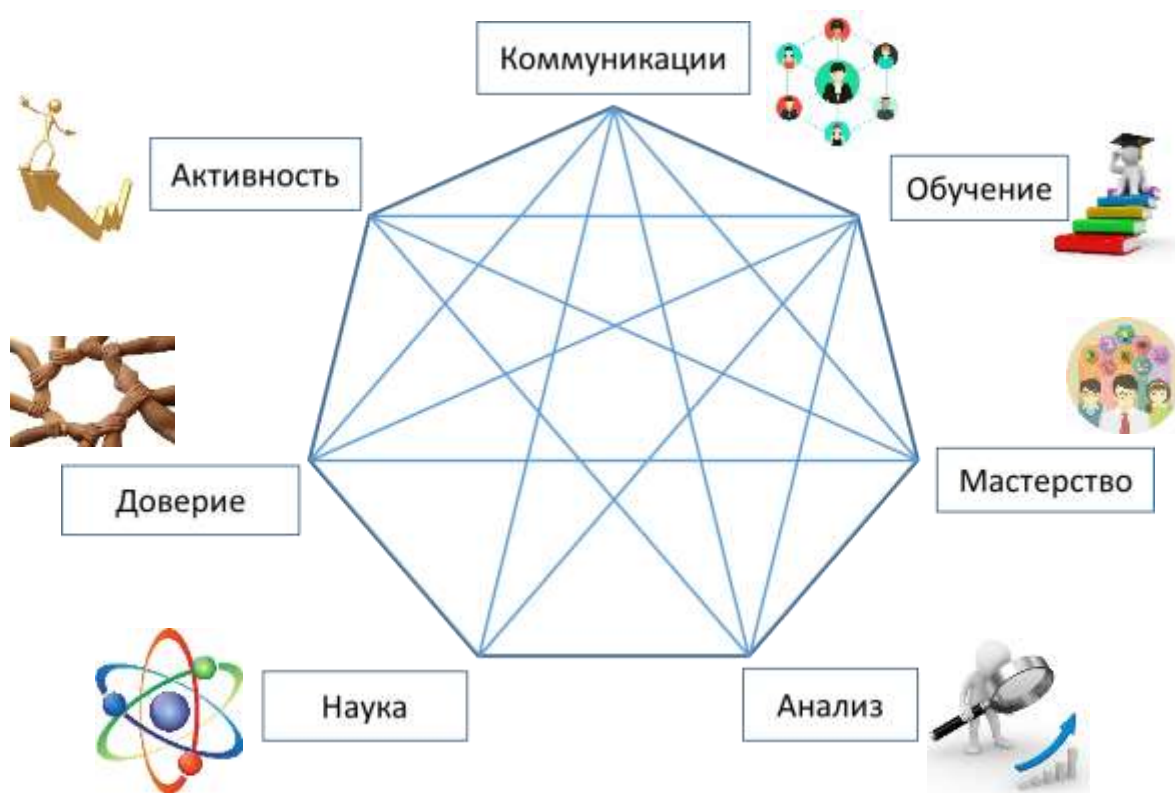


Рис.6. Элементы системы вовлечения «КОМАНДА»

<sup>1</sup> Каждому элементу соответствует определенная эмблема. Далее, представляя какой-либо подход, рядом с его названием обозначены элементы системы вовлечения, которые этот подход позволяет реализовать.



### • Роль системы коммуникаций в деятельности школы

О значимости коммуникаций внутри коллектива говорят сегодня все учебники менеджмента. Обновленный в 2015 году стандарт ISO 9001 «Система менеджмента качества. Требования» в отличие от предыдущей версии усиливает значение коммуникаций, выделяя эту позицию в отдельный пункт 7.4. Особенно важна система связи между сотрудниками внутри организации, которая призвана выстроить диалоги всех со всеми, выстроить связь как между руководством и педагогическим коллективом, обеспечить взаимодействие между самими коллегами и обеспечить движение информации в организации без потерь. При этом важно, чтобы каналы связи были не односторонними – «руководитель → сотрудники», а взаимобратными. Всё это способствует реализации политики организации, созданию корпоративного духа, повышению лояльности, образованию командного настроения. Отсутствие же коммуникативной связи приводит к тому, что сотрудники оказываются в информационном вакууме и не ассоциируют себя с целями и задачами организации. Также уменьшается скорость принятия решений и возникают конфликты, нарастает недопонимание.

В НМЦ Василеостровского района проводили эксперимент и измеряли силу и тесноту связей в педагогических коллективах ряда школ<sup>2</sup>, при этом была выявлена прямая зависимость успешности школ и тех результатов, которые она показывает с силой и количеством связей, которые существуют в коллективах. Например, было показано, что чаще всего на графах связей можно видеть два облака точек – это отдельными «галактиками» выглядят «облака» связей для учителей основной школы и учителей начальной школы, что демонстрирует явный коммуникационный барьер между учителями. Так в свою очередь подобные барьеры приводят к тому, что из-за несогласованности требований между учителями старшей и начальной школы, процесс адаптации при переходе учащихся в 5 класс проходит болезненно и долго, демонстрируя снижение качества знаний. Однако школы, в которой эти «облака» переплетаются между собой показывают самые лучшие результаты.

Ниже приведен один пример графа, который, вероятно, можно было бы наблюдать в любой среднестатистической школе. Мы видим, что в целом связи между сотрудниками есть и они множественные с руководством. Но на рис. 7 показаны только односторонние связи, а вот если представить все двусторонние взаимобратные связи, то картинка кардинально меняется рис. 8.

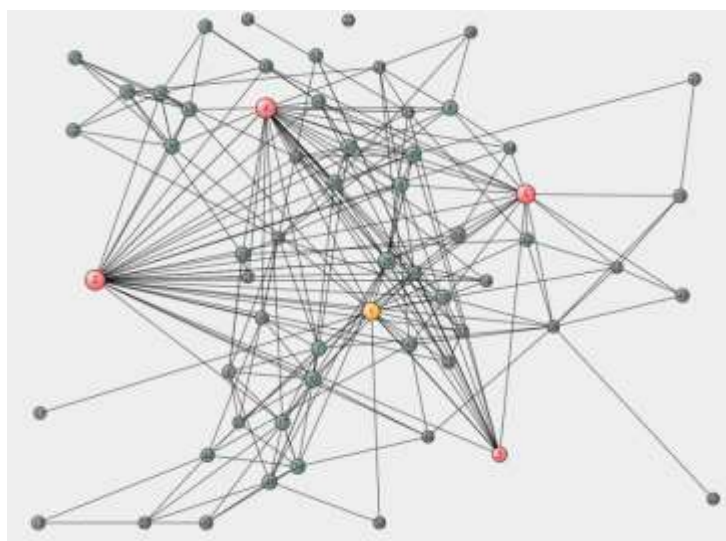


Рис.7

<sup>2</sup> Семинар АППО



Из графа видно, что в коллективе наблюдается только несколько триад и цепочек взаимных связей между сотрудниками, а основная масса коллег представляется единичными бессвязными точками, что, безусловно, говорит о недостаточности коммуникационных связей в коллективе.

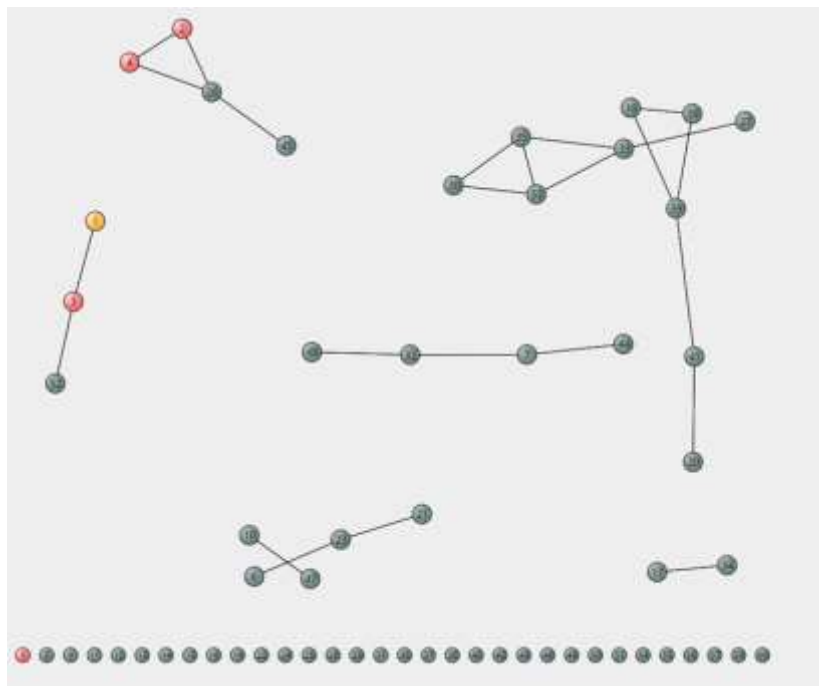
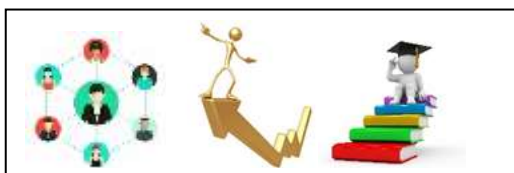


Рис.8

Усиление коммуникационных связей становится центральным звеном системы вовлечения сотрудников в реализацию ВСОКО в ОО. Отсутствие каналов для эффективного взаимодействия - это ключевой барьер, препятствующий достижению целей школы, осознанию и пониманию педагогами проблем ОО, генерации ими идей по улучшению.



### • *Scrum-команды*<sup>3</sup>

Для усиления коммуникационных связей между сотрудниками, повышения их активности и мастерства в рамках вопросов ВСОКО в пространстве ГБОУ гимназии №284 было решено воспользоваться современным Agile подходом, а именно методом Scrum-команд (Скрам-команд) для организации проектной деятельности среди учителей (например, по теме опытно-экспериментальной работы ОО).

Коллектив учителей был разделен на три больших кластера: работающие в начальной школе, основной, старшей. И в каждом кластере было образовано по 4 Scrum-команды из 4-7 человек. Каждой команде была дана тема исследования, посвященная УУД (Познавательные, Коммуникативные, Личностные, Регулятивные).

Основной целью стала разработка единого подхода к оценке УУД в ОО. Каждая команда работала над своим видом УУД рассматривая их оценку для конкретного уровня начальной, основной или старшей школы. Продуктом работы Скрам-команд должны были стать методики оценки УУД.

По методологии Скрам выделяют три роли: Владелец Продукта, Команда Разработки и Скрам-мастер.

<sup>3</sup> <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Russian.pdf>



Роль Владельца продукта изначально выполняет директор, а в последствии его заместители, ставя цель перед командами и проверяя выполнение работ и результат. Команда Разработки – это собственно Скрам-команда, которая должна выполнить проект.

Внутри Скрам-команды выбирается Скрам-мастер, основной задачей которого является обеспечение продвижения работы в Скрам-команде и согласование действий с Владельцем Продукта. Скрам-мастера еще называют «лидером-слугой», так как он помогает команде решить все проблемы, которые могут возникнуть в результате выполнения работ.

Система коммуникаций, которая была выстроена в рамках работы Скрам-команд представлена на рис. 9. Как уже было отмечено, изначально, в первом треке, который длился в течение месяца и результатом которого была разработка методов оценки УУД для определенного уровня обучения, Скрам-команды были разделены по видам УУД для конкретного уровня обучения. После представления результатов работы, было произведено перемешивание представителей команд. Все участники, работающие с одни видом УУД были объединены и из них вновь были образованы Скрам-команды для второго трека. В рамках работы второго трека должны были быть проанализированы и обобщены результаты первого трека и предложен общий подход к оценке УУД в гимназии и механизм её проведения.

**Обращает на себя внимание  
Манифест Agile заявляющий, что**

1. *Люди важнее инструментов;*
2. *Качество важнее документов;*
3. *Взаимодействие важнее письменных договорённостей;*
4. *Готовность к изменениям важнее установленного плана*

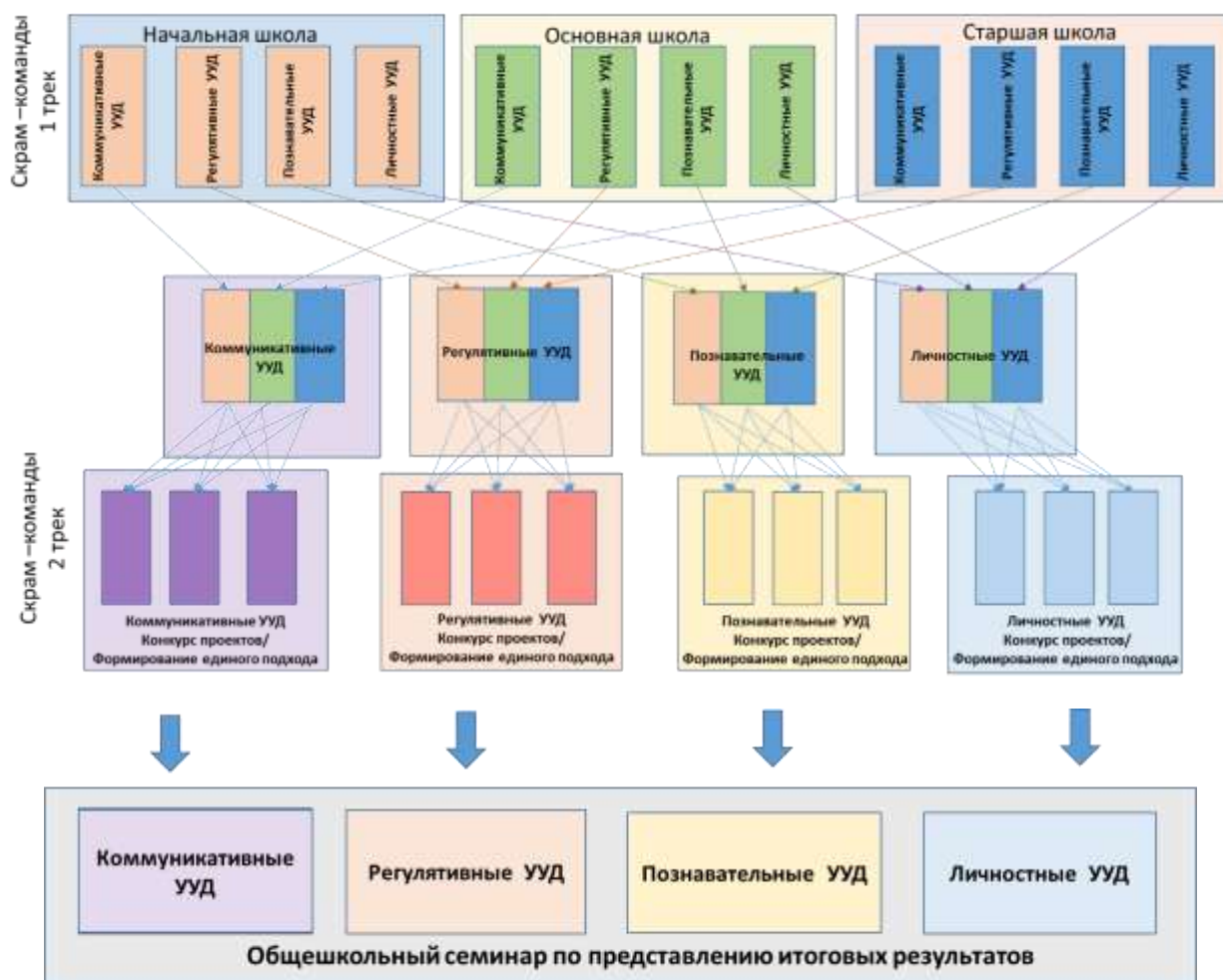


Рис.9

Заключительный этап работы по работе над темой, посвященной оценке УУД, прошел в виде общешкольного семинара, где были представлены итоговые результаты работы команд 2 трека, в результате которого было принято решение по организации общей оценке УДД в гимназии.

Для организации информирования о степени реализации работ на этапах проекта использовалась **Kanban-доска**, которая может быть организована на любой школьной доске, желательно белой (под маркер), на поверхность которой легко клеятся стикеры (рис. 10). Также удобна в использовании пробковая доска. А если нет доски, можно воспользоваться листами бумаги, на которые наносится слой специального спрея («жидкий скотч»), делающий поверхность липкой, после чего на неё легко приклеиваются любые листы бумаги.

Доска представляет собой таблицу, каждый столбец которой отражает этап работы, например, «Сделать», «В работе», «Готово». Каждая Kanban-карточка — это задача, которая перемещается по доске, характеризуя состояние выполнения. Изначально стикер с записью задачи располагается в начале доски в столбце «Сделать». В нашем случае перед столбцом «Готово» был включен еще столбец «Приемка», предполагающий проведение проверки выполнения работ.

Доски Kanban это элемент, который позволяет реализовать гибкий подход к проектной работе. Дополнительных мер контроля за выполнением проектов нет, кроме как наблюдение за движением работ на доске и прием, выполненных заданий. Например, для самой проверки задания не требуется встречаться владельцу и команде. По положению карточки на доске Владелец понимает, что задание выполнено и может его проверить в любое удобное время и также стикером оставить обратную связь. В случае необходимости доделать задачу стикер переносится обратно в графу «В работе», тем самым команда понимает, что работа нуждается в совершенствовании.

Необходимо сделать	1 неделя		2 неделя		3 неделя		4 неделя		Приемка	Готово
	В работе	Готово	В работе	Готово	В работе	Готово	В работе	Готово		
Коммуникативные УУД н.ш.										
Коммуникативные УУД о.ш.										
Коммуникативные УУД ст.ш.										
Регулятивные УУД н.ш.										
Регулятивные УУД о.ш.										
Регулятивные УУД ст.ш.										
Познавательные УУД н.ш.										
Познавательные УУД о.ш.										
Познавательные УУД ст.ш.										
Личностные УУД н.ш.										
Личностные УУД о.ш.										
Личностные УУД ст.ш.										

Рис. 10

К Kanban-доске доступ имеют все члены команд и каждый может видеть в какой команде на каком этапе находится работа, при этом появляется и элемент соревновательности. Kanban-доска в нашем случае была расположена в учительской.

С помощью Kanban-доски можно сопровождать одновременно несколько проектов, используя карточки разных цветов: один цвет — один проект, как это показано на рис.5.

В нашем случае доска использовалась реальная, но она, особенно в условиях возможной дистанционной работы, может быть организована онлайн. Для этого есть

большой выбор сервисов: Jira Software (<https://www.atlassian.com/ru/software/jira>), Trello (<https://trello.com>), Padlet, Lino, SwiftKanban (<https://www.digite.com/swiftkanban/>), Worksection (<https://worksection.com>), bitrix24, wrike, TargetProcess. Мы использовали ресурсами Trello, Lino и Padlet.

- **Возможности использования Web-ресурсов для формирования системы вовлечения**

❖ **Trello**

Данный ресурс может быть использован как для выстраивания коммуникационной связи, так и для создания баз знаний в организации. Сам по себе ресурс – это доска, на которой можно структурировано располагать информацию в виде списка карточек. Сами карточки являются основным рабочим элементом.



К преимуществам Trello можно отнести простоту его структуры, разнообразие функционального наполнения, которое позволяет организовать ежедневник, Kanban-доски, органайзер и др. У ресурса есть как бесплатный, так и платный доступ. В случае бесплатного использования спектр функций ограничен, но его достаточно, чтобы решать те задачи, которые нами были поставлены. Также этим ресурсом можно пользоваться как с ПК, так и с телефона или планшета.

Рис.11

Ниже приведен пример одной из досок – «Библиотека гибких технологий», в создании которой участвовали все учителя, добавляя в соответствующие тематические колонки карточки с информацией (книги, ссылки на электронные ресурсы, собственные заметки, файлы, фото и т.д.)<sup>4</sup> (рис.12 а. и б.). Подключиться к этому ресурсу можно пройдя по QR – коду на рис. 11. (При первом посещении Trello потребуется пройти регистрацию).

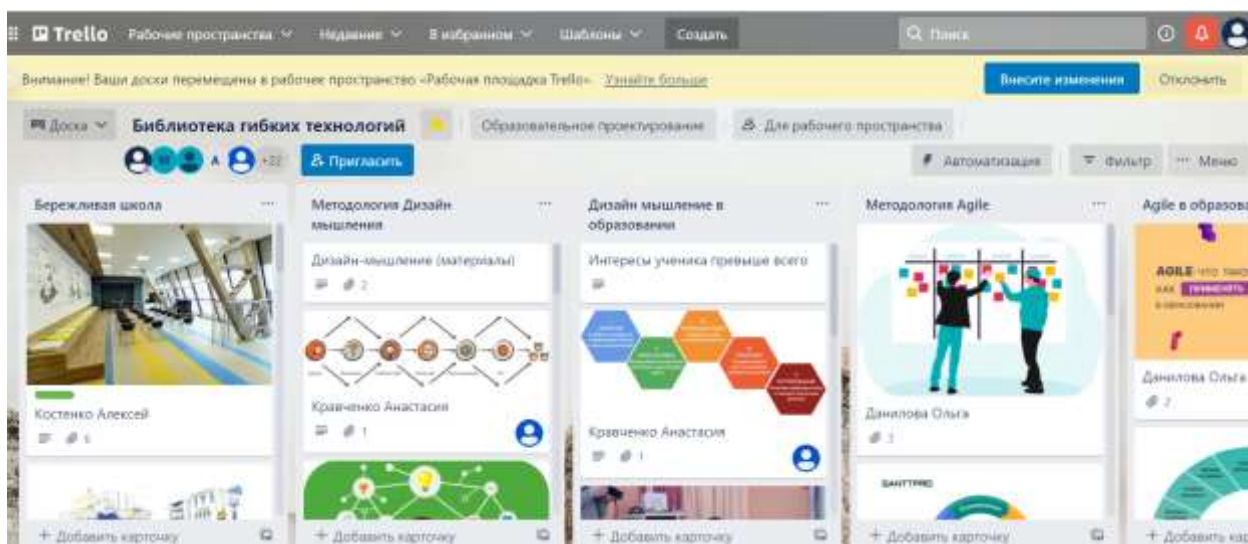


Рис. 12.а.

<sup>4</sup> <https://trello.com/b/BsfojuR6/библиотека-гибких-технологий>



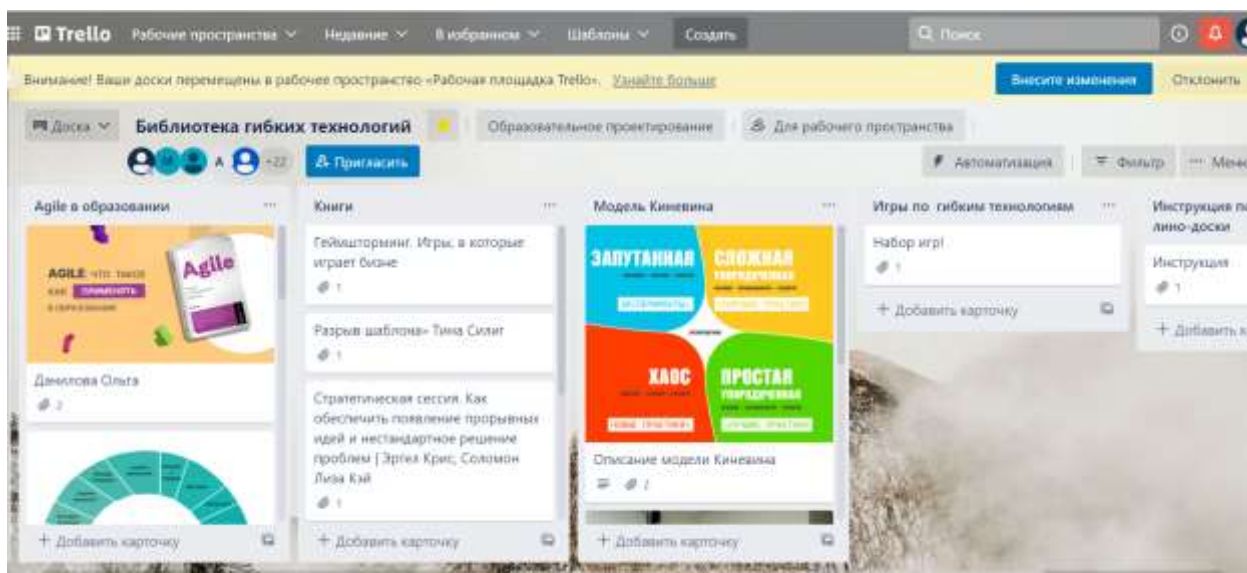


Рис. 12.б.

### ❖ *Lino*

Еще одним ресурсом, работающим в качестве электронной доски, является – Lino (<http://linoit.com>).

На этой web - доске все участники, имеющие к ней доступ (получившие ссылку от организатора) могут помещать свои стикеры и перемещать имеющиеся стикеры.

Ниже представлены два примера применения этого ресурса.

В первом случае (рис.13) при проведении онлайн-семинара с учителями гимназии проводилась игра «Алгоритм управленческого решения»<sup>5</sup>. На доске уже были представлены стикеры с шагами процесса принятия управленческого решения. Учителя были разделены на группы, каждая группа получила ссылку со своей лино-доской. Задача группы: выстроить предложенные позиции в правильной последовательности. При этом каждый участник группы может перемещать стикеры по доске, выстраивая алгоритм. Такая работа позволяет активизировать умение договариваться и согласовывать действия, работая в группе.

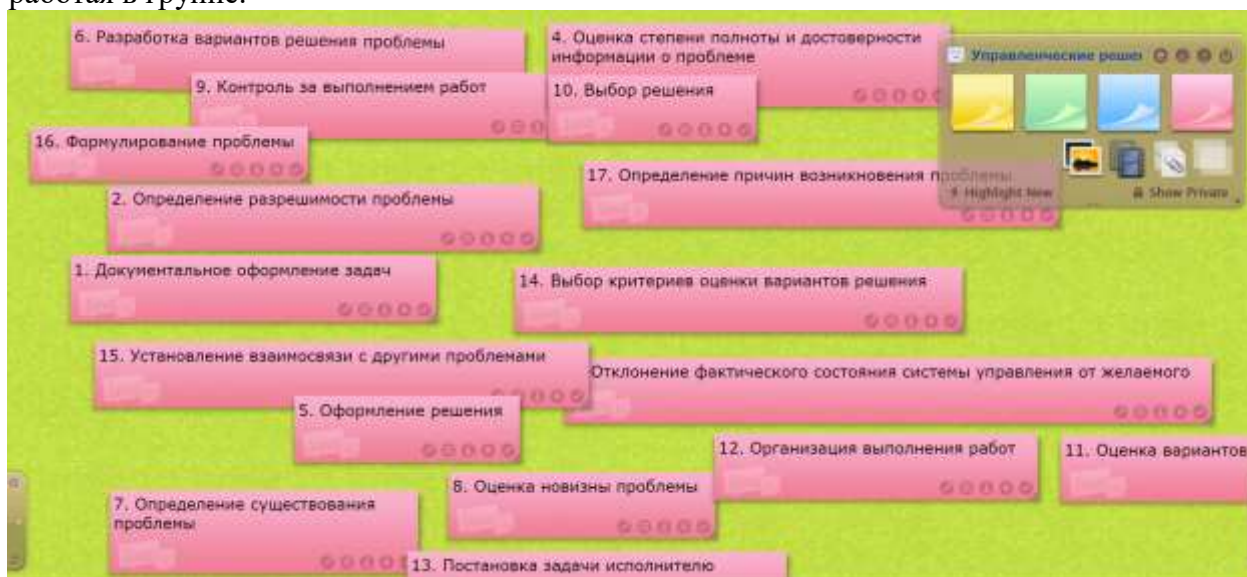


Рис. 13

<sup>5</sup> <http://linoit.com/users/Zharova75/canvases/%20Управленческие%20решения>

Второй пример демонстрирует применение лино-доски для генерации идей по заданным вопросам<sup>6</sup>. Так, перед проведением совещания, посвящённого обсуждению перспектив выстраивания социального партнерства (СП) гимназии, участникам было предложено оставить на лино-доске стикеры со своими предложениями по четырем позициям о целях, принципах СП, о возможностях и приоритетных участниках СП (рис. 14).

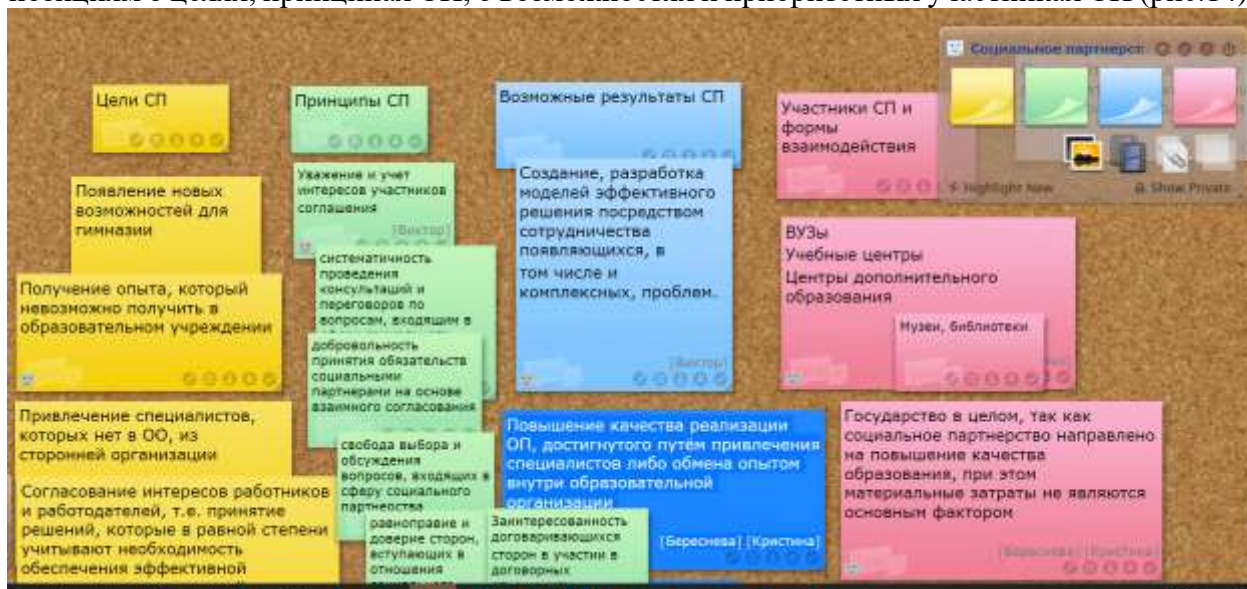


Рис.14.

Еще подобная доска может стать местом сбора предложений и обмена мнениями. На рис. 15 показан пример того, как преподаватели высказывали свои мнения и предложения по поводу проведения в ОО «Фестиваля уроков».

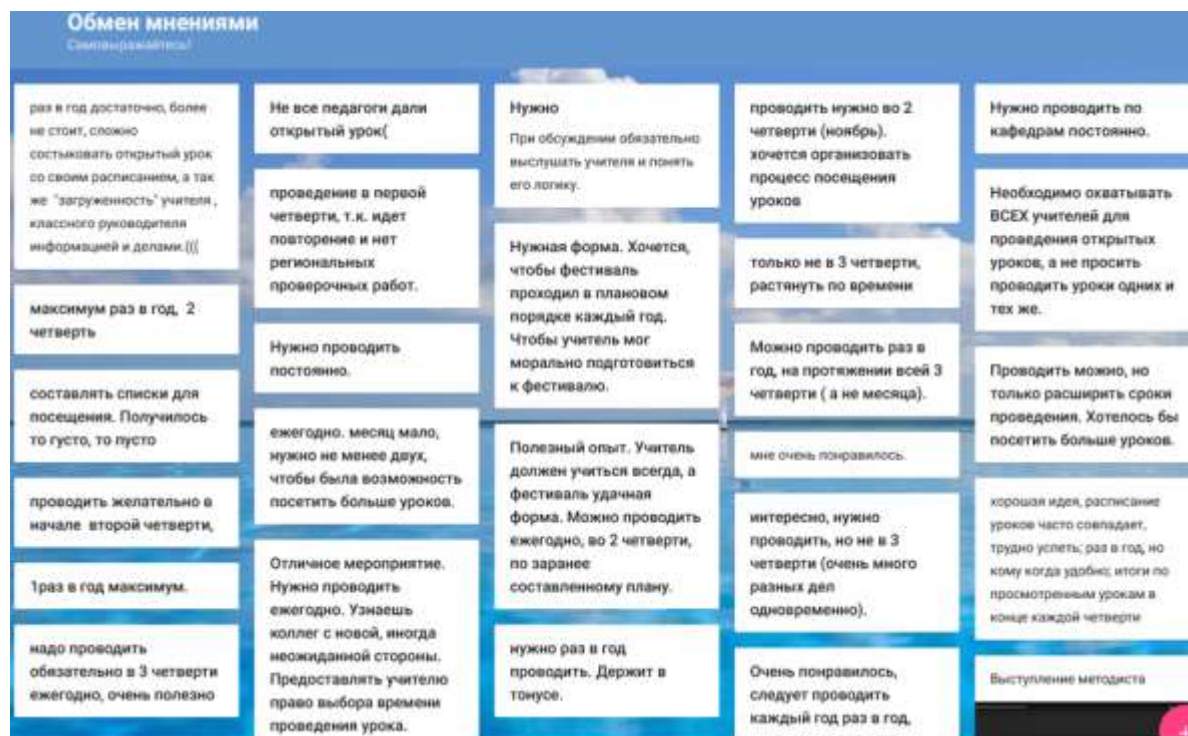


Рис. 15

<sup>6</sup> <http://linoit.com/users/Zharova75/canvases/Социальное%20партнерство%20>



## ❖ Padlet

Padlet – онлайн доска, позволяющая организовывать командную работу или представлять информацию для общего пользования. Например, перед проведением педагогического совета вся необходимая информация для первоначального изучения представляется на доске, чтобы сотрудники могли с ней, ознакомиться (рис.16). Кроме того, ресурс позволяет разместить интерактивные задания (выполненные в ресурсе <https://learningapps.org>), которые призваны стать своеобразным индуктором, запускающим повышение интереса к теме обсуждения.

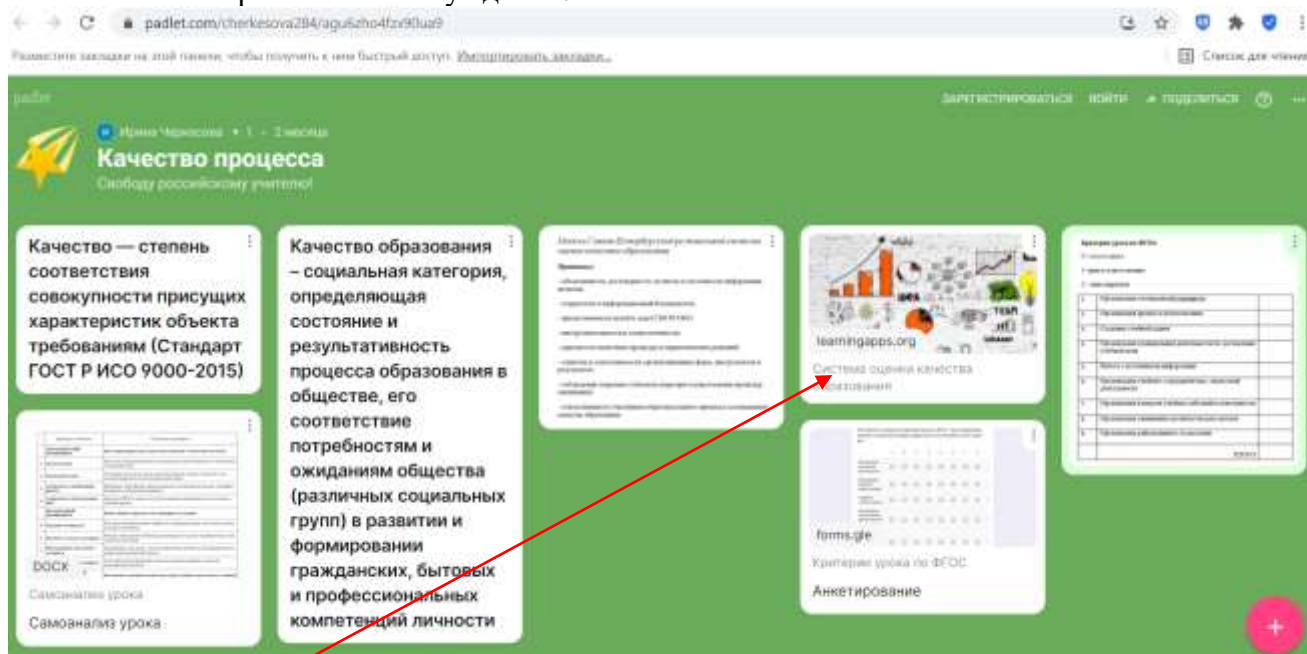


Рис. 16 а.



Пройдя по QR-коду под рис.16 а., можно посмотреть, как выглядит интерактивное задание для учителей, которое было дано на педсовете «Качество процесса – одна из составляющих качества образования» (описание сценария в Приложении 3) и выполнить его.

На рис. 16 б. показан интерфейс страницы с заданием, где необходимо определить какие показатели к каким критериям оценки качества относятся. При нажатии значка «галочка» в синем кружочке на экране высвечиваются правильные ответы в зеленых рамках, неправильные - в красных. Таким образом педагоги самостоятельно или в группах могут оценить уровень своего понимания категорий: качество управления – качество условий – качество процесса – качество результата.



Рис. 16.б.

Еще один канал связи, который повышает не только скорость передачи информации и охват преподавательского состава, а позволяет, например, путем голосования, вовлекать сотрудников в оценку ситуации и представлять свои идеи на обсуждение - это всевозможные мессенджеры и социальные сети. Сегодня интересным ресурсом для школ

становится платформа Сферум (<https://sferum.ru>), интегрированная в VK. В первую очередь это образовательная платформа, призванная выстроить систему внешних связей с учащимися и их родителями, но она также подходит и для решения внутренних вопросов и построения сети коммуникаций между администрацией и учителями, как по вертикали, так и по горизонтали.

Таким образом, применение гибких проектных технологий и современных web-ресурсов позволило выстроить каналы коммуникаций между учителями гимназии, объединив преподавателей, работающих в разных параллелях и в различных предметных областях. Если до проекта многие учителя вообще не взаимодействовали друг с другом, то работа в скрам-командах и в таких ресурсах как Trello, Padlet и Lino позволила им лучше узнать друг друга и найти новые контакты для постоянного общения, не только профессионального, но и неформального.



**• Информирование сотрудников как элемент системы вовлечения**

Информирование сотрудников это позиция, которая наряду с системой коммуникаций в 2015 году стала одним из требований в стандарте ISO «Система менеджмента качества Требования» в области обеспечивающих организацию процессов.

П.7.3 «Осведомленность», посвященный информированию сотрудников, говорит о том, что любая организация должна доводить до сведения сотрудников политику и цели организации, а также о том, какой вклад вносят/ могут вынести сотрудники в обеспечение достижения результативности СМК (а ВСОКО является неотъемлемой частью СМК ОО, обеспечивающей её фактической информацией о существующих проблемах и запускающей процесс улучшений) и о последствиях проблем.

В таблице представлена система информирования, которая была реализована ОО в рамках проекта ОЭР.

Таблица 1

Направления информирования	Методы информирования
Стратегия реализации проекта по внедрению ВСОКО и перспективы развития ОО в рамках проекта, ее миссия, и цели	Педагогический совет на этапе запуска проекта ОЭР, с активным участием сотрудников, которые были включены в процесс обсуждения проблем, стоящих перед ОО, генерирование целей и задач предстоящих действий, также была представлена аналитика Совещания раз в 2 месяца, посвященные ознакомлению с текущим положением дел по проекту, озвучиванию проблемных вопросов и корректив, которые внесены в план реализации проекта. Ознакомление сотрудников с концептуальными документами ВСОКО под роспись.
Ценности ОО, принципы реализации ВСОКО, миссия	Письменное оформление ценностей; ознакомление сотрудников под роспись с новыми стандартами, появившимися в рамках ВСОКО с предоставлением личной копии каждому сотруднику; Символика ОО, стенды с концептуальной информацией
	Текущие еженедельные совещания, тематические семинары

Все значимые события и данные связанные с реализацией проекта по ВСОКО, достижения	Корпоративный календарь с указанием всех запланированных мероприятий и информационные страницы в электронной учительской; «пространство Обея» в учительской; Представление информации лично директором; Отчеты проектных групп (скрам-команд, кружков качества) Отчеты и новости на сайте организации, включая результаты мониторингов
Обновленные требования к функционалу сотрудников и регламентирующие документы в рамках ВСОКО	Совещания; приказы, распоряжения, размещенные на информационных каналах ОО; должностные инструкции, регламентирующие документы на сайте ОО
Нововведения по проекту ВСОКО и их предварительное обсуждение	Тематические педагогические советы, текущие совещания, отчеты скрам-команд, кружков качества; канбан-доски, «пространство Обея»
О текущем состоянии ВСОКО	Письменная отчетность сотрудников, руководителей скрам-команд, кружков качества, устные отчеты на оперативных совещаниях.
Мнения и предложения, Отношения к нововведениям в рамках проекта ВСОКО	Пульс-опросы, анкетирование, обсуждения на совещаниях; семинары
Мнение экспертов	Письменные и устные отчеты-заключения по персональным заданиям

Также все инструменты информирования можно классифицировать по типам, указанным в Таблице 2, каждый из которых должен быть представлен в ОО:

Таблица 2

<b>Типы каналов информирования</b>	
• <b>информационные</b>	Пространство Обея, канбан-доска, Trello, электронная учительская, сайт школы, чаты
• <b>аналитические</b>	Пульс-опросы, система мониторинга персонала,
• <b>коммуникативные</b>	Неформальные встречи, тренинги на командообразование, внутришкольное обучение, работа в скрам-командах, кружки качества
• <b>организационные</b>	Педагогические советы, совещания, регламенты





Рис.17

- **Пространство Обея**

Для вовлечения сотрудников в достижение целей организации и генерации идей по улучшению важными оказываются все каналы информирования и здесь отдельное место занимают пространственные решения, одним из которых является Обея.



Обея [ яп. 大部屋 англ. Oobeуа - "большая комната"] – является одним из элементов системы управления проектами, представляющий собой командно-ориентированную среду, обеспечивающую коммуникации между участниками.

Обея - это пространство (большая комната), специально подготовленное для встречи в нем (обычно в одно и тоже время) проектных групп для обсуждения и решения общих вопросов, проблем и планов. При встречах в Обея должна происходить координация работы, согласование планов, принятие решений в рамках командной работы. Важным моментом является то, что само пространство включает в себя визуализацию процесса, диаграммы, графики, которые размещаются и на стендах и демонстрируются на экране. В случае работы скрам-команд в пространстве Обея использовалась скрам-доска и презентации с результатами пилотных исследований сформированной УУД у учащихся. Ниже на рис. Представлен пример элементов пространства «Обея» (рис. 17)

Таким пространством в ОО стала учительская. Однако в современных условиях, особенно усложненных пандемией, не обязательно организовывать Обея в физическом пространстве. Аналогичную идею можно реализовать и в онлайн-пространстве используя, упомянутые ранее ресурсы электронных досок (например, Padlet. Рис.18).

На рис.12 приведен пример представленных на доске данных анкетирования учащихся по оценке организации урочной деятельности, которые высвечивали ряд общих проблем у преподавателей ОО. Эти проблемы и стали предметом обсуждения с коллективом.

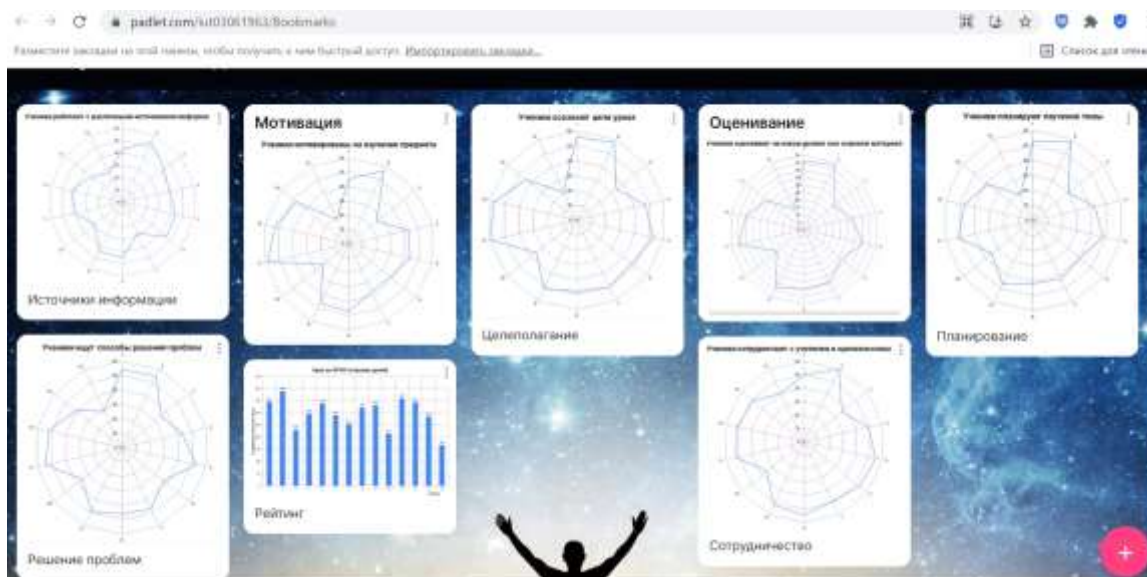


Рис.18



- **Неформальное общение в ОО**

Неформальное общение - это важный канал коммуникаций в организации, которому очень часто мало уделяется внимания, но именно он способствует повышению уровня доверия к руководству и самому коллективу среди коллег, а также обеспечивает возможность неформальной передачи опыта и обучения.

Многие литературные источники, посвящённые повышению качества коммуникаций в организации, советуют проводить неформальные встречи с сотрудниками, например, квесты, игры, походы, совместное посещение театров и музеев, тренинги на командообразование, в том числе выездные «веревочные курсы». Однако реализация всех этих мероприятий в условиях образовательного пространства порой встречает массу препятствий, связанных с большой загруженностью педагогов, что приводит к тому, что они не выражают желания участвовать в неформальных мероприятиях, проходящих во внеурочное время. Сегодня, также большие коррективы вносит пандемия, ограничивающая возможности совместного посещения каких-либо культурных или игровых площадок вне школы.

Но неформальному общению важно уделять внимание. Хорошо, когда есть, может быть нечастые, но являющиеся традиционными, неформальные форматы общения. Например, важным моментом может стать создание условий для проведения перемен и возможных встреч после уроков, например, оборудование уголка с мягкой мебелью, столом и кофе-машиной в учительской.

- **Модель оценки сформированности системы вовлечения**

Обобщив существующие **теории и подходы** была выстроена модель оценки сформированности системы вовлечения сотрудников, которая включает в себя 9 уровней зрелости (от игнорирования сотрудников до вовлечения их в генерацию целей организации) (рис.19). Наивысший уровень зрелости системы вовлечения характеризует: диалоговый характер коммуникаций администрации с сотрудниками, предоставление возможности последним не только генерировать идеи по выполнению поставленных задач, но и возможность ставить цели и полноценно принимать участие в принятии управленческих решений, выстраивать приоритеты и оценивать риски, что является проявлениями партисипативного (с лат. «participio» - участвовать) стиля управления. Вышеперечисленные подходы, в частности применение скрам-команд, напрямую отвечают этим требованиям.

# Модель оценки сформированности системы вовлечения сотрудников



Рис.19

Принятие управленческих решений (УР) или даже этап генерации идей, которые в последствии лягут в основу УР – это ответственные действия, которые должны быть основаны на анализе фактической информации и различных источников исходных данных, Сотрудники должны уметь видеть причинно-следственные связи, а для этого должны уметь осуществлять анализ фактов, свидетельств и данных.

Для вовлечения педагогов ОО в аналитическую деятельность необходимо формировать у сотрудников статистическое мышление (умение отбирать данные, осуществлять их сбор, накапливая статистику, анализировать её и делать выводы), в также мышление, основанное на оценке рисков (умение предвидеть возможные негативные последствия, осуществлять оценку вероятности их наступления и неблагоприятности, принимать предупреждающие действия на основе проведенного анализа).

- **Кружки качества**



*Кружки качества* - это прекрасный способ активизировать сотрудников и найти наиболее продуктивные идеи для совершенствования процессов. В ОО можно создать их на основе существующих методических объединений. Как не парадоксально, но работникам требуется интеллектуальный труд и решение сложных задач, что предполагают кружки качества.

Изначально работа кружков качества требует проведения обучения: объяснения правил работы (методика проведения кружков качества <https://www.klubok.net/article2111.html>), знакомство со статистическими методами (диаграмма Исикава <https://4brain.ru/blog/диаграмма-исикавы/>, диаграмма Парето (<https://blog.gantpro.com/ru/diagramma-pareto-chart-i-effektivnoe-upravlenie-proektami/>)), позволяющими реализовать принцип менеджмента качества – принятие решений, основанных на фактах.

Перед кружками качества в гимназии №284 была поставлена задача решения проблемы низкого уровня сформированности УУД у учащихся ОО. Так, для работы с 4 видами УУД было сформировано 4 кружка. Каждая группа работала над обсуждением причин, влияющих на появление выявленной проблемы, ранжировала их, а также, применяя диаграмму Парето, выделяла пул ведущих причин, после чего генерировала идеи корректирующих действий, направленных на улучшение ситуации. После чего проектные решения были представлены на одном из педагогических советов, в рамках которого при участии всего коллектива, выбирались лучшие решения, которые будут реализованы в ОУ.

В приложении 1 представлены примеры работ кружков качества.

**Кружки качества** впервые появились в Японии. Создавались они для повышения вовлеченности сотрудников в решение вопросов повышения качества. Представляют собой группы сотрудников (5-7 человек), которые встречаясь вне рабочее время, обсуждают проблемы, возникающие в рамках рабочего процесса и генерируют идеи корректирующих действий, направленных на совершенствование.

Кружки качества связаны с именем Каору Исикава, который предложил внедрение кружков качества, а также разработал для их работы диаграмму (Диаграмма Исикавы), которую сегодня часто называют «рыбьей костью» или fishbon.





- **Обучающаяся организация**

Процесс вовлечения сотрудников требует создания условий для постоянного повышения уровня компетенций и мастерства сотрудников, как в рамках педагогической

деятельности, так и в сфере принятия управленческих решений (умения проводить мониторинг качества, анализа данных, выявления несоответствий и проблем, знания алгоритма принятия управленческих решений).

Нужна основательная “база знаний” и система обучения, без которых невозможны подлинные организационные перемены, предполагающие не просто осуществление каких-либо действий по-новому, а запуск процесса способствующего раскрытию потенциала сотрудников и наращиванию их возможностей для осуществления перемен. Специально организованное обучение должно дать понимание обоснованности изменений. Как пишет Питер Сенге в книге «Танец перемен»: «смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающем эти стратегии, структуры и системы». Таким образом, организация должна стать «обучающейся организацией».

Обучающаяся организация – это организация, в которой запущен процесс постоянного и непрерывного генерирования идей в первую очередь со стороны сотрудников, в такой организации постоянно управляют знаниями (приобретают и распространяют их). Обучающиеся организации постоянно анализируют свой опыт, на основе чего изменяют и совершенствуют свое поведение, создают новые решения, постоянно используя идеи сотрудников и анализируя знания потребителей и партнеров. Таким образом, в основе обучающейся организации лежит непрерывное управление своим интеллектуальным капиталом.

Интересно отметить, что черты характерные обучающимся организациям полностью соответствуют всем тем особенностям высокого уровня сформированности системы вовлечения, о которых говорилось ранее:

- Работники в таких организациях имеют право на самостоятельное принятие управленческих решений в пределах своих полномочий.
- Отношения в организации нельзя назвать формальными, они допускают дискуссии и представление различных точек зрения со стороны сотрудников, а сами сотрудники рассматриваются как партнеры организации.
- Постоянно осуществляется работа в группах и групповое обучение и сильна кооперация между сотрудниками всех уровней.

Одна из концепций «самообучающейся организации» была основана Питером Сенге и включает в себя 5 элементов<sup>7</sup> (рис.20):

Такие позиции как «*Личное мастерство*» и «*Групповое обучение*» стоят рядом и оказываются взаимосвязанными. Личное развитие и повышение уровня компетенций конкретного сотрудника будет эффективным в организации, в том числе в ОО, тогда, когда руководством созданы условия для группового обучения.

Групповое обучение может осуществляться как для всей организации, так и для команд (например, скрам-команд, кружков качества, о которых шла речь ранее). Формат обучения - это и традиционные тренинги, семинары, и свободный обмен опытом в группах.

<sup>7</sup> Питеру Сенге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»



Рис.20

Свободный обмен опытом сможет осуществляться и в онлайн-режиме в том же ресурсе Trello, Padlet. Пример «Библиотеки гибких технологий», где выкладывается и собирается теоретический контент, а также представляются разработки и методические приемы самих педагогов (рис. 6). В Trello внутри стикера с информацией можно оставлять комментарии и ставить цветные метки-оценки, которые позволяют получить обратную связь. Еще одним ресурсом для представления материалов является электронная учительская, где выкладываются, как теоретические материалы, так и практические (например, тесты) (рис. 21).

## Материалы для самообразования

Рис 21.

Конечно, самым эффективным обучением является off-лайн. Для группового обучения свойственен синергетический эффект, который может быть выражен фразой: результат обучения группы превосходит сумму результатов обучения отдельных сотрудников организации. Так наблюдается и обратная закономерность: при групповом обучении отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в других условиях.

- **Школа компетентностного подхода**



Необходимость обучения в гимназии возникла в первую очередь в рамках реализации опытно-экспериментальной работы «Использование комплексного анализа результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, направленных на развитие образовательной организации», которая выявила дефициты знаний по вопросам реализации оценочных процедур и технологий ВСОКО.

За последний год было проведено обучение всего коллектива по темам: «Внутришкольная система управления качеством: субъекты, ресурсы, технологии»; «Критерийное оценивание», как с помощью приглашенных специалистов, так и на онлайн-платформах.

Однако теоретическая база, представляемая в виде лекций, плохо усваивается педагогами. Наиболее эффективной формой является тренинг в малых группах.

Так, была организована «Школа компетентностного подхода», которая представляла собой ежемесячные встречи коллектива, на которых проводились мастерские и тренинги, например, по формированию SoftSkills среди педагогов и отработке методов формирования различных УУД и их оценке.

Набор упражнений и игр, которые применялись нами на тренингах, в большом количестве есть на платформах: <http://emanuelt.ru/plan/> (упражнения для развития творческого мышления, эмоционального интеллекта) Тренинг коммуникаций (<https://keuneacademy.ge/modules/library/uploads/pdf/33.pdf>), библиотека «Технология тренинга» (<https://trainingtechnology.ru/kommunikativnye-uprazhneniya-i-igry/>), а также в книгах: А.П. Панфиловой «Мозговые штурмы в принятии управленческих решений»<sup>8</sup>, «Взаимодействие участников образовательного процесса».<sup>9</sup> Ряд упреждений приведен в приложениях 5,6.

- **Формирование общего видения**

Для наличия у сотрудников стремления достигать наилучшего результата в первую очередь необходимо создать условия осознания ими всеми целей организации.

И вроде бы кажется, что цель известна и её все знают, но часто оказывается, что сотрудники плохо представляют, какова же она главная цель и зачем нужно к ней стремиться.

Одним из подходов является создание образа «желаемого будущего».

---

<sup>8</sup> Панфилова, А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : учеб. пособие / А. П. Панфилова .— 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2012. — 318 с. — (Экономика и управление) .— ISBN 978-5-9765-0174-4 .— URL: <https://rucont.ru/efd/246329> (дата обращения: 20.12.2021)

<sup>9</sup> Панфилова, А. П. Взаимодействие участников образовательного процесса : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. П. Панфилова, А. В. Долматов ; под редакцией А. П. Панфиловой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03402-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432077> (дата обращения: 20.12.2021).

Робертом Ф. Джекобсом В книге «Стратегические перемены в режиме реального времени» была предложена формула, определяющая успешность перемен. Вероятность перемен (С) зависит от трех параметров: необходимости изменений, ясности конечных целей и конкретных шагов к их достижению.

$$C = A \times B \times D > X,$$

где С — вероятность успешности изменения,

А — неудовлетворенность существующим положением дел,

В — четкое изложение того состояния, которое должно наступить после перемен,

Д — конкретные первые шаги к цели,

Х — стоимость проведения изменений.

Для того, чтобы желаемые изменения были восприняты людьми, важно, чтобы настоящее положение дел их не удовлетворяло или, как минимум, наличие проблем было осознаваемым (А), и соответственно возникало понимание того, что изменения необходимы. При этом важно, чтобы со стороны руководства была озвучена идея, каким образом проблемы будут решаться и насколько изменится положение организации, если все включатся в работу по реализации изменений, те есть должен быть описан «образ будущего» (В). А дальше нужны четкие шаги по реализации намеченного плана, которые бы продемонстрировали положительные результаты (D).

Таким образом, одно из главных условий успешности реализации изменений становится создание в головах людей ясного видения будущего.<sup>10</sup>

При этом для того, чтобы сотрудники осознавали «образ будущего», важно привлекать их самих к генерации идей по планированию нововведений, к участию в подготовке мероприятий по их реализации, т.е. они должны стать соучастниками формирования этого образа и формулирования целей.

Для реализации этого подхода в ОО был организован ряд педагогических советов, которые проходили в форме педагогических мастерских. Мастерская, позволяет создать условия для коллективного или индивидуального открытия (в частности, сути существующих проблем в ОО) и запустить процесс активного генерирования идей. (Приложение 3).

- **Формирование доверия в коллективе**

Доверие – это важная составляющая системы вовлечения, без которого она не может достичь наивысшей степени сформированности (9 уровень рис.10). Для создания условий, повышающих степень доверительности отношений как между самими сотрудниками, так и между сотрудниками и администрацией нами были реализованы следующие подходы:

#### *Политика открытых дверей*

Для формирования доверительной атмосферы в пространстве ОО установлена политика открытых дверей, включая кабинет директора. Любой сотрудник может прийти к любому из представителей администрации и озвучить свои вопросы или предложения. Может быть формально, но отсутствие реальных физических преград, в качестве дверей, становится импульсом к открытому обмену как идеями, так и проблемами.

#### *Четкая зона ответственности*

Доверие в коллективе, в частности, по отношению к руководству повышается в случае четкого определения полномочий и ответственности. Работа в скрам-командах, предполагающая ежедневные совещания-согласования действий (15 мин.) и еженедельные встречи по обсуждению промежуточных результатов, обеспечивала понимание

---

<sup>10</sup> Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 464 с.



сотрудниками своих задач. Кроме того, были откорректированы должностные инструкции, четче определяющие зоны ответственности в рамках ВСОКО.

#### *Качественная обратная связь*

Критика полезна, если она конструктивна. Нужно помнить, что сотрудники ждут обратной связи, но нужный эффект она даст тогда, когда будет отвечать ряду правил:

1. Необходимо заранее с сотрудником оговаривать время для обсуждения результатов.
2. Не начинать разговор с критики, а уделять её внимание после того, как высказаны позитивные моменты. Также заканчивать разговор с сотрудником нужно положительной информацией.
3. Сама критика не должна просто констатировать, что работа сделана плохо, необходимо конкретно и детально объяснить, что не получилось.
4. Не стоит давать прямые указания, что нужно делать с проблемной ситуацией. Стоит привлечь самого сотрудника к генерации идей по улучшению.

Дополнительные рекомендации по правилам конструктивной обратной связи можно найти на ресурсах: [https://habr.com/ru/company/epam\\_systems/blog/442672/](https://habr.com/ru/company/epam_systems/blog/442672/)

#### *Возможность анонимного вопроса*

Постоянную обратную связь можно поддерживать с помощью специально организованного ящика, куда любой сотрудник может отправить интересующий его вопрос и сделать это анонимно. При этом важно, чтобы руководство ответы на подобные вопросы озвучивало перед всем коллективом.

#### *Анонимный опрос*

Повышению доверия к руководству способствует создание условий, отвечающих потребностям и проблемам сотрудников. Но сотрудники не всегда готовы их озвучивать, поэтому важно проводить анонимные опросы, в рамках которых персонал может поделиться своими проблемами и ожиданиями.

- ***Управление процессом вовлечения персонала***

Процесс вовлечения сотрудников в реализацию ВСОКО требует своего управления и может быть построен по рекомендациям стандарта ISO 10018-2014 «Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению работников и их компетентности.» (рис. 22)





Рис. 22. Процесс, обеспечивающий вовлечение работников внутри ОО

Первым шагом к созданию условий по вовлечению сотрудников становится **анализ** потребностей: как самой организации, так и сотрудников. Стандарт рекомендует проводить идентификацию потребностей организации, которые связаны с вовлечением сотрудников. При этом входными источниками информации становятся концептуальные документы ОО (Политика, программа развития, ценности, планы, включая план ОЭР, запросы потребителей и других заинтересованных сторон). Также важно оценить условия и ресурсы, необходимые для эффективной работы сотрудников.

На начальном этапе необходимо осознать какова вовлеченность сотрудников на текущий момент времени. Для этого необходимо провести оценивание, которое в последствии становится постоянно осуществляемым мониторингом (пример анкеты см. в приложении). Результаты оценки должны показать существуют ли разрывы между текущим уровнем вовлеченности и потребностями ОО. Таким образом, выявляются области, требующие совершенствования.

**Планирование** вовлечения сотрудников осуществляется на основе анализа потребностей ОО и оценки первоначального уровня вовлеченности сотрудников. Организационный план действий включает в себя: цели в области вовлечения, согласованные со стратегическими и концептуальными направлениями (например, программа развития, проект ОЭР); мероприятия; распределение ответственности, сроки, ресурсы, целевые показатели по вовлечению сотрудников (например, процент вовлеченности).

**Внедрение** планов по вовлечению сотрудников в соответствии со стандартом должно учитывать ряд мотивационных факторов, связанных с выстраиванием систем информирования и коммуникаций, подбора кадров, формирования системы стимулирования, развития командного подхода и креативности среди сотрудников, реализация которых уже рассмотрена выше.

**Оценка** результативности системы вовлечения осуществляется по изначально отобраным методам оценки вовлеченности сотрудников (анкета Приложение 4)

Результаты оценки сравниваются с имеющимися результатами первоначальной оценки и с целевыми показателями, заложенными в план. Важно доносить до сведения сотрудников полученные результаты и вовлекать и их в генерацию идей по улучшению. Такая оценка должна быть включена непосредственно во ВСОКО и проводиться не реже одного раза в год (в условиях реализации образовательного процесса лучше это делать в начале 3 четверти).

При этом важно проводить и регулярные **пульс-опросы**, которые включают в себя минимальное количество вопросов, но позволяют оценить ситуацию на текущий момент (например, лояльности сотрудников - Приложение; или удовлетворенности сотрудников в сложившихся условиях пандемии – Приложение 5).

Одним из фактора, влияющих на вовлечение сотрудников непосредственно в реализацию опытно-экспериментальной работы, является их готовность к инновациям, которая также подвергается оценке. В таблице 3 представлены критерии и показатели, а также инструментарий, которые можно использовать для оценки готовности сотрудников к инновационной деятельности.

Таблица 3

<b>Критерий</b>	<b>Показатели</b>	<b>Инструментарий</b>
<i>Мотивационный</i>	Потенциальная инновационная готовность	Методика «Способности педагога к творческому саморазвитию» (И.В. Никишина) Анкета «Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению новшеств (по Т.В. Чирковой)
<i>Когнитивный:</i> система знаний о системе оценке качества образования	Объем и прочность знаний педагогов о системе оценки качества образования	Анкета «Система знаний о системе оценки качества»
<i>Деятельностный</i>	Потенциальная эффективность коллектива	Методика «Установка на способы инновационной деятельности» (Разуваева Т.Н.)
<i>Личностный</i>	Активность, открытость к инновациям, умение самооценки и анализа собственной деятельности, потребность в достижении цели, направленность личности	Анкета «Восприимчивость педагогов к новшествам» (Т.С. Соловьева)

Оценка нужна в первую очередь для выявления «проблемных зон» и отклонений от целевых установок, связанных с вовлечением сотрудников в ОО. При этом стоит отметить, что сама оценка вовлеченности сотрудников является оценочной процедурой ВСОКО. Соответственно, данные подученные в результате исследования, далее должны быть подвержены комплексному анализу на основе которого принимаются **управленческие решения по улучшению** (рис. 16).

### ***Полезные Интернет-ресурсы:***

- Кейт Феррацци Никогда не управляйте в одиночку и другие правила современного лидерства
- Рецепт вовлеченности персонала: 10 простых ингредиентов <https://spb.hh.ru/article/24862>
- 10 шагов, которые позволят вам вовлекать и мотивировать сотрудников: <https://www.advanta-group.ru/blog/10-sagov-vovlekat-i-motivirovat-sotrudnikov/>
- 9 идей вовлечения сотрудников, которые по достоинству оценит ваша команда: <https://happysnacks.ru/blog/9-idej-vovlecheniya-sotrudnikov-kotorye-po-dostoinstvu-ocenit-vasha-komanda>
- Олег Замышляев Матрица Перемен Как повысить эффективность изменений в компании: <https://summary.romansergeev.com/matrica-peremen/>

### ***Список литературы:***

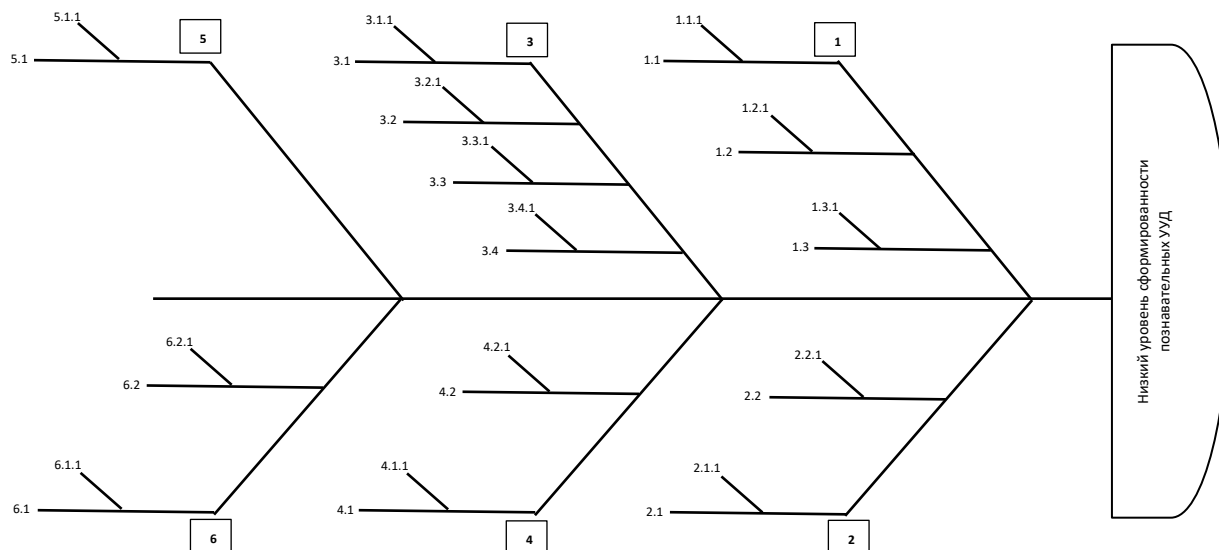
1. Ширинкина, Е. В. Обучение персонала как драйвер изменения поведения: предпосылки и практические подходы / Е. В. Ширинкина // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 2(117). – С. 88-100. – DOI 10.24411/2227-9407-2021-10018. – EDN KUSNWJ.
2. Мрачковский, А. Е. Особенности вовлечения персонала в процесс СМК в образовательной организации / А. Е. Мрачковский, Т. В. Телятникова, Н. В. Шевченко // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13. – № 9. – С. 1713-1722. – DOI 10.18334/ce.13.9.41005. – EDN FZVMSY.
3. Чуланова, О. Л. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления / О. Л. Чуланова, Я. А. Тимченко // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8. – № 1(32). – С. 13. – DOI 10.15862/13EVN116. – EDN VVNSAB.
4. Звягинцева, Д. В. К вопросу о роли принципа "вовлечение персонала" в системе менеджмента качества вуза / Д. В. Звягинцева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2016. – № 120. – С. 1352-1363. – EDN WHGIGF.
5. Целоева, Д. М. Развитие творческой индивидуальности педагога в инновационной деятельности / Д. М. Целоева // Наука. Образование. Личность. – 2015. – № 3. – С. 81-86. – EDN UBGJCL.
6. Фильченкова, И. Ф. Технологии вовлечения в инновационную деятельность / И. Ф. Фильченкова; Мининский университет. – Нижний Новгород : федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина", 2016. – 55 с. – EDN ZDZBEL.

Примеры работ скрам-команд

Пример 1:

Познавательные УУД

Диаграмма Исикава



Проблема: низкий уровень сформированности познавательных УУД

Причинно-следственные связи:

**1. Мотивация учеников**

*1.1. Однообразие уроков*

1.1.1. Уроки построены без активного включения учеников в процесс.

*1.2. Отсутствие самостоятельной работы учеников с информацией по теме*

1.2.1. Уроки построены таким образом, что основные знания ученик получает напрямую от учителя без иных форм работы.

*1.3. Форма общественного признания*

1.3.1. Отсутствие стимулирования учебной деятельности учащихся на уроке (словесная похвала, сравнение успехов ученика с его прежними результатами и пр.).

**2. Персонал**

2.1. *Низкий уровень мотивации педагога в работе над развитием познавательных УУД обучающихся.*

2.1.1. Педагог ставит задачу на уроке только давать знания, а не развивать умения и навыки у учеников.

2.2. Недостаток квалификации персонала для обучения приемам работы с информацией.

2.2.1. Учителя не проходили курсы повышения квалификации по формированию познавательных УУД.

### **3. Методы работы**

3.1. Отсутствие исследовательской деятельности на занятиях.

3.1.1. Организация учебно-исследовательской работы создает дискомфорт в деятельности учителя, так как данный вид работы отличается от привычного процесса обучения.

3.2. Недостаток внеурочных занятий, которые способствуют формированию и развитию познавательных УУД школьников.

3.2.1. Преобладание в образовательной организации иных форм внеурочной деятельности (например, большой акцент сделан именно на работу спортивно-оздоровительных кружков, а не на внеурочные занятия общеинтеллектуальной направленности).

3.3. Низкое количество олимпиад и конкурсов, которые бы способствовали повышению навыка работы с информацией у учеников.

3.3.1. Большая загруженность преподавателей (высокая отчетность, дополнительная нагрузка и прочее) отнимает время и не дает возможности заниматься организацией конкурсов и олимпиад.

3.4. Малое использование СОТ при работе по формированию навыка работы с информацией у учеников.

3.4.1. Учителя не имеют достаточных знаний, необходимых в работе с СОТ.

### **4. Внешние факторы**

4.1. Семьи учеников не проявляют большого участия в работе над формированием УУД у учеников.

4.1.1. Родители не обладают достаточными знаниями в сфере развития познавательных УУД (в том числе и навыка работы с информацией) у своих детей.

4.2. С приходом дистанционного обучения большинство учителей оказались неспособны перейти в новый формат работы, что отразилось на качестве занятий, на которых происходит процесс формирования УУД у учеников.

4.2.1. Учителя не обладают достаточными знаниями и навыками в сфере дистанционного обучения, что мешает им формировать УУД дистанционно.

### **5. Оборудование**

5.1. Плохая оснащенность кабинетов не дает возможности в полной мере проводить на занятиях формирование УУД.

5.1.1. Образовательной организации не хватает финансовых средств, чтобы обеспечить все кабинеты школы необходимым оборудованием.

## 6. Контроль

6.1. При составлении рабочих программ не учитываются способы формирования УУД на занятиях.

6.1.1. Большинство учителей используют готовые авторские рабочие программы, часто следуя им только на бумаге.

6.2. Не ведется диагностика уровня мотивации и вовлеченности учеников во время занятий, на которых идет процесс по формированию УУД.

6.2.1. Учителя не заинтересованы в уровне мотивации учеников на занятии или не могут определить степень их заинтересованности овладением познавательными УУД.

По итогам сбора данных нам удалось выявить наиболее важные причинно-следственные связи и создать диаграмму Парето (рис. 1). Анализ Парето ранжирует отдельные области по значимости и призывает выявить и устранить те причины, которые вызывают наибольшее количество проблем.

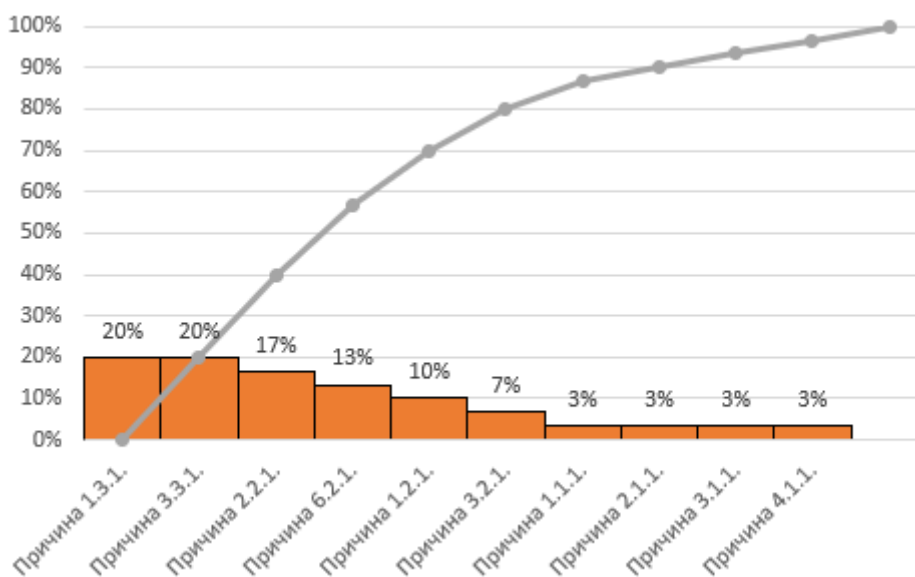


Рисунок 1 – Диаграмма Парето

С помощью данной диаграммы можно определить область принятия первоочередных мер и затем проводить предупредительные мероприятия для решения именно этих проблем.

Исходя из диаграммы, можно сказать, что решение причинно-следственных связей под номерами 1.3.1, 3.3.1, 2.2.1, и 6.2.1 поспособствует увеличению продуктивности

образовательной организации до 50%. Для достижения такого результата мы предлагаем следующие управленческие решения:

- Так для устранения причины 1.3.1. (*Отсутствие стимулирования учебной деятельности учащихся на уроке*) на педагогическом совете обратить внимание учителей на повышение учебной мотивации школьников – создавать ситуацию успеха на занятиях, использовать новые и необычные формы преподнесения материала. Одним из решений ситуации будет создание **«кружков качества»** педагогами различных дисциплин. Кроме того, хорошим решением будет проведение **цикла мероприятий/конференций**, где учителя смогли бы поделиться своими идеями и проработанными методиками в сфере повышения мотивации обучающихся (мероприятия можно проводить как внутри организации, так и совместно с другими, создавая обмен опытом).
- Рассматривая ситуацию по номеру 3.3.1. (*Большая загруженность преподавателей*) следует определить, что именно отнимает много времени у преподавателей организации путем **анкетирования/опроса/личного общения**. Исходя из результатов, решать ситуацию. (Например, учителя тратят достаточно много времени для заполнения определенного вида отчета, каждый раз создавая документ заново, или просто не умеют пользоваться определенной программой. В таком случае можно провести **неформальную встречу**, на которой познакомить педагогов с определенными лайфхаками при составлении документации).
- В причинно-следственной связи 2.2.1. (*Недостаток курсов повышения квалификации по формированию познавательных УУД*) следует уделить внимание составлению/коррекции **графика обучения и повышения квалификации** педагогов.
- В ситуации 6.2.1. (*Отсутствие диагностики уровня мотивации школьников*) можно составить план и организовать **открытые уроки** с акцентом на повышение учебной мотивации. Так же проводить **консультации** педагогов с методистом школы и оказывать помощь в составлении конспектов и планов уроков.

Таким образом, устраняя данные причины (1.3.1., 3.3.1., 2.2.1. и 6.2.1.), образовательная организация сможет частично решить проблему низкого уровня сформированности познавательных УУД школьников и рассчитывать на увеличение продуктивности до 50 %.



**Пример 2:**

**Анкета самоанализа урока на предмет соответствия требованиям ФГОС**

	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Содержание критериев</i>
	<b>МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ</b>	<b>Как я проектирую урок, какие педагогические технологии использую</b>
1.	<b>Целеполагание</b>	Цель моего урока реалистична, поставленные задачи конкретны и способствуют достижению цели
2.	<b>Композиция урока</b>	Составные части моего урока логически связаны, а время, отведенное для освоения каждой из частей, распределено верно
3.	<b>Адекватность выбора форм работы</b>	Выбранные мной формы работы адекватны поставленным задачам, специфике материала, особенностям учащихся
4.	<b>Адекватность использования ИКТ</b>	Используя ИКТ на уроке, я получаю очевидные преимущества, не усложняя учебный процесс
	<b>ПРЕДМЕТНЫЙ КОМПОНЕНТ</b>	<b>Какие знания я передаю и как проверяю их усвоение</b>
5.	<b>Владение материалом</b>	Я не допускаю фактических ошибок по содержанию урока, даю точные ответы на вопросы учащихся
6.	<b>Научность в подаче материала</b>	Я ввожу определения понятий, аргументирую, использую терминологию и даю ссылки на источники
7.	<b>Использование актуального материала</b>	Я раскрываю тему урока с учетом современных проблем и достижений науки в рамках моей предметной области
8.	<b>Контроль усвоения материала</b>	Я систематически произвожу контроль усвоения материала, используя разнообразные средства
	<b>МЕТАПРЕДМЕТНЫЙ КОМПОНЕНТ</b>	<b>Как именно я организую самостоятельную учебную деятельность учащихся</b>
9.	<b>Самостоятельная учебная деятельность</b>	Я создаю условия для самостоятельной работы учащихся, она занимает большую часть урочного времени
10.	<b>Групповая работа</b>	Разделяя учащихся на группы адекватного размера, я получаю очевидные положительные результаты
11.	<b>Коммуникация</b>	Я даю задания, которые способствуют развитию как монологической речи, так и умения вести диалог
12.	<b>Саморегуляция</b>	Я даю задания, которые способствуют развитию умения планировать, корректировать ошибки и оценивать себя
13.	<b>Развитие мышления</b>	Я даю задания, которые способствуют развитию абстрактного мышления умения работать с информацией, навыков рефлексии
14.	<b>Исследование и проблематизация</b>	Я даю задания, которые не предполагают единственного верного ответа и оцениваю подход учащихся к их решению
15.	<b>Ориентация на практику</b>	Содержание моего урока предполагает решение прикладных задач и/или получение нового продукта
16.	<b>Межпредметное содержание</b>	Раскрывая содержание темы, я при необходимости обращаюсь к другим областям знания

	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Содержание критериев</i>
	<b>ЛИЧНОСТНЫЙ КОМПОНЕНТ</b>	<b>Какие условия я создаю для «проживания» темы/проблемы урока</b>
17.	<b>Мотивация</b>	Я подаю форму и/или содержание урока так, чтобы вызвать у учащихся личный интерес, эмоциональный отклик
18.	<b>Смыслообразование</b>	Я создаю условия для актуализации личного опыта учащихся в контексте изучаемой темы
19.	<b>Самоопределение</b>	Я создаю условия, позволяющие учащимся увидеть и оценить себя в контексте нового опыта, полученного на уроке
20.	<b>Нравственно-этическая ориентация</b>	Я создаю условия, позволяющие учащимся формировать собственную нравственную позицию
	<b>КУЛЬТУРНО-ЭСТЕТИЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ</b>	<b>Какие нормы поведения учащиеся усваивают на моем примере</b>
21.	<b>Культура речи</b>	Моя речь соответствует академической языковой норме, словарный запас достаточен, нет слов-паразитов
22.	<b>Общий имидж педагога</b>	Я выгляжу опрятно, выдерживаю деловой стиль одежды и поведения
23.	<b>Невербальная составляющая имиджа</b>	Я эмоционально вовлечен в содержание урока, уместно использую мимику, жестикуляцию и юмор
24.	<b>Эстетика учебных материалов</b>	Мои наглядные и раздаточные материалы оформлены эстетично, с ними приятно и удобно работать
25.	<b>Дисциплина</b>	В рамках своей работы я ввожу единые требования и контролирую их выполнение

## *Приложение 2*

### *Упражнение на технику слушания*

Умение не только слушать, но и слышать, является одним из коммуникативных навыков, которые важны как для профессиональной деятельности учителя, так и для выстраивания продуктивных отношений внутри коллектива. Данное упражнение позволяет продемонстрировать, как субъективно воспринимается информация на слух.

Аудитории предлагается прослушать текст, после чего участники должны ответить на вопросы. Текст зачитывается один раз.

После того, как участники ответят на вопросы и подсчитают сколько у каждого из них, получилось ответов «Да», аудитории задается вопрос для обсуждения: «Почему получился такой разброс в ответах, тогда как правильный ответ был лишь один?».

Пример  
разброса  
ответов

9 – 1

7 – 3

6 – 2

5 – 4

4 – 6

3 – 7

2 – 6

1 – 2

ТЕКСТ:

*«Сотрудник пришел к начальнику, чтобы попросить повышения зарплаты. Объяснение начальника его не устроило, после чего он подал заявление об уходе. Его все любили, и поэтому разгорелись споры о том, нельзя ли что-нибудь предпринять.»*

**Задание:** сравните 13 нижеследующих предложений с прочитанным текстом. Обведите кружочком ответ «Да» напротив утверждений, которые прозвучали в этом тексте, и ответ «Нет», которые не прозвучали.

1. Начальник отказался повысить оклад этому сотруднику	ДА	НЕТ
2. Сотрудник не получил надбавки к окладу	ДА	НЕТ
3. Сотрудник обиделся и уволился	ДА	НЕТ
4. Причиной увольнения было невыполненное обещание повысить оклад	ДА	НЕТ
5. Хотя начальник предлагал повысить оклад, сотрудник отказался	ДА	НЕТ
6. Коллеги сожалели по поводу ухода сотрудника	ДА	НЕТ
7. Коллеги обсуждали возможные ответные меры против действий начальника	ДА	НЕТ
8. Коллеги беседовали с этим сотрудником	ДА	НЕТ
9. Начальник не принимал участия в спорах коллег	ДА	НЕТ
10. Речь шла об очень опытном и всеми любимом сотруднике	ДА	НЕТ
11. Начальник уволил сотрудника	ДА	НЕТ
12. Коллеги сожалели, что сотрудник не получил повышения оклада	ДА	НЕТ
13. Его все любили, и поэтому разгорелись споры о том, нельзя ли что-нибудь предпринять	ДА	НЕТ

### ***Упражнение «Насколько хорошо Вы можете следовать инструкциям?»***

Безусловно, можете. Вам представляется шанс попробовать. Просто сконцентрируйте внимание, но помните: **В ВАШЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ ТОЛЬКО ТРИ МИНУТЫ!!!**

1. Прочитайте все, прежде чем что-нибудь сделать.
2. Напишите Ваше имя в левом нижнем углу данной страницы
3. Обведите квадратиком слово «имя» во втором предложении.
4. Нарисуйте 5 небольших кружочков в нижнем правом углу данной страницы.
5. В каждом кружочке поставьте галочку.
6. Обведите каждый кружочек квадратиком.
7. Под названием поставьте свою подпись.
8. После названия напишите «нет, нет, нет»
9. Подчеркните каждое слово в седьмом предложении.

10. Поставьте крестик в верхнем правом углу этой страницы.
11. Нарисуйте ромб вокруг только что нарисованного крестика
12. На обратной стороне листа умножьте 655 на 7634.
13. Нарисуйте трапецию вокруг слова «кружочек» в шестом предложении.
14. Произнесите в слух Ваше имя.
15. Если Вы думаете, что справились с инструкциями до настоящего момента, скажите «Я им следую».
16. На обратной стороне листа сложите 3950 и 9850
17. Обведите Ваш ответ кружочком. Вокруг кружочка нарисуйте квадрат.
18. Посчитайте вслух в обратном порядке от 10 до 1.
19. Теперь, когда вы закончили внимательно читать выполните только инструкции 2 и 20.
20. Справившись с текстом, поразмышляйте об инструкции 1.

С одной стороны, упражнение, действительно, направлено на отработку внимательности при работе с инструкцией, но в тоже время рефлексия по поводу выполнения задания, может показать, как активно люди включаются в выполнение работы, ощущая при этом движение к цели, хотя цель, оказывается мнимой. И важно было осознанно подойти к работе, реализуя все этапы, начиная с планирования. Упражнение подходит для изучения цикла Деминга. Можно проиллюстрировать участникам два подхода к работе и порассуждать о них:

### Обычный подход к работе



### Цикл PDCA - «Планирование – Выполнение – Проверка - Действия (по улучшению)»



## Приложение 3

### *Педагогический совет на тему «Качество образования и наша школа. Вчера. Сегодня. Завтра.»*

Цель – Формирование единого подхода к пониманию качества образования в ОО. Изначально было представлено реальное положение дел школы – SWOT- анализ, т.е. позиции ОО как во внешней среде (показатели по сравнению со школами- конкурентами), так и во внутренней (качество знаний, уровень мотивации учащихся...), а также программа

развития школы (ее основные этапы) и то как встраивается в неё опытно-экспериментальная работа, она же проект формирования ВСОКО в гимназии, на реализации которого необходимо сосредоточить внимание, чтобы достичь устойчивых позитивных результатов.

Формат мастерской предполагает активность со стороны всех участников и возможность «пропустить через себя» вопросы, требующие решения.

Содержание мастерской.

1. Сформулируйте собственное определение качества образования.
2. Обсудите определения в группе и сформулируйте общее.
3. Социализация – представление определений.

Раздаются определения качества образования различных авторов.

4. Проранжируйте определения качества образования от наиболее правильного на Ваш взгляд до наименее правильного.
5. Внесите коррективы в собственное определение.
6. Представление групп. Выбор конечного варианта.
7. Дайте определение качеству результата образования.

Раздаточный материал на тему «модель компетенций ученика»

8. Изучив теоретические выдержки, создайте «Портрет выпускника»
9. Презентация проектов.
10. Создание конечного варианта «Портрета выпускника» с учетом общих рекомендаций.

Результатами стали:

- формулировка определения «качества образования для гимназии», которое было включено в официальный документ ОО - Политику качества;
- формулировка миссии школы, также вошедшая в Политику;
- создание Портрета выпускника, как требования школы к выходу образовательного процесса.

### ***Педагогический совет на тему: Формирование единого подхода к оценочным процедурам***

Цель педсовета – Формирование единого подхода к оценочным процедурам.

Основная задача - найти ответы на вопросы:

- Что оцениваем? (Сформированность какого умения?)
- Когда оцениваем? (Кто, где и когда?)
- Как оцениваем? (Инструментарий)
- Что делать с полученным результатом?

Перед началом педсовета участники делятся на группы. Деление на группы может быть различным в зависимости от количественного и качественного состава участников.

Оптимально 3-5 человек в группе. при таком количестве группы наиболее работоспособны и все участники так или иначе будут задействованы в работе.

При небольшом числе участников, можно создать 3 группы:

1. предметные результаты,
2. метапредметные результаты,
3. личностные результаты.

При большом числе участников можно делить на 7 групп:

1. предметные,
2. метапредметные(регулятивные),
3. метапредметные(познавательные),
4. метапредметные(коммуникативные),
5. личностные (самоопределение) ,
6. личностные (смыслообразование),
7. личностные (морально-этическая ориентация).

Можно убрать группу предметных результатов, так как это наиболее понятная тема для учителей.

Далее участники рассаживаются по группам и получают конверты, в которых указано направление оцениваемых результатов. На столах участников подготовлены материалы: лист ватмана, схема 1, схема 2, схема 3, клей, фломастеры, ручки.

На стенах прикреплены карточки, на каждой представлен один из результатов в соответствии с ФГОС. В зависимости от числа групп и качественного состава педагогов можно подготовить различное число таких карточек. Например:

Карточка	Классификация	
Умение самостоятельно определять цели своего обучения, ставить и формулировать для себя новые задачи в учебе и познавательной деятельности, развивать мотивы и интересы своей познавательной деятельности	<i>Регулятивные</i>	<i>Метапредметные</i>
Умение оценивать правильность выполнения учебной задачи, собственные возможности её решения	<i>Регулятивные</i>	<i>Метапредметные</i>
Умение создавать, применять и преобразовывать знаки и символы, модели и схемы для решения учебных и познавательных задач	<i>Познавательные</i>	<i>Метапредметные</i>
Умение находить в тексте требуемую информацию (в соответствии с целями своей деятельности)	<i>Познавательные</i>	<i>Метапредметные</i>

Умение организовывать учебное сотрудничество и совместную деятельность с учителем и сверстниками	<i>Коммуникативные</i>	<i>Метапредметные</i>
Умение целенаправленно искать и использовать информационные ресурсы, необходимые для решения учебных и практических задач с помощью средств ИКТ	<i>Коммуникативные</i>	<i>Метапредметные</i>
Освоение социальных норм, правил поведения, ролей и форм социальной жизни в группах и сообществах, включая взрослые и социальные сообщества; участие в школьном самоуправлении и общественной жизни в пределах возрастных компетенций с учётом региональных, этнокультурных, социальных и экономических особенностей	<i>Самоопределение</i>	<i>Личностные</i>
Осознанное, уважительное и доброжелательное отношения к другому человеку, его мнению, мировоззрению, культуре, языку, вере, гражданской позиции, к истории, культуре, религии, традициям, языкам, ценностям народов России и народов мира; готовность и способность вести диалог с другими людьми и достигать в нём взаимопонимания	<i>Морально-этическая ориентация</i>	<i>Личностные</i>
Формирование основ экологической культуры соответствующей современному уровню экологического мышления, развитие опыта экологически ориентированной рефлексивно-оценочной и практической деятельности в жизненных ситуациях	<i>Смыслообразование</i>	<i>Личностные</i>
Формирование ценности здорового и безопасного образа жизни; усвоение правил индивидуального и коллективного безопасного поведения в чрезвычайных ситуациях,	<i>Смыслообразование</i>	<i>Личностные</i>

угрожающих жизни и здоровью людей, правил поведения на транспорте и на дорогах		
--	--	--

На первом этапе участники свободно перемещаются по кабинету, читают формулировки. Если текст карточки соответствует направлению их группы – забирают её себе и приклеивают в соответствующее поле на схеме 2. Далее идет обсуждение в группах, с помощью каких оценочных процедур, можно оценить уровень достигнутого результата. Результаты обсуждения записываются в соответствующее поле схемы 2.

Для составления циклограммы, участникам нужно определиться со временем проведения процедуры и сделать отметку на схеме 1.

На следующий этап обсуждения участникам предстоит ответить на вопрос «Что делать?» и разместить эту информацию на схеме 3.

*Схема 1. Циклограмма оценочных процедур*



*Схема 2. Процедуры оценки результатов*



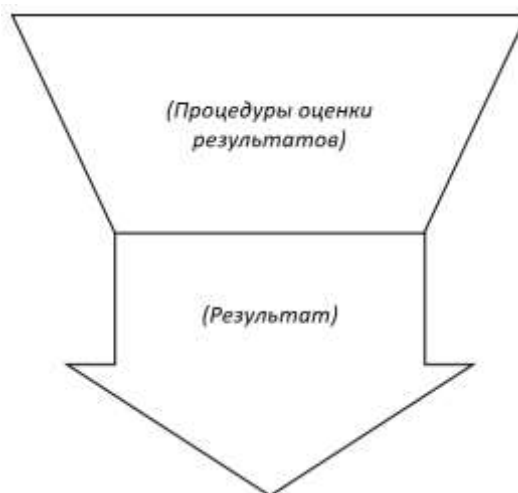


Схема 3. Предполагаемые управленческие решения



По окончании работы все схемы с размещенной информацией приклеиваются на лист ватмана. Группы представляют результат своей деятельности. Проводится обсуждение с выбором рациональной и реалистичной циклограммы.

Принимаем решение по результатам педсовета:

- рабочим группам подготовить циклограмму оценочных процедур, включив в нее внутреннюю и внешнюю оценку результатов.





## ***Педсовет на тему: Качество процесса – одна из составляющих качества образования***

Цель педсовета – активизировать деятельность педагогов по совершенствованию качества образовательного процесса.

Задачи:

- определить понятие «качество образования», акцентировав внимание на «качестве процесса»;
- подвести итоги «Фестиваля уроков»;
- сформировать единый подход к краткому анализу урока по ФГОС;
- провести сравнительный анализ внутренней и внешней оценки уроков.

При проведении педсовета используются ИКТ-технологии, работа в парах. Педагоги размещаются за партами по два человека, на парте – ноутбук с выходом в локальную сеть и Интернет. В общедоступной папке располагается ссылки на необходимые ресурсы.

На первом этапе для актуализации знаний по теме «Качество образования» используем интерактивное упражнение, в котором нужно определить к какой группе относится тот или иной критерий качества: <https://learningapps.org/display?v=phf5gr6yt21>

Далее акцентируем внимание на качестве процесса для чего обращаемся к электронному ресурсу *Padlet 1*. <https://padlet.com/cherkesova284/agu6zho4fzx90ua9>

На нем заранее выложены необходимые материалы для работы педагогов на педсовете.

### ***Padlet 1. Качество процесса***

**Качество процесса**  
Свободу российскому учителю!

Качество – степень соответствия совокупности присущих характеристик объекта требованиям (Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000-2015)

Система оценки качества образов...  
К какой группе критериев относят...  
learningapps.org

Критерии урока по ФГОС

Анкетирование

Критерии урока по ФГОС

Педагоги читают определение качества, качества образования, знакомятся с основными принципами Санкт-Петербургской модели качества образования, в соответствии с которой объектами оценочной деятельности являются:

- Образовательный процесс в учебном коллективе (классе, группе и т.д.);
- Образовательный процесс, организуемый отдельным педагогическим работником.

На данном ресурсе располагается Google-анкета для педагогов, которая дает возможность проанализировать свои уроки.

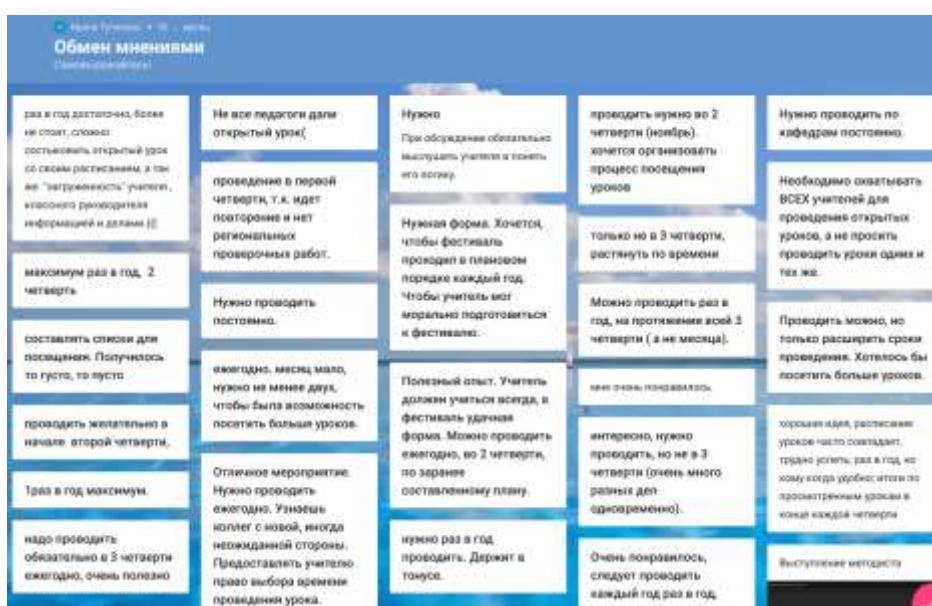
На следующем этапе подводим итоги «Фестиваля уроков».

В течение месяца учителя проводили открытые уроки, было организовано взаимопосещение и анализ уроков. Поскольку современные условия проведения уроков, связанные с пандемией, ограничивают время обсуждения анализ уроков был минимизирован. В перечне нами были оставлены девять наиболее ярких критериев урока по ФГОС и удобная шкала оценки. Оценочный лист был размещен на *Padlet 1 (Приложение 1 Пример2)*.

Слушаем выступление методиста с подведением итогов фестиваля. Поскольку методист не занимается урочной деятельностью и посетил все уроки, то может представить общую картину.

Далее организуем обмен мнениями по процедуре проведения и критериях урока по ФГОС (*Podlet 2*). Электронный ресурс дает возможность одновременно высказать свое мнение каждому участнику, создав свое сообщение на Padlet. По результатам обсуждения готовим проект решения о сроках проведения фестиваля и критериях оценки.

#### *Padlet 2. Обмен мнениями*



На следующем этапе педсовета акцентируем внимание педагогов на принципе объективности оценки. Фестиваль дает возможность педагогу подготовиться и

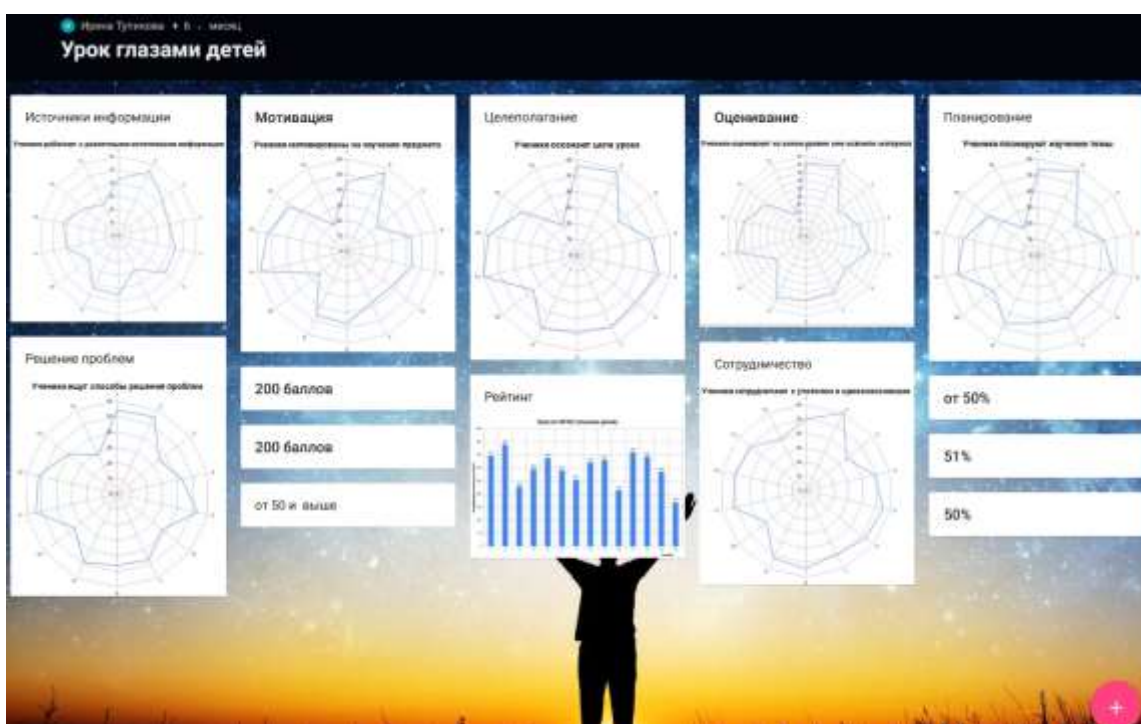


продемонстрировать свой лучший урок, но он может быть и единичным. Однако, образовательный процесс – ежедневная деятельность, по несколько уроков в день и все они должны быть на соответствующем уровне. Анализируем результаты анкеты педагогов «Критерии урока по ФГОС» (*Padlet 1*). Для объективности оценки обратимся к другим участникам образовательных отношений. При подготовке педсовета было проведено анкетирование учащихся 9-11 классов, с использованием Google-анкеты <https://forms.gle/mSf4Khc9wxkSsKsh6>

Результаты анкетирования обучающихся старших классов представлены в виде диаграмм на *Padlet 3*.

*Padlet 3. Урок глазами детей*

<https://padlet.com/iut03061963/Bookmarks>



Организуем обсуждение педагогов, просим определиться: какой результат можно считать достаточным, чтобы урок соответствовал ФГОС?

Принимаем решение по итогам педсовета:

- принять критерии оценки образовательного процесса;
- ежегодно проводить оценку образовательного процесса в форме фестиваля открытых уроков (февраль, март);
- для повышения объективности проводить анкетирование обучающихся «Урок глазами детей» (март).

**Анкета для оценки вовлеченности сотрудников**

1.	На работе я никогда не чувствовал эмоционального давления или неуважения к себе	1 Не согласен 2 Скорее не согласен
2.	Меня устраивает возможность участия в принятии решений	3 Затрудняюсь ответить 4 Скорее согласен
3.	Администрация предоставляет мне достаточный уровень самостоятельности в моей работе (т.е. не вовлекается в детали и вопросы, которые можно решить на моём уровне)	5 Согласен
4.	У меня достаточно полномочий, чтобы хорошо выполнять свою работу	
5.	Мои рабочие задачи помогают мне развиваться и приобретать новые навыки	
6.	У меня достаточно ресурсов (информации, инструментов) для того, чтобы хорошо выполнять мою работу	
7.	Я обсуждаю с администрацией свое профессиональное развитие с достаточной регулярностью	
8.	В нашей ОО у меня есть хорошие возможности для обучения	
9.	Работая в нашей ОО, я чувствую себя частью чего-то большего (вношу свой вклад во что-то по настоящему важное)	
10.	В нашей ОО я могу высказать и реализовать свои идеи	
11.	Мы используем новые технологии или инновационные решения в работе	
12.	Я четко понимаю, какого именно результата и поведения ожидают от меня на рабочем месте	
13.	В нашем коллективе каждый понимает, кто и за что отвечает	
14.	На работе я готов делать больше, чем от меня требуется по должностной инструкции	
15.	В нашей ОО люди ценятся за свой вклад в общее дело	
16.	Когда я хорошо выполняю работу, это не остаётся незамеченным	
17.	В нашей ОО хорошо налажено взаимодействие между коллегами	
18.	Я понимаю, чем обосновано большинство решений, принимаемых высшим руководством	
19.	Директор ОО всегда на виду и доступен для сотрудников	
20.	Директор дает четкое направление развития ОО в будущем	
21.	В нашей ОО решения принимаются без излишних задержек	

22.	Система оценки сотрудников в нашей ОО позволяет выявить мои сильные и слабые стороны	
23.	Я уверен(а), что в трудной ситуации мои коллеги придут мне на помощь	
24.	Мне действительно нравятся люди, вместе с которыми я работаю	
25.	Администрация регулярно дает мне полезную обратную связь	
26.	На нашей ОО дружелюбная атмосфера	
27.	Администрация объективна при оценке результатов моей деятельности (что, как, в каком объеме было сделано)	
28.	На работе я могу свободно выражать своё мнение и не бояться последствий	
29.	Я бы рекомендовал нашу ОО как хорошее место работы	
30.	Моя удовлетворенность нашей ОО выше, чем год назад	
31.	Моя удовлетворенность моей работой выше, чем год назад	
32.	Сегодня я доволен(ьна) своей профессией меньше, чем в начале карьеры	
33.	Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой	
34.	Я считаю, что могу управлять уровнем своего стресса на работе	
35.	Меня устраивает баланс между работой и личной жизнью	
36.	Работа в ОО полностью соответствует моим ожиданиям	
37.	Как бы вы оценили психологический климат в коллективе?	<p>Затрудняюсь ответить  Вес = 0 Работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы  Вес = 1 Коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой  Вес = 2 Коллектив работает слаженно, но вне рабочие отношения холодные  Вес = 3 Отношения дружеские в коллективе, но руководитель вносит напряжение</p>



		Вес = 4 Работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание Вес = 5
--	--	---

**Пульс-опрос для определения лояльности сотрудников**

Анкета позволяет оценить удовлетворенность сотрудников своей работой в ОО и то насколько они настроены на сотрудничество и совместное развитие.

С какой вероятностью вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?	«0» – никогда бы не стал рекомендовать. «10» – с полной уверенностью буду рекомендовать. Промежуточные значения – это степень вашего желания дать положительную рекомендацию.
Насколько вас устраивает возможность участия в принятии решений?	0 - не устраивает совсем; 10 - устраивает полностью, ничего не хочу менять
Насколько вас устраивают возможности для саморазвития, созданные в организации?	
Насколько вас устраивает уровень оплаты?	
Насколько вас устраивает нематериальные формы стимулирования?	
Является ли ваша работа интересной?	
Устраивает ли вас подходы к управлению, реализуемые в организации?	
Устраивает ли вас рабочая нагрузка?	
Устраивает ли вас коллектив и взаимоотношения в нем?	
Устраивает ли вас уровень стабильности?	

**Пульс-опрос** для определения того, есть ли у сотрудников поддержка, необходимая им для комфортной работы в новых обстоятельствах, вызванных COVID-19.

Коллеги, здравствуйте!

В связи со сложившимися изменениями, вызванными COVID-19, условия труда изменились. Просим Вас ответить на вопросы анкеты, чтобы оценить достаточность предоставленных условий для комфортной работы и пути возможной поддержки и улучшений. Будем благодарны за открытые и честные ответы. Опрос не займет больше 5 минут.

По мере появления новой информации о COVID-19 и карантине, насколько информирование от ОО о	Понятна и достаточна
---	----------------------

<p>форматах работы, регламентах, зарплате, выплатах и прочем было полным, понятным и достаточном для Вас, чтобы сохранять спокойствие?</p>	<p>Затрудняюсь ответить Непонятна и недостаточна</p>
<p>Насколько Вы поддерживаете организационные решения ОО по ситуации, связанной с COVID-19?</p>	<p>Совсем не поддерживаю Скорее не поддерживаю, чем поддерживаю. Затрудняюсь ответить Скорее поддерживаю, чем нет. Полностью поддерживаю</p>
<p>Коллектив ОО хорошо работает вместе, несмотря на удаленную работу и ситуацию с COVID-19</p>	<p>Нет, совершенно не так Скорее нет, чем да Затрудняюсь ответить Скорее да, чем нет Да</p>
<p>Что лучше всего описывает Вашу рабочую нагрузку на данный момент?</p>	<p>0 - Слишком много работы 1 Много работы 2 -Достаточно работы 3 - Готов к дополнительной нагрузке 4 - Мало работы</p>
<p>Существуют ли какие-либо препятствия, которые мешают Вам комфортно работать из дома?</p>	<p>Нет никаких препятствий У меня есть домашние дела, которые влияют на мою работу Мое рабочее место дома менее удобно, чем на работе; Мне сложнее не отвлекаться от работы, находясь дома; Меня часто отвлекают близкие люди, находящиеся поблизости</p>
<p>При работе из дома, удается поддерживать неформальные связи с коллегами (например,</p>	<p>Нет, никогда</p>

находить время, чтобы поговорить на темы, не связанные с работой)	Редко  Достаточно часто  Я с коллегами всегда на связи
Последний вопрос. Пожалуйста, оставьте любые пожелания или идеи, которые по Вашему мнению смогут помочь нам совместно улучшить условия комфортной удаленной работы	