**РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ**

**ИРКУТСКАЯ ОБЛАСТЬ**

**ИРКУТСКИЙ РАЙОН**

**МУНИЦИПАЛЬНОЕ КАЗЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ИРКУТСКОГО РАЙОННОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«РЕСУРСНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»**

**«Маленькая книжка для большой работы»**

(в помощь руководителям муниципальных ассоциаций педагогов и школьных методических объединений, классным руководителям Иркутского районного муниципального образования)



2024

**Чепрасова Н.Е.**

Методические рекомендации для руководителей муниципальных ассоциаций педагогов, школьных методических объединений, классных руководителей Иркутского района по организации деятельности /авт.-сост. Н.Е. Чепрасова. – Иркутск: 2024. – 106с.

В пособии обобщены современные технологии мотивации сотрудников, техники анализа проблем, проектирования, представления проектов, а также подведения итогов.

Предлагаемые методические рекомендации адресованы руководителям муниципальных ассоциаций педагогов, школьных методических объединений, классным руководителям образовательных организаций и носят рекомендательный характер.

Оглавление

[Введение 6](#_Toc172033041)

[Инструменты мотивации сотрудников 8](#_Toc172033042)

[Техники анализа проблем. 32](#_Toc172033043)

[Метод SWOT-анализа как способ решения проблем. 35](#_Toc172033044)

[Метод Киплинга 38](#_Toc172033045)

[Обратный мозговой штурм 39](#_Toc172033046)

[Освободите мозг 39](#_Toc172033047)

[4 элемента 39](#_Toc172033048)

[О методе групповой дискуссии в работе. 40](#_Toc172033049)

[Общая дискуссия 42](#_Toc172033050)

[Дискуссия-ранжирование 43](#_Toc172033051)

[Дискуссия «В два круга» 43](#_Toc172033052)

[Дискуссия «Шкала» 44](#_Toc172033053)

[Дискуссия с наблюдателями 44](#_Toc172033054)

[Дискуссия с ротацией 45](#_Toc172033055)

[TheWorldCafe». 45](#_Toc172033056)

[Митап 47](#_Toc172033057)

[Аквариум 49](#_Toc172033058)

[Технология OpenSpace 50](#_Toc172033059)

[Неконференции (Unconference) 50](#_Toc172033060)

[«Квадро» 51](#_Toc172033061)

[«Приоритеты» 52](#_Toc172033062)

[«Идейная карусель» 53](#_Toc172033063)

[Техники проектирования 54](#_Toc172033064)

[«Форсайт» 54](#_Toc172033065)

[Фасилитация 62](#_Toc172033066)

[Ментальные карты (Mind-map ) 68](#_Toc172033067)

[Мировое кафе (TheWorldCafé). 73](#_Toc172033068)

[Стратегическая сессия 74](#_Toc172033069)

[Техники представления идей. 76](#_Toc172033070)

[Питч-сессия 76](#_Toc172033071)

[Нетворкинг**.** 80](#_Toc172033072)

[Образовательная сессия. 81](#_Toc172033073)

[Воркшоп**.** 82](#_Toc172033074)

[Что такое интеллект-карты. Как составить интеллект-карту**.** 85](#_Toc172033075)

[Техники подведения итогов 88](#_Toc172033076)

[Техника «Желтые страницы». 88](#_Toc172033077)

[Техника «Карусель». 89](#_Toc172033078)

[Техника «Разбор полетов» (afteractionreviews, AAR). 89](#_Toc172033079)

[Техника «PARLA» 89](#_Toc172033080)

[Техника «Самый главный вопрос» 90](#_Toc172033081)

[Техника «Ретроспектива проекта» 90](#_Toc172033082)

[Техника «Светофор». 90](#_Toc172033083)

[Техника «Стена опыта» 90](#_Toc172033084)

[100 идей за 10 минут: техника брейнрайтинга. 91](#_Toc172033085)

[NUF-тест. Методика и особенности проведения 92](#_Toc172033086)

[Стратегия 92](#_Toc172033087)

[Рефлексивные техники. 93](#_Toc172033088)

[АНКЕТА-ГАЗЕТА 93](#_Toc172033089)

[ВСЕ У МЕНЯ В РУКАХ! 93](#_Toc172033090)

[ВЗАИМОКОНТРОЛЬ 93](#_Toc172033091)

[АНКЕТА-ГАЗЕТА 93](#_Toc172033092)

[ВСЕ У МЕНЯ В РУКАХ! 94](#_Toc172033093)

[ВЗАИМОКОНТРОЛЬ 94](#_Toc172033094)

[ВОПРОСНИК. 94](#_Toc172033095)

[ВЫСТАВКА ПЛАКАТА. 95](#_Toc172033096)

[ВИДЕО-РЕПОРТАЖ 95](#_Toc172033097)

[ГРУППОВОЙ ОБМЕН ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ. 96](#_Toc172033098)

[Голодный или сытый? 96](#_Toc172033099)

[ДЕРЕВО НАСТРОЕНИЯ 97](#_Toc172033100)

[ЗАРЯДКА «ДЮЖИНА ВОПРОСОВ» 97](#_Toc172033101)

[ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ … 98](#_Toc172033102)

[ЗАВЕРШИ ФРАЗУ 99](#_Toc172033103)

[ЗАРЯДКА 99](#_Toc172033104)

[ИТОГОВЫЙ КРУГ 100](#_Toc172033105)

[КАРТИНА ПО КРУГУ 100](#_Toc172033106)

[КЛЮЧЕВОЕ СЛОВО 100](#_Toc172033107)

[КОЛЛЕКТИВНОЕ ПИСЬМО 101](#_Toc172033108)

[ЛОТЕРЕЯ ПЛЮС-МИНУС 101](#_Toc172033109)

[МИНИ-СОЧИНЕНИЕ 102](#_Toc172033110)

[ОСТРОВА 102](#_Toc172033111)

[ОБЛАКА И СОЛНЦЕ 103](#_Toc172033112)

[ПАЛИТРА 103](#_Toc172033113)

[РЕФЛЕКСИВНЫЙ КРУГ 103](#_Toc172033114)

[РЕФЛЕКСИВНАЯ МИШЕНЬ 104](#_Toc172033115)

[ТЕЛЕГРАММА 105](#_Toc172033116)

[ЧЕМОДАН, КОРЗИНА, МЯСОРУБКА 105](#_Toc172033117)

[ЧТО Я ХОЧУ ЗНАТЬ? 105](#_Toc172033118)

[Заключение. 106](#_Toc172033119)

# Введение

Центральной задачей и смыслом педагогической деятельности сегодня является создание условий для саморазвития обучаемых, их самовоспитания и самореализации. Задачи такого уровня может решать только педагог постоянно совершенствующийся, профессионально развивающийся, стремящийся к достижению педагогического мастерства.

Одним из базовых понятий, лежащих в основе профессионального мастерства, является компетентность, которая рассматривается как интегральная характеристика, определяющая способность и готовность субъекта решать профессиональные проблемы и профессиональные задачи, возникающие в реальных ситуациях профессиональной деятельности, с использованием знаний, навыков, умений, профессионального и жизненного опыта, ценностей и культуры. «Способность» в данном случае понимается не как «предрасположенность», а как «умение», с учетом того, что в целом способность рассматривается как свойство личности, которое является условием успешного освоения и выполнения определенного вида деятельности. Термин «готовность» рассматривается, прежде всего, как психологическая готовность к самостоятельному и, при необходимости, творческому выполнению профессиональной деятельности.

Динамичность общественного развития предполагает, что профессиональная подготовленность человека не предопределена на весь период его профессиональной карьеры, и предусматривает необходимость непрерывного образования, процесса постоянного повышения профессиональной компетентности. Компетентный специалист устремлен в будущее, предвидит изменения, ориентирован на постоянное образование и развитие. Важной особенностью профессиональной компетентности человека является то, что она реализуется в настоящем, но ориентирована на будущее.

Динамика мира в настоящий момент требует от образовательных организаций высокой гибкости и постоянных внутренних изменений, готовности к саморазвитию. Современные школы создают среду для работы коллективного интеллекта, способного создавать и реализовывать новые идеи и замыслы. И поэтому, сегодня среди образовательных организаций, ориентирующихся на активное развитие и лидерское положение в сфере образования, становятся все более популярным проведение корпоративных мероприятий, совещаний, рабочих сессий и конференций с целью организационного развития, формирования стратегии и проектов по ее реализации, разработки инноваций и поддерживающих их механизмов. Суть этих мероприятий – организация групповых обсуждения, сотворчества и принятия решений по актуальным для организации вопросам развития. В такие групповые мероприятия организации вкладывают значительные ресурсы и ценное время сотрудников, и поэтому стремятся обеспечить их максимальную результативность. Но часто неорганизованное обсуждение съедает много времени участников – встречи, доклады и дискуссии затягиваются, уходят в сторону от темы обсуждения и повестки дня, возникает бесконечно повторяющееся по кругу обсуждение.

Традиционные формы организации обсуждения, такие как пленарные заседания и презентации, педагогический совет могут заставить педагогов скоро почувствовать усталость и потерю интереса к происходящему, ведут к отсутствию включенности и творчества каждого участника, из-за чего теряются ценные идеи. Приложив усилия и собрав группу людей для обсуждения и решения вопросов, организация может столкнуться с проблемами межличностного восприятия, конфликтами, с невозможностью для людей из разных подразделений свести вместе различные точки зрения, с ситуацией, когда доминирующее меньшинство подавляет идеи и вклад от большинства. Нередки случаи, когда коллектив не испытывает достаточного доверия к ведущему процесса групповой работы, выбранному из среды работников школы. Итогом всего этого может стать невыполнение поставленных целей, неудовлетворенность участников процессом и результатами групповой встречи, рабочей сессии или совещания.

Анализ удовлетворенности деятельности муниципальных ассоциаций педагогов (далее –МАП) и школьных методических объединений (далее ШМО) обратил на себя внимание, что форматы проведения событий и заседаний не всегда интересны, и поэтому присутствует низкая мотивация на участие.

Чтобы избежать этих рисков методистами МКУ ИРМО «РМЦ» разработано данное пособие, которое поможет руководителям МАП и ШМО, а так же педагогам и администрации образовательных организаций более эффективно решить проблемы и сработать на заданный результат.

В пособии обобщены современные технологии мотивации сотрудников, техники анализа проблем, проектирования, представления проектов, а также подведения итогов.

# Инструменты мотивации сотрудников

Пять правил по созданию эффективной команды в НКО от Лилии Масловой:

1. Наличие сильного лидера. Команда всей организации или отдельного проекта не может обойтись без человека, который ведёт за собой, выстраивая внутренние и внешние коммуникации. Иногда лидерами могут быть и два человека, которые работают «в связке», не конкурируя, но дополняя друг друга.

2. Распределение ролей. В НКО, как правило, небольшие коллективы и каждый сотрудник берёт на себя определённую роль, не дублируя друг друга. Как в футбольной команде, где есть капитан, вратарь, нападающие, защитники и каждый чётко выполняет свою роль. Для команды НКО необходимы такие роли: лидер-координатор, мыслитель, запускающий, оценивающий, исполнитель. Если в команде пять человек, не должно быть пять мыслителей, а должен быть и исполнитель, который воплощает идеи. Если сотрудников меньше, чем ролей, то кто-то берёт на себя две или три роли. Допустим, человек с аналитическим складом ума может быть одновременно мыслителем и оценивающим.

3. Обязательный набор компетенций. Есть набор компетенций, который необходим в команде: инициативность, профессионализм, клиентоориентированность и др. Создайте свою матрицу компетенций, где по вертикали перечислите необходимые компетенции, а по горизонтали – сотрудников. На пересечении клеточек проставьте баллы по пятибалльной системе, в какой мере сотрудники обладают компетенциями. Таким образом, можно обнаружить «узкие» места и откорректировать их.

4. Общие ценности. У кого-то на первом месте профессионализм, у кого-то взаимовыручка или высокий уровень коммуникативности. Члены команды должны придерживаться похожих ценностей, иначе им трудно работать друг с другом. Список ценностей можно составить на тренинге, а потом оформить в плакате и вывесить на стене, чтобы каждый сотрудник чувствовал свою сопричастность.

5. Осознание цели. Каждый член команды должен чётко и ясно понимать цель работы – это конкретный показатель, достижимый, измеримый, определенный по времени и согласованный со всеми сотрудниками. Целью может быть, в частности, реализация проекта (а уже для этой цели расписывают пошаговые задачи и распределяют обязанности).

Чем на практике отличается новый подход к мотивации сотрудников? Дэниел Пинк в книге «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует» выделяет три основных отличительных фактора: автономия, мастерство и предназначение. Каждый из них повышает отношение сотрудников к работе, как к самостоятельно выбранной деятельности. Труд становится осмысленным, то есть причиной работы в компании является не только и не столько зарплата ради выживания, но и контроль над собственной жизнью, профессиональное развитие, принесение пользы клиентам компании и обществу, реализация личной миссии, принадлежность к организации, меняющей мир к лучшему, и так далее.

Далее мы рассмотрим 10 инструментов мотивации именно в таком контексте. Если применять их для создания у педагогов ощущения автономии, мастерства и предназначения, то способы мотивации превращаются и в способы достижения счастья сотрудников.

1. Вдохновляющий смысл работы компании. Миссия и ценности компании — стандартный инструмент, описанный в учебниках по менеджменту.

Цель инструмента: предназначение. Каждый сотрудник будет чувствовать себя частью целого и понимать, что он не просто зарабатывает на хлеб, а создает что-то значимое. Формирование чувства гордости за компанию и за себя как ее сотрудника.

Как применять для счастья сотрудников: Чтобы миссия и ценности действительно пробуждали у сотрудников чувства предназначения и сопричастности, они должны рождаться органично. А как это — «органично»? Через поступки руководителей компании. Классическим примером здесь является компания Zappos, впечатляющая история которой описана в книгах «Доставляя счастье» и «Правила Zappos». Другим ярким примером вдохновляющего лидера, известного своими поступками, является Ричард Бренсон. Именно поступки, а не просто слова, ведут за собой.

2. Система развития. Личные планы сотрудников, включающие не только финансовые цели, но и цели персонального развития для каждого. «Операционная система» — регулярные встречи (неделя, месяц, квартал, год) для постановки и оценки достижения целей, личные «1:1» (руководитель-сотрудник, наставник-сотрудник) и командные (отдел, проект, департамент, весь коллектив).

Цель инструмента: Мастерство. Сотрудники видят, что их квалификация растет вместе со сложностью решаемых задач.

Как применять для счастья сотрудников: Максимальная прозрачность и регулярность. Нужно создать в коллективе окружение, максимально способствующее развитию. Хорошим примером такого окружения, несмотря на неоднозначное отношение к ним, являются тренинги личностного роста или, скажем, такой проект, как «Бизнес-молодость». Люди — существа социальные, поэтому они чаще всего мотивируются примером окружающих. Поэтому цели должны ставиться, отслеживаться и обсуждаться на коллективных встречах, а также, желательно, в интранете. В плане каждого сотрудника должны быть не только результаты, но цели личного развития.

3. Повышение уровня автономии. Это, скорее, не конкретный инструмент, а принцип, применяемый в управленческой деятельности, в том числе в постановке целей. Например, сотрудник ставит себе цели по своей инициативе «снизу-вверх», если может и хочет. Обязательно ставить личные цели развития в соответствии с жизненными ориентирами сотрудника. Руководитель согласовывает цели, выбранные сотрудником, направляет их в рамках стратегии компании. Отчетность по достижению целей проводится без микроменеджмента: имеет значение результат (достигнута цель или нет), а процесс или способ ее достижения сотрудник определяет сам.

Цель инструмента: Автономия. Сотрудники все больше контролируют свою деятельность сами и меньше являются объектами контроля. Повышается уровень ответственности сотрудников и трудозатраты менеджеров на управленческие воздействия. А главное — сотрудники работают более осознанно и больше заинтересованы в результатах.

Как применять для счастья сотрудников: Несмотря на то, что сотрудники ставят цели как бы сами себе, их руководителям нужно следить за тем, чтобы сохранялся оптимальный уровень стресса. Цели должны быть чуть сложнее, чем текущий уровень способностей сотрудника. Если все достигают все свои цели на 100%, значит, стоит повысить сложность.

4. Наставничество. Корпоративное наставничество также традиционный инструмент. В чем отличия для счастья сотрудников? Коротко обозначим нюансы.

Цель инструмента: Мастерство. Повышается квалификация и мотивация как подопечных, так и самих наставников.

Как применять для счастья сотрудников: Важный принцип в коучинге — свободный выбор друг друга в паре наставник-подопечный — сохраняется и в корпоративном наставничестве. Учитель — это не тот, кто хочет учить, а тот, у кого хотят учиться. Дополнительный эффект достигается если поощрять наставничество не только по рабочим целям и профессиональным компетенциям, но и в личном развитии. Например, в компании ABBYY каждый сотрудник может провести мастер-класс на тему своего хобби, от кулинарии до игры в гольф.

И, конечно, эффективных наставников нужно выделять и признавать их достижения на этом поприще.

5. Открытые коммуникации. Открытость внутри корпоративных коммуникаций — необходимый элемент в повышении счастья сотрудников. Топ-менеджмент открыто делится информацией о стратегии компании, ее целях, а также о своих текущих задачах, вступает в обсуждения, отвечает на вопросы напрямую без предварительного согласования через PR-службу. У сотрудников есть возможность быть услышанными, обращаться напрямую к любому коллеге любого уровня из любого подразделения в обход иерархии. Действенным инструментом таких коммуникаций являются набирающие популярность корпоративные социальные сети.

Цель инструмента: Автономия, мастерство, предназначение. Открытые коммуникации поддерживают все три фактора мотивации и счастья сотрудников.

Как применять для счастья сотрудников: Конечно, открытость внутренних коммуникаций начинается с открытости топ-менеджмента. Настоящее лидерство предполагает открытость, когда и сотрудники, и руководство компаний готовы к открытому диалогу, в котором ценится мнение каждого, обсуждаются и решаются проблемы бизнеса. Такому диалогу, который направлен на рост эффективности совместной деятельности людей ради чего-то большего, чем просто прибыль (да и с прибыльностью у таких компаний, как правило, все хорошо).

6. Отбор новых людей в соответствии с культурой компании. При найме новых сотрудников нужно отбирать людей не только по квалификации, а еще и учитывать их личностные качества и ценности, отдавая предпочтение тем, кто, скорее всего, впишется в культуру компании и кому есть куда в ней вырасти. Мы говорили о собственном осознанном выборе, который необходим для личного успеха. Так переход на новую работу — это самый главный момент для того, чтобы сделать такой выбор. И нужно помочь людям сделать этот выбор правильно.

Цель инструмента: Предназначение. Предоставить людям именно ту работу, на которой они будут успешными, и не приглашать в компанию тех, кто мог бы достичь лучших результатов в другом месте. То есть, опять же, мы переносим фокус от интересов компании к потребностям сотрудников (в данном случае, будущих), и «чудесным образом» это срабатывает на интересы компании, получается тот самый подход «Win-Win».

Как применять для счастья сотрудников: Лично я, к примеру, приглашаю человека на работу к нам в компанию, только если я уверен, что для него это будет лучшая работа, которую он может сейчас получить. Чтобы привлечь «своих» кандидатов, важно продвигать свою уникальную корпоративную культуру не только внутри компании, но и снаружи. Есть еще один, пока гораздо менее распространенный, но очень действенный инструмент — интерактивный WelcomeBook. В первый день выхода на работу новый сотрудник с его помощью знакомится с правилами работы в компании, миссией и ценностями, получает инструкции по своим первым шагам. При этом WelcomeBook интерактивный, то есть новичок проходит его онлайн, заполняя встроенные опросники. Во-первых, вопросы на проверку понимания изложенного в тексте, после чего он сможет обсудить с руководителем все, что осталось непонятым. Во-вторых, вопросы на прояснение позиции сотрудника, насколько он готов следовать правилам и разделяет ценности компании.

7. Увольнение неуспешных сотрудников. Как гласит одно из правил менеджмента — нанимай медленно, увольняй быстро. Хотя обычно бывает ровно наоборот, поскольку при найме нужно срочно закрывать вакансии, а решения об увольнениях зачастую даются руководителям очень тяжело.

Как применять для счастья сотрудников: На тему увольнения особенно больше говорить нечего. Но для идеи счастья сотрудников важно и тут обратить внимание на интересы сотрудника, в данном случае — увольняемого. Быть аутсайдером никак не приближает к счастью, поэтому увольнение стоит рассматривать как возможность для человека найти действительно «свою» работу, на которой он сможет самореализоваться, стать успешным и более счастливым. А для оставшихся сотрудников «избавление» от непригодного к этой работе (именно к этой, а не «непригодного» вообще) сотрудника создает чувство справедливой оценки вклада каждого в общее дело и возможность более эффективно сотрудничать с новым, более подходящим коллегой и вместе достигать успеха.

8. Корпоративный краудсорсинг. Наиболее распространенная форма краудсорсинга в российских компаниях — сбор идей сотрудников. Во многих компаниях идеи собираются, но далеко не во многих это делается действительно эффективно. Хотя краудсорсинг по определению должен объединять и вовлекать людей («crowdsourcing» в переводе означает «использование ресурсов толпы»).

Цель инструмента: Мастерство, автономия. Сотрудники могут проявлять себя за рамками своих должностных обязанностей и менять компанию к лучшему.

Как применять для счастья сотрудников: Во-первых, как любой другой проект в компании, краудсорсинговый проект должен иметь своего руководителя, который наладит процесс рассмотрения и реализации идей, подкрепив его управленческой волей топ-менеджмента. А, во-вторых, вовлеченность сотрудников достигается за счет открытых коммуникаций и быстрой обратной связи по идеям. В нашей практике это достигается с помощью корпоративной социальной сети: именно она позволяет вовлекать максимальное число участников. Там же необходимо отмечать авторов и реализаторов идей.

9. Укрепление личных связей между сотрудниками. Создавайте больше возможностей для сотрудников, чтобы они больше узнавали друг о друге не только с профессиональной стороны, но и с личной — увлечения, семьи, дети, спорт, учеба, отдых и прочее.

Цель инструмента: Предназначение. Объединение сотрудников и повышение уровня доверия между людьми в компании. Так сложилось в процессе эволюции, что мы доверяем больше тем, кого мы лучше знаем лично. Идти к большой цели — хорошая мотивация, а еще лучше — идти к ней вместе с хорошими людьми.

Как применять для счастья сотрудников: Способов масса, и они также широко известны всем HR-специалистам. Особенно просто это стало делать с помощью социальных интранетов и корпоративных социальных сетей. Пожалуй, приведу только один пример из практики компании Zappos. Они настолько озабочены этим вопросом, что измеряют уровень горизонтальных связей между сотрудниками. При входе на рабочий компьютер каждый сотрудник видит случайно выбранное фото одного из коллег и отмечает, насколько он близок с этим коллегой (варианты: не знаком, просто знаю имя, встречаемся в офисе, иногда вместе обедаем, дружим семьями). И если уровень связей падает, то компания усиливает мероприятия по их укреплению.

10. Культура признания. Это просто и общеизвестно в кругу HR-специалистов под термином «позитивная обратная связь». Регулярно благодарите коллег за успехи в работе, празднуйте любое достижение, персонально отмечайте вклад каждого.

Цель инструмента: Мастерство, предназначение. Задача HR-специалиста — научить и мотивировать всех в компании благодарить коллег регулярно.

Как применять для счастья сотрудников: С точки зрения счастья сотрудников важно, чтобы не только руководители хвалили своих подчиненных, но и сами сотрудники как можно чаще хвалили друг друга, в том числе и своих руководителей. В этом качестве хорошо работают бейджи в корпоративных социальных сетях, особенно если они привязаны к уникальным ценностям корпоративной культуры конкретной компании.

Счастье — это не вершина горы

Крайне сложно, да и не нужно, оценивать человека (как себя самого, так и любого сотрудника компании) по принципу — счастлив он или нет. Более корректно говорить не о достижении счастья, а о повышении уровня счастья. И повышать его можно постепенно, начиная использовать не все инструменты сразу, а по мере их принятия в компании. Главное — начать относиться к сотрудникам не как к средству достижения своих целей или объекту эксплуатации, а как к равным партнерам в одном ряду с клиентами, поставщиками, акционерами, ради которых работает компания.

*Условия формирования сплоченного коллектива*

Рассмотрим основные условия и критерии формирования сплоченного коллектива. Коллектив станет сплоченным, если:

* совпадают интересы, взгляды, ценности и мировоззрение большего числа членов коллектива;
* коллектив однороден по возрасту. Сложно объединить в одну группу пятидесятилетних и семнадцатилетних участников коллектива, возможно только на взаимоуважении;
* в коллективе должны доминировать доброжелательность, принятие мнения другого, общая психологическая безопасность;
* весь коллектив должен вести активную, эмоционально насыщенную совместную деятельность, направленную на получение результата, значимого для всех и каждого;
* руководитель коллектива или его лидер представляют модель поведения максимально эффективного сотрудника и коллеги;
* успешный руководитель способен предпринять особые действия или мероприятия, чтобы усилить сплоченность коллектива;
* существует другая группа людей или коллектив, которых можно рассматривать как соперников;
* в команде есть человек, противопоставляющий себя коллективу и значительно отличающийся от основного числа его участников.

Целенаправленность. Целенаправленностью коллектива именуется стремление к общей цели. объединяет групповой интерес к содержанию цели, выдвигаемой данной группой, диктует коллективные социальные установки, убеждения, идеалы. Степень целенаправленности можно определить по следующим показателям:

* уровень заинтересованности членов группы в совместной деятельности, в улучшении микроклимата коллектива, взаимопонимания между людьми, акцентирование внимания на сбое позиций в общей деятельности и в отношениях;
* связь между этими параметрами;
* соответствие целей личности и коллектива, их взаимодополнение, противоречивость, сходство и различие.

Мотивированность. Этим критерием определяется уровень активности, заинтересованности и действенного отношения (стремления) к общей деятельности всех членов коллектива. Мотивированность характерна для участников такой коллективной работы, когда каждый из них переживает потребность, влечение, желание работать совместно, осознает необходимость совместной работы и пристрастно, увлеченно к ней относится. Активность и заинтересованно­сть каждого члена группы в общем результате, включенность в его достижение, прилагаемые усилия, степень удовлетворения от участия в общем деле – показатели, определяющие мотивированность. Это помогает сплотить коллектив.

Целостностью или общностью команды является единство ее членов. Взаимосвязанность и взаимозависимость между участниками группы определяют степень их сплоченности, совместимости, сопряженности и т. п. Определить степень целостности того или иного коллектива можно, проанализировав соотношение между совместными достижениями и общим числом выполненных работ, поняв, какой вид работ доминирует – совместный или индивидуальный. Это помогает сплотить коллектив.

Структурированность определяется четким и строгим порядком взаимодействия. Она регламентирует функции, задачи, права, обязанности и ответственность среди членов группы. Благодаря этому коллектив способен при необходимости быстро разделиться на группы и подгруппы, в зависимости от решаемых задач и поставленных целей. Структурированность определяют преобладающие методы перераспределения обязанностей, путем взаимодополнения, подстраховки, дублирования. Также важным критерием является способ распределения ответственности – концентрация, разделение, диффузия. Немаловажное значение имеет и деловое взаимовлияние. Это помогает сплотить коллектив.

Согласованность участников коллектива определяет их гармоничное взаимодействие, обусловленное наличием общей цели. Согласованность в различной степени может проявляться на любом из этапов совместной работы. Степень согласованности или рассогласованности определяется доминированием методов устранения противоречий и разобщающих факторов, уровнем конфликтности участников коллектива и типичным поведением в разрешении конфликта. Согласованность действий помогает сплотить коллектив.

Организованность характерна для групп, отличающихся упорядоченностью, собранностью, подчиненностью установленному порядку, регламентирующему совместную деятельность, способностью точно соблюдать заранее установленный план (планомерностью), управляемостью, включающей исполнительно­сть и самоорганизованность. Под исполнительностью следует понимать способность, частоту и стиль выполнения внешних управляющих воздействий. Самоорганизованность коллектива напрямую зависит от степени его участия в своей работе и характеризуется количеством участников, занимающихся управлением; количеством осуществляемых управленческих действий; лидерским потенциалом; способом участия членов группы в управлении и т. д. Организованность помогает сплотить коллектив.

Результативность характеризует степень сплоченности группы в достижении высокого результата и намеченной цели. Это интегральная характеристика продуктивности, производительности и эффективности работы коллективной работы. Показатели эффективности требуют конкретизации особенностей работы группы. Высокая результативность помогает сплотить коллектив.

*Как происходит формирование сплоченного коллектива*

Формирование сплоченного коллектива – процесс довольно долгий. Экспертами определена пошаговая методика, включающая в себя пять обязательных стадий, которые не следует пропускать или менять их последовательность. Успешный руководитель должен понимать важность каждой из них, знать, что только четкое выполнение требований поможет сплотить коллектив на работе.

Начало формирования отношений происходит с притирки. Это характерно для любого коллектива, особенно для новичков, приходящих в уже сформированную группу. В этот период обращают особое внимание друг на друга, открывают сущность, демонстрируя сильную и слабую сторону своего характера, лидерские способности, конфликтность поведения и т. д. Важнейшим аспектом этого периода являются общие характеристики подобранного контингента. Работа профессионального психолога, направленная на формирование межличностных отношений, учитывая все их особенности, помогает минимизировать проблемы следующих стадий. Это позволяет сплотить коллектив.

Далее проходит «конфликтная» стадия. Следует понимать, что возникновение каких-либо конфликтов нормально для любого коллектива. Умение противостоять им и успешно разрешать такие ситуации служит залогом создания крепкого и сплоченного коллектива. На этом этапе допустимо формирование небольших подгрупп и выделение аутсайдеров. Допустимо также наличие недопонимания со стороны руководства и подчиненных. Нередко конфликтная стадия заканчивается некоторыми увольнениями – по личной инициативе сотрудника или по указанию руководства.

Третья стадия «экспериментальная». Урегулирование и разрешение всех значимых внутренних конфликтов приводит к неизбежному росту потенциала каждого сотрудника и всей группы в целом. Это касается и личностного плана, и рабочего. Этот период характеризуется неравномерным распределением усилий, незначительными сбоями в работе, однако, в конечном итоге, предприятие достигает больших результатов, чем на начальных этапах. Все это помогает сплотить коллектив.

Творческая стадия наступает после успешного прохождения первых трех. Выделяются лидеры и формируют вокруг себя команду людей, разделяющих их позиции и мнение. На первых стадиях сотрудники могли бы и ошибиться в выборе лидера, но к этой стадии уже всем все понятно, люди достаточно знают друг друга, и все оценки уже сделаны.

Зрелый коллектив – результат пятой стадии, заключительной. Возникающие на этой стадии прения и разногласия, образовавшиеся особенно часто с приходом нового сотрудника, крайне быстро и спокойно решаются, лишь позитивно влияя на работу всего коллектива. Это считается высшим пилотажем сплочения людей, и к этому должен стремиться каждый руководитель, желающий быть успешным.

Как можно сплотить коллектив

• Заведите традиции, это помогает сплотить коллектив

Подумайте, не зря ведь детишки пересматривают понравившиеся мультфильмы по несколько раз. Психологи утверждают, что их радует и привлекает то, что сюжет заранее известен. Ребенку комфортно от того, что он знает, что произойдет, и нет ничего неопределенного и неожиданного. Взрослые сотрудники, ежедневно решающие какие-то вопросы, что-то изобретающие и познающие, также мечтают о покое и комфорте. Тогда и работа спорится лучше. Нет ничего проще для решения этого вопроса, чем заведение традиций. К примеру, можно начинать каждое утро с музыки или каждую среду ходить всем коллективом в бассейн, каждую пятницу общаться на английском языке, отмечать вместе праздники, дни рождения, посещать различные квесты. Все это объединяет людей, делает ближе друг к другу, раскрывает их потенциал и является к тому же тимбилдингом.

• Собирайтесь вместе, это помогает сплотить коллектив

Старайтесь собирать всех членов коллектива вместе. Неважно, как часто это происходит: раз в месяц, неделю или день. Важно, что это происходит. Обсуждайте достижения, успешные результаты, делитесь идеями, мыслями и сомнениями. Люди в коллективе должны понимать, что их работа важна, их мнение слышат. Необходимо знать суть работы каждого члена коллектива, подчеркивать значимость его участия в общем деле, делиться проблемами и вместе находить решения. Не обязательно слишком детализировать свою работу, можно просто указать на проблемные места, возможно, кто-то с легкостью поможет в этих вопросах. Это максимизирует командную работоспособность, делает людей сплоченными.

• Корпоративное СМИ помогает сплотить коллектив

Организация выпуска корпоративной газеты или журнала − лучшая возможность сообщать последние новости сотрудникам, вносить предложения, отмечать достижения, в том числе и индивидуальные, поздравлять с праздниками и юбилеями. Проведение дня открытых дверей послужит налаживанию взаимоотношений между ведомствами и департаментами. Для того чтобы сплотить сотрудников, можно инициировать ежемесячные мероприятия, когда каждый отдел по очереди представляет важность своей работы в креативном формате.

• Корпоративный отдых помогает сплотить коллектив

Наладить контакт между сотрудниками помогают коллективные поездки и совместный отдых. Это повышает эффективность деятельности каждого сотрудника и предприятия в целом, потому как:

• смена обстановки разряжает любые возникшие в коллективе осложнения, помогает увидеть друг друга в ином свете и в иных условиях;

• нестандартные ситуации помогают взглянуть на работников совсем по-другому;

• непринужденная обстановка раскрывает неожиданный потенциал каждого сотрудника. Люди знакомятся ближе, открывают общие интересы, узнают новое друг о друге.

Для того чтобы сплотить команду, используйте такую разновидность корпоративного отдыха, как туризм: обычный, приключенческий или даже сюжетный. Любой из вариантов привлекателен и особен, но все формируют командный дух, сплачивают людей в одну группу с общими интересами и взаимоуважением. Благодаря корпоративному отдыху все члены коллектива знакомятся заново в непринужденной обстановке, получают удовольствие, отдыхая от рутинной работы, впитывают положительные эмоции, что крайне полезно для предотвращения выгорания эмоций и снижения работоспособности. Что гарантирует сплоченную работу коллектива.

• Геймифицируйте, это помогает сплотить коллектив.

Один из самых значимых трендов последних лет — применение принципов и технологий, характерных для компьютерных игр, для повышения вовлеченности потребителей и пользователей в любой процесс. И этот метод прекрасно работает для удержания людей в рабочем процессе. Сделайте выполнение задач, решение проблем или достижение показателей целью или этапами игры − и вот, весь офис увлеченно играет в квест под названием «Работа». Система поощрений, бейджей, званий и уровней мастерства превращает любой процесс в веселье и, используя соревновательный дух, затягивает геймеров в свою пучину с головой. По прогнозам аналитиков, уже к 2017 году технологиями геймификации в корпоративном управлении будут пользоваться около половины всех компаний, так что не стоит откладывать изучение и внедрение этого метода, иначе вы рискуете оказаться в грустной и отсталой половине мирового бизнес-сообщества.

Признаки здоровой и угнетающей атмосферы в коллективе

1. Бодрый, оптимистичный, доброжелательный и отзывчивый тон взаимоотношений. Сотрудники строят общение на принципах взаимовыручки, поддержки, конструктивной критики.

2. В группе высоко ценятся такие качества, как трудолюбие, честность, уважение к заслуженным членам группы и поддержка наиболее «слабых» коллег или новичков.

3. Успехи или промахи одного сотрудника вызывают участие всего коллектива.

4. Высокие показатели труда в результате энергичности, сознательности и инициативности сотрудников.

5. Гордость принадлежностью к компании.

*Методы создания коллектива.*

Эффективный, сплочённый коллектив не возникает на пустом месте, это длительный или стихийный, или контролируемый процесс. Одним из условий создания коллектива является сильный руководитель, однако, помимо этого, необходимо учитывать и другие факторы: наличие пусть даже небольших совместных достижений, возможность для каждого работника найти «своё место», наиболее полно отвечающее его способностям и потребностям.

Принципы создания коллектива:

* чёткое разделение полномочий;
* единство требований;
* справедливость наказаний и поощрений;
* приоритет общих интересов над частными;
* поддержание порядка, дисциплины;
* поощрение инициативности;
* установление иерархии;
* установление чётких норм и стандартов поведения.

Для создания и развития коллектива очень важно следовать принципу разделения труда, поскольку сложно ожидать лояльности от сотрудника, которому приходится выполнять работу, не соответствующую его навыкам, способностям, обязанностям.

Система мотивации и вознаграждений помогает работникам проникнуться целями компании, подчинить собственные желания общим задачам. Принцип дисциплинированности обеспечивает усердие, ответственность, способность соглашаться с распоряжениями; дисциплина приносит пользу только в том случае, если она обязательна для всех, начиная с самых «низов» и заканчивая высшим руководством.

Для выравнивания климата в штате психологи и кадровые службы нередко применяют методы, позаимствованные из педагогики.

На первом этапе требования исходят от лидера, который принципиален, последователен, твёрд, но отзывчив к возникающим индивидуальным трудностям участников группы. Он выстраивает систему текущих и отдалённых целей, которые транслирует штату.

На втором этапе формируется формальное или неформальное ядро, актив коллектива, которая следит за организованностью членов группы.

Благодаря системе целенаправленных действий со временем повышается активность и вовлечённость в процесс управления всех членов коллектива.

Отдельно стоит упомянуть о другом методе оздоровления атмосферы в коллективе — работе с нелояльными сотрудниками. Как ни странно, часто такими сотрудниками становятся работники с большим стажем и приличным уровнем профессионализма. Это опасное явление, поскольку «старожил», имея вес в коллективе, скорее «заразит» своим настроением коллег.

Существуют объективные и субъективные причины нелояльности работников. К первой группе относятся: плохое оснащение рабочего места, отсутствие соцпакета, ненормированный рабочий день. Сюда же можно отнести отсутствие взаимопонимания или психологическую несовместимость с руководителем, которые могут быть преодолены при наличии желания с обеих сторон. Субъективные причины, когда сотрудник является упрямым «пассивным оппозиционером», преодолеть трудно. С таким работником лучше расстаться, невзирая на его потенциальную профессиональную полезность: вред его влияния на коллектив в итоге перевесит пользу его труда.

Проект вводится поэтапно:

Этап 1. Выявление пожеланий работников относительно удобства и комфорта на рабочем месте, анализ направлений: психогеография, пирамида потребностей.

Этап 2. Определение возможности изменения условий труда на рабочих местах с точки зрения планировки помещения, требований безопасности и финансовых возможностей компаний.

Этап 3. Утверждение плана мероприятий по улучшению условий труда на рабочих местах.

Этап 4. Обеспечение сотрудников необходимыми ресурсами для самостоятельного внесения изменений.

Несколько ключевых моментов, важных при организации жизни внутри коллектива.

*Главные принципы работы*

Формулировка ценностей, цели, миссии компании – это обязательный элемент, необходимый, прежде всего, самим сотрудникам. Это позволит четко понять, в какую сторону стоит двигаться, к чему стремиться, чего добиваться. А также, что очень важно, в каких сферах новые идеи особенно важны.

Соберите информацию о своих сотрудниках

Первейший принцип работы любой организации: сотрудник – это человек. А любому человеку приятно внимание. Поздравление с днем рождения, даже просто на словах, с профессиональными и другими праздниками показывает Вашу заинтересованность в человеке. Человек чувствует, что его ценят.

И не забудьте спросить, какие хобби у Ваших сотрудников, чем они любят заниматься, чем интересуются. Зачем? Не только затем, чтоб дарить правильные подарки, но и чтоб знать, чем можно заинтересовать его, какие индивидуальные условия работы предложить.

Поощрение сотрудников.

Поощрять необходимо. Материально ли (премии) или нематериально – в каждом случае следует решать отдельно, но со стороны руководства реакция на успехи сотрудников просто необходима. Во-первых, это мотивирует работников на более результативную деятельность, так как от дополнительных бонусов ещё никто не отказывался. А во-вторых, отношения между руководством и подчиненными заметно улучшаться.

Отношение к их ошибкам.

Предотвратить ошибки получается не всегда. Главное, чтоб из неудачного опыта человек извлек положительный результат. Система штрафов эффективна далеко не всегда. Она скорее настраивает сотрудника против своего руководства, установившего её. Гораздо эффективнее будет разобраться вместе начальнику и подчиненному, почему так случилось, в чем причина ошибки и как не допустить ее во второй раз. Не оказывая на подчиненного давления и не обвиняя его ни в чем. Помните, ошибки случаются у всех. Главное, чтоб они не повторялись.

Открытость как главный принцип.

Открытость и прозрачность отношений и процессов – ценности, которыми необходимо руководствоваться в Вашей компании. Чем больше информации будет доступно сотруднику, тем надежнее он будет ощущать себя в компании. Если Вы доверяете сотруднику, то и Вам в ответ будут доверять.

Если принятые решения не доводятся до сведения подчиненных, то не удивительно, что они могут совершать ошибки. К тому же это ведёт к порождению слухов, что, безусловно, не сыграет Вам на руку никогда.

Поддерживайте инициативу.

Открытость предполагает не только свободный доступ к информации, но и возможность участвовать в её создании, в принятии каких-либо решений. Безусловно, никто не призывает Вас ввести полнейшую демократию, выставлять решение важнейших вопросов бизнеса на суд всего коллектива, но позволить коллективу участвовать в организации собственной жизни – это в силах любой компании.

Слушайте сотрудников.

Пусть они высказывают свои пожелания относительно организации работы. Можно ввести еженедельное экспресс-совещание на 15 минут, где будут говорить сотрудники, высказывать свои недовольства по каким-то вопросам, пожелания. Если какое-то недовольство будет не высказано, это впоследствии может вылиться в разлад внутри коллектива или саботаж. К тому же ещё одним плюсом данного совещания является налаживание отношений: как между сотрудниками, так и между сотрудником и руководством. Взаимодействие, основанное на страхе, отнюдь не продуктивно.

Нововведения и самобытность.

Не бойтесь всего нового. Будьте открытыми. Будьте готовы к изменениям. Воплощайте идеи в реальность. Внутри коллектива всегда должна быть динамика. Не дайте сотрудникам возможности подумать, что компания забыла о них.

Однако всё же не забывайте, что ваша компания уникальна. Уникален и коллектив. Выделите самое хорошее, сохраните и оберегайте это. А остальное подвергните реформации. Враг хорошего только лучшее.

Корпоративные мероприятия.

Пожалуй, наиболее частые способ как-то сплотить коллектив, организовать неформальное общение – проведение корпоративных мероприятий. Только не ограничивайтесь участием сотрудников в нем. Позвольте им активно влиять на ход разработки его и создания. Тогда к Вам, как организатору, будет меньше претензий, а эффект будет гораздо лучше.

Это лишь несколько идей по улучшению корпоративной культуры. Воплотив в реальность некоторых из них, вы получите, в результате, преданного сотрудника, готового на максимально эффективную работу. К тому же у Вас будет уже не просто коллектив, но команда. А команда – это одно из главных конкурентных преимуществ компании.

Корпоративная этика - это определенный кодекс поведения (либо негласный, либо где-то отдельно прописанный). Он закрепляет определенные требования к поведению каждого ее члена по отношению к себе, к работе, коллегам, администрации, клиентам, партнерам и всему социальному окружению.

Корпоративная этика должна объединить сотрудников в семью, где каждый будет стараться помочь и поддержать другого, работая на общее дело. Предполагается, что как только сотрудник перестанет чувствовать себя винтиком в системе, с помощью которого начальство и хозяева выкачивают для себя деньги, он начнет работать более продуктивно и воодушевленно. Благодаря корпоративной этике деятельность работников организуется не столько на основе приказов или компромиссов, сколько за счет внутренней согласованности ориентиров и стремлений сотрудников.

Кодекс корпоративной культуры.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Кодекс корпоративной культуры (Корпоративный кодекс) является нормативным документом, устанавливающим обязательные правила взаимоотношений персонала школы.

Соблюдение правил учитывается ежедневно и оценивается при аттестации работников школы.

Кодекс вводится с целью укрепления и развития корпоративной культуры школы, понимания миссии школы, повышения уровня мотивации педагогического состава, школьников, сотрудников для обеспечения сознательной поддержки стратегии и основных программ деятельности школы, направленных на улучшение качества подготовки обучающихся и повышения престижа школы на образовательном пространстве.

Кодекс корпоративной культуры един для всего коллектива школы.

Администрация школы, учителя, сотрудники и обучающиеся добровольно принимают на себя обязательства по соблюдению принципов, норм и правил делового общения и поведения, установленных в данном Кодексе.

БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ.

Корпоративная культура - это система общих социальных интересов, убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются правилами и стандартами, определяющими, как должны работать и вести себя сотрудники школы.

Нормы корпоративной культуры должны разделяться подавляющим большинством (всеми членами) членов организации. Корпоративный дух - общее корпоративное «Я», объединяющее в себе индивидуальные особенности работников школы через механизмы самоидентификации, сплочения, осознания работниками общности целей организации, гармонизации отношений между личными и общими целями и приводящих к общему успеху.

Корпоративный стиль школы формируется на основе его миссии, стратегических целей и задач в соответствии с основными принципами корпоративной культуры. Внешние признаки корпоративного стиля выражаются в корпоративной символике школы (флаг, эмблема, гимн), и ее персонала.

Имидж - внутренний (существующий в сознании работников) и внешний (существующий в сознании партнеров, органов власти и субъектов гражданского общества) образ школы.

Миссия - философия и предназначение, смысл существования школы, в котором проявляется ее отличие от других.

Деловая этика - совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются работники школы в своей деятельности.

Деловой этикет - порядок поведения работников школы, включающий систему регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях, в том числе при деловой переписке, деловом общении, приеме на работу, обращении к руководству и т. д.

Конфликт интересов - ситуация выбора между интересами всего коллектива школы в целом и интересами отдельного субъекта или группы субъектов или отдельных социальных групп, участвующих в корпоративных отношениях.

ИСТОРИЯ, СОВРЕМЕННОСТЬ И БУДУЩЕЕ (СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ) ШКОЛЫ МИССИЯ ШКОЛЫ

Миссия школы в удовлетворении потребности личности в образовании, выполнению этой миссии будет способствовать сохранение и приумножение национальных и общечеловеческих духовных ценностей, получение и распространение передовых знаний и информации.

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ. Уникальность нашего образования.

В школе бережно сохраняется уже накопленный опыт, и совершенствуются, создаются и развиваются традиции.

Наши сотрудники.

Школа формирует команду профессионалов, непрерывно заботится о повышении их квалификации, мотивации, верности школе, преданности корпоративным ценностям, социальной защищенности, оговариваемой в Трудовом договоре.

Наши ученики.

В школе формируется молодое поколение, для которого стремление к овладению знаниями является постоянной жизненной установкой, заключенной в девизе: «От образования на всю жизнь – к образованию через всю жизнь!». Культура и воспитанность, широта эрудиции и стремление к лидерству, способность принимать ответственные решения, патриотизм и гордость за свое Отечество – эти жизненные ценности школа стремится сформировать у молодежи за годы обучения.

Наши принципы.

Уважение к человеку – это уважение к праву личности на свободное выражение своего мнения, к мнению других и терпимое отношение к любым различиям между членами коллектива, открытость и доброжелательность в общении, в обсуждении проблем развития школы и совместном решении сформированных задач.

Профессионализм – это глубокое знание своей специальности, ответственное и добросовестное отношение к обязанностям, качественное и своевременное выполнение поставленных задач на благо школы, системное обновление своих компетенций и компетентности. Постоянное развитие и обучение – это непрерывное усовершенствование, создание условий для развития талантов и способностей коллектива.

Эффективность – это достижение максимальных результатов при оптимальном использовании имеющихся человеческих, интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов.

Инновационность – это разработка и внедрение научных исследований и технологий, как в образовательный процесс, так и в различные области общественно-экономического уклада и социально-культурного развития школы.

Преемственность – это верность традициям, бережное отношение к истории, наследование лучшего опыта и обогащение его новыми идеями, определяющими вектор развития школы.

Забота о ветеранах – это уважение к старшему поколению, память об их заслугах, сохранение и приумножение традиций, чествование и поощрение заслуженных работников. Забота о человеке - это забота о благосостоянии и социальной защищенности своих сотрудников, реализация социальных программ, обеспечение условий для реализации взаимных обязательств сотрудников и организации, которые предусмотрены Коллективным договором и трудовым договором.

Мотивация труда - это стремление непрерывно формировать эффективную систему материального и нематериального вознаграждения сотрудников школы.

ОСНОВНЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Взаимоотношения между школой и его сотрудниками.

Принципы управления школы предполагают стиль компетентности, новаторства, основанный на перспективном видении задач и мобилизации коллектива школы на их решение. Школа рассматривает человеческий ресурс как источник успешной деятельности. Учитываются личные интересы сотрудников, уделяется внимание развитию потенциала работника, обеспечению его социальными гарантиями.

Отношения между работником и работодателем строятся на принципах взаимоуважения и неукоснительного исполнения взаимных обязательств, предусмотренных трудовым договором. Все сотрудники школы имеют равные возможности в области служебного роста, возможность самореализации с учетом профильности отделов и подразделений независимо от принадлежности к той или иной профильной (социальной) группе.

Школе чужды унижение достоинства людей, дискриминация, протекционизм. Льготы и поощрения устанавливаются на основе открытости, равенства возможностей и в соответствии со степенью вклада каждого работника в достижении общих целей.

В школе поощряется эффективное лидерство, которое состоит в умении предложить перспективные идеи и направления, формы их реализации, допускающие оправданный риск. Любой сотрудник школы рассматривается в процессе служебных отношений как уникальная личность с учетом его индивидуальных особенностей.

Все сотрудники находятся под опекой школы, имеют право на социальную и правовую защиту, внимание к их проблемам гарантировано администрацией.

ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ. Цель работы каждого сотрудника – достижение высоких профессиональных результатов. Каждый сотрудник призван быть достойным представителем школы. Каждый сотрудник разделяет утвержденную стратегию управления школой, принимает на себя ответственность за реализацию заявленных корпоративных целей и приумножает результаты деятельности школы. Каждый сотрудник стремится к высокой результативности своей деятельности, что способствует упрочению имиджа школы.

Руководящие работники школы признают и уважают право работников и должностных лиц заниматься дополнительной научной, преподавательской, хозяйственной, финансовой и другой деятельностью, если эта деятельность является легитимной, не наносит ущерба законным интересам школы, не мешает или не противоречит добросовестному исполнению этими лицами своих трудовых обязанностей в школе, а также не наносит вреда репутации, имени, имуществу, партнерским отношениям, конфиденциальной информации и другим ресурсам школы.

При разрешении возникающих в рабочем процессе проблем сотрудники школы в первую очередь руководствуются принципами и правилами настоящего Кодекса и других документов, защищающих трудовые и гражданские права.

Сотрудники школы не предпринимают действий, наносящих урон интересам школы. Сотрудники школы при ведении переговоров об установлении и развитии трудовых отношений руководствуются принципом уважения к интересам потенциальных партнеров и достижения взаимовыгодных результатов в работе.

Сотрудники школы заботятся о своем здоровье, поддержании своего оптимального психологического состояния, работоспособности, здоровье и психологического состояния окружающих людей. Сотрудники школы уважают частную жизнь коллег, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ.

Сплоченность коллектива и участие каждого сотрудника в достижении общего результата, умение работать в команде, забота о повышении квалификации работников позволяет быстро и с низкими затратами решать текущие и перспективные задачи, что повышает конкурентоспособность школы и его привлекательность в образовательном пространстве, в том числе путем организации совместной, коллективной работы.

При общении и обсуждении рабочих вопросов с руководством и подчиненными недопустимы личностные влияния с любой стороны. Выработка решений должна соответствовать принципам целесообразности и справедливости.

Важным качеством считается готовность сотрудника к изменениям, вызванным требованиями времени, а также ориентация на динамичность и творческое исполнение заданий. Это предполагает такие качества, как самостоятельность и предприимчивость.

Приветствуется создание временных творческих проектных групп и коллективов для решения конкретных задач.

При решении проблем и задач любого уровня поощряется инициатива работника, генерирование идей по оптимизации деятельности и повышению качества образовательного продукта. Сотрудников школы отличает внимание к коллегам, ученикам и их родителям, партнерам и работодателям, а также нацеленность на совместную эффективную работу.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ.

Недопущение частных конфликтов во внутрикорпоративных отношениях является важным условием обеспечения успешной деятельности школы. Предотвращение конфликта интересов предполагает четкое разделение обязанностей сотрудников.

Разрешение конфликта производится в максимально короткие сроки с соблюдением принципов справедливости и процедурной честности, чтобы возможный ущерб от него для деятельности школы, сотрудников и обучающихся был минимальным.

В школе основной метод решения конфликтов – двухсторонние и многосторонние конструктивные переговоры. Определяющим является предупреждение потенциально конфликтных ситуаций. О возникновении конфликтной ситуации информируются все стороны, обладающие возможностями для оперативного и эффективного разрешения конфликтной ситуации. Принятие решений по деловым вопросам не должно быть отягощено какими-либо личными, семейными и иными соображениями, которые могут оказать негативное влияние на избирательное суждение работника или должностного лица о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам школы.

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ. Отношения в коллективе.

Для создания и поддержания комфортной рабочей обстановки, сотрудникам школы рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

* уважительно относиться друг к другу;
* обращаться к коллегам, руководителям и подчиненным на «Вы» и по имени-отчеству;
* не заниматься в рабочее время делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей;
* не демонстрировать коллегам свое плохое настроение;
* не сквернословить, не проявлять несдержанность и агрессию;
* сердечно и искренне хвалить коллег за хорошо выполненную работу;
* всегда извиняться за свое некорректное поведение;
* не переносить дружеские отношения на рабочую обстановку;
* помогать коллегам, делиться знаниями и опытом;
* обсуждать проблемы своего карьерного роста только с непосредственным руководителем;
* не обсуждать личные или профессиональные качества коллег в их отсутствие.

Отношения между руководителями и подчиненными.

В отношениях с подчиненными руководителям рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

* показывать подчиненным пример хорошего владения нормами и правилами этики и делового этикета;
* не критиковать подчиненных в присутствии других сотрудников, делать это конфиденциально;
* уметь признавать перед подчиненными свои ошибки и не преследовать их за конструктивную критику в свой адрес;
* первым подавать руку для приветствия при рукопожатии,
* входящий в помещение руководитель здоровается с присутствующими первым.

Подчиненным рекомендуется:

* информировать непосредственного руководителя о причинах своего длительного отсутствия на рабочем месте;
* не отвечать в присутствии коллег на некорректное поведение руководителя. Если Вы уверены в своей правоте, попросите о личной встрече;
* здороваться первым при встрече с руководителем в коридоре или на открытой территории;
* здоровается с присутствующими первым, входя в помещение.

Этика учителя и сотрудника. Учитель должен стремиться быть образцом для подражания по отношении к обучающимся. Он обязан следить за своим внешним видом и своей речью. Учитель должен быть носителем духовной культуры и лучших традиций отечественной интеллигенции.

Недопустимы опоздания на уроки. Если учитель опоздал на занятие, он должен извиниться перед классом, а в случае невозможности провести занятие в полном объеме, предложить ученикам восполнить пробел за счет своего личного времени.

Доброжелательность и внимание к коллегам должны быть поведенческой нормой во время присутствия учителя в школе. Находясь вне школы, учитель не должен забывать о своем особом общественном статусе – духовного и нравственного наставника молодежи и своей принадлежности к школе. В соответствии с этим учитель должен контролировать свое поведение, не допуская компрометации, как себя, так и школы.

По отношении к обучающимся, учитель не имеет право:

* унижать личное достоинство учеников (кричать на учеников, делать публичные замечания о внешности и одежде учеников);
* проводить на учебных занятиях политическую или религиозную агитацию.

Этика ученика. Взаимоотношения между учениками и учителями строятся на принципах взаимоуважения, не допускаются грубость, сквернословие, ущемление чести и достоинства других лиц, нанесение им морального или материального ущерба, совершение противоправных действий.

Поощряются различные формы общения учеников и учителей - совместное обсуждение и решение учебных вопросов, выполнение проектов, занятия спортом, туризмом, участие в совместных культурных мероприятиях.

Войдя в школу, ученики первыми здороваются с сотрудниками школы и учителями, независимо от того, учатся они у них или нет. Если у входных дверей образовалась очередь, ученики должны пропускать учителей, юноши - девушек. Войдя в школу, юноши должны снять головные уборы. Верхнюю одежду ученикам следует сдать в гардероб.

Недопустимо появляться в верхней одежде в учебных кабинетах, библиотеке, столовой и других местах общего пользования. Ученикам рекомендуется приходить на занятия аккуратно одетыми и опрятными. Предпочтителен деловой стиль.

Ученики обязаны вовремя приходить на занятия. В случае опоздания ученик должен извиниться и занять ближайшее свободное место в кабинете. Учитель имеет право удалить ученика с занятия за нарушение дисциплины. Ученик обязан подчиниться, не вступая в пререкания. После занятий необходимо вежливо объясниться и извиниться перед учителем.

Принимать пищу следует в предназначенных для этого местах, но не в кабинетах. Недопустимо оставлять мусор на столах, плевать и сорить, оставлять жевательную резинку.

Во время учебных занятий и любых официальных мероприятий звуковой сигнал мобильного телефона должен быть отключен либо переведен в режим вибрации. На различных мероприятиях: собраниях, торжественных заседаниях, деловых встречах, концертах, праздниках – необходимо относиться к выступающим с уважением, соблюдать тишину и порядок. В случае необходимости разрешается покидать зал в паузах между выступлениями.

Ученики должны называть учителей и сотрудников школы по имени-отчеству. Ученики не должны перебивать учителей. Если ученику нужно обратиться к учителю, то он должен поднять руку и дождаться ответной реакции со стороны учителя.

В общении между собой ученики должны быть взаимовежливы, не допускать унижение товарищей, религиозную и национальную дискриминацию, а также проявление агрессии. В учебном процессе приветствуется взаимопомощь, в общении - искренность, открытость и толерантность.

Недопустимо пренебрежительное отношение к ученикам младших классов и проявление высокомерия со стороны старшеклассников.

Ученик обязан:

* бережно относится к имуществу и библиотечному фонду;
* знать все правила и инструкции школы, имеющие отношение к их правам и обязанностям;
* регулярно посещать занятия;
* выполнять предусмотренные учебными планами задания;
* своевременно проходить промежуточный и итоговый контроль.

Ученик не должен:

* участвовать в любых действиях, сопряженных с обманом, нечестностью или введением в заблуждение учителей;
* курить в школе;
* неуважительно вести себя по отношению к учителям, сотрудникам и товарищам;
* пропускать занятия или опаздывать на них без уважительной причины;
* покидать кабинет во время занятий без разрешения учителя;
* распивать спиртные напитки на территории школы,
* сквернословить;
* употреблять наркотические вещества.

Проведение собраний, конференций и совещаний Собрания,

Конференции и совещания – основные формы сотрудничества, необходимые для принятия коллегиальных решений. При проведении собраний и совещаний следует использовать отведенное время с максимальной эффективностью.

Рекомендуется всем членам школьного коллектива соблюдать следующие нормы и правила этикета:

* приходить на собрания вовремя;
* предварительно ознакомиться с повесткой дня и брать с собой все необходимые материалы, заранее подготовленные вопросы или комментарии;
* отключить мобильный телефон перед началом собрания, конференции или совещания;
* негромко извиниться, если Вам необходимо выйти или после возвращения в зал;
* не использовать собрания в качестве трибуны для решения личных проблем;
* всегда заранее выяснять, сколько времени отводится на выступление. О превышении регламента напоминает председатель;
* не затягивать свое выступление за счет сокращения времени следующих ораторов;
* представляя оратора, называть его фамилию, имя, отчество, должность, основание для его выступления и тему.

Телефонное общение. Рекомендуется руководствоваться следующими нормами и правилами делового этикета:

* отвечать на телефонный звонок насколько это возможно, быстро;
* звоня деловым партнерам или коллегам, называть свое имя, должность и подразделение;
* в начале телефонного разговора рекомендуется спрашивать, в удобное ли время Вы звоните;
* всегда внимательно выслушивать собеседника, Если Вы не располагаете временем для продолжения разговора, следует извиниться и попросить собеседника перезвонить; заканчивать телефонный разговор, как правило, следует позвонившему;
* не рекомендуется звонить кому-либо на работу по личным вопросам. В случае крайней необходимости будьте предельно краткими; оставляя сообщение на автоответчике, называйте дату, время звонка, свое имя, название школы, а затем кратко изложите цель звонка; если Вы намерены передать значительный объем информации, воспользуйтесь электронной почтой или факсом; не застав на месте нужного человека, поинтересуйтесь, когда удобнее ему перезвонить или оставьте свое имя и номер телефона;
* если звонят Вашему коллеге, которого в данный момент нет на рабочем месте, помогите найти его или примите для него сообщение, уточнив, куда и кому можно перезвонить; если в процессе разговора произошел обрыв связи, перезвонить, как правило, следует позвонившему;
* если ошиблись номером, вежливо уточните набранный номер и поправьте звонившего.

Представление коллег и партнеров.

Сотрудникам школы рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета при представлении коллег и партнеров:

* представлять младшего по должности – старшему;
* нетитулованного человека – титулованному;
* представляя друг другу равных по положению людей, представлять того, кто Вам менее знаком, тому, кого Вы знаете лучше;
* если представляющий Вас партнер или коллега забыл Ваше имя, во избежание неловкой ситуации, назовите его сами;
* заранее собрать данные о человеке, которого Вы должны представить, выяснив, как именно ему хотелось бы быть представленным; принимать визитные карточки следует вежливо и внимательно; попросить визитную карточку, если нужно запомнить человека или организацию, которую он представляет.

Деловая одежда. Внешний вид каждого учителя, сотрудника и ученика – основа имиджа школы.

Рекомендуется придерживаться следующих правил ношения деловой одежды: стиль деловой одежды должен быть консервативным и сдержанным; одежда должна быть аккуратной и соответствовать принятым в мире стандартам деловой одежды; желательно избегать ярких и вызывающих цветов; желательно в случае проведения конференций или массовых мероприятий носить бейдж с фамилией, именем, отчеством и должностью.

Подарки и услуги Сотрудникам не рекомендуется принимать или передавать подарки либо услуги в любом виде от учеников и партнеров школы или третьих лиц в качестве благодарности за отношения, совершенную услугу или данный совет. Необходимо избегать ситуаций, когда получение или передача подарков (услуг) может вызвать конфликт. Получение денег в качестве подарка в любом виде строго запрещено вне зависимости от суммы. Если сотруднику предложен подарок или оказана услуга как официальному представителю школы в определенной ситуации (например, на презентации или на другом крупном общественном мероприятии), и отказ может привести к негативным последствиям для развития партнерских отношений, то факт принятия такого подарка допустим, но о нем необходимо сообщить непосредственному руководителю. Подарки и услуги, предоставляемые школой своим партнерам, передаются только от имени всей школы в целом, а не как подарок от отдельного ее сотрудника. В качестве подарков предпочтительны предметы, имеющие символику школы. Запрещается принимать подарки от сотрудников более низкого административного уровня. Разрешается принимать подарки от сотрудников равного или более высокого административного уровня.

Корпоративные символы.

Корпоративные символы являются одним из важных системообразующих элементов корпоративной культуры.

Критерии их качества – узнаваемость, художественная и эстетическая ценность, выраженная способность к идентификации как школы в целом, так и его сотрудников и учеников.

К корпоративным символам относятся:

* фирменные цвета: серый; эмблема.
* девиз.
* герб. гимн.

Корпоративные награды и отличия.

Нематериальные формы поощрения сотрудников и учеников школы являются важнейшей частью формирования корпоративного духа, стимулирования труда и учебы, и, как следствие, успешного развития.

К корпоративным наградам и отличиям относятся:

* почетная грамота школы;
* благодарственное письмо;
* благодарность администрации;

Корпоративные мероприятия. В школе дополнительно к государственным праздникам принято традиционно проводить следующие праздничные мероприятия:

* День учителя (октябрь);
* празднование Дня Знаний (сентябрь).

Корпоративные коммуникации.

Процесс внедрения Кодекса корпоративной культуры, его стандартов и норм должен сопровождаться развитием современных информационных коммуникаций. Система корпоративных коммуникаций должна обеспечивать полное и достаточное отражение реальных событий, происходящих в школе.

К средствам корпоративных коммуникаций относятся - сайт школы.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПАРТНЕРАМИ И КОНКУРЕНТАМИ. Во всех областях своей деятельности школа придерживается принципа честной, свободной и открытой конкуренции. При возникновении деловых споров приоритет отдается достижению компромисса и досудебному урегулированию конфликтов.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Администрация, сотрудники и ученики школы несут взаимную ответственность за текущую деятельность и развитие школы, а также за поддержание его имиджа в образовательном сообществе. Следует помнить: за успехи в работе, учебе и научной деятельности, активное участие в общественной и культурной жизни школы, отличившиеся сотрудники, учителя и ученики получают моральное и (или) материальное поощрение; нарушение Устава школы, Правил внутреннего трудового распорядка, а также вышеизложенных норм и правил осуждается общественным мнением трудового коллектива.

В случае серьезных нарушений к нарушителям применяются административные меры воздействия. Незнание действующих в школе норм и правил не освобождает от ответственности в случае их нарушения. Поэтому следует заранее самостоятельно ознакомиться со всеми правилами и инструкциями, действующими в школе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Соблюдать этические нормы и правила необходимо не только потому, что так принято, но и потому, что это формирует позитивную корпоративную культуру школы, позволяет эффективнее организовать взаимодействие между людьми, и является проявлением уважения к себе и другим. Ясность и единство норм поведения и стандартов работы и учебы, соблюдение сотрудниками и учениками интересов школы, способствуют исполнению Миссии школы, укреплению ее престижа. Кодекс корпоративной культуры (корпоративный кодекс) пересматривается каждые 5 лет и утверждается на педагогическом совете школы.

# Техники анализа проблем.

«Если бы мне отвели час для спасения мира, я бы потратил 55 минут на анализ проблемы и 5 – на ее решение» Эйнштейн.

Готовность и способность работать с проблемной ситуацией как с задачей предполагает, что человек способен:

— проанализировать проблему;

— вычленить ее суть;

— переформулировать проблему в задачу собственной деятельности;

— спланировать шаги по решению этой задачи;

— осуществить необходимые шаги;

— оценить полученный результат с точки зрения поставленной цели.

Такой подход к проблеме авторы назвали проектным.

Прое́кт (от лат. projectus —брошенный вперёд, выступающий, выдающийся вперёд)— замысел, идея, образ, воплощённые в форму описания, обоснования расчётов, чертежей, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

Проект— это работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на создание уникального продукта: работа, услуга, товар.

Таким образом, под проектом мы будем понимать любую задачу, требующую решения.

А вот выбор алгоритма решения задач, по мнению М.Р. Битяновой, зависит от типа проблемной ситуации. Автор выделяет пять типов таких ситуаций и для каждого предлагает свой подход к решению. Классификация представлена в таблице.

Проблемные ситуации и подходы к их решению

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название проблемы** | **Образ** | **Формулировка** | **Психологическая суть проблемы** |
| Проблемы, похожие на мозаику |  | Проблема, похожая на мозаику, состоит из нескольких отдельных частей. Проблема в целом решается, когда решается каждая ее часть. | Это проблемы, которые могут быть разбиты на более или менее независимые смысловые части. Дети должны научиться выделять их и находить пути решения каждой из них. Если работает группа, то самый оптимальный путь — распределение отдельных частей проблемы между участниками или микрогруппами. Затем — общее обсуждение, внесение поправок или дополнений в каждый мини-проект и общее принятие решения о том, решена поставленная проблема или нет. |
| Проблемы, похожие на многослойное желе |  | Решение многослойных проблем состоит из последовательных действий. Такие проблемы решаются, если совершаются все действия и в правильном порядке. | Это проблемы, которые решаются путем составления алгоритма. При этом очень важно, чтобы дети умели различать действия существенные и несущественные с точки зрения решения этой проблемы. |
| Проблемы, похожие на снежинку |  | Проблема, похожая на снежинку, имеет много вариантов решения. Необходимо исследовать все возможные варианты и выбрать наилучший | Это проблемы (чаще всего — творческие, продуктивные по своей сути), которые могут решаться самыми различными путями. Другое дело, что есть решения удачные (оптимальные, осуществимые и т.д.; критерий оптимальности нужно задать детям) и неудачные. Нужно научить детей продуцировать различные варианты решения, а затем исследовать, оценивать их по определенным критериям. |
| Проблемы, похожие на олимпийские кольца |  | Такие проблемы возникают из-за того, что люди не помогают друг другу, работают только на свой результат. Каждый должен сам добиться успеха в своем деле и помочь это сделать всем остальным участникам | Возможно, в реальности такие проблемы встречаются нечасто. Они предполагают, что успех зависит, во-первых, от того, насколько качественно каждый сделал свою часть работы и, во-вторых, от успеха группы в целом. По сути дела речь идет о настоящей кооперации, сотрудничестве. Детям трудно совместить в одной ситуации два условия: личный успех и помощь другому |
| Проблемы, похожие на притчу о слоне | Четверо слепых впервые в жизни встретились со слоном. Один из них дотронулся до хобота и | Такие проблемы возникают из-за того, что люди по-разному понимают значение слов или поступков. | Данные проблемы решаются только в том, случае, если дискутирующие стороны определились со значением тех слов, которыми они оперируют. |

Такая классификация проблемных ситуаций и предложенный подход к их решению призван легко переходить от понимания сути проблемы к методам работы с ней.

## Метод SWOT-анализа как способ решения проблем.

Зачем нужно ставить SMART цели

В книжке Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье» есть замечательный диалог между Алисой и Чеширским Котом:

– Скажите, какой тропинкой я смогу выйти отсюда?

¬– А куда ты идешь? – вопросом ответил Кот.

– Я не знаю, – ответила Алиса.

– Что ж, тогда ты придешь туда по любой тропинке.

«Пойти туда, не знаю куда» – бывает только в сказках. Вы должны знать куда идете и отчетливо видеть пути, ведущие к цели. Постановка целей по SMART указывает направление для менеджеров и работников; определяет тропинку, по которой нужно двигаться.

Само слово smart в переводе на русский и означает «умный». Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

SMART – это один из акронимов, то есть аббревиатура, которая имеет значение еще и как самостоятельное слово. В переводе с английского языка слово «smart» означает «ловкий, расторопный, находчивый, энергичный, проворный».

Технология SMART максимально приближена к реалиям жизни, не требует излишних усложняющих действий, не уводит в дебри «философии менеджмента», т.е. не относится к категории «заумь». Кроме этого, известно, что народная мудрость говорит о том, что хорошо контролировать можно то, что можно «удержать в руке», «пересчитать по пальцам». SMART включает как раз 5 основных требований к постановке целей.

Алгоритм постановки целей с помощью системы SMART выглядит следующим образом:

* пишется список возможных целей и проводится спецификация результата (точное его описание) (S);
* каждая из целей обосновывается, человек оценивает значимость каждой цели для его деятельности, причем для этого могут быть разработаны отдельные критерии для оценивания важности целей (например, по 10-балльной шкале) (А);
* человек прогнозирует и оценивает степень достижимости целей (R), вплоть до применения числовых оценок вероятности достижения целей, различных коэффициентов достижимости и т.п. (например, также по 10-балльной шкале);
* для каждой из целей выбирается по 35 критериев измерения и контроля достижения (М). Важно, чтобы эти критерии измерения промежуточных результатов были достаточно удобными. Одним из таких распространенных критериев измеримости цели являются финансовые показатели.
* для выбранных целей указываются точные сроки их достижения, затем пишется план, в котором выделяются промежуточные этапы достижения целей (Т).

Алгоритм оценки и постановки целей с помощью системы SMART оперирует с избыточным количеством целей, постепенно на каждом этапе целеполагания отбрасывая слабые цели, получившие наиболее низкие или негативные оценки.

I этап - отбрасываются цели, которые невозможно преобразовать в конкретный результат;

II этап - сокращаются незначимые для деятельности человека цели;

III этап – сокращаются «недостижимые» цели (имеющие высокий уровень риска, требующие больших ресурсных затрат и др.);

IV этап - исключаются цели, выполнимость которых трудно или невозможно контролировать.

V этап - остается небольшое число «реальных» целей (как правило, 5-7) и происходит своего рода переход от стратегического (долгосрочного) целеполагания к оперативному (краткосрочному) планированию.

|  |  |
| --- | --- |
| **Значение** | **Пояснение** |
| **S**  **Specific** (Конкретный) | Цели должны быть обозначенными в виде четких результатов. Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы:   * Какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему? * Кто вовлечен в выполнение цели? * Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?   Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей. |
| **M**  **Measurable** (Измеримый) | Цели должны быть измеримыми в конкретных показателях. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения результата и процесса выполнения цели. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы:   * Когда будет считаться, что цель достигнута? * Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута?   Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой? |
| **A**  **Attainable, Achievable** (Достижимый) | Цели должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к 0. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели. Объясняется, за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? |
| **R**  **Relevant** (Актуальный, значимый, реалистичный, приемлемый) | Цели должны быть реалистичными и значимыми, то есть достижимыми конкретными исполнителями. Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании. |
| **T**  **Time-bound** (Ограниченный во времени) | Цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки. |

## Метод Киплинга

Описание. Метод основан на известном стихотворении Р. Киплинга (того самого, который написал «Маугли”). Отсюда же происходит другое название техники – 5W1H (what, where, when, who, how). Таким образом, метод Киплинга позволяет посмотреть на проблему с разных сторон с помощью вопросов: Что? Где? Когда? Как? Зачем? и Кто?

Цель. Метод позволяет открыть новые точки зрения на проблему. Также он полезен при выборе идеи для дальнейшего развития.

Методика. Рассматривайте проблему через 6 ключевых вопросов. Далее можно задать дополнительные вопросы (сколько, к чему, зачем и т.д.). Записывайте ответы на бумагу.

Важно! Не пропускайте вопросы, даже если ответы на них просты и очевидны. Не «зацикливайтесь» на одном ответе: детализация отнимет время и силы участников.

Подходит для группы до 12 человек и требует 15-45 минут времени.

## Обратный мозговой штурм

Описание. Эта методика направлена на создание абсолютно ужасных и провальных решений.

Цель. Метод от противного поощряет исследование новых решений с помощью негативного мышления. Он позволяет по-новому взглянуть на разумные идеи и использовать вещи, которые раньше казались бесполезными.

Методика. Группе до 15 человек задается вопрос, на который нужно найти несколько плохих решений. Например, “Что нужно сделать, чтобы всегда опаздывать на работу?”. Собирая в решение множество минусов и отталкиваясь от них, группа выводит одну хорошую, положительную идею.

Как правило, требуется 10-30 минут.

## Освободите мозг

Описание. С помощью этого метода можно освободить голову от всевозможных задач и организовать место для новых.

Цель. Этот метод освобождает место для новых идей и позволяет начать с чистого листа. Его можно использовать для структурирования мыслей и задач в уме.

Методика. Метод включает в себя 2 этапа:

Выпишите на листок все задачи, которые крутятся в вашей голове. Выписывайте их хаотично, как получается. На этом этапе порядок не имеет значения.

Придумайте организацию своего списка задач. Например, разделите их по тегам: семья, друзья, работа. После выделите 10 первостепенных задач и начните их решать. По мере выполнения – вычеркивайте.

Подходит для группы до 12 человек. Время выполнения 2-20 минут.

## 4 элемента

Описание. Творческий процесс должен иметь как начальную, так и завершающую стадии. Модель этой методики состоит из четырёх элементов (увлечение, сочетания, дискуссия, 1-10) и описывает важные вопросы, необходимые для организации качественной работы над выбранной идеей.

Цель. Проверить идею по 4 критериям.

Методика. Есть четыре способа определить идею, располагающую группу к работе:

Увлечение. Увлекает ли вас эта идея? Если нет, скорее всего, команда потерпит поражение, и клиент это заметит.

Сочетания. Сократите число идей, не вычеркивая их совсем: многие из них могут быть похожи и станут полезными дополнениями основной идеи.

Дискуссия. Примите сторону одной из идей и проведите дискуссию с участниками группы. Затем поменяйтесь идеями и вновь проведите дискуссию.

1-10. Оцените все идеи по шкале от 1 до 10.

Хорошо подходит для групп до 8 человек. Время: 5-15 минут.

# О методе групповой дискуссии в работе.

«Объединитесь в группы и обсудите» — такое предложение можно услышать и на уроке, и на классном часе, и на психологическом занятии. Групповые методы работы сейчас в фаворе, их пропагандируют, рекомендуют, практически каждый школьный специалист имеет в своем арсенале определенный запас методических приемов, построенных на групповой работе учащихся. Интуитивно и из книг, во множестве присутствующих в нашей профессиональной библиотечке, мы знаем: групповая работа хороша, полезна, привлекательна, содержит богатый развивающий потенциал. Этакий симпатичный джинн из бутылки, строящий великолепные дворцы и не производящий последующих разрушений…

Не бывает таких джиннов, это противоречит их природе, скажете вы. Вот и мы про то же: не бывает метода без ограничений, без разнообразных «но» в применении и тем более без серьезного продумывания всех методических процедур. «Сели вместе и обсудили…» Что? Есть ли в заданной теме предмет для совместного обсуждения? Как обсудили, по какой организационной схеме? Что будет результатом? Как нам отследить эффективность? И вообще, в чем она будет заключаться, эта эффективность?

Если нет четких ответов на все эти вопросы, перед нами *квазиметод,* имитация групповой работы, которую нынче часто можно наблюдать и на уроке, и на классном часе, и на психологическом занятии.

А между тем методы групповой работы, будучи примененными к месту и осмысленно, действительно хороши. В частности — метод групповой дискуссии, о котором хотелось бы поговорить подробнее.

***Групповая дискуссия***— метод группового обсуждения, позволяющий выявить весь спектр мнений членов группы, возможные пути достижения цели и найти общее групповое решение проблемы. В групповой дискуссии каждый член группы получает возможность прояснить свою собственную позицию, обнаружить многообразие подходов, обеспечить всестороннее видение предмета. Кроме того, групповая дискуссия активизирует творческие возможности человека, его интерес к предмету обсуждения, является прекрасным средством сплочения и развития группы, обеспечивает принятие группой наиболее оптимальных решений.

Таким образом, мы видим, что применение этого метода в школьной практике имеет два очень важных следствия. С одной стороны, мы передаем учащимся способ нахождения эффективных решений. Он применим в самых разных ситуациях их школьной и последующей жизни. С другой стороны, групповая дискуссия создает эффективнейшую образовательную среду, в которой формируются разнообразные коммуникативные компетенции, рефлексия, развивается креативность и множество других важных человеческих способностей. Правда, чтобы дискуссия стала такой образовательной средой, ее нужно использовать в нужной ситуации и соответствующим образом организовать.

Когда целесообразно обращаться к этому методу? На уроках групповые дискуссии незаменимы в ценностных спорах и обсуждениях. Они позволяют выявлять и сравнивать различные позиции, вести ценностный диалог, приходить к согласию или определять принципы сосуществования позиций, учат делать выборы в ценностных ситуациях и т.д. Это применимо и к тематическим обсуждениям на классных часах, а также в ситуациях реальных ценностных разногласий, при обсуждении чьи-то поступков, выборов, поиске вариантов самоопределения. Групповая дискуссия позволяет рассматривать и примерять различные точки зрения на те или иные реальные события, при необходимости— находить общий приемлемый вариант группового поведения. Как провести выпускной вечер? Как организовать поездку или экскурсию? Как потратить совместно заработанные деньги? Естественно, что для решения столь разных задач групповая дискуссия должна и организовываться соответственно.

Среди различных аспектов организации дискуссии мы бы выделили два наиболее важных. Первое — это соблюдение самого формата дискуссии, реализация всех необходимых ее этапов. Второе — это правильный выбор организационной схемы дискуссии в соответствии с задачей, а также возрастом и уровнем развития учащихся.

***Этапов*** у дискуссии не так много, но все они чрезвычайно важны:

•*Определение целей и темы дискуссии*. На этом этапе выбирается предмет обсуждения и дается описание желаемого результата. Чем четче, понятнее задан предмет, тем продуктивнее будет дискуссия. «Давайте сначала определимся с понятиями, поймем, что мы обсуждаем» — это не формат дискуссии. В лучшем случае — разговоры накануне. У всех участников к моменту начала разговора должно быть четкое понимание предмета обсуждения. Другое дело, что в процессе знание может углубляться и развиваться. Это нормально. В качестве результата групповой дискуссии могут выступать: общее решение той или иной проблемы, ситуации; четкое самоопределение каждого участника по обсуждаемому вопросу.

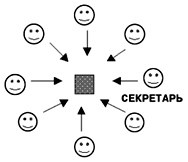
•*Сбор информации* (знаний, суждений, новых идей, предложений участников) по проблеме. Этот этап по форме похож на мозговой штурм: возможность высказаться есть у всех, никакой критики, вопросы только на уточнение, фиксируются все мнения, вся новая информация.

•*Упорядочение, обоснование и совместная оценка информации*, полученной в процессе обсуждения. Главная задача данного этапа— критично проанализировать все предложения (предложения, а не их авторов) и выбрать (всем вместе или каждому для себя) определенную позицию.

•*Подведение итогов дискуссии*, определение итогового решения, сопоставление целей с полученными результатами.

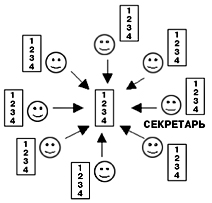
В зависимости от задач, стоящих перед обсуждением, и психологического состояния ученической группы могут быть предложены различные схемы проведения дискуссии. Мы рассмотрим шесть наиболее интересных. Каждый вариант представлен в виде схемы и словесного описания.

## Общая дискуссия

Все сидят в кругу. Каждый участник свободно выражает свое мнение. Необходимо прийти к общему результату, выработать коллективную позицию. При проведении взрослый — ведущий включен в дискуссию, активно выражает свое мнение. Есть секретарь, фиксирующий все позиции. Если это обучающая дискуссия, взрослый может находиться за ее пределами. В этом случае назначается организатор дискуссии, в функции которого входит: следить за тем, чтобы группа не отходила от предмета обсуждения, пресекать критику в адрес друг друга, ограничивать время говорения «болтливых» и стимулировать к высказыванию своей позиции молчаливых, резюмировать дискуссию на промежуточных этапах. Все эти правила заранее проговариваются и не являются новостью для участников. Они и сами постепенно начинают отслеживать их соблюдение — сначала в поведении других участников, а затем и в собственном.

При всей внешней простоте это— наиболее сложный вид обсуждения в работе с детьми и подростками. У него много ограничений: по числу участников (если это школьники, то не более 8–10 человек), по уровню поведенческой саморегуляции. Чтобы такая дискуссия состоялась, участники должны многое уже уметь: слушать других, выражать свою позицию, критично оценивать свое и чужое мнение, регулировать свои эмоции. Эту схему целесообразно применять в старшей школе, и не столько для обучения коммуникативным навыкам, сколько для принятия групповых решений в довольно зрелых ученических группах. Например, как мы проведем день здоровья или вечер встречи выпускников, кто будет представлять наш класс на общешкольном собрании и прочее.

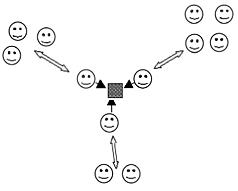
## Дискуссия-ранжирование

Применяется для ситуаций, которые нужно как-то структурировать, упорядочить по значимости, времени, ценности. В данном случае каждый участник вначале сам для себя формулирует мнение по обсуждаемому вопросу (ранжирует предложения, ценности). Затем индивидуальные позиции обсуждаются и составляется общий список. Ведущий, как правило, активно включен, выполняет функцию организатора или соорганизатора (наряду с кем-то из учащихся).

При очевидном организационном усложнении это более удобный вариант проведения дискуссии с учащимися. Первый этап — составление собственного списка — структурирует, определяет индивидуальную позицию ребенка и тем самым делает его поведение в дискуссии более целенаправленным (ему есть что обсуждать, у него есть позиция!). Конечно, от многого в собственной позиции придется отказаться, приходя к общему решению…

Это самый драматичный, но и интересный момент в данной организационной схеме. Дискуссия протекает живо, но при этом участникам легко оставаться в русле основного обсуждения. Темы, которые хорошо укладываются в данную схему: «10 самых важных качеств лидера», «Принципы выбора профессии» и др.

## Дискуссия «В два круга»

До начала дискуссии формируются мини-группы с четко выраженной позицией, это может быть личное мнение по обсуждаемому вопросу или ролевая позиция. Вначале в мини-группе участники вырабатывают позицию и обсуждают аргументы в защиту этой позиции.

Затем представители от группы ведут переговоры. Остальные являются активными наблюдателями: по их решению представитель группы может быть отозван и заменен другим участником. Существуют специальные тайм-ауты, во время которых представитель может совещаться со своей группой. Ведущий — за кругом дискуссии. Он следит за соблюдением правил и удерживает тему.

Такие дискуссии могут протекать очень живо, драматично. Особенно если одна из групп-участниц придерживается жесткой тактики, непреклонной позиции. Результаты дискуссии легко анализировать, так как значительное число учащихся находились в позиции включенных наблюдателей, а значит, многое замечали и анализировали для себя по ходу.

Пример темы, подходящей для такого варианта обсуждения: «Вводить ли школьную форму» (из позиций учеников, родителей и учителей, например).

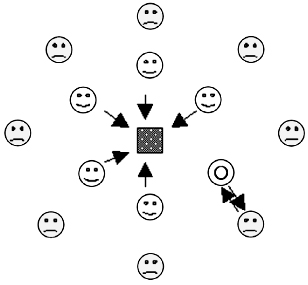
## Дискуссия «Шкала»

Применяется по отношению к проблемам, имеющим альтернативные варианты решения. В начале дискуссии на полу рисуется линия или раскладывается веревка. Один ее конец обозначается табличкой «ДА», другой — табличкой «НЕТ». В центре — «НЕ ЗНАЮ». После оглашения темы каждый участник, самостоятельно обдумав свою точку зрения, занимает на этой линии определенное место, соответствующее его ответу. Участники, занявшие четкую позицию «ДА» или «НЕТ» (или очень близкую к ним), выдвигают свой аргумент. После обмена аргументами (2–3 с каждой стороны) всем остальным предлагается вернуться к анализу собственной позиции и, возможно, ее пересмотреть. Дискуссия заканчивается, когда все участники четко заняли одну из двух позиций. Ведущий занимает внешнюю позицию.

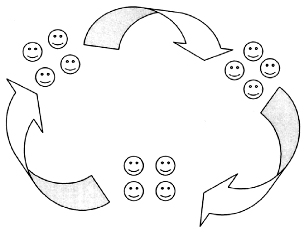
При этом может быть назначена группа экспертов, которая оценивает коммуникативные навыки участников (не результат дискуссии!) и качество аргументов. Возможные темы для обсуждения: «за» и «против» смертной казни, введения в школе определенных санкций, перехода школы на новый режим работы и прочее.

## Дискуссия с наблюдателями

Участники располагаются в два круга. Во внутреннем — шесть стульев, но должно быть занято лишь пять из них. Все остальные участники сидят во внешнем круге. Участники внутри круга ведут дискуссию на заданную тему. Внешний круг наблюдает. Если кто-то из внешнего круга чувствует, что хотел бы выразить свою позицию, он выходит в центр. При этом один из участников покидает внутренний круг, переходит в позицию наблюдателя. Один стул всегда должен оставаться свободным! Такой вариант дискуссии позволяет, с одной стороны, структурировать процесс, а с другой — дать возможность всем, кому есть что сказать, высказаться.



## Дискуссия с ротацией

До начала дискуссии создаются мини-группы, равные по составу. Способ их создания может быть любой: по желанию, жребием. Дается общая проблема, над которой определенное количество времени работает каждая группа. Лучше всего подходят проблемы, предполагающие в качестве своего решения создание определенного перечня: принципов, правил, задач и др. Количество пунктов в этом перечне ограниченно. Например, 5 принципов, 4 главных правила поведения в поездке. На первом этапе каждая группа создает свой список, как минимум, в двух экземплярах. Затем в каждой группе выбирается участник, который перейдет в соседнюю группу и познакомит ее с наработками своей. В этой новой группе он и останется.

На втором этапе каждая микрогруппа работает с двумя списками. Участники обсуждают оба и создают новый, общий, с учетом наработок. В нем должно быть первоначальное количество пунктов! А это значит, что от чего-то предстоит отказаться, что-то обобщить. Ротация может пройти еще раз. Важно, что в этом случае работать в соседнюю группу уходит не тот участник, который уже осуществлял переход.

В конце работы получаем несколько списков — спектр мнений по заданному вопросу. Списки объединяются, повторяющиеся пункты убираются, и получается полный свод правил, принципов, положений, важный для данной группы в целом.

В такой форме хорошо обсуждать нормы и правила жизни класса, принципы выбора профессии и другие темы.

## TheWorldCafe».

Технология организации обсуждения в небольших группах в неофициальной обстановке. TheWorldCafe поощряет инициативу и стимулирует к творчеству.

Правила этикета в «Мировом кафе»:

Фокусируйтесь на самом важном

«Не сидите в сторонке» - делитесь своими идеями и размышлениями

Говорите то, что думаете, и от всего сердца.

Слушайте, для лучшего понимания.

Соединяйте идеи в единой целое

Делайте заметки, творите на скатертях – здесь это можно и нужно!

Получайте удовольствие от процесса!

Концепция WorldCafé

TheWorldCafe - это метод фасилитации групповых обсуждений, в котором во главу угла ставится общение между участниками и добавление новых мыслей и идей. Технология TheWorldCafé известна уже 20 лет тысячам и десяткам тысяч людей по всей планете. Это на удивление несложный, и при этом очень сильный метод создания продуктивного диалога и обсуждения.

Главная идея TheWorldCafé – это то, каким образом люди общаются друг с другом, добавляя в свои слова кусочек души и сердца. В этом смысле процесс из обучающего, когда формируется всесторонний взгляд на обсуждаемый вопрос (столы на 3-4 человека, их хозяева, которые проникают всю глубже в суть проблемы, хозяева, которые приглашают в обсуждение - когда человек может перейти от одного столика к другому), превращается в инструмент для создания контекста совместной деятельности.

Что же является самым важным в «мировом кафе»?

Его «основатели» Дэвид Айзекс и Хуанита Браун полагают, что необходимо создать атмосферу, и именно она будет способствовать творческому росту и развитию участников. Еще в начале встречи будет правильно сообщить гостям, что рабочее совещание будет проводиться в необычном формате.

В идеале стоит выбрать светлое уютное помещение, напоминающее атмосферу кофейни – добавить вазы, живые цветы, ненавязчивую музыку. Будет здорово, или каждый сможет выпить чашечку вкусного кофе, и именно в такой атмосфере в голове часто рождаются особенно ценные идеи.

Процесс

Для эффективного обсуждения с использованием метода «мировое кафе» в группе должно быть не менее 12-14 человек. Рассадка происходит как в обычных кофейнях, по три-четыре человека за столик, с одним отличием - один человек берет на себя роль «хозяина» стола, а остальные участники играют роль приглашенных гостей.

Для оптимизации процесса обсуждения и фиксации результатов на каждом столе лежат бумажные скатерти и разноцветные маркеры, все идеи запечатлеваются удобным способом - схема, рисунок, тезис.

Спустя некоторое время, к примеру 20 минут, «гости» перемещаются за следующий стол, а «хозяин» остается на своем месте и рассказывает вновь пришедшим к нему гостям о сути обсуждаемого вопроса – кратко презентует основные мысли, высказанные до этого. К окончанию второго круга дискуссий все «гости» кафе будут знакомы с предложениями и идеями друг друга, каждый выскажет свое мнение и узнает мнение коллег. После этого, все собираются для общей дискуссии по вопросу.

Правила WorldCafé

Существует шесть основных правил для эффективного проведения «мирового кафе», сформулированных авторами технологии:

1. Задайте контекст ситуации - прозрачно распишите основные цели и задачи.

Спросите: «Какие способы и новые возможности мы здесь и сейчас можем исследовать и обсуждать?» Определите круг участников – подготовьте и распределите разные аспекты обсуждаемой проблемы для групп за столиками: разнообразие точек зрения всегда обогащает конечный результат. Цель обсуждения в формате «мирового кафе» - совместный поиск перспектив и общий доступ к возможности развития и новым перспективам. После обсуждения часто люди становятся более уверенными, так как им удалось поработать с самыми актуальными и злободневными вопросами, которые важны как для каждого в отдельности, так и для компании в целом.

2. Разбирайте те аспекты проблем, которые являются по-настоящему важными. Потому что, если внимание участников будет направлено на решение действительных сильных вопросов, то будет получен по-настоящему видимый эффект. Обсуждение получится открытым и глубоким.

3. Отмечайте мысли каждого участника: так как количество участников ограничено тремя-четырьмя, то «промолчать» и отсидеться в сторонке будет достаточно сложно. Уважайте каждое мнение, даже «неправильное». Приглашайте к обсуждению и сотрудничеству.

4. Соединяйте несоединимое. Здорово, когда переплетаются разнообразные идеи и точки зрения. Также положительно влияет на конечный результат то обстоятельство, когда собираются люди из разных профессиональных сфер.

5. Щедро делитесь успешным опытом, инсайтами и слушайте внимательно других: сосредоточьте фокус внимания на личных достижениях и вкладах каждого из участников обсуждения.

6. Развесьте скатерти на стенах, соберите воедино результаты работы всех групп, чтобы максимально наглядно были представлены все результаты. Иногда полезно продолжить дискуссию, образовав единый большой круг, активизируя коллективный интеллект, и визуализируя его силу.

# Митап

Митап, от английского (meetup/meetup) — встреча единомышленников для обсуждения тех или иных вопросов в неформальной обстановке. Митап простыми словами — встреча по интересам для обмена опытом.

Раньше митапы существовали благодаря различным клубам и сообществам по интересам, но в 2001 году появилась социальная сеть Meetup.com, договариваться о встречах стало значительно проще и быстрее.

Особенности митапа.

Основная идея митапа — наличие общих интересов и возможность в реале обмениваться мыслями, идеями и другой информацией по теме митапа.

В отличие от других форматов, митап всегда спонтанный, гибкий и достаточно непредсказуемый, т. к. в нем могут принять участие не только специально приглашенные люди, но и все желающие, которым стало известно о событии.

4 правила митапа — делай, учись, делись, меняй:

Делай, потому что без активных действий твои мечты останутся просто воздушными замками.

Учись у тех, кто знает ответы на твои вопросы и умеет превращать фантазии в реальность.

Делись тем, что знаешь и умеешь сам.

Меняй себя и вместе с тобой изменится мир вокруг.

Большинство митапов проводится среди специалистов какой-либо отрасли, но это — необязательное условие. На митап могут собраться люди, которых объединяют различные хобби, идеи или потребности. Например, ИТ митапы, информация о темах всех планируемых — как платных, так и бесплатных встречах публикуется на странице Митапы.

Обычно такие встречи проходят раз в месяц по вечерам после работы, но иногда на митап собираются еженедельно и даже в утренние часы. Живое общение на митапе продолжается 1-2 часа. Этого времени достаточно для того, чтобы обсудить и сделать все самое важное.

В качестве места проведения митапа выбираются открытые общественные места, коворкинги, офисные помещения, бары или кафе — все зависит от возможностей организаторов и желания создать определенную атмосферу встречи. Главное, чтобы присутствующие могли свободно передвигаться от собеседника к собеседнику.

Кто на митапе главный?

Уникальность митапа состоит в том, что главными для него являются все участники сообщества. Конечно, у каждого митапа есть организатор, может быть спонсор и даже приглашенная звезда. Но им отводится второстепенная роль, потому что на встречу люди собираются не ради них, а для общения друг с другом.

Мероприятие всегда является некоммерческим. Организуя митап бесполезно рассчитывать на продвижение товаров или рост продаж, хотя определенная пиар-составляющая в них вполне допустима, но в этом нужно знать меру и не подрывать доверие собравшихся.

Главное правило.

Митап — это свободный формат. Организаторы могут только задать направление и пригласить нескольких спикеров с короткими выступлениями, но дальше люди самоорганизовываются так, как им удобнее и интереснее. Общение может проходить как в виде коллективной дискуссии, так и поочередными выступлениями у микрофона.

Кому нужен митап?

Митапы нужны тем, кто заинтересован в создании компании единомышленников. Встречи такого рода незаменимы для организаторов сообществ или групп в социальных сетях, работников офисов и IT-компаний, и просто людей, связанных общей проблематикой. Также митапы прекрасно зарекомендовали себя в тех случаях, когда нужен мозговой штурм для решения какого-то важного вопроса.

Лучше заранее поинтересоваться, как организовывались и проводились аналогичные встречи у других. В интернете есть достаточно много площадок, где выкладывается информация не только о запланированных митапах, но и об уже состоявшихся. Самые известные из них — Meetup.com, Timepad.ru и Eventbrite.com. Также специальные странички в соцсетях.

Для чего бы вы ни планировали собрать митап, время и средства на него никогда не будут потрачены зря. На митапе вы узнаете что-то новое, расширите кругозор, решите наболевшие вопросы, обретете нужные навыки и найдете новых друзей.

## Аквариум

В чем суть формата? Небольшая группа людей обсуждает какую-то горячую тему перед большой аудиторией. В классических аквариумах любой участник может присоединиться к маленькой группе и вступить в дискуссию. Это очень эффективный формат для обсуждения трендовых тем и выявления разных точек зрения. Отлично, если маленькая группа состоит из лидеров общественности и частного сектора, а аудитория — из работников и рядовых граждан. Аквариумы делают процесс принятия решений прозрачным, выстраивает доверительные отношения и упрощает сложные вопросы.

Как использовать формат?

Чтобы создать «аквариум», поставьте в круг 5-8 стульев.

Для аудитории разместите стулья в виде концентрических кругов вокруг аквариума.

Выберите участников дискуссии и рассадите их во внутреннем круге.

Модератор объявляет тему обсуждения, и внутренний круг его начинает.

В «открытом» варианте аквариума часть стульев внутреннего круга остается незанятыми, и любой человек из большой аудитории может занять это место и присоединиться к дискуссии.

В «закрытом» варианте участники обсуждения остаются внутри круга, пока оно не закончится. Когда время выйдет, они покидают аквариум, а представители аудитории из большого круга занимают их места и начинают дискуссию.

Длительность: около 1,5 часов

Для чего подходит такой формат?

В качестве альтернативы традиционным дебатам

В качестве альтернативы панельным дискуссиям

Чтобы привлечь аудиторию к участию

Чтобы получить вопросы на сложные вопросы

Чтобы избежать скучного лекционного формата

# Технология OpenSpace

Этот формат создан, чтобы достигать соглашения по сложным вопросам. Подходит для больших (более 2000 участников) и маленьких групп (менее 10). Дает хорошие результаты, если мероприятие проходит в течение 1-2 связанных между собой дней. Главная задача модератора — представить участникам проблему и пояснить особенности формата. После этого участники сами создают себе расписание и задают скорость мероприятию.

Как использовать формат

У этого формата довольно строгая структура, хотя она и зависит от профиля участников и их нравов. Однако как именно применить технологию OpenSpace вам никто не скажет. Зато результат всегда гарантирован. Но если вы планируете использовать этот формат, убедитесь, что вы:

Забронировали подходящего размера опенспейс

Подготовили достаточное количество стульев и сидений

Приготовили для участников карандаши и бумагу

Пригласили опытного модератора

Длительность: 1-2 дня

Для чего подходит такой формат?

Когда вам нужно обсудить сложную тему, собрать в одном месте все стороны, заинтересованные в вопросе

Для стратегического планирования: выявления целей и планирования дальнейших действий

Когда есть необходимость в обмене знаниями и опытом

Когда есть необходимость в групповом обсуждении горячего вопроса

Когда нужно организовать общение между разными группами людей

Для тимбилдинга посредством обсуждения и общения.

# Неконференции (Unconference)

Цель неконференций — содействие обмену опытом и знаниями. Перед основным мероприятием все участники собираются вместе и обсуждают свои дальнейшие действия в формате OpenSpace (как описано выше). Поэтому как такового руководства к неконференциям тоже нет. Все действие создается самими участниками. Отличительная черта этого формата в том, что ход событий и расписание мероприятия придумывается самими участниками, и любой человек может предложить свою собственную сессию. Здесь нет голосований, нет опции отменить или не принимать какую-то идею. Все предложенные сессии берутся в расчет. Таким образом, создается несколько сессий, и участники могут спокойно перемещаться между ними.

Как использовать формат?

Для неконференций достаточно найти подходящие место и тему для обсуждения

Соберите вместе участников дискуссии, расскажите им о теме и предоставьте им возможность самим придумать продолжение встречи.

Каждый создатель сессии в праве выбрать для нее место и формат.

Каждый участник может спокойно перемещаться от одной сессии к другой.

Желательно, чтобы у создателя сессии была доска для записей, проектор, карандаши и бумага.

Участники не должны быть равномерно распределены между сессиями.

У каждой сессии должно быть ограниченное время.

В конце неконференции соберите участников вместе и предложите им ряд подарков. Пусть каждый выберет один подарок для участника, который за время сессий больше всего его заслужил. Попросите аргументировать свой выбор.

Длительность: 1 день

Для чего подходит такой формат?

Чтобы сделать атмосферу более неформальной.

Чтобы не испортить результаты традиционными нормами и знаниями, а сгенерировать новые идеи.

Чтобы избавиться от практики статус-кво и погрузиться во что-то неизведанное и незнакомое.

# «Квадро»

Многие дискуссии становятся неконструктивными из-за того, что участники изначально не определили свои позиции по обсуждаемому вопросу. Метод «Квадро» помогает выявить имеющиеся мнения, увидеть сторонников и противников той или иной позиции, начать аргументированное обсуждение вопроса.

Цель: выяснение и обсуждение мнений в группе (получение обратной связи) относительно высказанных преподавателем или кем-то из обучающихся тезисов и суждений.

Данный вид дискуссии может быть использован как метод активизации слушателей на лекции.

Проведение.

1. На плакате или доске записывается тезис, например: «Воспитать конкурентоспособного рабочего может только тот мастер (преподаватель), который сам успешен на рынке труда».

2. Все участники одновременно показывают цифру на карточке «квадро», отражающую их мнение по этому тезису:

1 2 3 4

1 — согласен

2 — согласен, но...

3 — не согласен, но... (вариант — затрудняюсь)

4 — не согласен

3. Преподаватель констатирует представленный характер мнений.

Если цифры значительно отличаются, то необходимо обсуждение. Сначала высказывают свои аргументы те участники, которые согласны с выдвинутым тезисом (показали цифру 1), их дополнят участники, показавшие мнение 2 («согласен, но...»), и т. д.

Варианты

1. При большом количестве участников проработка тезисов происходит сразу в группах по 5-—6 человек. На карточке демонстрируется мнение всей группы. Спорные вопросы выносятся на общую дискуссию.

2. Участники получают тезисы, напечатанные на листе бумаги (до 15 тезисов). Сначала работа с тезисами осуществляется индивидуально. Затем все садятся в круг. Зачитывается одно высказывание. Все участники обозначают свою позицию, и начинается дискуссия.

3. После того как все уже подняли карточки, участники по очереди сообщают свое мнение: по первому вопросу — соседу слева, по второму — соседу справа. Таким образом, происходит обмен различными или сходными мнениями.

4. Вариантом «Квадро» выступает техника «Светофор».

Каждый участник получает карточки. Преподаватель зачитывает тезисы по одному. Участники, согласные с тезисом, поднимают зеленую карточку; несогласные — красную, сомневающиеся и воздерживающиеся от решения — желтую.

Примечания:

- этот метод позволяет узнать мнения всех участников: никто не остается только зрителем;

- у многих участников уже вскоре после начала игры возникает живой интерес, обусловленный желанием узнать причины расхождения во взглядах и обосновать свое мнение;

- желательно подготавливать такие тезисы, к которым у членов группы предположительно несходное отношение. Если мнение всех участников по какому-то вопросу в основном совпадает, то интерес к игре быстро остывает;

- всякий раз необходимо предоставлять участникам несколько минут на обдумывание решения. Если тезис требует обсуждения, участников просят обосновать их положительную или отрицательную реакцию. Если дискуссия угасает, следует переходить к следующему тезису;

- этот метод не применяется, если по условиям времени нет возможности провести дискуссию. Простое поднятие карточек малорезультативно.

# «Приоритеты»

Цель: сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

Проведение.

1. Каждый участник получает листок с тезисами по определенной теме. Преподаватель дает первое задание: участники должны расположить тезисы в соответствии с собственным мнением в порядке убывания приоритетов. Для этого высказывания оцениваются по десятибалльной шкале. На выполнение задания отводится 10 мин. Участники разбиваются на группы по 4—5 человек в каждой. В группах они разрабатывают единую систему приоритетов. Если группа не приходит к единому мнению относительно какого-то тезиса, то этот тезис отмечается особо, доводы «за» и «против» также фиксируются для позднейшего обсуждения данного случая на общем собрании.

2. Все участники собираются для совместной дискуссии. Малые группы докладывают о своих результатах и спорных случаях.

Если участниками должно быть принято общее решение (например, требуется определить, какая методическая проблема является наиболее актуальной для учебного заведения), то теперь, как и ранее в малых группах, все должны прийти к соглашению о приоритетах.

Варианты.

1. Вместо тезисов, напечатанных на одном листке, каждая малая группа получает несколько карточек, на которых напечатаны отдельные тезисы. При этом обсуждение станет более оживленным, а фаза индивидуальной работы будет отсутствовать.

2. Участники получают не готовые тезисы, а чистые листки, складывают их пополам вдоль и разделяют на 10 граф. По каждому вопросу участник записывает в графах на левой половине листа 10 важнейших, по его мнению, аспектов (например, какими профессиональными компетенциями должен владеть выпускник профессионального училища). Лишь после этого дается новое задание: распределить эти аспекты в соответствии с их значимостью (обозначить приоритеты). С этой целью на правой стороне листа выставляются оценки по десятибалльной системе. Важно, что суть состоит не в выработке единого мнения группы, а в том, чтобы получить представление о многообразии аспектов темы: заполненные листки кладутся затем на стол, к которому все участники подходят и изучают результаты.

3. Вместо баллов, проставляемых на листках, можно использовать цветные фишки (или мелкие предметы), которые участники получают заранее. Возле каждого аспекта на плакате можно положить разное количество фишек. Оценка значимости того или иного аспекта темы становится очень наглядной благодаря зрительному восприятию фишек.

# «Идейная карусель»

Цель: организация последовательного обсуждения предложенных вопросов с последующим принятием коллективного решения; актуализация знаний и выявление имеющегося опыта.

Материалы: листы бумаги.

Проведение.

1. Каждому члену микрогрупп (по 4 — 5 человек) раздается чистый лист бумаги и всем задается один и тот же вопрос. Без словесного обмена мнениями все участники записывают на своих листках бумаги спонтанные формулировки ответов на него.

2. Листки с записями в режиме дефицита времени передаются по кругу по часовой стрелке соседям по микрогруппе. При получении листка с записями каждый участник должен сделать новую запись, не повторяя имеющиеся. Работа заканчивается, когда к каждому вернется его листок. На этом этапе записи не анализируются, не оцениваются и не отбираются (в этом проявляется некоторое сходство данной методики с «мозговым штурмом»).

3. В микрогруппах происходит обсуждение сформулированных участниками ответов, предложений и выделение в итоговый список наиболее важных, актуальных из них.

4. Обмен результатами наработок микрогрупп. Все микрогруппы предлагают по очереди свои формулировки из итогового списка. Если формулировка не встречает возражений других групп, она включается в окончательный общий список.

Вариант.

Группы располагаются в пространстве аудитории по кругу. Каждой группе выдается лист бумаги с вопросом, проблемным заданием и дается время на обсуждение. Дискуссия в микрогруппе заканчивается записью общего решения на выданном листе с вопросом. Затем каждый лист с вопросом и написанным решением передается по часовой стрелке следующей группе, которая после обсуждения также фиксирует свое мнение на этом листе. Процедура повторяется столько раз, сколько предложено вопросов и сколько создано микрогрупп.

По окончании работы каждой группе возвращается выданный первоначально лист и дается время на анализ и согласование записанных на нем точек зрения или решений. После этого группы озвучивают результат своей работы. Подводятся итоги, анализируется работа групп совместно с преподавателем.

Примечание:

- данное интерактивное взаимодействие порождает синергетический эффект. Чужие идеи дорабатываются, развиваются и дополняются, уменьшается шанс упустить конструктивную мысль.

# Техники проектирования

## «Форсайт»

«Форсайт» - это процесс определения позиции заинтересованных лиц по отношению к общему для них будущему.

Процесс, в котором ключевые участники способные влиять на будущее, договариваются о сценарии развития событий.

Этот процесс включает в себя три стадии:

1. Создание образа вероятного будущего
2. Создание сценария перехода из настоящего в желаемое будущее в виде «дорожной карты».
3. Создание стратегических и экономических договоренностей участников, по поводу того, как эта «дорожная карта» будет реализовываться.

Полноценный «форсайт» состоялся, если участники прошли все три стадии: Создали образ будущего, нарисовали карту сценариев и договорились.

Бывает так, что участники создают общий образ будущего, но не могут договориться о сценариях его достижения или ресурсах и сроках. Тогда это не «форсайт», а «рабочая сессия», которая является одной из ступенек «форсайта». Считается, что «форсайт» состоялся, когда все участники согласны с составляющими всех трех пунктов.

*Третьим шагом в процессе форсайта, может быть «Сессия стратегического планирования», на которой участники договариваются о необходимых ресурсах, задачах и сроках, требуемых для реализации «дорожной карты». Ведь полноценный форсайт как процесс, предшествует, дополняет и развивает любую стратегию. Стратегия возникает из форсайта, и является его результатом.*

Зачем нужен форсайт?

1. Понять, что убьет Ваше предприятие, событие.
2. Увидеть свое место в мире через 5 лет.
3. Понять, какие продукты к месту, а какие - ко времени.
4. Знать, что делать, для получения конкурентного преимущества.

*Типы форсайтов.*

*Образовательный.* Цель: погрузить людей в будущее. Не важно, будут ли реализованы следующие два этапа, важно, чтобы человек, который погрузился в образ будущего и захотел туда идти. Формируется единое поле представлений о существующих трендах и событиях. Этот вид форсайта отлично встраивается в командообразующий тренинг.

1. *Коммуникационный.* Форсайт для определения позиций участников. Цель: проявить интенции и стремления в существующих командах участников. Ведь может оказаться, что их представления о желаемом будущем различны так же, как у героев басни: Лебедя, Рака и Щуки.
2. *Прогностический.* Форсайт как прогноз будущего. Цель: спрогнозировать вероятное будущее, которое хотим достичь. Предвидеть «опасности» и «возможности», влияющие на будущее для лавирования и достижения выбранных целей.
3. *Диагностический. Во всех трех предыдущих типах, возможна диагностика участников на способность видеть и решать стратегический задачи, а так же, качество их представлений о будущем в их предметной области. Но можно делать и отдельную сессию, с целью диагностики участников.*

*Виды реализации форсайтов:*

1. Сессия (RAPID FORESIGHT) - Участники встретились и обсудили желаемое будущее. В результате договорились или не договорились, но хотя бы проявились в интенциях и индивидуальном видении будущего. Сформировали общее видение, или хотя бы договорились, что необходимо встречаться дальше, чтобы от диалога и обмена мнениями перейти к конкретным решениям.
2. Проект - Цикл событий, в котором есть часть форсайт технологий. Результатом может быть «дорожная карта», с которой все согласны. Осталось спланировать ресурсы и сроки на «Сессии стратегического планирования».
3. Процесс - Полноценный форсайт как процесс, который предшествует, дополняет и развивает любую стратегию. Стратегия возникает из форсайта, и является его результатом.

*Результаты форсайтов:*

1. Создаются новые бизнесы, или производятся инвестиции к существующим проектам. Перераспределяются ресурсы между существующими и стартапными проектами.
2. Принимаются решения, влияющие на смену существующей внутренней и внешней политики.
3. Пересматриваются существующие стратегии и цели, на основании анализа новой информации или изменившихся стремлений и интенций участников. Участники вовлекаются в реализацию составленной «дорожной карты»

*Опасности форсайтов:*

1. Влияние лоббистов - Стремление участников продавить собственное видение, а не договориться.
2. Отсутствие экспертов в областях, косвенно или напрямую влияющих на рассматриваемую область форсайта. Недостаток информации. Фактически это дорожная карта без «ям» и «протоптанных тропинок».
3. Симуляция - Участники прошли процесс похожий на форсайт, не достигли целей форсайта, но получили другие, незапланированные результаты (диагностика, коммуникация, знакомства, хорошо время провели...)
4. Малая активность - Недостаточность усилий и времени, для формирования результатов в виде «дорожных карт», решений и планов. «Не дожали».

*Отличие форсайта от прогноза*

* Прогноз это:
  + Грибы (куда дует ветер, туда и внимание)
  + Палец эксперта (директива прогноза)
  + Исследование рынка (долгие и затратные)
  + Волевое решение (вероятность наступления события оценивает один человек)

Форсайт это:

* + Совместная работа (авторы - всегда несколько человек)
  + Карта будущего (не директива, а перспектива)
  + Ставки участников (вероятность наступления события оценивают несколько человек)
  + Проверка реальностью (корректировка «на ходу»)

*Роли на форсайте*

1. Участники
2. Ведущий
   1. Предварительно проектирует процесс
   2. Собирает информацию и анализирует требования
   3. Держит участников в «рамках будущего»
   4. Инструктирует модераторов и участников
3. Модераторы
   1. Ведет процесс
   2. Управляет коммуникацией
   3. Управляет содержанием
4. Команда поддержки

*Ответственность.*

* За процесс и результат несут ответственность ведущий и модераторы.

*Количество участников*

* Оптимальное количество от 5 до 15 человек. При этом количестве участники еще слышат друг друга и способны порождать новые идеи.
* Если участников больше, то
  + Они делятся на группы по направлениям. Результаты вносятся в общую карту и синхронизируются.
  + Они делятся нагруппы, и выполняют задачи самостоятельно. Затем результаты собираются и рисуется общая карта.

*Сущности которые рассматриваются на форсайте.*

1. Основные
   1. Тренды (процесс идущий в «большой системе», относительно которой делается форсайт, изменяющийся со временем)
      1. Возможности (поле перспективных возможностей)
      2. Угрозы (процесс негативно влияющий на перспективы)
2. Явления с жизненным циклом
   1. Технологии (ответ на «вызов» возникающий в системе НТР. Может запускать новый тренд)
   2. Форматы (Бизнес-модели, мегапроекты, специалисты. Рыночный или социальный ответ на «вызов». Может запускать новый тренд)
3. Одномоментные явления
   1. События (явление выражающее кульминацию тренда)
   2. Нормативные акты (Акт управленческой воли в документе регулятора. Переламывает или запускает новый тренд)

*Пример форсайт-сессии*

1. Первый день
   * Определяются стартовые тренды и наиболее яркие идеи развития. Тренды и идеи согласуются и накладываются на карту времени.
   * Участники в малых группах создают наборы карт вероятных событий и технологий в виде моделей.
   * Группы тестируют полученные модели на достоверность.
   * Модели распологаются на карте времени.
   * Участники презентуют свои результаты.
2. Второй день
   * Группы работают с ключевыми рынками (заказчиками) и составляют таблицу их существующих и будущих потребностей.
   * Проводится круговой линч результатов, по методике оценки венчурных проектов.
3. Третий день
   * Участники работают с политиками, ожиданиями и законодательными изменениями.
   * Сведение групповых карт в общую карту времени. Финальная презентация.

*Результат форсайт-сессии*

Участники получают визуальный образ совместного будущего включающего в себя:

* + ключевые тренды, события, технологии,
  + стратегические развилки и точки принятия решений,
  + план законодательных и лоббистских мер,
  + прогноз развития технологий и ключевых рынков

Технология позволяет вести одновременную работу в интрнете и с удаленными участниками (например Skaype + GoogleDocs)

*Сценарий форсайт сессии.*

Ведущий проговаривает и прописывает цель и основные задачи сессии, маршрут работы, основные результаты, которые должны быть получены в ходе групповой деятельности; объявляет регламент работы; устанавливает правила группового взаимодействия.

1. Далее ведущий дает участникам определение форсайта, разбирает с ними понятие тренда1, проводит небольшую дискуссию на тему, что такое успех, успешная личность, успешное будущее. Участникам дается установка, что будущее не предопределено, его фундамент закладывается нашими настоящими действиями и решениями.

Задание 1.

1. Команда участников делится на несколько малых групп. В малых группах проводится мозговой штурм на тему поиска актуальных трендов в современном обществе. Также группы определяют, какие тренды нужно поддерживать для формирования успеха в разных сферах общества и своей жизни, а какие тренды мешают для развития и совершенствования личности и общества в целом. Каждый выделенный тренд записывается на стикере, затем его приклеивают на флипчарт.

Задание 2. Карта времени

На каждой карточке по возможности указывается год ее «появления». Карточки помещаются в один из трех временных горизонтов.

1. Ближний. В этом временном коридоре размещаются тренды, технологии и угрозы, появление которых, по мнению экспертов, ожидается в ближайшее время. Фактически, разнообразие материалов этого горизонта определяются мерой профессионализма и осведомленности в актуальных процессах собственной предметной области.

2. Средний. В данный горизонт попадают те сущности, объекты и явления, которые сами эксперты считают значимыми и прорывными уже для сегодняшнего дня, однако хорошо осведомлены о неоднозначных условиях их появления, поэтому верят и не верят в них одновременно, сдвигая их в результате в будущее. Размещение карточек в среднем горизонте может быть результатом уверенности экспертов в том, что именно в данный момент будут проявлены все предпосылки, например, наберет силу тот или иной социальный тренд или попадут в массовое использование технологии – предшественники данной карточки (интернет в существующем виде мог появиться только после распространения персональных компьютеров, а новая медицинская технология – только после периода ее тестирования и апробации).

3. Дальний. Объекты данного горизонта относятся к двум категориям. Первая: объекты, появление которых на карте диктуется развитием того или иного технологического тренда: например, нейроразъемы прямого подключения компьютеров к человеческому мозгу – результат развития тренда на взаимопроникновение человеческого и искусственного. Вторая: получившие развитие на новом технологическом уровне знакомые продукты (например, находящиеся еще дальше в будущем на линии развития телевидения от ламповых телевизоров с водяной линзой 50-х годов к современным LED и плазменным мониторам, подключенным к IP-TV). В данном горизонте участники размещают те объекты, которые появляются на пересечении нескольких трендов или технологических линий (например, индивидуальные, отличающиеся день от дня, лекарства, которые требуют появления как индивидуальных моделей биохимии, так и домашних фарма-принтеров).

4. «Очевидное – невероятное» или «чулан». Четвертый, особый «горизонт». Туда помещаются объекты, которые, по мнению большинства группы никогда не произойдут. Для того, чтобы карточка оказалась в этой части карты, необходимо, чтобы один из участников работы предложил ее, но большинством она была бы не согласована. Карточки, оказывающиеся в этой части карты, как правило, относятся к одному из двух типов. Первый тип – легковесные фантазии, не связанные системно с картой событий, не проходя- щие экспертный уровень группы. Например, «атака инопланетян» или «создание вечного двигателя». Второй тип – это карточки, за которыми стоит экспертиза в группе, экспертной компетенцией по данному вопросу не обладающей или, напротив, обладающей традиционной экспертной компетентностью. Например, «исчезновение банка как учреждения» или «появление частной космонавтики». Интересно, что в зоне «никогда» карточки могут появляться в тот момент, когда их реализация является уже фактом сегодняшнего или даже вчерашнего дня. Интересно также, что для некоторых типов субъектов именно карточки, попадающие в эту зону, являются наиболее интересными и информативными. Фактически, в этой зоне находятся объекты, которые уже осознанны и названы, но им по той или иной причине не нашлось места в реальности участников группы. В тех случаях, когда группу составляет сплоченный коллектив консерваторов, именно эти карточки являют действительную карту будущего предметной сферы

1. Этап. Карта будущего

Работа в группе: Определение угроз и возможностей для субъектов в текущей карте будущего.

Работа в группе: Генерация идей изменений.

Работ в группе: Описание проектов изменений.

Карта будущего. Начертите карту своего успешного будущего. Ваши глобальные цели обозначьте как пункты местности, в которых вы хотели бы оказаться. Обозначьте также промежуточные большие и маленькие цели на пути к ним. Придумайте и напишите названия для «пунктов-целей», к которым вы стремитесь в своей личной и профессиональной жизни. Нарисуйте также улицы и дороги, по которым вы будете идти. Как вы будете добираться до своих целей? Самым коротким или обходным путем? Какие препятствия вам предстоит преодолеть? На какую помощь вы можете рассчитывать? Какие местности вам придется пересечь на своем пути: цветущие и плодородные края, пустыни, глухие и заброшенные места? Будете ли вы прокладывать дороги и тропы в одиночестве или с кем-нибудь? Вы можете представить свое успешное будущее в виде наклеенных на ватмане желаний-рисунков, вырезанных из журналов.

*Метод Линия времени*

*Как спланировать достижение цели?*

Представим, что вы уже знаете, чего хотите. Ваша цель поставлена верно и вы очень хорошо представляете себе конечный результат. Дело за малым – придумать, как к этой цели прийти. В этом вам может помочь такой инструмент как линия времени. (Однако если вы еще чувствуете сомнения по поводу того, в силах ли вы справиться с поставленной задачей, рекомендуем в начале проделать упражнение Стратегия творчества Уолта Диснея). Для выполнения этого упражнения вам понадобится ручка и бумага.

Все очень просто. Итак, начертите на листе отрезок. Левый конец отрезка сегодняшнее число, правый конец – дата достижения цели (да-да, надеюсь, вы не забыли, что нужно поставить конкретную дату)

Шаг 2. Представьте, что вы уже находитесь в точке, когда цель достигнута. Ощутите всем телом, что на календаре уже то самое число и у вас все получилось на отлично. Опишите, что вы видите. Тезисно записывайте свои мысли рядом с правым концом отрезка. Что вы видите? Что вас окружает? Что за люди рядом с вами? Что вам говорят? Что вы себе говорите? Как вы себя чувствуете, когда цель достигнута. Опишите как можно больше деталей. Говоря более профессиональным языком, вам необходимо ассоциироваться с моментом достижения цели. Стать одним целым с этим моментом.

Шаг 3. Теперь вам необходимо выйти в состояние диссоциации. Т.е. посмотреть на вашу линию как бы сверху, со стороны. Есть сегодняшний день и конечная точка. Какие этапы должны быть между ними? Самыми большими мазками. Если представить, что цель – построить дом, то такими этапами могут быть – фундамент, первый этаж, второй этаж, крыша, отделка… Отметьте эти этапы на линии времени черточками и также поставьте для них даты. Если этапы не придумываются, можете просто поделить свою линию пополам и поставить число, соответствующее половине пути.

Шаг 4. Снова ассоциация. Но на этот раз ассоциируемся с одним из выбранных этапов. Представьте, что половина пути пройдена (или построен фундамент дома). Посмотрите вокруг, что вы видите? Что уже сделано? На что важно обратить внимание на этом этапе? Что важно сделать в первую очередь. Свои мысли также фиксируйте тезисно.

Шаг 5 и далее. Дальше мы продолжаем чередовать ассоциацию и диссоциацию: погружаемся и визуализируем каждый этап, а потом выходим из картинки и смотрим на свой план целиком. Постепенно начнут вырисовываться приоритеты и важные дела, про которые вы забыли или они пока не приходили вам в голову, но от которых зависит успех всего мероприятия.

Начинать путь ассоциация/диссоциация по этапам можно как от текущей даты, так и от конечной точки – как вам удобнее. Закончив свое путешествие по линии времени, вернитесь в сегодняшний момент (левый конец отрезка) и выберите, что станет вашим самым первым шагом прямо сегодня. Этот путь – не предсказания оракула, это один из возможных вариантов развития событий, который помогает вам сориентироваться и сделать нужные шаги в настоящий момент. Вам никто не мешает менять свой план и свою линию времени, если это сделает достижение конечной цели более быстрым и простым.

# Фасилитация

*Фасилитация– это* профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей. Процесс фасилитации приводит к повышению эффективности  групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала. Фасилитация необходима там, где люди стремятся достигнуть общей цели в командной работе, проектной группе, в ходе совещания. Другое определение фасилитации дал Роджер Шварц, по его мнению, «Групповая фасилитация это процесс, в котором человек, выбор которого приемлем для всех членов группы, который достаточно нейтрален и у которого нет достаточной власти для принятия решений, диагностирует необходимость и вмешивается, чтобы помочь группе в выявлении и разрешении проблем и в принятии решений для увеличения эффективности группы».

Таким образом, чтобы прийти к конструктивным решениям, процессом обсуждения и групповой работы необходимо управлять и координировать действия участников совещания, встречи. Такой процесс осуществляет фасилитатор, который управляет процессом, вовлекает участников и структурирует работу группы. Фасилитатором (от англ. facilitate – делать действие или процесс более простым) часто называют ведущего, основная задача которого состоит в стимулировании и направлении процесса поиска и анализа информации, принятии решений участниками групповой работы.  Фасилитатор – это не тот, кто сам выполняет определенное задачу, а тот, кто использует определенные навыки в процессе взаимодействия с людьми и владеет специальными техниками, которые позволяют группе принимать решения, определять цели, осваивать новые навыки.

Фасилитатор отвечает за процесс, группа – за содержание. Содержание - фактические идеи, предложения и решения, которые рождаются во время группового обсуждения. Это то, над чем работают участники, чтобы достигнуть цели. Процесс - ход совместной работы группы, это то, как группа решает проблему.

Выделяют различные виды фасилитации:

1. Фасилитация при проведении рабочих совещаний (meetingfacilitation).
2. Фасилитация рабочих групп и команд (teamfacilitation).
3. Фасилитация организационных изменений (organisationalfacilitation).
4. Фасилитация изменений на уровне макроэкономических, политических и социальных систем и сетей (system/networkfacilitation).

В настоящем параграфе мы рассматриваем в большей степени процесс, методы и техники, относящиеся к первому и второму видам фасилитации. *Организация эффективного процесса обсуждения и принятия решений.*

Для создания эффективного процесса выработки решений нам необходим фасилитатор, который будет управлять всем процессом. В зону его влияния входят следующие аспекты:

* учет этапов совещания;
* фокусировка группы на теме и цели;
* сбор информации и мнений;
* фиксация результатов группового обсуждения и визуализация для понимания;
* достижение консенсуса и принятие решений;
* управление групповой динамикой (создание рабочей атмосферы, вовлечение каждого участника, управление неконструктивным поведением, поддержание энергии в группе).

Остановимся поподробнее на вышеперечисленных аспектах.

Основные этапы процесса совещания и группового обсуждения просты, как и в любом художественном произведении в совещании есть этапы: Подготовки, Открытия, Основной рабочей части, Завершение. Мы здесь не будем говорить о подготовке, открытии и завершении, хотя все это очень важные и необходимые части для процесса. Поговорим о рабочей части, где разворачиваются основные техники фасилитации, происходит обсуждение и формирование решения.

*Фокусировка группы.*

Задача фасилитатора – установить в начале курс, маршрут по которому пойдет группа и избегать отходов от него. По ходу всего обсуждения напоминать о цели и обозначать как данная активность и техника приближает нас к достижению результата; проводить промежуточные итоги; четко давать инструкции каким способом сейчас группа будет обсуждать, работать и контролировать время и выполнение заданий. При отклонении группы от заданной темы важно возвращать ее обратно к цели, а возникающие  побочные вопросы перенаправлять и фиксировать для отдельного обсуждения.

*Фиксация результатов обсуждений, работы.*

Фиксируйте обсуждение и делайте мысли и высказывания достоянием все группы, это поможет общему пониманию и продвижению группы по обсуждаемым вопросам. Существуют разные способы фиксации – фасилитатор или один из участников пишет на карточках или флипчарте, участники сами фиксируют свои мысли на карточках и затем их вывешивают на модерационных досках. Здесь существует правило, что важно писать ближе к высказыванию – то что сказал человек, а если  уточняете, то попросите человека самого это сделать. Используйте визуализацию (картинки, образы), один из современных развивающихся методов – визуальные графические шаблоны, которые подготавливаются заранее, а по ходу совещания в них вносится результаты обсуждений.

Визуализация дискуссии и ее результатов способствуют лучшему общему пониманию, фокусировки внимания участников, возможности в любой момент обратиться в написанному, а также  созданные визуальные картинки являются якорями и позволяют лучше запоминать.

*Сбор информации и мнений.*

На этапе сбора информации и мнений мы выявляем индивидуальные  мнения по обсуждаемой теме, собираем все аспекты, которые значимы для участников по вопросу. И на этом этапе очень важно вовлечь каждого участника в действие и обсуждения для получения от каждого вклада. Ведь по исследованию, проведенному в Гамбургском университете , оказалось, что чем выше качество индивидуального вклада, касательно рассматриваемой темы в начале группового взаимодействия, и чем более разносторонен и независим индивидуальный вклад, тем выше будет групповая производительность. Таким образом, высококачественный индивидуальный вклад оказывает влияние на конечное решение группы.

Существует много различных техник для сбора информации: использование разного типа вопросов, мозговой штурм (разные техники брейнсторминга), сбор индивидуальных мнений с помощью модерационных карт и их группирование, чтобы разбить на категории, ранжирование – для выявления важности. Для менеджеров и фасилитаторов, ведущих совещания и групповые обсуждения важно знать различные методы и техники фасилитации, и когда и как их использовать.

*Создание консенсуса***.**

Задача фасилитатора создать процесс, который будет фокусироваться на достижении консенсуса. Консенсус, это не тогда когда все соглашаются, но когда участники согласны согласиться («я могу с этим жить и поддерживаю это»).

Многие люди приходят на обсуждение в разными взглядами по обсуждаемому вопросу. Необходимо создать такой процесс и условия, чтобы люди друг друга услышали, осознали что стоит за разными мнениями и позициями, поняли аргументы друг друга, проанализировали альтернативы и другие возможные решения. Фасилитатор контролирует процесс достижения консенсуса, и если в ходе обсуждения возникает спор, обсуждение становится эмоциональным, слишком много времени теряется, то нужно использовать техники вмешательства и помогать группе.

Чтобы помочь группе достичь консенсуса фасилитаторбудет :

* Выявлять моменты согласия
* Переформулировать высказывания, чтобы подчеркнуть общность идей
* Исследовать цели отдельных участников
* Подталкивать людей исходить от идей других
* Проверять истинность консенсуса, не является ли он конформизмом (действительно и все согласны)
* Проверять соответствует ли консенсус задаче

*Управление динамикой группы.*

Поскольку мы и имеем дело с группой индивидов, то мы сталкиваемся и работаем с двумя реальностями: индивиды (со своими личностными особенностями, мотивацией, интересами) и внутригрупповые процессы и эффекты (позиционирование, лидерство, коммуникация, группирование, конформизм, конфликты и др.).

Фасилитатор будет работать с неконструктивном поведением отдельных участников и группы. Неконструктивное поведение – это любое действие участника, осознанно или неосознанно проявляющее неудовольствие используемым процессом, содержанием совещания или внешним фактором, не относящимся к сессии. И здесь действия фасилитатора: осознанное предотвращение, раннее выявление, четкое разрешение! Ведь задача фасилитатора создать конструктивный процесс обсуждения, а любое неконструктивное поведение разрушает его, отвлекает группу и не дает возможности двигаться к решению вопросов. В арсенале фасилитатора должны иметься техники вмешательства и возвращения группы и отдельных участников к работе, причем верх мастерства – когда из неконструктивного участника вы делаете вовлеченного и активного.

Еще один аспект управления групповой динамикой – поддержание высокой энергии на совещании. Высокая энергия заряжает тему и вовлекает участников в активную работу. Поэтому вы как фасилитатор задавайте темп и ритм дискуссии, делайте перерывы в работе, а также учитывайте естественные провалы энергии по времени (середина утра, после обеда, середина вечера). В периоды спада энергии в группе проводите интерактивные действия – командообразующие упражнения, работу в малых группах, в парах, высоко динамичные методы фасилитации с перемещениями. Избегайте монологов, презентаций, творческих упражнений.

Существует множество различных методов и техник, которые можно использовать в совещаниях и обсуждениях для организации правильного процесса выработки решений и получения качественных результатов. Эти методы нужно знать и подбирать в соответствии с целью предстоящего совещания, условий (времени, места, специфики), участников.

Существуют разные классификации методов, приведем примеры нескольких:

* Методы и техники для решения определенных задач (Сбор информации, Анализ проблем, Генерация идей, Выработка и оценка вариантов решения, Достижение консенсуса и принятие решений, Планирование действий)
* Методы для работы с малыми группами (от 3-15 чел.) и большими группами (от 15 чел. и до 1000)
* Методы с четко-структурированным процессом (пошагово прописаны активности в методе и получаемые результаты) или методы с неструктурируемым самоорганизующимся процессом (например, OpenSpace или Динамическая фасилитация).
* Методы по типу выполнения техник и методов фасилитации (как людей применяем к процессу) (ВСЕ; ГРУППА; ВСЕ ОДНОМУ; ОДИН ВСЕМ)

Последняя классификация требует большего пояснения, остановимся на ней. Классификация предложена Тони Манном :

«*Все*» – каждый человек работает самостоятельно, выполняет задание и использует заданную технику/метод

«*Группа*»– группа работает вместе, делая задание и используя заданную технику/метод

«*Все одному*» – все адресуют свой вклад одному человеку, который  использует заданную технику/метод

«*Один всем*» – один выполняет задание для или от имени всех остальных (таб.17.1).

Таб. 1. Сравнение типов фасилитаций по типу выполнения техник

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Типы фасилитаций** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| Все | У каждого есть возможность вложить свои идеи, мысли, восприятие | Требуется больше времени, чтобы собрать вклад со всех, и группировать или анализировать его |
| Группа | Может быть выработано иное, или «общее» мнение, перемешанные группы могут произвести смесь идей, восприятий, взглядов | Групповой формат все равно нуждается в еще одном формате, чтобы стать эффективным – например – все (для согласования) |
| Все одному | Есть возможность отбирать мысли других и требуется меньше времени для выражения идей, мыслей | Мнения отдельных людей может потеряться и мнения одного или двух человек может возобладать |
| Один всем | Есть возможность сберечь усилия, получив мнение эксперта | Если эксперт ведет себя не правильно, все может превратиться в сольную самоориентированную презентацию. |

На сегодняшний день существует большое разнообразие методов и техник фасилитации, эксперты из международной ассоциации фасилитаторов IAF насчитали более пятисот различных методов фасилитации.

При этом в практике организации групповой работы и повышения эффективности групповых решений наиболее популярными являются методы и техники для сбора информации с целью исследования проблем или генерации идей, и техники, связанные с созданием и принятием решений. Приведем примеры таких методов и техник:

* Сбор мнений/идей с помощью модерационных карт
* Ментальные карты
* Ранжирование с помощью меток
* «В это же время в следующем году»
* Двумерная матричная диаграмма
* «Важное и желаемое»
* Анализ поля сил Курта Левина
* Мировое кафе

Опишем некоторые из обозначенных методов более подробно:

*Сбор мнений/идей с помощью модерационных карт*

*Цель:*сбор мнений и идей. Этот метод позволяет выставить мнение/идеи участников группы на общее рассмотрение для изучения и использования затем в процессе.

*Когда используется:*Можно использовать в тех областях, где нужно исследовать проблему, принимая во внимание большое количество факторов и задач, некоторые из которых могут быть не проявлены. Метод хорошо подходит для проведения сбора мнений, мозгового штурма, анализа проблемы или поиска решения.

*Как применять:*

1 фаза. Сбор идей с помощью карточек. Озвучиваете обсуждаемый вопрос или проблему (например: Что вас демотивирует на работе?) и вывешиваете написанный четкими буквами вопрос на доску. Затем просите каждого участника молча и индивидуально ответить на вопрос, может быть несколько вариантов ответа. При этом каждая идея должна быть написана на отдельной карточке, маркером и крупно. Раздаете участникам сессии модерационные карточки и маркеры, просите писать печатными буквами. Собираете карточки и перемешиваете.

2 фаза. Группирование идей. Фасилитатор знакомит с правилами этой фазы. Он озвучивает и показывает по очереди карты. Если группе не понятно содержание карты, то запрашиваем пояснение у автора, если все понятно, то сразу размещаем. Время на пояснения ограничено 30 секунд. Карточки, близкие по смыслу, размещаем в одну группу. Если мнение группы разделилось по поводу карты, то пишем копию карты и размещаем в их в две группы. Последнее слово за автором. Все конфликты визуализируются.



3 фаза. Присваиваем названия группам. Фасилитатор озвучивает карточки группы и просит придумать общее название этой группы, при этом группа должна прийти к общему решению. Избегайте семантики, если все понимают, что подразумевается под названием, то не спорьте о словах. Если трудно придумать название группы, то разбейте содержимое на две или более частей, и придумайте им названия. Название пишется на карточке круглой или овальной формы и прикрепляется сверху группы карточек. В итоге у вас получится несколько факторов - ключевых ответов на поставленный в начале встречи вопрос. Затем можно провести ранжирование с целью выявления важности выявленных факторов, проблем, решений.

**Ментальные карты (Mind-map )**

Автор методики ментальных карт (mind-map) – Тони Бьюзен.

Цель: сбор информации, генерация и структурирование идей

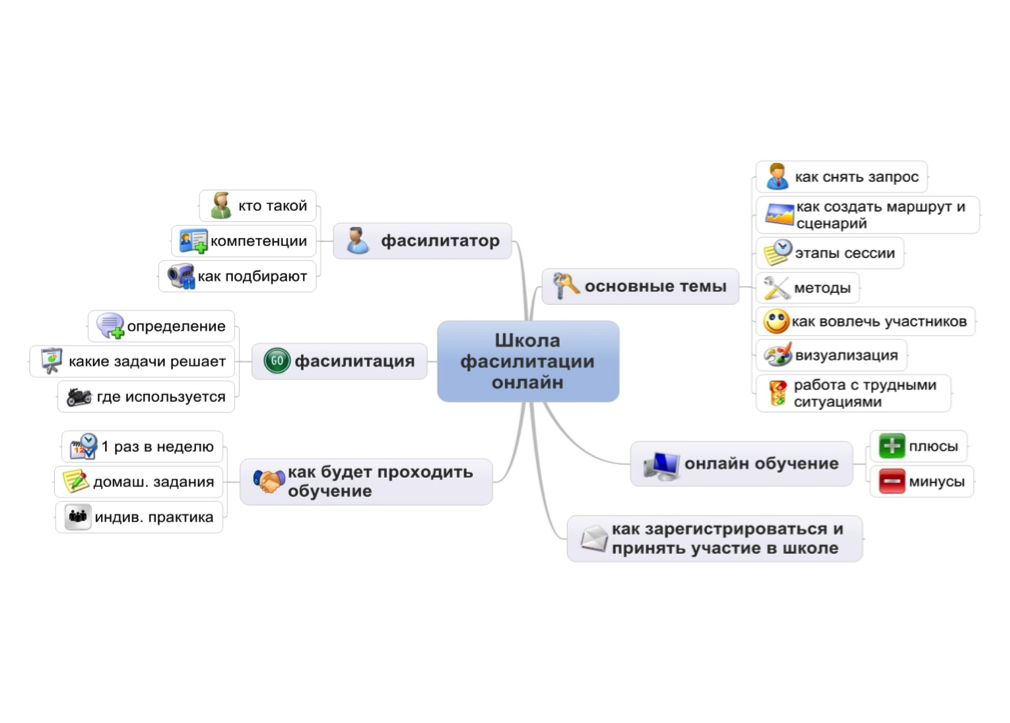
Когда используется: метод Mind-map (ментальные карты) применяется для углубленного изучения конкретной темы, для выявления связей и отношений. Можно применять в начале проекта, чтобы составить первое представление о том, что нужно учитывать во время подготовки и реализации проекта.

Как применять:

1. В центре доски рисуется большой круг или другая форма с ключевой темой обсуждения.
2. По команде группа начинает дополнять схему. Фасилитатор фиксирует идеи на доске или это делают участники на картах, а затем их размещают на доске, при этом важно найти сначала главные подтемы, основные линии, исходящие от главной темы. Карта развивается от общего к частному.
3. К каждой из найденных главных подтем подсоединяют частные аспекты и вопросы. Таким образом, развиваются ветви с побегами.

В другом варианте проведения метода, можно сначала попросить каждого участника самостоятельно создать свою карту по вопросу обсуждения, а затем создается общая карта.

Другой вариант работы: использовать ноутбук, проектор и специальную программу, помогающую создавать ментальные карты. Участники обсуждают, а один человек весь ход обсуждения сразу отражает в компьютере, рисуя карту.

Голосование/ранжирование.

Цель: Эта техника представляет форму консенсуса, воспринимаемую зрительно. Используется для того, чтобы позволить группе визуально идентифицировать те идеи или проблемы, которые некоторым из участников группы кажутся важными, а также используется при принятии решений.

Когда используется:голосование метками лучше всего использовать, когда требуется взгляд на консенсус. Это может быть когда есть ряд проблем, имеющих различную важность для разных членов группы. В таком случае вам нужен простой метод выявить согласие по общим областям. Голосование используется для принятия решения группой или для получения экспресс - статистики по исследуемому вопросу.



Как применять:

1. Расположите на доске названия факторов, за которые будете голосовать, списком или в виде матрицы.
2. Раздайте участникам клейкие метки для голосования. Количество меток может быть разным, в зависимости от формы и целей голосования. Если голосуем за самые важные проблемы/ факторы, которые были выявлены на предыдущем этапе обсуждения, то часто такое правило: количество факторов деленное на 2.
3. Озвучьте вопрос и попросите каждого участника принять решение. Когда все ответили, что уже выбрали, приступайте к голосованию.
4. Подсчитайте результаты голосования и зафиксируйте места/ рейтинг. Результаты можете вынести на отдельную доску и расставить в порядке убывания, или просто обозначить цифрами мета рейтинга.
5. Попросите участников проанализировать полученную статистику.

«В это же время в следующем году»

Цель: создание вариантов решений

Когда используется: полезно использовать данную технику когда барьеры для изменений кажутся непреодолимыми или когда у группы низка уверенность.

Как применять:

1. Просим участников представить, что сейчас – то же время, только через год. И все наши желания осуществились. Каждый из бизнес- планов реализован и миссия стала реальностью. Давайте взглянем назад и опишем как мы этого добились. Что произошло в это время, что позволило нашим планам осуществиться. Используйте прошедшее время.
2. Распределитесь на малые группы и проведите обсуждение этих вопросов.
3. Попросите каждую группу презентовать свою историю, как мы это сделали остальным.
4. Зафиксируйте варианты решений, прозвучавшие в каждой истории и оцените их.

Двумерная матричная диаграмма.

Цель: оценка вариантов и принятие решений

Когда использовать: метод служит для наглядного представления ситуаций, которые определяются двумя решающими факторами. Прекрасно подходит для сравнения, расстановки приоритетов или оценки вариантов идей, решений. Примеры осей:

1. Возможность применения/ важность для организации - при анализе предложений, разработок.
2. Цена/качество – при сравнительном анализе конкурентов
3. Реализуемость/ эффективность – оценка идей
4. Дальность эффектов/ качество эффектов (позитивные/негативные) - прогнозирование вторичных эффектов (матрица последствий).
5. Анализ риска – уровень награды/ уровень риска и другие.

Как применять:

1. Группе представляется диаграмма, объясняется смысл ее осей.
2. Ставится задание для группы оценить по предложенным факторам и разместить все выявленные ранее проблемы или предложенные решения на данной диаграмме.
3. Обозревается и анализируется полученный результат, отбираются факторы, проблемы или решения для дальнейшей работы.

*«Важное и желаемое»*

Цель: оценка вариантов и принятие решения. Помочь группе оценить применимость потенциальных решений, сценариев.

Когда использовать: обычно технику применяют когда уже выявлены самые важные проблемы или сформированы варианты решений.

Как применять:

1. Попросите группу перечислить критерии, которым бы они хотели чтобы соответствовал идеальный сценарий/вариант. Здесь важно отслеживать, чтобы участники не занимались поиском решений, а выписывали критерии.
2. Попросите группу распределить выписанные критерии на важные (должны быть выполнимы) и желаемые (хорошо бы, чтобы были выполнены).
3. Создайте таблицу критериев и впишите в нее возможные предложения/варианты.
4. Попросите группу оценить каждое предложение по всем критериям и отметить в таблице «+» - если предложение удовлетворяет критерию, «х»- если предложение не удовлетворяет критерию.
5. Уберите те варианты предложений/ решений, где есть крестик по какому-либо важному критерию.
6. Попросите группу суммировать галочки и крестики по каждому предложению и прийти к итоговому решению.

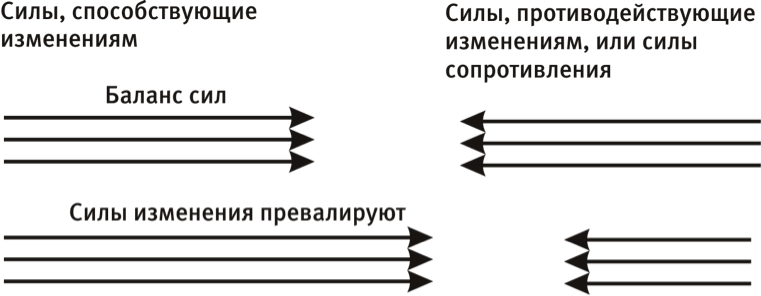
Оценка предложений по важным и желательным критериям.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Предложение 1** | **Предложение 2** | **Предложение 3** |
| Важные |  |  |  |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3. |  |  |  |
| Желательные |  |  |  |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |

*Анализ поля сил Курта Левина.*

Анализ силового поля – техника управления, разработанная Куртом Левиным для диагностики ситуации.

К. Левин полагал, что в каждой ситуации одновременно действуют движущие и сдерживающие силы, которые влияют на любое изменение. Движущие силы стремятся начать изменения, поддерживают их. Сдерживающие силы – силы, стремящиеся ограничить воздействие движущих сил.



Цель: выявление сил, которые помогают и мешают изменению, проблеме, ситуации или решению.

Когда использовать: при оценка изменений, принимаемых решений, при планировании реализации решений, программ изменений. Полезна при оценивании легкости или сложности выполнения конкретных действий, помогает в планировании по преодолении барьеров внедрения.

Как применять:

1. Обозначьте вопрос для анализа (конкретное изменение, происходящее в Вашей организации или решение, которое планируется внедрять. Например: «Внедрение электронно документооборота в компании»)
2. Проанализируйте изменения, отвечая на вопросы:
   1. Что содействует изменениям?
   2. Что мешает проведению изменений?
   3. Как уменьшить силы сопротивления?
   4. Как увеличить силы содействия изменениям?
3. Выберите, что вы будете реализовывать. Можно использовать способ ранжирования.
4. Создайте план действий.

# Мировое кафе (TheWorldCafé).

Цель: сбор информации, обмен мнениями большого числа людей.

Когда использовать: «TheWorldCafé» – способ создать живую дискуссию, касающуюся вопросов основной темы совещания или конференции. Метод применяется для больших групп для обсуждения комплексного вопроса, актуального для организации (например, принятие корпоративных ценностей или разработка программы «Управление талантами»).

Как применять:

1. Заранее определены и согласованы основная тема обсуждения и подтемы/вопросы обсуждения на столах (3–5 подтем).
2. Участники распределяются по группам, представляются основная тема обсуждений и вопросы, которые будут обсуждаться на столах.
3. Предлагается отдельным участникам взять на себя роль «хозяина» круглого стола, к которому будут приходить в гости группы (кому тема интересна и он готов все время в ней работать).
4. Участники расходятся по круглым столам и обсуждают обозначенный там вопрос. «Хозяин» – фиксирует все озвученные идеи на листе флипчарта. Затем участники встают и идут за другой стол, а «хозяева» остаются за своим столом постоянно.
5. При приходе следующей группы за круглый стол, хозяин кратко рассказывает, что было и какие идеи озвучила предыдущая группа (ы). Дальше участники беседуют на заявленную тему, а хозяин все фиксирует.
6. Проходит несколько раундов работы со сменой столов группами (3-5 раундов).
7. Подведение итогов – «хозяева» круглых столов резюмируют дискуссии за своими столами на всех участников. Возможен дополнительный этап с отбором и оценкой идей.

Итак, динамика современного рынка требует от организаций высокой гибкости и постоянных внутренних изменений, готовности к саморазвитию, что влечет за собой привлечение все большего числа сотрудников для решения проблем и создания новых идеи. Групповые формы работы, такие как совещания, митинги, стратегические сессии, рабочие и проектные группы все больше рабочего времени занимают у сотрудников и менеджеров организаций. И поэтому современным лидерам и руководителям просто необходимо уметь создавать процессы производства решений в ходе групповой работы для получения качественных результатов и разработки инновационных продуктов. Изучение технологии фасилитации и инновационных методов групповой работы позволит современным лидерам и руководителям создавать эффективные процессы  исследования проблем, создания и принятия решений, получать максимальную производительность от своих групп, а также использовать широкий арсенал методов и техник фасилитации групповой работы для решения различных типов задач, а не зацикливаться на привычных или «любимых» методах групповых обсуждений.

С внедрением технологии фасилитации и института фасилитаторов в организациях совещания и групповые формы обсуждений и работы становятся более качественными: быстрыми, эффективными, креативными и приносящими удовольствие участникам как от процесса, так и от результата. Это сильно влияет на групповую производительность и качество групповых решений, и как следствие на эффективность организации в целом. При этом в организации происходит изменение корпоративной культуры, от  вертикальной и иерархичной переход к более горизонтальной, так как фасилитация это демократичный подход, позволяющий  вовлекать сотрудников к исследованию проблем и выработке решений. В организациях, использующих фасилитацию групповой работы, активно развивается культура участия и диалога, что является неотъемлемой предпосылкой создания инновационной среды в организации и будущей прибыли.

**Стратегическая сессия**

*ЛЬЮИС КЭРРОЛЛ «АЛИСА В СТРАНЕ ЧУДЕС»*

*— Скажите, пожалуйста, по какой из этих дорог мне стоит пойти? — Это в большой степени зависит от того, куда бы вы хотели попасть - ответил кот. — Мне, в общем-то, все равно, куда - сказала Алиса. — Тогда Вы можете пойти по любой дороге - ответил кот. — Поскольку где-то я обязательно окажусь - добавила Алиса после некоторого раздумья.*

*Цель стратегической сессии - определение точного направления движения, чтобы попасть туда, куда нужно!!!*

Стратегическая сессия — это коллективная работа, направленная на совместное формирование значимых для организации решений, в процессе диалога с ключевыми сотрудниками и руководством организации. Коуч -консультант, проводящий такую работу, выступает в качестве модератора, помогающего трудовому коллективу прийти к пониманию дальнейших действий, необходимых для процветания и успеха.

В работе применяются методы фасилитации и модерации. Первая больше связана с импровизацией, в ответ на меняющиеся обстоятельства диалога, а модерация проводится по спланированному алгоритму. Оба подхода требуют квалификации коуча, поскольку от него зависит качество полученных результатов.

Коуч - это специалист, который помогает другим людям достичь поставленных целей. Причем, он не объясняет им конкретно, как именно они должны их достичь, а задает вопросы, позволяющие человеку раскрыть свои скрытые потенциалы и самому определить, что для него важно, и как именно он будет действовать, как к этому придет.

Стратегическая сессия имеет ряд практических применений и назначается для выполнения следующих задач:

* долгосрочное или среднесрочное планирование;
* выявление основных приоритетов для развития в ближайшее время;
* реформирование структурных подразделений;
* построение адекватной функциональной стратегии;
* выход из трудных ситуаций (случившихся или прогнозируемых);
* формирование общих целей и корпоративных ценностей;
* оптимизация управленческого аппарата.

Стратегическая сессия помогает в решении важнейших тактических и стратегических задач. Основные инструменты – дискуссия и мозговой штурм. Коуч модератор создает такие условия, при которых коллектив располагается к взаимодействию друг с другом. Сотрудники спокойно выражают свое мнение руководству, а начальники пытаются услышать своих подчиненных. Благодаря диалогу и удается достичь поставленных целей. Поэтому, лучше всего проводить стратегическую сессию с как можно большим числом участников, а не ограничиваться двумя-тремя.

Чтобы качественно провести стратегическую сессию, следует хорошо к ней подготовиться, продумать наименьшие детали и любые внештатные ситуации. Подготовка к стратегической сессии занимает столько же времени, как и ее проведение. Классически, выделяется 10 этапов стратегической сессии:

1. Начало – настраивание людей на работу.

2. Целеполагание – определение главных ориентиров.

3. Рассмотрение текущей ситуации – выявление потенциальных проблем.

4. Прогноз событий – понимание того, к чему приведут эти проблемы.

5. Определение альтернатив – поиск других путей развития.

6. Оценка альтернативных стратегий – выбор благоприятных перспектив.

7. Детальный разбор принятого решения – проработка идеи.

8. Выявление критериев контроля – понимание механизмов проверки.

9. Создание плана действий – поэтапный алгоритм работы.

10.Финальная часть – подведение итогов и актуализация основных идей.

Стратегическая сессия, в среднем, проходит в пределах 1-4 дня. Но, при необходимости, может проводиться и более длительное время. Все зависит от объема поставленных задач и сложности их реализации. Один из самых важных этапов – начало работы, ведь от того, насколько сильно участники окажутся вовлечены в процесс обсуждения, зависит эффективность всего мероприятия.

Структуру проведения стратегической сессии мы уже рассмотрели, теперь перейдем к способам ее реализации. Бывает три основных варианта работы: стратегическая – диалог с руководящим коллективом организации для выработки единого вектора движения; поддерживающая – анализ ошибок и коррекция стратегии развития на перспективу; антикризисная – моментальное реагирование на внезапно возникшую проблемную ситуацию.

Хоть они и отличаются по основным задачам, но механизмы реализации практически идентичны. Примерный план-график мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Тайминг | Этап |
|  | Контент-погружение. Цели и задачи сессии, правила регламент, правила работы, модераторы, наименования и профили групп |
|  | Переход в рабочие помещения |
|  | Спринт 1. Проблематизация |
|  | Спринт 2. Образ проекта |
|  | Питч-сессия групп |
|  | Переход в рабочие помещения |
|  | Спринт 3. Функционал и требования |
|  | Питч-сессия групп |
|  | Подведение итогов |

**Техники представления идей.**

**Питч-сессия**

Что такое питч и где используется. В широком смысле питч (Pitch) – это выступление с целью продвинуть идею, проект, себя или свою команду, как исполнителей важного задания и т.д.

Питчи – основной инструмент привлечения внимания инвесторов на стартап-соревнованиях, инвестиционных сессиях и других форматах встреч людей, располагающих свободными финансами и тех, кому они нужны на развитие бизнеса.

Существует несколько видов Pitch-выступлений, которые отличаются продолжительностью и структурой построения речи. Регистрируясь на мероприятие для продвижение стартапов, узнавайте заранее формат питча. Если вы не выясните это заранее, ваш затянувшийся диалог могут бесцеремонно прервать на середине. Или вы почувствуете себя неловко, выпалив свой диалог за пару минут и не зная, чем заполнить затянувшуюся паузу перед выступлением следующего спикера.

Последнее время всё большую популярность набирают стартап-ивенты, где участники борются за получение инвестиций для развития своего проекта. Одним из важных шагов по достижению данной цели является умение презентовать свою идею, о составлении которой и пойдёт речь в данной статье.

Как правило презентация на подобного рода мероприятиях называется питч. И первое, что надо понимать при его подготовке, что это такое. Питч – это выступление, целью которого является продажа идеи, проекта, плана, себя, команды и т.д.

Следующий момент который надо уяснить – для кого делаются такие выступления. Конечно, если говорить о стартап-соревнованиях, то они делаются для инвесторов, но кроме того они могут подготавливаться для банкиров, потенциальных спонсоров, руководства, сотрудников, клиентов, партнёров. В общем, для всех, кому необходимо что-то продать.

Третье, следует понимать, что существует несколько видов питч-выступлений:

1) Elevatorpitch, длительность которого 1 минута. Основная цель – заинтересовать инвестора, чтоб получить приглашение на вторую встречу. За данную минуту необходимо успеть кратко сказать о существующей проблеме; о решении, которое вы предлагаете; и рассказать какие существуют перспективы по монетаризации данного проекта.

2) Ideapitch, длительность которого до 3 минут. Данный вид питчинга наиболее часто практикуется в стартап конкурсах. Он состоит из следующих элементов:

1. Имя проекта. Не стоит тратить время на представление себя и рассказ о всех классных членах команды, оставьте это на специально выделенную под это часть презентации. Вначале стоит ограничиться лишь названием проекта.

2. Проблема. Лучше всего преподносить её в виде истории, во время рассказа которой у инвесторов возникают ассоциации и визуальные образы проблемы.

3. Решение. Просто, кратко и доступно объясните решение проблемы и его отличительные особенности по сравнению с уже имеющимися аналогами, если таковые имеются.

4. Объём рынка. Покажите общий объём рынка; часть рынка, которую вы планируете получить; и целевую аудиторию на данном этапе существования проекта.

5. Бизнес-модель. Продемонстрируйте как проект будет генерировать деньги, откуда они идут, сколько ориентировочно проект будет приносить в год и самое главное откуда берутся представленные цифры, почему вы делаете именно эти предположения.

6. Команда. Расскажите о специалистах, которые есть в команде, об их достижениях.

7. Заключение. Скажите самые важные вещи, которые должны остаться в памяти инвесторов. И конечно же не забывайте писать свои контакты.

3) Fundingpitch, длительность которого около 7-10 минут. Fundingpitch — более развёрнутая презентация по сравнению с Ideapitch, которая помимо выше перечисленных пунктов должна включать такие разделы как: конкуренты, стратегия выхода на рынок, нынешняя позиция и необходимые инвестиции.

Кроме того при подготовке питча необходимо:

— основательно подготовиться: тренироваться перед зеркалом, друзьями, родными, чтоб во-первых, идея была ясна абсолютно всем; а во-вторых, чтоб учиться держать eyecontact со всеми присутствующими;

— избегать специфических терминов. Если родные, друзья, парень/девушка не понимают о чём идёт речь, то, наверняка, стоит изменить содержание, т.к. инвесторы не энциклопедии и они не знают всё обо всём. И вообще основное правило, которого стоит придерживаться в подобных выступлениях, — KISS – keepitstupidsimple;

— избегать длительных объяснений;

— избегать ложь. Инвесторы перед тем, как вкладывать свои деньги, обязательно сделают анализ и, если выяснится, что их обманули, то ваша репутация будет несколько растоптана;

— избегать огромное количество текста в слайдах и по возможности заменять его графиками, таблицами и рисунками. И вообще, чем меньше «шума» на слайде, тем лучше.

— сделать хороший анализ рынка, конкурентов, чтоб быть способными отвечать на последующие после питча вопросы инвесторов.

Хорошие питч-выступления можно посмотреть на примере финалистов мирового стартап конкурса GetintheRing: InvestmentBattle. www.valorisatierotterdam.nl/valorisatieprogramma-rotterdam/nieuws/2013/11/21/finalist-get-in-the-ring

Питч (Питчинг, pitch, pitching) — краткая словесная (иногда визуальная) презентация идеи, истории фильма или ТВ-проекта, как правило, от имени сценариста или режиссера, в адрес продюсеров и представителей киностудий, с целью заинтересовать потенциального покупателя и привлечь финансирование на кинопроект, либо продать сценарий. В идеале питч должен укладываться в пять-десять предложений (менее пяти минут).

Универсальной формулы нет, но я обычно строю свой питч так:

1. Логлайн (описание вашего фильма в одно предложение). Идею фильма я выкладываю сразу же. Это помогает правильно интерпретировать все, что я скажу потом.

2. Жанр и настроение. Вот самое плохое, что вы можете услышать после того, как рассказали полпитча: «Это комедия что ли?». И неважно, каким будет ваш ответ. Конечно, настроение вашей истории должно быть понятно из того, что вы рассказываете, но зачем рисковать? Скажите прямо: «Это фантастический триллер».

3. Завязка. Больше всего времени вы уделите пересказу первого акта. Важно донести до слушателей, кто ваш главный герой, чего он хочет, что случится, если он этого не получит, какие препятствия стоят у него на пути. Если мир вашей истории не обычный (фантастический или мистический), нужно рассказать о нем и о «правилах», действующих там.

4. Второй акт. Кратко расскажите об основных поворотных пунктах, опишите препятствия, которые преодолевает герой во втором акте. Например, питч «Стильной штучки», я бы сделал так: «Мелани переезжает к Джейку и пытается так испортить его жизнь, чтобы он дал ей развод. В это же время она снова начинает общаться со старыми друзьями. А еще ей нужно решить проблемы со своими родителями, которые…» Не обязательно рассказывать все от «А» до «Я», просто дайте слушателям понять, как развивается история.

5. Знаковые сцены. Описывая второй акт, я обязательно обращаю внимание на знаковые сцены. Не нужно мелких подробностей, но из рассказа должно быть понятно, что эти сцены не дадут зрителям скучать. («Потом Бэтмен должен остановить Джокера, чтобы тот не убил свидетелей. Начинается погоня по Готэму. Бэтмэн несется на своем супер-мотоцикле, Джокер – на большом грузовике. Бэтмен его переворачивает, но Джокер остается жив…»)

6. Потрясение. Надеюсь, в конце второго акта вашей истории случается нечто совершенно неожиданное, что знаменует начало третьего акта. Подведите своих слушателей к этому моменту правильно.

7. Развязка. Расскажите концовку. Опять же, не нужно делать это в мельчайших подробностях. Просто дайте слушателям возможность ощутить кульминацию всего фильма. (Пример из «Крепкого орешка»: «А потом Джон МакКлейн должен спасти заложников с крыши, где полно взрывчатки.») На забудьте рассказать и об эмоциональной развязке. Чему научился или не научился герой? Как изменилась его жизнь?

В идеале, вы должны уложиться в 5-7 минут. Чем короче питч, тем лучше (хотя, некоторые продюсеры любят узнать побольше деталей). Повторюсь, вам не нужно описывать весь фильм целиком. Расскажите трейлер, прибавьте концовку. И ваш сценарий захотят прочитать.

Какие вопросы задает себе продюсер, слушая презентацию проекта на питчинге?

1. Возможно ли успешно продать концепцию этого проекта?

2. Подходит ли эта история для какого-то конкретного рынка?

3. Нравится ли мне история настолько, что я потрачу два года своей жизни на производство фильма? (если речь идет о полном метре)

4. Могу ли я четко объяснить, почему верю, что этот проект принесет прибыль?

5. Способен ли этот проект привлечь хороших актеров и дополнительные источники финансирования?

6. Не испортит ли этот проект мою репутацию?

**Нетворкинг.**

На сегодняшний день полезные знакомые имеют большую ценность, ведь зачастую к нужным людям можно обратиться за помощью для решения разного рода вопросов (найти хорошего специалиста в какой-либо области, устроиться на работу и так далее). Чтобы обзавестись «полезными знакомствами» можно использовать нетворкинг, который не только получил широкое распространение в наши дни, но и постоянно развивается. Оказаться в нужном месте и в нужное время – вот залог успеха.

Что же представляет из себя нетворкинг? Дословно с английского данное понятие переводится как «плетение сетей». Если объяснять суть максимально просто, то нетворкинг предполагает поиск профессионалов с целью формирования полезного круга знакомств. При этом эти люди объединены чем-то общим (отрасль, взгляды и стремления и так далее).

Итак, нетворкинг направлен на выстраивание взаимовыгодных отношений. Он позволяет окружить себя людьми, к которым всегда можно обратиться за помощью (спросить совет, продвинуть услугу или товаров.

Разумеется, можно посещать различные встречи, тренинги, выставки и конференции, чтобы заниматься нетворкингом. Однако почему бы не организовать собственное мероприятие? Так вы сможете более стратегически выстраивать эффективные отношения, ведь вы, как организатор, будете контролировать все нюансы: от списка гостей до места встречи. Таким образом вы как бы получаете «кредит» за связи, которые ваши гости устанавливают друг с другом.

Этапы организации нетворкинга.

1. Определитесь с количеством гостей. Не стоит забывать о таком важном вопросе, как количество приглашенных гостей. Не собирайте большое количество людей, так как с большим числом участников события будет проблематично выстроить единый разговор. Если же вы вообще первый раз пробуете самостоятельно организовать нетворкинг-встречу, лучше вообще остановиться на маленькой группе.

2. Определитесь с составом. В состав группы должны войти люди, которые будут интересны друг другу, иметь общие ценности, знания, взгляды, общую сферу деятельности и так далее. Кроме того, люди должны быть знакомы. Например, если в группе из восьми человек шестеро хорошо знакомы, а двое не знают никого из пришедших – это будет катастрофа. Пока старые приятели будут весело и непринужденно общаться, новички просто останутся в стороне. Вы, как организатор, должны позаботиться о том, чтобы все пришедшие находились в равных условиях.

3. Определитесь с «качеством» приглашенных. Не забудьте учесть и личности приглашенных. Для групповых мероприятий не подойдут люди, которых «много», которые предпочитают доминировать при общении, говорить на приоритетные исключительно для них темы. Старайтесь создать отличную динамику группы в целом, «смешивая» интересных людей.

4. Определитесь с тематикой мероприятия. Подумайте над темой встречи. Так вы сможете однозначно обеспечить всем участникам интересный и продуктивный разговор. Вы сможете собрать даже незнакомых людей, которые имеют нечто общее (все работают в одной сфере, например).

5. Определитесь с соведущим. Если вы понимаете, что не знаете столько людей, чтобы организовать событие, то обратитесь за помощью к знакомому с широкой социальной сетью. Такой человек нечто вроде «связующего звена» или «коннектора» в вашей жизни. Вы можете попросить его об организационной помощи, сделать его соведущим. Так вы снимете напряжение, ведь вдвоем отвечать за встречу намного легче. Но тут очень важный момент – правильный выбор партнера.

Нетворкинг – сильный инструмент, позволяющий добиться успеха в работе. Однако далеко не все профессионалы организуют подобные мероприятия, так как не знают, с чего нужно начинать. Указанные выше советы помогут вам углубить рабочие отношения с интересными и полезными людьми.

**Образовательная сессия**.

Образовательная сессия – специально организованное пространство, в котором разворачивается образовательное событие, направленное на саморазвитие учащегося в совместной с другими участниками образовательного процесса деятельности через пробы и рефлексию. Об актуальности разработки техники проведения образовательных интенсивов, направленных на обеспечение процессов самоопределения участников образовательного процесса (образовательных сессий, образовательных событий и т.д.), свидетельствуют ряд современных научных изысканий (Щедровицкий, Ковалева, Черемных, Смирнов, другие). Основными этапами образовательной сессии являются: групповая работа – совместное коллективное решение поставленной учебной задачи, и пленар – общее собрание групп, на котором происходит взаимообмен результатами групповой работы. В ходе образовательной сессии решаются следующие педагогические задачи:

Задачи метапредметного характера:

• восстанавливать за высказыванием в отношении текста мыслительные основания, на которые оно опирается, и аналитические процедуры, проделанные с текстом;

• представить результаты своего понимания текста в схемах, таблицах, тезисах;

• находить и использовать дополнительные источники информации;

• представить результаты групповой работы в форме доклада, в т.ч. – с использованием компьютерной презентации;

• опираясь на рефлексию, выстраивать связь между первичными впечатлениями и связанным с ними дальнейшим ходом работы.

Задачи по развитию навыков коллективной работы развитие умения, способности:

• адекватно оценить свою работу и работу других участников (с точки зрения активности, качества и вклада в общий результат);

• брать на себя функции организатора работы и готовности признавать таковые в одноклассниках, сверстниках;

• найти свою продуктивную позицию в групповой работе и на пленаре.

Задачи по формированию личностных качеств.

Развитие способностей и умения:

• аргументировано отстаивать свою позицию;

понимать и вырабатывать критерии оценки выступления группы на пленаре, объективно оценивать выступление группы по предложенным критериям и аргументировать свою оценку;

• понимать ценность рефлексии для личного роста и улучшения результатов своей деятельности;

• готовности нести личную ответственность за общие результаты, представлять их на всеобщее обсуждение;

• принимать критику в свой адрес и использовать ее для трансформации своей позиции;

• осуществлять конструктивную критику результатов и способов работы.

**Воркшоп.**

Воркшоп – это мероприятие, где под руководством мастера своего дела можно создавать новые, уникальные, зачастую, интеллектуальные продукты, и обмениваться опытом. Здесь уместно привести одно образное определение Клауса Фопеля: «Воркшоп напоминает танец, в котором ведущий порой оказывается ведомым, порой ведет партнера сам и при этом все время пытается найти общий ритм с участниками».

Если мы можем создавать такой продукт, то мы создаем инновацию, а воркшоп – это ивент, предназначенный для создания инноваций, и этим он, безусловно, интересен. Поэтому воркшоп – это средство привлечения целевой аудитории, где ее ждут новые подходы к решению задач.

Воркшоп в силу своего формата требует большой отдачи от всех участников, это предполагает встречу с активными «соучастниками» и вдохновляющим их ведущим. На воркшопе собираются те, кто имеет мотивацию самовыражения, и нацелен на раскрытие своих способностей и совершенствование навыков, им необходимо создавать свое коммуникационное поле.

Приходя на воркшоп, участники узнают ценную информацию из первых рук, работают под руководством так называемого «мастера-инноватора», овладевают новым методом, и имеют возможность оценить, поделиться впечатлениями, покритиковать то, что предлагается.

Для воркшопа важны идеи, эмоции, личные контакты, доверительная атмосфера. Несомненно, каждый воркшоп уникален, он складывается из таких компонентов, как режиссура, эксперимент, передача мастерства, риск, изменение ситуации, демократическое принятие решений. Участники проявляют себя самым неожиданным образом, и поэтому с учетом вышесказанного.

Воркшоп – это инструмент изучения своего целевого рынка. Мы вполне можем протестировать продукт, получить экспертные мнения, выяснить ожидания аудитории. Что она хочет получить? Чем интересуется в обсуждаемой сфере? Какие проблемы хочет решить с помощью воркшопа?

Рабочие процессы и формы их реализации на воркшопе.

Цель воркшопа. Передать актуальный опыт, вовлечь в процесс совместной работы, раскрыть психологические стимулы, информационное наполнение, навыки работы в новых условиях

Способ проведения. Активное взаимодействие по выполнению темы задания, совместный труд и инфообмен между участниками.

Способ воздействия на участников. Комплексный (совокупность различных методов).

Поведение участников. Активное, творческое.

Роль ведущего. «Катализатор» обучения.

Предмет. Совместное дело, где в центре внимания — процесс работы над новой идеей, обмен опытом и получение новых навыков участниками Концепция. Участники должны погрузиться в процесс и испытать все переживания творчества.

Продолжительность воркшопа. 2-5 часов

Программа воркшопа. Программа подвижна, модули в ней можно комбинировать в любом порядке Воркшоп может выполнять действительно уникальные задачи. К основным из них можно отнести следующие.

1. Воркшоп является площадкой для реализации новых идей в обучающих проектах.

2. Способ командообразования в учебных группах. Укрепление «командного духа» на доверительных, личностных взаимоотношениях, где много нововведений, творчества, впечатлений, удовлетворения от проделанной работы.

3. Повышение мотивации как организатора, так и участников.

4. Способ «обратная связь» и участники диалога лучше узнают друг друга.

5. Воркшоп в учебной программе способен регулировать специфические запросы и ожидания отдельных потребителей или их групп.

6. Воркшоп – это инструмент внедрения новых технологий, он дает хороший импульс в работе.

7. Воркшоп способен повысить интерес к курсу.

8. Развитие навыков и компетенций участников. Типы воркшопов. Выбирая направление работы воркшопа, важно иметь представление о его типах. Такой обзор помогает более точно сориентироваться в нахождении соответствия программы воркшопа и цели проекта.

Рассмотрим типы воркшопов более подробно.

Дискуссионный клуб. Это наиболее распространенная форма воркшопа, где он становится площадкой для обмена мнениями, опытом, достижениями профессионалов. Данный воркшоп – это комбинирование таких мероприятий, каждое из которых, как пазл, составит единую картину программы воркшопа. В программе, в любом порядке (в зависимости от тематики) можно выстроить комбинации: конференция – тренинг – семинар – практикум – круглый стол – коллоквиум – конкурс. Все это структурируется в разных конфигурациях. Распространение подобные мероприятия получили в сфере образования, консалтинга, маркетинга и рекламы. Особенно интересно воркшоп может быть реализован как мероприятие по созданию коммуникационного проекта. В отличие от традиционных конференций, на воркшопе одна сторона (ведущий и тренер) предлагает тему, формулирует проблему, ведет дискуссию, консультирование и мониторинг, а другая сторона (участники) занимается проектированием, и делает сверку своих знаний с тем, что предлагается. Как известно, информация, «упакованная» в интерактивную форму, запоминается в среднем на 70-80% лучше.

Мастерская. Перефразируя известную поговорку о том, что труд из обезьяны сделал человека, можно сказать, что на таком воркшопе «труд из человека делает экспериментатора». Воркшоп «Мастерская» абсолютно необходим при обучении работы с клиентами. Другая сфера применения этого воркшопа в среде быстрорастущей категории фрилансеров, особенно тех, кто занимается дизайном, рукоделием, созданием Hand made (сделай руками!) – товаров, типа изготовления сувениров, украшений, игрушек и т.п. Например, на воркшопах компаний IKEA и ShackletonThomas, участники занимаются тем, что учатся мастерить мебель собственными руками. Для рынка Hand made воркшоп – идеальный ресурс как знакомства с услугами и продукцией, так и для развития новых технологий.

Мозговой штурм. Групповой поиск решения поставленной задачи, направлен на развитие творческого потенциала, раскрытие скрытых способностей и умений. Брейнштурмом дело не ограничивается: в конце – тщательный анализ новых идей, возникших в ходе работы и общения. Мозговой штурм применим при разработке стратегий, где воркшоп направлен на решение проблемных ситуаций, связанных со сложностями интерпретации стратегии в коммуникациях, на формулировки актуальных потребительских инсайтов. Для решения указанных задач доступных исследований и кабинетной методики недостаточно.

Студия. Участники работают в одном конкретном проекте, который будет иметь законченный товарный вид. Это фильм, видеоролик, фотосессия и т.д.. На студийном воркшопе реализуется технология генерации идей по активностям, направленным на решение одной поставленной задачи, выполняемой творческой группой участников. Воркшоп также применим при разработке рекламной компании для заказчика, где студийный метод работы помогает собрать инсайты, обсудить разработки тем, названий, сценариев, и сделать первые разработки в рамках проекта.

Игровая площадка. По сути это Тимбилдинг. В достаточно азартной атмосфере соревнования участники борются за победу, осваивая альтернативные мыслительные модели. Это позволяет каждому раскрепоститься, получить навыки работы в команде, подбирая себе новые роли, ставить и оперативно решать сложные задачи, используя новые методики. В результате воркшопа участники получают большой эмоциональный заряд, они делятся впечатлениями и эмоциями в своей профессиональной среде и проще налаживают полезные связи. Воркшоп «Игровая площадка» часто заказывают крупные компании для тренировок менеджеров среднего и младшего звена в сферах продаж, постпродажного обслуживания, клиентинга. Но есть замечательные примеры, т.н. социальнопросветительского воркшопа, когда участники в игровой манере осваивают практики и методы работы вживую.

Воркшоп-круиз / марафон. Перед нами новый формат делового общения, который реализуется во время путешествия в круглосуточном режиме. Программа рассчитана на то, чтобы в самых разных формах взаимодействия участники установили связи и выявили перспективы своего взаимодействия. Формат воркшоп-круиза в первую очередь создает особый микроклимат общения, дает достаточное время для неторопливых бесед, интересных обменов идеями и создания надежных платформ для взаимовыгодного стратегического сотрудничества.

**Что такое интеллект-карты. Как составить интеллект-карту.**

Интеллект-карты. Как выглядят интеллект-карты. Что это такое. Сферы применения интеллект-карт. Как составить интеллект-карту. Правила составления интеллект-карт.

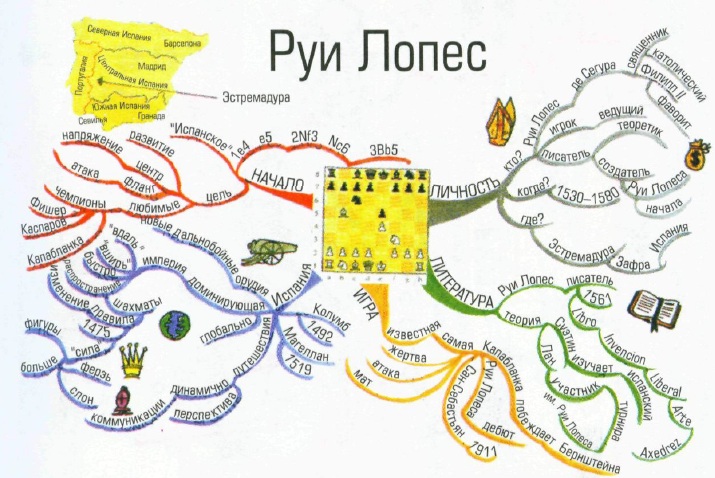
Что такое интеллект-карты?

Этот удивительный и увлекательный инструмент вошел в моду и в массовое использование не так давно. Автором-изобретателем интеллект-карт является Тони Бьюзен, известный деятель в области психологии обучения и развитии интеллекта

Что они из себя представляют?

Интеллект-карта — это особый вид записи материалов в виде радиантной структуры, то есть структуры, исходящей от центра к краям, постепенно разветвляющейся на более мелкие части. Интеллект-карты могут заменить традиционный текст, таблицы, графики и схемы.

Почему запись в виде интеллект-карты удобнее и полезнее?

****

Все дело в особенностях нашего мышления. Наше мышление НЕ организовано как текст, линейно. Оно имеет именно такую структуру: ветвящуюся, каждое понятие в нашей голове связано с другими понятиями, эти другие понятия связаны с третьими и так далее до бесконечности.

Такая организация материала называется многомерной, радиантной. Именно такая структура наиболее органично отражает наше реальное мышление.

Точно также на физическом уровне соединяются нейроны в нашем мозгу: каждый нейрон опутывает сеть дендритов других нейронов, от одного нейрона по цепям связей мы можем перейти к другому нейрону.

Наоборот, приходится удивляться, как человек может работать и мыслить линейно? Ведь наш мозг совершенно для этого не предназначен.

Интеллект-карты — наиболее адекватно отражает наше реальное многомерное радиантное мышление. Именно поэтому она более удобна в использовании по сравнению с обычным текстом. Интеллект-карты позволяют более качественно отобразить структуру материала, смысловые и иерархические связи, показать, какие существуют отношения между составными частями.

Благодаря своей структуре интеллект-карты позволяют раскрывать интеллектуальный потенциал. А достигается это за счет правильно организации и за счет работы обоих полушарий мозга. Ведь в подобной ветвящейся структуре работает как правое, так и левое полушарие мозга.

У интеллект-карт есть еще один замечательный эффект. За счет своей расширяемости и приспособленности для радиантного мышления, создание интеллект-карт способствует развитию потока ассоциаций, мыслей, идей.

Как правило, те, кто переходит на использование интеллект-картами, начинают замечать, как много идей образуется в ходе их изображения, часто даже не хватает первоначально отведенного мета под все идеи.

Именно поэтому в наш информационный век столь актуальным становится использование интеллект карт в самых различных областях жизни.

Как можно использовать интеллект-карты? Их можно использовать практически везде, в разных областях жизни. А именно:

Интеллект-карты в работе

* создать общее видение проекта
* создавать рабочие планы
* планировать события, бюджет
* подготовить план выступления, презентации
* принимать решения
* устроить мозговой штурм
* генерировать идеи
* создать мотивацию
* написать цели
* подготовить план переговоров
* упорядочить мысли и идеи

Интеллект-карты в учебной деятельности

* записывать учебные конспекты по книгам и на слух
* создавать планы написания статей, книг, рефератов, дипломов
* сдавать экзамены
* структурировать любой материал, что позволяет понять суть, мысль автора, разложить по полочкам трудный материал
* запомнить смысл материала. Интеллект-карты запоминаются в разы легче, чем любой текстовый материал
* написать ряд взаимосвязанных гипотез

Интеллект-карты в быту

* использовать в структурировании бытовых задач, бытовых дел
* расписать достоинства и недостатки планируемых покупок и приобретений
* создать Ваше личное генеалогическое дерево
* описать структуру проведения праздника или иного события
* спланировать отдых

Создание: как составить интеллект-карту?

К сожалению, не все понимают, как составить интеллект-карту правильно. Ведь часто именно из-за ошибок в ее составлении и непонимания принципов ее построения мы делаем только грубый набросок. Но оказывается, что допущенные неточности влияют на восприятие этой интеллект карты настолько, что она нам кажется недействующей, бессмысленной.

Поэтому рассмотрим основные правила. Алгоритм, как составить интеллект-карту:

1. Возьмите не разлинованный лист бумаги, расположите его альбомно, то есть горизонтально. Именно такое расположение наиболее комфортно для изображения радиантной структуры при составлении интеллект-карт.

2. Возьмите несколько цветных карандашей, фломастеров, минимум три-четыре цвета. Использование цветов позволяет разделить информацию на блоки или ранжировать по важности. Все это облегчает восприятие информации, улучшает качество запоминания за счет сохранения визуальной картинки и активного подключения правого полушария.

3. Напишите крупно и объемно в самом центре основную тему. Желательно использовать крупные буквы, а также изобразить схематично или рисунком главную идею карты. Рисунки и графика еще больше подключают ресурсы правого полушария, что способствует быстрому запоминанию составленной интеллект-карты

4. От центра сделайте несколько ветвей, каждую из них обозначите ключевым словом. Ветви, расположенные вокруг центральной темы будут наиболее крупные, затем по мере ветвления, ветви будут уменьшаться. Такое деление визуально обозначит иерархию и взаимосвязи в интеллект-карте.

5. Продолжайте ветвление крупных идей на более мелкие, пока это Вам необходимо. Каждое понятие имеет ассоциативные связи с другими понятиями. Включайте процесс ассоциативного мышления. Тогда Ваша карта начнет быстро расти.

Какие основные правила составления интеллект-карт? Используйте радиантную структуру (от центра к периферии), отражающую иерархию понятий. Именно эта организация информации дает самый важный эффект интеллект карт — ассоциативность и многомерность пользуйтесь цветами, чтобы выделять главные и второстепенные моменты. Цвет — тоже важен для смысла. Вы можете разделять цветом важное и неважное, более крупные и мелкие идеи, использовать разные цвета для разных сфер или иным образом пользоваться цветами пишите только ключевые слова вместо фраз и предложений. Чем более емким будет Ваше ключевое слово, тем легче Вам будет запомнить всю интеллект-карту и тем проще будет само составление интеллект-карт как можно чаще рисуйте вместо слов (графические формы, пиктограммы, небольшие рисунки, стрелки). Все это повышает качество восприятия и запоминания интеллект-карты обобщенные блоки информации объединяйте либо цветом, либо обводкой, либо легким фоном для лучшего восприятия проявляйте творчество и вырабатывайте свой стиль оформления. Основываясь на правилах вы можете создать свой особенный стиль интеллект-карт, который станет самым комфортным для Вас

**Техники подведения итогов**

«Как перестать танцевать на граблях. Как быстро и конструктивно подвести итоги года, месяца, проекта».

**Техника «Желтые страницы».**

Когда следует ее использовать? Когда необходимо составить базу контактов проекта.

Из каких шагов состоит? Участники проектной группы с помощью рисунка презентуют себя, отвечая на один вопрос (например, «Какие навыки я приобрел в результате этого проекта?»), далее все рисунки и визитки собираются на одной стене, а участники проводят стрелки от себя к тому человеку, у которого они бы хотели чему-то научиться.

Участники познакомились с этой техникой в рамках традиционного визуального знакомства. Но вместо того, чтобы рисовать себя и свои достижения, они изобразили главный итог главного в жизни проекта, после чего разместили свои рисунки в базе контактов.

**Техника «Карусель».**

Когда следует ее использовать? Когда необходимо очень быстро обменяться информацией и опытом проекта.

Из каких шагов состоит? Участники проекта разбиваются на подгруппы по 3-4 человека и по очереди переходят от стола к столу, отвечая на вопросы, соответствующие основным аспектам проекта. Каждая последующая группа дополняет и обобщает ответы предыдущей, в конце подводится общий итог.

Участники мастер-класса применили технику «Карусель», отвечая на вопросы «С какой цель в России обычно обсуждают совместный опыт на совещаниях?», «О чем обычно договариваются в итоге «разбора полетов» на совещаниях в России? Какие действия предпринимают?», «Что обычно делается хорошо, если в России на совещании обсуждают совместный опыт?», «Что обычно плохо получается при «разборах полетов» на совещаниях в России?».

**Техника «Разбор полетов» (afteractionreviews, AAR).**

Участники совещания последовательно обсуждают четыре вопроса:

1. какова была цель,

2. что было сделано хорошо,

3. наши ошибки,

4. что будем делать иначе.

Фиксация ответов, как правило, происходит на стикерах (одна идея – один стикер).

**Техника «PARLA»**

Когда следует ее использовать? Может быть использована в качестве структуры совещания.

Из каких шагов состоит? Участники совещания последовательно отвечают на вопросы:

1. какова была цель (Purpose),

2. предпринятые нами действия (Actions),

3. достигнутые результаты (Results),

4. извлеченные уроки (Lessons),

5. где конкретно данные уроки будут применены (Application).

**Техника «Самый главный вопрос»**

Когда следует ее использовать? При подведении итогов проекта.

Из каких шагов состоит? Участники делятся на группы в зависимости от того, какой вопрос они выделяют как главный при подведении итогов проекта: «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?» или «Как?», далее по очереди отвечают на эти вопросы.

**Техника «Ретроспектива проекта»**

Когда следует ее использовать? Эту технику можно использовать, если требуется детальный и углубленный анализ опыта.

Из каких шагов состоит? Участники определяют 3 позитивных и 3 негативных события, произошедших в ходе проекта (один стикер – одно событие). Далее воспоминания участников «нанизываются» на линию времени. Тем самым получается визуализация хода проекта с подробным описанием негативных и позитивных результатов. После того, как участники знакомятся с содержанием всех стикеров, формулируются уроки на будущее: «Как закрепить положительный опыт?», «Как не допустить повторения ошибок?».

На мастер-классе удалось воспроизвести укороченную версию ретроспективы проекта, т.к. обычно выполнение этой техники занимает не менее двух часов. Каждый участник мастер-класса анализировал собственный опыт в реализации разных проектов. Полезным напоминанием стало описание основных этапов проекта:

Этапы проекта

1. Инициация - четко сформулировать, что мы хотим получить.

2. Планирование - кто нам нужен для того, чтобы это сделать (команда проекта, руководитель).

3. Выполнение - сделать то, что запланировано (на практике в план добавляются все новые и новые детали, формируются группы процессов).

4. Контроль и мониторинг (скорее параллельные процессы, построение системы, которая будет давать понимание, где мы находимся).

5. Завершение проекта - важная часть подведения итогов, необходимо прийти к общему пониманию выводов.

**Техника «Светофор».**

Когда следует ее использовать? При подведении итогов по технике «Ретроспектива проекта».

Из каких шагов состоит? Участники, разбившись на три группы, выписывают рекомендации на будущее в соответствии с тремя рубриками:

1. продолжить… (зеленый свет «светофора),

2. перестать… (красный свет),

3. начать… (желтый свет).

**Техника «Стена опыта»**

Когда следует ее использовать? Когда нужно, чтобы каждый участник проекта рассказал о своих впечатлениях.

Из каких шагов состоит? Участники строят свое высказывание, продолжая следующие фразы:

«Мы заметили, что …», «Мы почувствовали, что …», «Мы поняли, что …», «Мы предлагаем, что …».

Делясь впечатлениями от мастер-класса по технике «Стена опыта», участники отметили его динамичность, интерактивность и большую практичность.

**100 идей за 10 минут: техника брейнрайтинга.**

Техника брейнрайтинга (англ. brainwriting) – одна из разновидностей мозгового штурма, но с бóльшим уклоном в индивидуальную работу. Технику оценят участники, которые обычно неохотно делятся своими идеями с аудиторией. Впрочем, экстраверты так же не останутся в стороне: в конце игры идеи обсуждаются полным составом рабочей группы. Еще один плюс техники – это скорость генерирования идей. За 10 минут группа из 10 человек способна собрать сотню решений. Неплохо, да? Подробнее о брейнрайтинге – ниже.

Цель брейнрайтинга. Брейнрайтинг, если по-русски – это перекрестная запись идей. Согласитесь, зачастую лучшая идея – это компиляция из нескольких прозвучавших тезисов. Одна голова хорошо, а несколько – это уже идейный Мегатрон.

Количество игроков

От 5 до 15 человек.

Продолжительность игры

30-45 минут.

Методика

1. Определите тему, которую нужно развить. Набросайте на флипчарте/доске/стене иллюстрации к теме. Визуализация – это всегда хорошо.

2. Раздайте игрокам по несколько листов бумаги. Попросите их записать пришедшие в голову мысли по обсуждаемой теме.

3. После каждый участник передает свой листок соседу справа.

4. Теперь листок соседа – это база и вдохновение игрока для новых идей. Участники записывают свои идеи в листок соседа, основываясь на том, что уже написано.

5. Записали? Снова просим передать листок направо.

6. Проводим игру до тех пор, пока все листы не вернутся к первым владельцам. В итоге у группы на руках несколько наборов идей.

7. Возвращаемся к иллюстрации. Прикрепите все идейные листы рядом с ней.

8. Попросите группу подойти и прочитать все получившиеся решения. Всё, что им понравится больше остального, пусть отмечают звёздочкой.

9. Отмеченные идеи обсуждаются в группе всем рабочим составом.

## NUF-тест. Методика и особенности проведения

NUF-тест– это очень эффективная методика оценки предлагаемых в ходе мозгового штурма идей.

Согласитесь, время от времени имеет смысл проверять прозвучавшие на этом мероприятии идеи на жизнеспособность, говоря иными словами, слегка «приземлять» полет фантазии участников.

Цель. NUF-тест позволяет участникам мозгового штурма оценить каждую предложенную идею по трем критериям:

* + новизна (New);
  + полезность (Useful);
  + осуществимость (Feasible).

Количество участников

По нашему опыту, лучше всего проводить NUF-тест в небольших группах численностью 5 – 7 человек.

Продолжительность. 20— 30 минут, в зависимости от размера группы и уровня обсуждения.

Методика. Создайте таблицу, состоящую из 5-ти столбцов: Идея— Новизна— Полезность— Осуществимость— Итог. Число строк будет определяется количеством появившихся у участников идей. Запишите идеи в первый столбец.

| **Идея** | **Новизна** | **Полезность** | **Осуществимость** | **Итог** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №1 |  |  |  |  |
| №2 |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |
| №N |  |  |  |  |

Далее каждую идею следует оценить по трем указанным критериям и по 10-балльной шкале, а затем просуммировать полученные результаты. При этом участники группы могут сначала записать индивидуальные результаты, после чего по каждой позиции озвучить их по определенному критерию. Оценка должна выполняться быстро.

После подсчета голосов в ходе обсуждения может обнаружиться ненадежность некоторых идей или выясниться, что ряд идей был недооценен. Имеет смысл задаться вопросом: *»Как сделать идею более осуществимой с минимальными затратами?»*

## Стратегия

NUF-тест позволяет проверить идеи на прочность перед их воплощением в реальную жизнь. Участники мозгового штурма выявляют слабые места, чтобы придать стратегии лучшую форму и усовершенствовать ее.

**Новизна**. *Возникала ли эта идея раньше?* Чем сильнее идея отличается от ранее использовавшихся подходов, тем больше баллов она получает.

**Полезность**. *Поможет ли идея решить проблему?* Самую высокую оценку получает идея, способствующая решению конкретной проблемы, не порождая при этом новых.

**Осуществимость**. *Можно ли это сделать?* Новые и полезные идеи всегда следует оценивать с точки зрения затрат на их реализацию. Самую высокую оценку получают идею, требующие при осуществлении меньше всего усилий.

Попробуйте оценить свои идеи по методике NUF-тест и поделитесь практическим опытом от применения.

# Рефлексивные техники.

## АНКЕТА-ГАЗЕТА

На большом листе бумаги (ватмана) участникам педагогического взаимодействия предлагается выразить свое отношение, дать оценку состоявшегося взаимодействия в видерисунков, дружеских шаржей, карикатур, стихотворных строк, небольших прозаическихтекстов, пожеланий, замечаний, предложений, вопросов и т.п.

После того, как в оформлении и выпуске газеты все приняли участие, она вывешивается на всеобщее обозрение.

## ВСЕ У МЕНЯ В РУКАХ!

На доску прикрепляется плакат с изображением ладони. Большой палец – «Над этой темой я хотел(а) бы еще поработать», указательный – «Здесь мне были даны конкретные указания»,средний – «Мне здесь совсем не понравилось», безымянный – «Психологическая атмосфера»,мизинец – «Мне здесь не хватало…».

Участники рисуют на листах бумаги свою руку и вписывают внутри контура свои ответы на эти вопросы. Затем листы вывешиваются, и всем участникам предоставляется время длязнакомства с ответами друг друга. В круге обсуждаются результаты работы.

Можно в ходе работы семинара предложить участникам отдельные ответы перенести на карточки, которые затем прикрепляются к общему большому рисунку руки. Это поможетпреподавателю, ведущему окончательное обсуждение итогов работы, классифицировать ответы и представить их в виде резюме.

## ВЗАИМОКОНТРОЛЬ

## АНКЕТА-ГАЗЕТА

На большом листе бумаги (ватмана) участникам педагогического взаимодействия предлагается выразить свое отношение, дать оценку состоявшегося взаимодействия в виде рисунков, дружеских шаржей, карикатур, стихотворных строк, небольших прозаических текстов, пожеланий, замечаний, предложений, вопросов и т.п.

После того, как в оформлении и выпуске газеты все приняли участие, она вывешивается на всеобщее обозрение.

## ВСЕ У МЕНЯ В РУКАХ!

На доску прикрепляется плакат с изображением ладони. Большой палец – «Над этой темой я хотел(а) бы еще поработать», указательный – «Здесь мне были даны конкретные указания»,средний – «Мне здесь совсем не понравилось», безымянный – «Психологическая атмосфера»,мизинец – «Мне здесь не хватало…».

Участники рисуют на листах бумаги свою руку и вписывают внутри контура свои ответы на эти вопросы. Затем листы вывешиваются, и всем участникам предоставляется время для знакомства с ответами друг друга. В круге обсуждаются результаты работы.

Можно в ходе работы семинара предложить участникам отдельные ответы перенести на карточки, которые затем прикрепляются к общему большому рисунку руки. Это поможет преподавателю, ведущему окончательное обсуждение итогов работы, классифицировать ответы и представить их в виде резюме.

## ВЗАИМОКОНТРОЛЬ

**Задачи метода:**

Проверка знаний, развитие межличностной коммуникации, интенсификация опроса, формирование Я-концепции.

**Требования к реализации метода.**

Оптимальное количество участников – до 20 человек.

**Порядок реализации метода.**

Реализации метода способствует предварительная работа по развитию умения давать положительные оценки ответам. Критериями оценки являются: полнота, правильность,точность высказывания, отсутствие слов-паразитов. Группа делится на две части (по ролям:спрашивающий – отвечающий). «Ученики» отвечают «учителям», не мешая другим. Послевыставления оценки следует предложить участникам поменяться ролями. Пары следуетменять во избежание необъективных оценок, а также для расширения круга общения.

## ВОПРОСНИК.

Назначение метода: Фиксация собственных мотивов учения, интересов.

Требования к реализации метода.

Оптимальное количество участников – до 30 человек.

Необходимое оборудование.

Вопросник (мини анкета).

Порядок реализации метода.

В начале учебного года, семестра участникам предлагается ответить на вопросы,

предложенные руководителем. Вопросник может выглядеть так:

- Какие знания тебе необходимы?

- Сколько раз в неделю ты хотел бы заниматься каждым предметом?

- Какие дисциплины тебя особенно привлекают?

- Чему помимо основных предметов ты хотел бы научиться?

- Каким видом творчества, спорта, техники ты хотел бы заниматься?

Вопросник может составляться с опорой на содержание занятия, предмета, коммуникации.

## ВЫСТАВКА ПЛАКАТА.

Цель: представление результатов работы малых групп.

Группы: малые группы; общее собрание.

Численность: без ограничений.

Время: до 30 мин.

Материал: листы большого формата, все необходимое для рисования

каждой малой группе.

Проведение:

\* Малые группы представляют результаты своей работы в виде «выставки плаката»; Краткие тезисы, рисунки, символы, использование цветных изображений повышает вниманиезрителей.

\*Плакаты вывешиваются на стенах.

\* Участники обходят выставку, им предоставляется достаточное время для ознакомления с содержанием плакатов и обсуждения его с другими участниками.

\* Если содержание плаката отличается сложностью или схематично, один из членов малой группы находится возле плаката и дает необходимые пояснения.

**Примечания**:

+ При этом методе не требуется выслушивать долгие сообщения.

+ Каждый участник может самостоятельно решить, какие плакаты осмотреть бегло, а каким в соответствии с их тематикой уделить больше внимания.

+ Возможно, не все участники воспримут всю предъявленную информацию (однако при общем устном обсуждении этот риск ничуть не меньше — слушатели нередко отвлекаютсяпосторонними вещами).

## ВИДЕО-РЕПОРТАЖ

(при проведении выездных семинаров – тренингов)

Время: 1–2 часа на подготовку; 10 мин. каждому интервьюеру (продолжительность одного видеосюжета не должна превышать 3 мин.); 15-20 мин. на общий просмотр (= суммарнойпродолжительности всех видеосюжетов).

Материал: видеокамера по возможности с микрофоном; видеоплеер и монитор; листы бумаги, фломастеры.

Проведение:

\* Группа операторов и репортеров в ходе работы семинара проводит короткие интервью участников, задавая подготовленные вопросы, которые должны быть сформулированымаксимально просто и вызывать на разговор. Непригодны альтернативные вопросы (т. е.позволяющие ответить «да» или «нет»). Примеры вопросов:

С какими ожиданиями вы сюда приехали?

Что нового вы узнали на этом семинаре?

Как вы используете в практической работе то, что узнали здесь? Что бы вы предложили для улучшения работы семинара?

В качестве дополнения снимаются также сюжеты: открытие семинара, работа групп, штурм буфета и т. п.

Просмотр видеофильма может служить хорошим началом общего обсуждения работысеминара, он напомнит о всех его важнейших событиях.

В обработанном виде, то есть с начальными титрами и титрами по ходу действия, видеофильм будет хорошим отчетным материалом, его копии можно предложить приобрести участникам.

## ГРУППОВОЙ ОБМЕН ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ.

Проводится по завершении проработки темы в рабочих группах, например, четырех. Для подведения итогов участники собираются по одному от каждой группы (всего четыре вкаждой вновь образуемой группе). В этих «сборных» представлена информация всех прежнихрабочих групп. Члены «сборных» рассказывают о результатах работы своей группы.

Подведение итогов завершается выражением благодарности всем присутствующим за активное сотрудничество.

Примечания:

* каждый участник активен;
* в малочисленных группах слушать гораздо легче, чем на общем обсуждении;
* метод отличается высокой интенсивностью работы, но времени на него требуется не больше, чем на обычное общее обсуждение.

## Голодный или сытый?

Упражнение может проводиться неоднократно в течение курса.

Цель: организация процесса рефлексии. Участники имеют возможность определить, насколько они удовлетворены тем, что получили в ходе обучения. Благодаря данному упражнению, преподаватель имеет возможность получить конкретную обратную связь от каждого студента и в дальнейшем учесть их пожелания. Участникам эта процедура покажет ,насколько успешно работала группа.

Подготовка и проведение:Преподаватель предлагает тем участникам группы, которые чувствуют на данный момент, что они уже «насытились» содержанием изучаемого предмета, встать около двери; тем, кто еще ощущает себя «голодным» – у окна.

Перед выполнением упражнения необходимо предупредить участников о соблюдении полной тишины и недопустимости переговоров.

После выполнения данной части следует обсуждение, в ходе которого каждый, по возможности, рассказывает о том, что оказало влияние на его решение. Рекомендуется начинать с «сытых». Преподаватель либо экспертная группа фиксирует все высказанные»голодными» важные потребности и, в заключение, обсуждается то, что можно сделать для удовлетворения их «голода».

## ДЕРЕВО НАСТРОЕНИЯ

Назначение метода: Фиксация уровня эмоционального состояния перед занятием, после занятия, в начале учебного дня или в его конце.

Требования к реализации метода. Оптимальное количество участников – до 25 человек.

Необходимое оборудование. «Дерево», цветные фигуры красного и синего цвета.

Порядок реализации метода.

Руководитель предлагает участникам выбрать фигуру того цвета, которая соответствует их состоянию (в начале или конце занятия, рабочего дня) и вывесить ее на «дерево»; («дерево» располагается на стене, на доске и должно быть видно всем участникам). Руководитель анализирует эмоциональное состояние группы перед занятием, в конце занятия, предлагает высказаться публично, либо наедине некоторым участникам (особенно тем, чье состояние изменилось).

**Дорожный знак**

Проводится с целью получить представление об отношении участников к происходящему на семинаре.

На листе ватмана изображается дорога, которая символизирует определенный этап движения в ходе семинара. Участникам предлагается оценить происходящее, придумать «дорожный знак», который, по их мнению, на данный момент необходимо поставить на дороге.

Участники изображают знак на карточке и прикрепляют ее на плакат с дорогой, объясняя значение изображенного знака.

## ЗАРЯДКА «ДЮЖИНА ВОПРОСОВ»

Для реализации этого технологического приема необходимо большое свободное пространство (в аудитории необходимо разместить мебель вдоль стен).

Всем участникам педагогического взаимодействия педагог предлагает выйти на свободное пространство аудитории. Затем предлагает систему вопросов, на которые отвечает одновременно каждый участник про себя, невербально, осуществляя соответствующие движения: «нет» – присесть на корточки, «ни да, ни нет» – обычная поза стоя, «да» поднять руки вверх, приподнявшись на цыпочки. (Возможны различные варианты перемещения учащихся по аудитории).

Вопросы могут быть следующего содержания:

1. Хорошее ли у вас настроение?

2. Нравится ли вам сегодня погода?

3. Есть ли у вас собака?

4. Умеете ли вы петь?

5. Любите ли вы хорошо одеваться?

6. Нравится ли вам готовить?

7. Есть ли у вас настоящие друзья?

8. Знаете ли вы латинский язык?

9. Умеете ли вы пользоваться китайскими палочками?

10. Получаете ли вы удовольствие от прогулок пешком?

11. Умеете ли вы разговаривать более чем на двух языках?

12. Сильный ли вы человек?

В зависимости от организационной формы педагогического взаимодействия содержание вопросов может быть тематическим. Оптимальным количеством вопросов является 12 – 15 (в данной технологии их количество соответствует названию методики).

После последнего вопроса и ответа на него участников, педагог благодарит всех, просит занять свои места и предлагает примерный алгоритм рефлексии:

* расскажите о своем эмоциональном состоянии (бодрость, подавленность, радость, огорчение, удовлетворение и т.д.);
* назовите причины своего состояния (все были активны, интересно, полезно и т.д.);
* часто ли мы прислушиваемся к «мудрости тела», доходят ли до нашего сознания импульсы собственного организма?
* умеем ли мы распознавать, находить, творить и дарить себя?
* зафиксируйте свое эмоциональное состояние, подумайте о том, что здесь говорилось.

## ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ …

Назначение метода: Установление коммуникации в коллективе, самоидентификация участников педагогического взаимодействия.

Требования к реализации метода. Оптимальное количество учащихся – до 30 человек.

Порядок реализации метода.Учащимся предлагается идентифицировать себя с каким-либо явлением природы, животным, деревом, цветком, человеком и завершить фразу «Если бы был?». Каждый предлагает свой ответ.

## ЗАВЕРШИ ФРАЗУ

Участникам состоявшегося педагогического взаимодействия для выявления результативности занятия (семинара и др.), раскрытия у обучающихся сформированности определенного смысла о рассматриваемом явлении, событии предлагается завершить ряд фраз, касающихся содержания, психологической атмосферы, организации взаимодействия.

Например, после работы с текстом о рефлексии можно предложить участникам завершить следующие фразы:

Рефлексия – это…

Среди этапов работы с текстом мне особенно понравился…

Во время работы я приобрел…

Работа заставила меня задуматься о… и т. д.

Метод реализуется следующим образом: педагог произносит незавершенную фразу и указывает на участника, которому предлагает ее завершить. С одной и той же фразой преподаватель может обращаться к 2–3 участникам. Желательно, чтобы каждый участник завершил хотя бы одну фразу.

Можно предложить какую-либо фразу, требующую воспроизведения содержания по предмету. Например:

Главная причина этого явления в том, что...;

Главным героем этого произведения, на мой взгляд, является...

Значение этого события в том, что... и т. п.

Завершает актуализацию педагог, произнося свое окончание предложенной фразы.

## ЗАРЯДКА

Участникам педагогического взаимодействия, вставшим в круг, педагог предлагает через выполнение определенных движений дать оценку отдельным компонентам этого взаимодействия (содержанию, отдельным технологиям, деятельности некоторых творческих групп, учащегося, педагога, отдельным играм и т.д.), а также выразить свое отношение к этим компонентам. Могут быть предложены следующие движения:

* присесть на корточки – очень низкая оценка, негативное отношение;
* присесть, немного согнув ноги в коленях, - невысокая оценка, безразличное отношение;
* обычная поза стоя, руки по швам – удовлетворительная оценка, спокойное отношение;
* поднять руки в локтях – хорошая оценка, позитивное отношение;
* поднять руки вверх, хлопая в ладоши, подняться на цыпочки – очень высокая оценка,
* восторженное отношение.

В начале реализации этой технологии педагог знакомит участников со всеми движениями и их значением.

Каждый участник, после того как педагог называет тот или иной компонент состоявшегося взаимодействия, по своему усмотрению производит какое-либо движение.

## ИТОГОВЫЙ КРУГ

Время: 1 мин. на объяснение; 1-2 мин. каждому участнику.

Материал: лист бумаги большого формата; фломастер, привлекательный удобный для передачи друг другу предмет (в крайнем случае, годится фломастер).

Проведение:

\* Один или два вопроса пишутся на большом листе крупным шрифтом. Участники по очереди кратко высказываются по этим вопросам, не обсуждая их друг с другом.

\* При этой игре важно помнить, что «краткость - сестра таланта», поэтому, когда очередному участнику предоставляется слово, то одновременно подается сигнал – ему передают предмет, который он затем передаст дальше, и так далее.

Итоговый круг. Примечания:

Круг итогов служит хорошим дополнением методов письменного изложения оценки.

Существенные с точки зрения каждого участника соображения произносятся вслух и становятся известны всем. Поэтому и вопросы лучше предлагать в устной форме. Примеры: «Что я унесу домой с этого семинара?», «О чем еще мне всe время хотелось сказать».

## КАРТИНА ПО КРУГУ

Цель: подготовка опорного рисуночного материала для закрепления изученного на занятиях.

Возможно использование по завершении учебного модуля или темы. Технология основана на принципе опосредованного запоминания.

Необходимые материалы: бумага формата А4, изобразительные материалы. Для реализации данной технологии адекватно расположение участников педагогического процесса в кругу.

Проведение:каждый участник получает лист бумаги и карандаш.

Вспоминает то, что для него явилось самым ярким и полезным в содержании изученной темы и представляет это на листе бумаги в виде символа (слова, картинки).

Далее по команде преподавателя листы бумаги передаются партнеру, сидящему справа.

Упражнение завершается тогда, когда листы пройдут полный круг (количество символов будет равно количеству участников).

## КЛЮЧЕВОЕ СЛОВО

Участникам педагогического взаимодействия предлагается на листочках бумаги написать одно слово, с которым у них ассоциируется содержание состоявшегося семинара или результаты взаимодействия. После этого преподаватель проводит краткий анализ полученных результатов или предлагает это сделать студентам. Данный метод можно реализовать и устно: каждый из участников по цепочке называет свое слово.

## КОЛЛЕКТИВНОЕ ПИСЬМО

Время: 10 мин. на объяснение и подготовку; по 2–5 мин. каждому участнику на комментарии; 5–10 мин. на запоминание результатов.

Материал: бумага, конверты, ручки всем участникам.

Проведение.

Группа садится в круг. Каждый участник пишет в нижней части листа с обеих сторон свое имя и передает листок соседу справа. Получив его, тот, начиная сверху, пишет свое сообщение тому лицу, чье имя стоит внизу. Сообщения могут быть краткими, вроде «Всего доброго!» или пространными и представлять собой пожелания, советы, свои оценки. Каждый самостоятельно решает также, подписаться ли ему своим именем или остаться неизвестным.

Затем часть листа с надписью загибается назад, так что следующий участник пишет на листе дальше, не читая уже написанного. Листки обходят весь круг и возвращаются к первым авторам.

Далее получившие назад свои письма участники могут написать на оборотной стороне листа три своих личных вывода или задачи, которые появились у них в результате участия в семинаре и которые они хотели бы написать самим себе в качестве напутствия.

Затем письма кладутся в конверты, заклеиваются, участники пишут на них свой собственный адрес и имя и сдают конверты преподавателю. Организаторы семинара через некоторое время отсылают письма по адресам – это сувенир, а может быть и импульс к дальнейшему обучению (при проведении выездных семинаров).

Примечания:

\* Техническую сторону игры лучше продемонстрировать, взяв в руки лист бумаги, это поможет авторам сохранить анонимность.

\* Передавать листок соседу нужно по условленному сигналу преподавателя, иначе может возникнуть неразбериха и путаница.

\* Следует убедительно обещать сохранение тайны «переписки» и, разумеется, обещание выполнить. (Если оргкомитет хочет передать свой привет автору письма, то это можно сделать на оборотной стороне конверта.)

## ЛОТЕРЕЯ ПЛЮС-МИНУС

Время: 5 мин. на подготовку; 5 мин. на объяснение; 5 мин. каждому участнику (на ответ); 1 –5 мин. для прочтения вслух карточек и пояснений.

Материал: карточки двух цветов; папка.

Проведение:

\* Каждый участник заполняет одну или две карточки разных цветов, отвечая на два различных вопроса (например: «Больше всего меня порадовало...» и «Больше всего меняразочаровало...»).

\* Карточки собираются в общую папку. Затем каждый участник вытягивает из папки по одной карточке каждого цвета (если он вытянет свою карточку, то кладет ее обратно), зачитывает вслух ее содержание и высказывает свое мнение о прочитанном. В случае непонимания нужно обратиться за разъяснениями к тому, кто заполнял данную карточку.

Если по одному вопросу заполнено более одной карточки, лотерея проводится по второму кругу.

## МИНИ-СОЧИНЕНИЕ

Участникам педагогического взаимодействия предлагается написать на отдельных листках бумаги небольшие по объему тексты по окончании занятия на темы:

«Мои мысли о своем участии на занятии».

«Как я оцениваю результаты дела?»

«Что мне дало это занятие?»

Познакомившись с сочинениями, педагог проводит их анализ. Этот технологический прием можно организовать и следующим образом: участник педагогического взаимодействия достает сочинение, зачитывает, группа пытается угадать, чье оно.

## ОСТРОВА

На большом листе бумаги рисуется карта с изображением эмоциональных «островов»: о. Радости, о. Грусти, о. Недоумения, о. Тревоги, о. Ожидания, о. Просветления, о. Воодушевления, о. Удовольствия, о. Наслаждения, Бермудский треугольник и др.

Карта островов вывешивается на доске (стене) и каждому участнику взаимодействия предлагается выйти к карте и маркером нарисовать свой кораблик в соответствующем районе карты, который отражает душевное, эмоционально-чувственное состояние участника после состоявшегося взаимодействия.

Например: «Мое состояние после состоявшегося взаимодействия характеризуется удовлетворением, осознанием полезности дела, положительными эмоциями. Я нарисую свою яхту, дрейфующей между островами Удовольствия, Радости и Просветления».

Каждый из участников имеет право нарисовать на карте и какой-либо новый остров со своим названием, если его не совсем устраивают уже имеющиеся.

После заполнения карта вывешивается на всеобщее обозрение, педагог может предложить проанализировать его. Эта технология может быть использована педагогом в конце каждого учебного дня на протяжении определенного периода времени. Карты каждого дня можно вывешивать в аудитории и в конце недели сравнивать их, выясняя, как изменилось состояние обучаемых.

## ОБЛАКА И СОЛНЦЕ

Время: 10 мин. на подготовку; 5 мин. на объяснение; 5 мин. каждому участнику (на ответ); 30 мин. для работы с карточками, сортировки и обобщения содержания.

Материал: листы бумаги большого формата; фломастеры, или один фломастер, привязанный; карточки двух цветов; кнопки или скотч.

Проведение:

\* На больших листах пишутся вопросы (по одному на каждом листе), и помещается положительный или отрицательный символ – рисунок, изображающий солнце (например, возле вопроса: «Что особенно понравилось?») или облако (например, возле вопроса: «Что совсем не понравилось?»).

\* Участники пишут ответы или прямо на больших листах (привязанным возле них фломастерами), или заполняют по каждому вопросу одну из разноцветных карточек, которые затем прикрепляются на больших листах. В последнем случае затрачивается существенно меньше времени, так как все участники работают одновременно, кроме того, карточки можно по-разному сортировать.

Написание ответов прямо на больших листах удобно, когда эти плакаты затем висят в течение всего времени работы семинара, представляя собой нечто вроде «доски почета» и «позорной доски» (при организации выездных семинаров).

## ПАЛИТРА

Цель: рефлексия эмоционального состояния участников педагогического процесса.

Необходимые материалы: раздаточный материал «Палитра», цветные карандаши, фломастеры, музыкальное сопровождение.

Количество участников: ограничено числом «окошек» в раздаточном материале. Для многочисленной группы предлагается несколько раздаток.

Порядок реализации: участники получают раздаточный материал (один лист на группу) и изображают в окошках «личики», выбирая из образца соответствующее собственному эмоциональному состоянию.

Анализ:методика позволяет провести экспресс-анализ эмоционального состояния группы и при необходимости скорректировать его.

## РЕФЛЕКСИВНЫЙ КРУГ

Все участники педагогического взаимодействия садятся в круг. Педагог задает алгоритм рефлексии:

* расскажите о своем эмоциональном состоянии по ходу занятия и в его конце;
* что нового вы узнали, чему научились;
* каковы причины вашего успеха ли неуспеха?
* как вы оцениваете свое участие в занятии?

Затем все участники педагогического взаимодействия поочередно высказываются в соответствии с заданным алгоритмом. Педагог своим высказыванием завершает рефлексивный круг.

## РЕФЛЕКСИВНАЯ МИШЕНЬ

Цель: анализ взаимодействия, результатов работы группы.

Количество участников: до 30 человек

Время проведения: 10 минут

Материальное обеспечение: лист бумаги А3 формата, маркеры

Проведение:\* На листе бумаги А3 формата педагог рисует мишень, которая делится на четыре (можно и больше, меньше) сектора.

\* В каждом из секторов записываются параметры - вопрос рефлексии состоявшейся деятельности, взаимодействия. Например, 1-й сектор – оценка содержания; 2-й сектор – оценка формы, методов взаимодействия; 3-й сектор – оценка деятельности педагога; 4-й сектор – оценка своей деятельности.

1. Содержание

2. Форма, методы

3. Деятельность педагога

4. Деятельность участника семинара



\* Каждый участник педагогического взаимодействия маркером или фломастером (ручкой, карандашом) четыре раза (по одному в каждый сектор) «стреляет» в мишень, делая метку (точку, плюс и т. д.).

Метка соответствует его оценке результатов состоявшегося взаимодействия. Если участник очень низко оценивает результаты, то метка ставится им в «молоко» или в поле «О» на мишени, если выше, то в поле «5». Если результаты оцениваются очень высоко, то метка ставится в «яблочко», в поле «10» мишени.

\* После того как каждый участник взаимодействия «выстрелил» (поставил четыре метки) в рефлексивную мишень, она вывешивается на всеобщее обозрение и педагог организует ее краткий анализ.

## ТЕЛЕГРАММА

После завершения занятия каждому предлагается заполнить бланк телеграммы, получив при этом следующую инструкцию: «Что вы думаете о прошедшем занятии? Что было для вас важным? Чему вы научились? Что вам понравилось? Что осталось неясным? В каком направлении нам стоит продвигаться дальше? Напишите мне, пожалуйста, об этом короткое послание – телеграмму из 11 слов. Я хочу узнать ваше мнение для того, чтобы учитывать его в дальнейшей работе».

На следующем занятии педагогу необходимо поделиться своими соображениями о полученных результатах и рассказать о том, как они будут учитываться в дальнейшем совместной работе.

## ЧЕМОДАН, КОРЗИНА, МЯСОРУБКА

Предлагается три больших листа, на одном из которых нарисован огромный чемодан, на втором – мусорная корзина и на третьем – мясорубка. На желтом листочке, который затем приклеивается к плакату с изображением чемодана, необходимо нарисовать наиболее важный момент, который он вынес от работы (в группе, на занятии), готов забрать с собой и использовать в своей деятельности.

На синем листочке – то, что оказалось ненужным, бесполезным и что можно отправить в «мусорную корзину», т. е. прикрепить ко второму плакату. Серый листок – это то, что оказалось интересным, но пока не готовым к употреблению в своей работе. Что нужно еще додумать, доработать, «докрутить», отправляется по лист «мясорубка».

Листочки пишутся анонимно и по мере готовности приклеиваются участниками самостоятельно.

## ЧТО Я ХОЧУ ЗНАТЬ?

Это простое упражнение позволяет по окончании раздела или темы сформулировать вопросы, задающие перспективу дальнейшей самостоятельной работы. Чем сложнее был процесс обучения, тем полезнее это задание для группы.

Порядок реализации: преподаватель предлагает записать несколько

незаконченных предложений в вопросительной форме.

1. Я хотел бы знать, верно ли..?

2. Я спрашиваю себя, как..?

3. Я думаю о том..?

4. Больше всего меня занимает мысль..?

На поставленные вопросы группа может найти ответы к следующему семинару.

# Заключение.

Применение данных технологий в образовательной деятельности дает большой потенциал для вариативности тем, подходов и результатов. Данные технологии позволяет создать площадку для рефлексии полученного опыта, планирования и создания творческих идей и продуктов.

Разговор между участниками – это творческий процесс, способствующий обмену знаниями и опытом, а также созданию возможностей для дальнейшего сотрудничества.

Проводится данные технологии с целью повышения квалификации педагогических работников, сбора идей и объединения накопленного опыта, а так же для подведения итогов конференции, обмена опытом перед стартом проекта, поиска нестандартного подхода, выявления скрытых знаний в коллективе. Это внесет разнообразие в ваши встречи с педагогами, родителями, учащимися, поможет сплотить команду и станет еще способом результативно пообщаться в неформальной обстановке.