ФАСИЛИТАЦИОННАЯ СЕССИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИИ УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ К ИЗМЕНЕНИЯМ В ШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ



Е.Н. Молодых

В статье рассматриваются и обсуждаются сферы и возможности использования фасилитации в условиях образовательной организации, прежде всего как инструмента повышения мотивации участников образовательных отношений, их вовлечения в процессы изменений и создания общего видения будущего школы. Описываются технология и результаты проведения фасилитационных сессий в рамках реализации дополнительной профессиональной программы «Развитие лидерского потенциала и управленческих компетенций руководителей образовательных организаций».

Ключевые слова: *фасилитация, фасилитационная сессиия, управление организацией, управленческие компетенции.*

Функциональные изменения, которые ведет за собой внедрение ФГОС общего образования, а также реформирование организационно-экономической сферы, переход на нормативное бюджетное финансирование в рамках политики децентрализации управления образованием и развития самостоятельности образовательных организаций, требуют от директоров школ совершенно новых управленческих стратегий, ставят перед ними сложные, не возникавшие прежде управленческие задачи. На смену администрированию и контролю приходит менеджмент [4]. Особую актуальность приобретают такие аспекты организационной жизнедеятельности, как готовность к изменениям, создание психологической безопасности, повышение мотивации [5]. Привычный, авторитарный стиль управления в новых условиях становится неэффективным. Система управления образовательной организацией все больше нуждается в партисипативности. Как отмечает Л.М. Асмолова, в современных условиях образовательной организации необходимо «управление, компетентное в вопросах созидания мотивирующей организационной среды, атмосферы поиска, сотрудничества и рефлексии достигнутого с позиций смыслов и ценностей деятельности, самокритичного анализа проблем и неудач и последующего совместного выбора путей и способов достижения поставленных целей» [4,14]. В связи с этим актуальной задачей становится создание в образовательной организации эффективных коммуникационных сетей, объединяющих не только сотруд-

ников, но и всех участников образовательных отношений. Создание таких сетей невозможно без освоения руководителями навыков фасилитации и внедрения фасилитационных технологий на всех уровнях взаимодействия. Для нашей страны эти технологии являются достаточно новыми, с точки зрения их широкого использования в практике управления, тогда как для большинства зарубежных организаций фасилитация является неотъемлемой частью процессов организационного развития.

Фасилитация как один из инструментов организационного развития и адаптации к изменениям завоевывает все большую популярность в современной практике управления. Еще в середине 60-х годов XX столетия американский психолог Р. Зайонц предложил теорию социальной фасилитации, суть которой состояла в том, что присутствие других людей влияет на продуктивность и мотивацию человека [майерс]. Развитие этой теории, а также многочисленные исследования механизмов группового взаимодействия и процессов принятия решений послужили основой для разработки практических методов и инструментов групповой фасилитации. В широком смысле, фасилитацией сегодня называют группу методов и технологий, позволяющих сделать совместный поиск принятия решений более эффективным. Например, А.В.Мартынова, рассматривая фасилитацию как технологию организационного развития и изменений, определяет ее как «разработку и управление групповой структурой и процессами, которые помогают группе эффективно выполнять свою работу, минимизируя общие проблемы, с которыми сталкиваются люди, работая вместе» [3,58]. Практика управления обычно подразумевает организацию и проведение фасилитационных сессий, направленных на решение конкретных задач. Фасилитационная сессия – это ограниченное во времени структурированное обсуждение, организованное особым способом, с использованием техник фасилитации, так, чтобы все участники могли поделиться идеями и внести свой вклад в разработку той или иной проблемы. Результатом фасилитационной сессии, как правило, является конкретное решение проблемы, разработанный план действий, сформулированная цель или видение будущего организации и т.д. На сегодняшний день существует множество различных форматов фасилитационных сессий, в зависимости от целей, задач, количества участников и т.д. Основными составляющими фасилитационной сессии можно назвать:

1. Включенность всех участников процесса.
2. Визуализация и систематизация информации.
3. Наличие фасилитатора – человека, находящегося в нейтральной по-

зиции (без включения собственного экспертного мнения) и управляющего процессом обсуждения и групповой динамикой.
4. Наличие четкой схемы (последовательности) совместного взаимодействия.
5. Ограниченность во времени.

Немаловажным фактором является значимость обсуждаемых на сессии вопросов для участников.

Темы фасилитационной сессии могут быть разнообразными: от обсуждения текущих проблем до разработки долгосрочной стратегии развития. В контексте образовательной организации фасилитационные сессии могут быть использованы на педагогических советах, для получения обратной связи, формирования общего видения, обмена опытом и т.д. Также формат фасилитационных сессий может быть выбран для выстраивания коммуникаций и сплочения коллектива в объединенных образовательных комплексах, где происходит слияние разных организационных культур и часто возникают конфликты. Перспективным представляется использование инструментов фасилитации на родительских собраниях и для вовлечения родителей в жизнь школы и обсуждение проблем, связанных с изменениями.

Технология проведения фасилитационной сессии

В статье мы представляем технологию и результаты проведения фасилитационных сессий в рамках реализации дополнительной профессиональной программы «Развитие лидерского потенциала и управленческих компетенций руководителей образовательных организаций». Сессии проводились в ходе обучения руководителей образовательных организаций Республики Татарстан. Всего состоялись четыре 8-часовые сессии, общее количество участников – 372 человека. Каждая из четырех групп включала от 80 до 100 участников. Формат и программа фасилитационных сессий была направлена на решение следующих задач:

1. Актуализация знаний и интерактивный обмен опытом участников. Создание общего представления об управленческих и профессиональных компетенциях современного директора базовой школы.
2. Экспертный анализ направлений управленческой деятельности директора школы в условиях изменений. Определение ключевых проблем и поиск путей их решения.
3. Освоение техник фасилитации как важнейшего инструмента управленческой деятельности.

Каждая фасилитационная сессия состояла из нескольких этапов:

1. Создание позитивного настроя на совместную работу, включение группы в рабочий процесс, определение основных понятий, целей и задач.
2. Определение ключевых задач управленческой деятельности директора образовательной организации.
3. Выявление ключевых компетенций, необходимых для решения этих задач, выбор наиболее «дефицитных», требующих развития компетенций.
4. Самооценка участниками уровня развития выбранных компетенций.
5. Выбор наиболее актуальных задач управленческой деятельности для дальнейшего обсуждения.
6. Обсуждение задач, выявление проблем, поиск решений в формате «World Café».
7. Презентация результатов, подведение итогов.

Первый этап. Создание позитивного настроя на работу является важной частью любой групповой работы. В тренинговой практике существует множество упражнений, так называемых ледоколов (айс-брейкеров), активирующих внимание и настраивающих группу на рабочий процесс. Для больших групп в качестве такого упражнения мы использовали сбор ожиданий и «настроений» участников. *Участники пишут на отдельных листах свои ожидания и эмоции по поводу предстоящего дня и обмениваются ими. В зависимости от количества человек, времени и возможностей аудитории листы с ожиданиями можно передавать, посылать в виде «самолетиков», приклеивать на доску, «гулять» с ними и знакомиться друг с другом и т.д. Это простое упражнение раскрепощает, повышает активность и включенность участников, создает атмосферу открытости.*

Второй этап. *Сначала каждый участник индивидуально в течение пяти минут выписывает ключевые задачи своей управленческой деятельности.*

После этого участники приступают к обсуждению в группах по 8-10 человек и выбирают от группы не более пяти ключевых задач.

Задачи каждой группы озвучиваются, выносятся на доску и объединяются в группы.

Для любой фасилитационной сессии важным аспектом является активность и включенность в процесс каждого участника. Именно поэтому на этапе определения ключевых задач управленческой деятельности мы использовали инструмент *«MeWeUs»*. Индивидуальная работа позволяет погрузиться в тематику сессии, запустить процесс осознания своей роли и интериоризировать цели сессии через обращение к собственному опыту. Обсуждение в малых группах дает возможность услышать мнение других участников, поделиться,

обратить внимание на упущенные моменты, поработать над формулировками и т.д. Озвучивание задач для всей аудитории позволяет собрать обобщенное мнение всех участников и визуализировать проделанную работу.

Несмотря на то, что данные, полученные на этом этапе, используются исключительно для визуализации и осмысления коллективных представлений в позиции «здесь и сейчас» и их нельзя рассматривать с точки зрения статистической достоверности, нам представляется интересным анализ итогового материала. Такой анализ задает интересное направление для исследования коллективных представлений об образе и функциях директора школы, соотнесения его с требованиями меняющейся системы образования.

В ходе сессий чаще всего участники называли такие задачи, как обеспечение безопасности образовательного процесса и создание команды. Реже всего упоминались: обеспечение качества образования, мотивация сотрудников и выполнение государственного задания по внедрению ФГОС общего образования (см. рис.1).

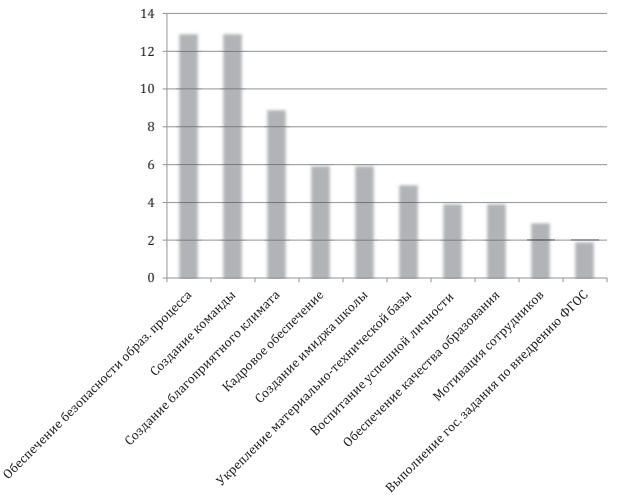


Рис.1. Анализ результатов фасилитационной сессии: ключевые задачи руководителя образовательной организации (распределение по частоте упоминаний).

Мы объясняем это тем, что мотивация сотрудников может быть не всегда конкретизирована в качестве отдельной задачи и скорее связывается с системой оплаты труда и/или с формированием благоприятного климата. Повышение качества образования и выполнение задач по внедрению ФГОС общего образования являются задачами более высокого, комплексного

уровня, и предполагается, что вся деятельность образовательной организации так или иначе направлена на их реализацию. Однако здесь может иметь место и определенный механизм психологической защиты, «вытеснения» наиболее тревожных тем из обсуждения.

Третий этап. *Участники в малых группах формулируют основные компетенции, необходимые для решения названных задач. Таким образом мы получаем условный набор управленческих компетенций, которыми должен обладать директор образовательной организации.*

Основная сложность, с которой мы столкнулись на данном этапе, – это отсутствие единого понимания компетенции и компетентности и соотношения этих понятий со знаниями, умениями, навыками, а также личностными качествами субъекта. Безусловно, единого определения понятия «компетенция» сегодня не существует. В русском языке до недавнего времени оно носило скорее юридический характер и обозначало границы, в рамках которых распространяются обязанности, ответственность и должностные полномочия субъекта профессиональной деятельности. Неоднозначность трактовок данного понятия обусловлена прежде всего разнообразием теоретических подходов исследователей, а также особенностями структуры деятельности специалистов разных профессиональных областей. Не погружаясь глубоко в анализ понятий, имеет смысл привести определение, выведенное на основе экспертного анализа ученых и практиков в области организационной психологии, психологии управления и специалистов по развитию персонала. Компетенция – это такая комбинация знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение исполнителем задач определенного класса в определенной организации, на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе [1,99]. Это определение полностью соответствует деятельностному подходу в психологии, так как компетенции учитывают не только черты человека, но и те внешние (организационный контекст) и внутренние (производственный опыт самого работника) условия, в которых профессиональная деятельность реально осуществляется. В практике управления персоналом уже давно сложилось мнение, что модель компетенций не может быть общеотраслевой или универсальной для каждой профессии, а должна разрабатываться внутри организации. И выстраивание модели компетенций всегда начинается с рефлексии и формулировки ключевых задач, стоящих перед сотрудником внутри этой организации. Затронув вопрос компетенций в ходе фасилитационной сессии, мы пришли к выводу, что есть неко-

торое несоответствие между задачами, стоящими сегодня перед директорами школ, и представлениями директоров о компетенциях, которыми они должны обладать.

Чаще всего участники называли такие компетенции, как: целеполагание, коммуникативные навыки (умение общаться, прислушиваться к мнению других, умение грамотно доносить информацию и т.д.), IT компетенции и делегирование полномочий (рис. 2).

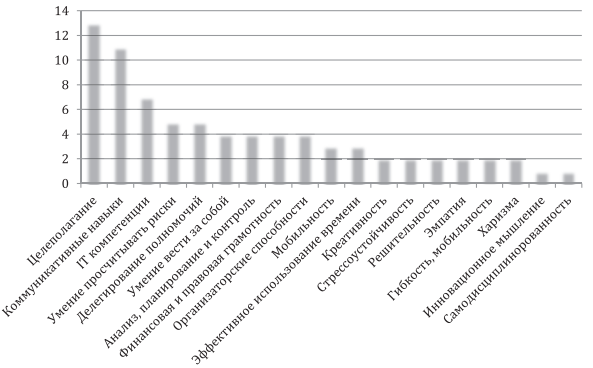


Рис.2. Анализ результатов фасилитационной сессии: ключевые компетенции руководителя образовательной организации (распределение по частоте упоминаний).

Причем во время обсуждения выяснилось, что многие руководители не видят разницы между поручением и делегированием. Такое смешение понятий весьма характерно для иерархической культуры, распространенной в современных образовательных организациях, основными признаками которой является сугубо административный подход к управлению. Такой подход предполагает, что управление – это некий универсальный процесс, результат взаимодействия двух основных функций: организации и планирования. Главная задача управленца – владеть определенным набором четких и понятных инструментов для реализации этих функций, а также набором инструментов, обеспечивающих координацию и контроль. Именно поэтому такие компетенции, как гибкость, мобильность, эмпатия, инновационное мышление, креативность реже всего упоминались участниками. Это компетенции, связанные с поиском нестандартных решений, с умением ориентироваться в изменяющейся среде, когда ведущей функцией управления становится формирование внутренней ответственности и целеустремленности коллектива.

Четвертый этап. *Участники производят самооценку по некоторым из озвученных компетенций, используя шкалу от 0 до 100 баллов. Для самооценки заготовлены большие листы с нарисованными шкалами и распределены по стенам аудитории. Каждой шкале соответствует та или иная компетенция. Участники берут специальные метки и приклеивают их в нужную часть шкалы.*

Такой способ самооценки в контексте фасилитационной сессии, направлен, с одной стороны, на активизацию процессов рефлексии, с другой – на визуализацию обобщенного уровня развития тех или иных компетенций. Полученные результаты можно обсуждать в группах, говорить о том, как повысить свой уровень развития компетенций, что нужно для этого предпринять и т.д.

Осознание недостаточной развитости компетенций в каких-то областях своей профессиональной деятельности – только первый шаг на пути формирования новых управленческих навыков.Очень важную роль здесь играет мотивация к развитию, наличие ресурсов и времени.

Как показали результаты самооценки и их дальнейшее обсуждение, многие участники осознают свои «слабые» места. Среди компетенций, получивших оценки ниже среднего, были такие, как IT компетенции, делегирование полномочий, стрессоустойчивость, финансово-правовая грамотность, управление временем. Участники обсуждали, где и как они могли бы повысить свой уровень, но даже здесь часто включался механизм поиска внешних причин и оправданий, которые не позволяют серьезно заниматься саморазвитием. Излишняя загруженность повседневными задачами, отсутствие соответствующих программ обучения, отсутствие средств на обучение и т.д., безусловно, являются препятствием. Но психологически главной причиной выступает недостаток внутренней мотивации. Тем более, что необходимость развития и формирования новых управленческих компетенций обусловлена изменениями, которые воспринимаются директорами образовательных организаций неоднозначно и во многом вызывают сопротивление.

Пятый этап. *Из всего многообразия озвученных на втором этапе задач выбираются 5 ключевых для дальнейшего подробного обсуждения в формате World Cafe.*

В зависимости от времени, выделенного на сессию, и возможностей аудитории существуют разные способы выбора. Это можно сделать вместе с группой: с помощью голосования, путем объединения задач и т.д. или с привлечением экспертов. В разных группах расставлялись разные акценты,

но в общем и целом в обсуждение попали следующие задачи:

1. Обеспечить качество образования.
2. Обеспечить прогнозирование и планирование деятельности образовательной организации.
3. Выполнить государственное задание по внедрению ФГОС.
4. Создать и сохранить имидж образовательной организации.
5. Сформировать команду единомышленников, коллектив, нацеленный на результат .

Шестой этап. *Фасилитационная сессия в формате «World Café» (Мировое кафе). В аудитории находится 10 столов, на каждом из них обозначен номер стола и задача, которая будет за ним обсуждаться. Каждый участник получает «билет», на котором рассчитан его индивидуальный маршрут. Ведущий объявляет начало первого раунда и предлагает всем распределиться по столам в соответствии с первой цифрой, указанной на билете. После того, как все расселись по местам, выбирается «хозяин» стола – человек, который всегда будет оставаться на месте, систематизировать информацию и передавать ее новым пришедшим участникам. Каждый стол приступает к обсуждению задачи: выявляет ключевые проблемы и препятствия на пути решения задачи и ищет способы их преодоления. Все идеи, возникшие в ходе обсуждения, записываются в свободном порядке на большой лист бумаги или бумажную скатерть на столе.*

Через 10 минут ведущий объявляет начало второго раунда, каждый участник перемещается за другой стол с номером, указанным в «билете», и приступает к обсуждению другой задачи по тому же принципу. Хозяин стола рассказывает, что успела придумать предыдущая команда, и участники дополняют это своими идеями.

Таким образом, участники перемещаются от раунда к раунду, пока каждый не поучаствует в обсуждении каждой задачи.

Заключительным шагом является итоговая презентация, когда участники за каждым столом интегрируют всю записанную на листах (или на скатерти) информацию и презентуют ее остальным как готовое решение.

Метод «World Café» (Мировое кафе) был придуман Х. Браун и Д. Исааксом [6]. Этот метод, или технология фасилитации используется в тех случаях, когда необходимо собрать информацию, организовать обмен мнениями большого количества людей по важным для сообщества или организации вопросам и проблемам; изучить возможности для дальнейших действий и принятия решений [3].

Основные принципы метода:

– участники должны быть заинтересованы и обладать экспертным мнением по обсуждаемым вопросам и/или задачам (однородность или разнородность аудитории определяется в зависимости от формата и целей сессии. Например, интересными могли бы быть результаты сессии, где принимали бы участие не только сами директора школ, но и представители администрации, сотрудники институтов повышения квалификации, специалисты в области менеджмента, родители и т.д.).

– Количество участников может быть от 12 до 1200 чел.

– Для группы количеством больше 20 человек необходимо заранее подготовить «билеты» с маршрутом, рассчитанные таким образом, чтобы каждый участник побывал либо за всеми столами, либо, в зависимости от времени, размера группы и количества обсуждаемых вопросов – за максимально возможным количеством столов. Распределять последовательность перемещений для участников желательно таким образом, чтобы они каждый раз попадали за стол с новыми людьми. Чтобы усилить игровую составляющую и сделать процедуру более увлекательной, столам можно присвоить названия городов. Тогда участники будут как бы путешествовать из города в город.

– «Хозяева» столов не только передают и обобщают информацию, но и выступают в роли фасилитаторов. Им необходимо выйти из позиции эксперта, задавать вопросы, побуждать участников делиться мнениями, фиксировать и т.д. Если есть возможность, в качестве «хозяев» стола можно оставлять подготовленных фасилитаторов или заранее определить, кто из участников возьмет на себя эту роль, и провести с ними подробный инструктаж.

– World Café может быть организовано как одноразовое мероприятие или как серия обсуждений. Основная задача – создать продуктивное, дружелюбное пространство для диалога, а при необходимости и наличии времени консолидировать и кластерезировать полученные идеи.

Седьмой этап. *Презентация результатов сессии от каждого стола.*

В результате проведенной сессии в формате «World Café» мы получили некоторый обзор проблем и решений в разных областях жизнедеятельности образовательной организации. Участники за короткое время смогли поделиться опытом, структурировать знания и осознать свои возможности. Во время презентаций было озвучено достаточно много вполне очевидных вещей, но некоторые идеи для участников оказались новыми и интересными. Были решения, которые вызывали дискуссии и неоднозначные мнения.

Из отмеченного участниками совершенно очевидным становится, что каждая задача носит системный характер и добиться результатов при ее реализации возможно, только действуя на всех уровнях. В качестве примера

предлагаем обобщенный анализ презентаций разных групп по итогам обсуждения задачи «Создать и сохранить имидж образовательной организации» (см. таблицу).

Обобщенный анализ презентаций групп по итогам обсуждения задачи «Создать и сохранить имидж образовательной организации»

Проблемы, связанные с формированием имиджа образовательной организации	
Низкое качество образования, утечка кадров, нехватка кадров, непрофессиональный коллектив, не осведомлен социум, нет связи с родителями, отсутствие бренда, смена поколений, консерватизм, недостаточная компетентность руководства, недостаточно средств, отсутствие мотивации к учебе, влияние места в рейтинге и др.	
Сфера деятельности	Что можно сделать?
Работа с кадрами	Повышение квалификации, привлечение молодежи, трансляция общей цели, материальное стимулирование, работа с пед. вузами, мотивация, проведение опросов, продолжительное уровневое обучение, разработка управленческих подходов (в соответствии с мотивацией), курсы учителей, участие в проф. конкурсах, распространение передового опыта (семинары, конференции, публикации), выявление звездных учителей, сотрудничество с вузами, рейтинг учителей и классных руководителей, стажировочные площадки.
Реклама и PR	Работа с социальными сетями, СМИ, реклама, внедрение формы для учителей и учеников. Организация публичных слушаний, акций. Создание удобного и информативного сайта, символики. Проведение дней открытых дверей, работа в микрорайоне (праздники двора), творческие отчеты школы.
Участие родителей в жизни школы	Повышение ответственности семьи, проведение совместных мероприятий: школа выходного дня, родительская забота, совместная деятельность (творческая), выставки работ учащихся, семейных реликвий, совместные праздники, конференции, родительский всеобуч, привлечение родителей в образовательное пространство, создание попечительского совета. Деятельность образовательной организации должна быть прозрачной.
Традиции, преемственность поколений	Создание совета школы, совета выпускников, детальное изучение традиций школы и их постоянная трансляция. Создание традиций, определение приоритетных направлений (профиль, символика, форма).

Компетентность руководства школы	Повышение компетентности административного корпуса, налаживание контактов, создание и поддержание позитивного образа руководителя.
Укрепление МТБ	Оценка ресурсов школы. Привлечение спонсоров, грамотное финансирование, менеджмент, платные услуги, гранты. Привлечение внебюджетных средств, дополнительное образование, аренда.
Мотивация учащихся	Воспитание, организация внеурочной деятельности, создание клубов, школьных научных обществ. Выявление успешных выпускников, привлечение успешных учеников для мотивации, индивидуальный подход.
Рейтинги	Мониторинг ОО, повышение рейтинга, повышение показателей, привлечение «vip» учеников.
Качество образования	Информационное и инновационное сопровождение образовательного процесса, инновационные технологии, привлечение специалистов высшей школы.

Интересным является то, что озвученные действия являются необходимыми и «универсальными» для любой образовательной организации. Но глубина их реализации и инструменты, которые при этом использует конкретный руководитель и педагогический коллектив конкретной образовательной организации, могут быть уникальными, инновационными и отличаться высокой результативностью. Поиск таких инструментов, эффективных в конкретной ситуации и именно для этой образовательной организации, становится для современных директоров одной из важнейших управленческих функций.

Выводы

Разработанный нами формат с использованием фасилитационных сессий в рамках программы повышения квалификации направлен не только на обсуждение и поиск решения проблем управленческой деятельности руководителями образовательных организаций, но и на освоение эффективных форм взаимодействия руководителя и коллектива. В ходе сессии руководители неоднократно отмечали высокую потребность в формировании сильной, мотивированной команды единомышленников, что, безусловно, является одним из важнейших факторов успешной адаптации к изменениям в любой организации. Именно поэтому освоение навыков фасилитации и создания коммуникационных сетей внутри организации, способствующих быстрому обмену информацией, эффективной обратной связи, даю-

щих возможность своевременно принимать качественные решения, становится важным элементом развития управленческих навыков директора современной школы.

Еще одним значимым результатом использования формата фасилитационных сессий в процессе обучения, на наш взгляд, является формирование у самих руководителей мотивации к изменениям и развитию. Немаловажным является также элемент нетворкинга и создания коммуникативного пространства, где можно свободно делиться, обмениваться опытом и совместно искать пути решения общих проблем.

Результаты сессий, представленные в статье, являются своего рода обобщенным образом субъективных представлений директоров о своей управленческой деятельности. Эти результаты не только интересны для обсуждения, анализа и дальнейшего научного исследования, но и являются важным источником информации для последующей разработки и корректировки программ повышения квалификации.

Приведенное в статье подробное описание некоторых инструментов и технологий может использоваться в качестве методического пособия для проведения фасилитационных сессий в структуре образовательных организаций. Фасилитатором при этом может выступать как директор или завуч образовательной организации, так и школьный психолог или любой член педагогического коллектива.

В контексте образовательной организации фасилитационные сессии, в первую очередь, могут быть использованы на педагогических советах, для получения обратной связи, формирования общего видения проблем, обмена опытом и т.д. Формат фасилитационных сессий может быть использован также для выстраивания коммуникаций, сплочения, разрешения конфликтных ситуаций в объединенных образовательных комплексах, при слиянии разных коллективов и разных организационных культур.

Литература

1. *Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелёв А.Г.* Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского Университета. Сер. 14.// Психология. – 2014. – №1. – С.87–102.

2. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб.:Питер, 2009.7-е изд. – 794 с.

3. *Мартынова А.В.* Фасилитация как технология организационного развития и изменений [Электронный ресурс] // Организационная психоло-

гия.Т.1. – 2011. – №2. – С. 53–91. URL: http://orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения: 01.04.2016).

4. *Плахова Л.М.* Подготовка управленческих кадров образовательных организаций к введению ФГОС в практику системы общего образования: метод. рекомендации / Л.М. Плахова. М.: Федеральный институт развития образования, 2015. – 64 с.

5. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.:Питер, 2007. – 336 с.

6. *Brown J., Isaacs D.* The World Café. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2005.