

**Кузь Наталья Александровна**

*Кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой теории и методики дошкольного образования Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск. E-mail: kuz1977@rambler.ru*

**Попова Анна Вадимовна**

*Учитель-дефектолог МКДОУ города Новосибирска «Детский сад № 362 комбинированного вида», г. Новосибирск. E-mail: pl\_2006@mail.ru*

## **ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Цель статьи – представление методического опыта применения технологии командообразования, основанной на теории U, в организации инновационной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации. Дается теоретический анализ проблемы организации командной работы с целью проектирования и апробации инновационных образовательных проектов, реализуемых на уровне дошкольного образования. Высокоэффективным инструментом, который возможно применять для создания инновационных решений в командообразовании, является Теория U, основанная О. Шармером и П. Сенге. Теория U построена на трех принципах: открытый ум, открытое сердце и открытая воля.

Изучение возможностей применения технологии командообразования в организации инновационной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации (на примере муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения № 362 г. Новосибирска) проводилось в несколько этапов: организационный, диагностический, апробационный и рефлексивно-оценочный. Для диагностики уровня готовности педагогов к инновационной деятельности была составлена комплексная модель оценки, включающая в себя мотивационный, когнитивный, деятельностный и личностный критерии. Команда педагогов детского сада представила инновационный долгосрочный проект «Достучаться до сердец». Проект был ориентирован на взаимодействие семьи с детским садом через социокультурное развитие воспитанников и возрождение духовно-нравственных традиций нашей страны. На протяжении трех лет реализации проекта работа в творческой группе была выстроена на основе применения технологии командообразования, основанной на теории U, и проходила в несколько этапов: адаптации; группирования и кооперации; нормирования деятельности; функционирования. Полученные результаты позволили разработать модель управления инновационной деятельностью творческой группы дошкольной образовательной организации и сформулировать психолого-педагогические условия применения технологии командообразования в организации инновационной деятельности педагогов дошкольного образования.

*Ключевые слова:* технология командообразования, Теория U, инновационный проект, инновационная деятельность педагогов дошкольной образовательной организации.

**Kuz' Natalia Alexandrovna**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Preschool Education Theory and Methodology, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk. E-mail: kuz1977@rambler.ru. ORCID: 0000-0003-4164-7962*

**Popova Anna Vadimovna**

*Teacher-defectologist of the MKDOU of Novosibirsk "Kindergarten No. 362 of the combined type", Novosibirsk. E-mail: pl\_2006@mail.ru. ORCID: 0000-0002-2199-6236*

## **TEAM BUILDING TECHNOLOGY USE DURING THE ORGANIZATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF PRESCHOOL EDUCATION TEACHERS**

**Abstract.** The article purpose is to present the methodical experience of team building technology using based on the theory of U in the organization of innovative activities of preschool education teachers. A theoretical analysis of the problem of organizing teamwork in order to design and test innovative educational projects implemented at the preschool education level is given. A highly effective tool that can be used to create innovative solutions in team building is the U Theory, founded by Otto Sharmar and Peter Senge. The U theory is based on three principles: an open mind, an open heart and an open will.

The study of the possibilities of using team building technology in the organization of innovative activities of preschool education teachers (on the example of the municipal state preschool educational institution No. 362 in Novosibirsk) was conducted during several stages: organizational, diagnostic, approbation and reflexive-evaluative. A comprehensive assessment model was created, including motivational, cognitive, activity and personal criteria, to diagnose the level of teachers' readiness for innovative activities. A team of kindergarten teachers presented an innovative long-term project "Touch the heart". The project was focused on the interaction of the family with the kindergarten through the pupils' socio-cultural development and the revival of the spiritual and moral traditions of our country. During the three years of the project implementation, the creative group work was rested on the team building technology use based on the theory of U, and took place in several stages: adaptation; grouping and cooperation; activities regulation; functioning. The results allowed to make it possible to develop a managing the innovative activities model of a creative group of a preschool educational organization and formulate psychological and pedagogical conditions for the team building technology use in the organization of innovative activities of preschool education teachers.

**Keywords:** team building technology, U theory, innovative project, innovative activity of preschool education teachers.

**Введение.** Для эффективной организации инновационной работы в учреждении необходимо создание структурных подразделений, работу которых следует выстраивать на основе применения технологии командообразования. В современных условиях именно командная работа – залог успеха коллектива и дошкольной образовательной организации (далее – ДОО) в целом.

Технология командообразования обеспечивает целенаправленное профес-

сиональное взаимодействие педагогов, которые способны к проектированию, реализации и внедрению инноваций. Организационной формой коллективного управления является педагогическая команда, которая определяет стратегию, тактику и методику инновационного образовательного процесса. Все это указывает на актуальность разработки вопросов командообразования в организации инновационной деятельности педагогов дошкольного образования.

Управление инновационной деятельностью в ДОО должно осуществляться в соответствии с передовыми тенденциями в инновационных образовательных процессах, объективной оценкой возможностей педагогов, уровнем их компетентности, готовности осваивать, внедрять, а также разрабатывать инновации, которые востребованы современной образовательной практикой [8, 10, 15].

Создание инновационных структурных подразделений (команд) на основе комплексной оценки готовности педагогов к инновационной деятельности способствует успешности и продуктивности реализуемой ими деятельности, что в дальнейшем способствует повышению качества и эффективности образовательного процесса в целом.

**Методология.** Рассмотрим ключевые понятия данного исследования: «инновационный проект», «готовность педагога к инновационной деятельности», «команда», «командообразование».

Инновационный проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, которые обеспечивают в течение определенного периода времени создание и распространение нового продукта или технологии в целях получения прибыли или иного полезного эффекта [1].

Готовность педагога к инновационной деятельности – это качества его личности, которые направлены на выполнение комплекса определенных работ, необходимых для реализации инновационного процесса и направленных на создание, освоение и внедрение инноваций [6].

Команда – группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Под педагогической командой понимается группа педагогов образовательного учреждения, которая создана для решения определенных задач развития данного учреждения [11].

Командообразование – ряд специально организованных мероприятий, направленных на создание и повышение

эффективности взаимодействия участников какого-либо коллектива («команды») [1].

Е. Э. Воропаевой были выделены четыре критерия оценки готовности педагогов к инновационной деятельности: мотивационный, когнитивный, деятельностный и личностный [4].

К основным характеристикам команды относят: общее видение цели, распределение ролей в команде (по желанию), взаимодополнение по функциям, способность к функциональной и ролевой взаимозамене, способность быстро реагировать на изменения, сработанность (согласованность и сыгранность), связанность (сплоченность и командный дух), способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий [7].

Традиционно выделяют четыре основных подхода к формированию и построению команд: целеполагающий, межличностный (интерперсональный), ролевой, проблемно-ориентированный. В процессе своего образования команда может проходить следующие уровни развития групповой активности (рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда или высокоэффективная команда), на принадлежность к которым оказывает влияние величина командных усилий и уровень эффективности взаимодействия членов группы [5; 7; 9; 12].

За последние двадцать лет были систематизированы знания и созданы инструменты, которые возможно применять для создания инновационных решений в командообразовании. Одним из таких инструментов является Теория U, основанная Отто Шармером и Питером Сенге, где U является траекторией движения от сбора информации до физического воплощения идеи в реальном мире [13].

Теория U основана на трех принципах: открытый ум (любопытство, свежий взгляд на шаблонные рассуждения

и стереотипы принятия решений), открытое сердце (сочувствие, эмпатия, способность сочувствовать и мысленно поставить себя на место другого человека) и открытая воля (мужество, способность оставить привычное и впустить новое знание).

Инструменты Теории U позволяют находить общие интересы, выстраивать добровольные и инициативные отношения между участниками, прояснять лучшие совместные перспективы.

Основное внимание в Теории уделяется созданию коллективного потенциала для осуществления сдвига во внутреннем пространстве, из которого происходят наши действия [13; 14].

Применение Теории U, как технологии организации инновационной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации, позволяет создавать эффективную команду с общими интересами, с добровольными и инициативными отношениями между участниками, способную определять лучшие совместные перспективы и как следствие реализовывать успешные инновационные педагогические проекты.

**Результаты исследования.** Изучение возможностей применения технологии командообразования в организации инновационной деятельности педагогов ДОО (на примере МКДОУ № 362 г. Новосибирска) проводилось в несколько этапов: организационный (приглашение к участию в создании и реализации инновационного образовательного проекта), диагностический (определение инновационного потенциала участников команды), апробационный (создание и реализация инновационного проекта «Достучаться до сердец») и рефлексивно-оценочный (оценка динамики инновационного потенциала участников команды).

Для диагностики уровня готовности педагогов к инновационной деятельности была составлена комплексная

модель оценки, включающая в себя мотивационный, когнитивный, деятельностный и личностный критерии [4].

Мотивационный критерий: наличие познавательного интереса к инновационным педагогическим технологиям; осознанная потребность в разработке и реализации инноваций; сформированность целей собственной инновационной деятельности; наличие высокого уровня восприимчивости к нововведениям; желание участвовать в создании, реализации и распространении педагогических инноваций. Диагностический инструментарий: методика «Способности педагога к творческому саморазвитию»; методика «Барьеры, препятствующие освоению инноваций»; диагностическая карта «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности»; методика «Факторы, влияющие на развитие и саморазвитие педагогов».

Когнитивный критерий: осознание целей, задач, способов инновационной деятельности, методов работы. Диагностический инструментарий: анализ планов по самообразованию педагогов.

Деятельностный критерий: наличие конструктивных и проектировочных умений, организованность, владение и умение применять на практике инновационные педагогические технологии. Диагностический инструментарий: методика «Активность участия педагогов в инновационной деятельности».

Личностный критерий: активность, открытость к инновациям, способность к самоанализу и самосовершенствованию. Диагностический инструментарий: методика «Восприимчивость педагогов к новшествам».

Данная модель позволила комплексно оценить уровень готовности к инновационной деятельности педагогов, определить уровень их мотивации к овладению инновационными педагогическими технологиями, степень осведомленности о способах и методах

инновационной деятельности, наличие умений применять их на практике, уровень внутренней открытости и восприимчивости к инновациям.

В исследовании приняли участие 33 педагога – это 100 % педагогического коллектива ДОО.

Обобщенный анализ данных оказал, что 80 % педагогов МКДОУ д/с № 362 имеют высокий уровень готовности к участию в инновационной деятельности и только 20 % опрошенных имеют низкий уровень восприимчивости к новшествам. Но, несмотря на эти показатели, на практике наблюдается низкий уровень включенности педагогов в инновационную деятельность.

По результатам исследования можно сказать, что почти у половины педагогов на высоком уровне сформирован мотивационный компонент готовности к инновационной деятельности. Они готовы к ней, находятся в активном творческом саморазвитии, однако многие испытывают сомнения в возможности своего профессионального роста и выделяют среди барьеров, препятствующих освоению инноваций: большую нагрузку на работе, слабую информированность коллектива о возможных инновациях, чувство страха перед отрицательными результатами.

Для оценки когнитивного критерия уровня готовности педагогов к инновационной деятельности были проанализированы планы по самообразованию педагогов: лишь 20 % педагогов ответственно относятся к выбору тем самообразования и составляют свои планы в соответствии с четкой структурой: тема, цель, задачи, ожидаемый результат, этапы и содержание работы, мероприятия, анализируют итоги проделанной работы и прогнозируют дальнейшие пути профессионального саморазвития.

Деятельностный критерий уровня готовности педагогов к инновационной деятельности характеризуется низким

уровнем активности участия педагогов в ней. Большинство (60 %) редко вводят что-то новое в свою профессиональную деятельность, не участвуют в реализации программ инновационной деятельности и достаточно критично относятся к новшествам, предлагаемым к внедрению в детском саду.

Несмотря на это, оценивая личностный критерий уровня готовности педагогов к инновационной деятельности, было выявлено, что большинство педагогов (90 %) открыты инновациям, заинтересованы в самообразовании и планировании своей педагогической деятельности.

На основе данных результатов исследования уровня готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности и учете желания каждого педагога принять участие в разработке и реализации инновационного педагогического проекта нами была создана творческая группа, в которую вошли 10 человек.

Цель инновационной работы, проводимой в МКДОУ д/с № 362, является поиск путей, обеспечивающих целостность и всесторонность повышения общекультурного, социокультурного уровня, гуманизации образования всех участников образовательного процесса.

Образовательная среда детского сада построена, согласно теории Н. Я. Бондаревой о социокультурном становлении как основы духовно-нравственного развития дошкольников, в формах детской субкультуры [2].

Согласно положениям педагогической инноватики, подготовка педагогического коллектива к инновационной деятельности по освоению и внедрению педагогических нововведений в практику, должна предусматривать три направления:

– информационное (доступ к информационным ресурсам, понятность коммуникационного процесса для всех пе-

дагогов, своевременность информации);

– психологическое (создание благоприятного климата в коллективе, раскрытие лидерских способностей педагогов);

– методическое (обеспечение необходимыми методическими средствами, оказание методической помощи педагогам, транслирование положительного педагогического опыта) [9].

На формирующем этапе были разработаны локальные документы, регламентирующие деятельность инновационного структурного подразделения; разработана модель управления инновационной деятельностью творческой группы ДОО и технология командообразования, основанная на теории U, что позволило успешно реализовать инновационный педагогический проект «Достучаться до сердец».

Инновационный проект педагогов детского сада «Достучаться до сердец» возник по итогам опроса родителей воспитанников о качестве образовательной среды детского сада и определении направленности участия в жизни детского сада родителей воспитанников. Проект направлен на взаимодействие семьи с детским садом через социокультурное развитие воспитанников и возрождение духовно-нравственных традиций нашей страны. Инновационный педагогический проект «Достучаться до сердец» являлся долгосрочным и был рассчитан на 3 года: с января 2017 года по июнь 2020 года.

Цель проекта – создание условий в ДОО для социокультурного развития воспитанников в процессе взаимодействия с родителями.

Задачи проекта:

1. Определить направления социокультурного развития детей в процессе взаимодействия с семьями воспитанников.

2. Создать творческую атмосферу взаимопонимания, общности интересов, эмоциональной взаимоподдержки всех

участников образовательных отношений через подготовку, организацию и проведение различных мероприятий.

3. Разработать модель социокультурного развития воспитанников в процессе взаимодействия с родителями.

Инновационность реализации проекта «Достучаться до сердец» определялась проведением работы в информационном, психологическом и методическом направлении. В реализации проекта принимали участие педагоги ДОО, мотивированные к освоению и внедрению в образовательный процесс новых технологий и методик.

Участники проекта: дети, родители, педагоги детского сада, старший воспитатель, педагог-психолог, руководитель ДОО.

Воспитание социокультурных норм, приобщение детей к традициям семьи, общества и государства, создание этнокультурной ситуации развития детей является одной из приоритетных задач педагогического сообщества города Новосибирска, а также ведущим принципом Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.

Реализация проекта охватывала все ступени, начиная с младшей группы до подготовительной, в соответствии с календарным планом работы ДОО, учитывая индивидуально-возрастные особенности воспитанников. В рамках реализации долгосрочного проекта предполагалась разработка подпроектов по каждому направлению (подпроект – обособленная часть проекта, выделяемая с целью детализации и повышения его управляемости).

По результатам реализации проекта была создана модель социокультурного развития воспитанников в процессе взаимодействия с родителями, которая предполагала целенаправленную работу по следующим направлениям: формирование социокультурной идентичности (подпроект «Главное – вместе»); худо-

жественно-эстетическое развитие (подпроект «Дорогою добра или читающие мы»); творческое развитие (подпроект «Птица радости и счастья»); национально-культурное развитие (подпроект «Мы разные, но мы вместе»); патриотическое воспитание (подпроект «Песни, опаленные войной...»).

Результаты реализации проекта «Достучаться до сердец»: была создана положительная эмоциональная среда общения между родителями, детьми и педагогами; увеличилось количество семей, активно участвующих в образовательных мероприятиях детского сада; была разработана модель социокультурного развития воспитанников в процессе взаимодействия с родителями со следующими структурными компонентами: социокультурная идентичность, художественно-эстетическое развитие, творческое развитие, национально-культурное развитие, патриотическое воспитание.

Инновационный педагогический

проект «Достучаться до сердец» был представлен на районном конкурсе «Инновации в образовании», в номинации «Семья и школа – социальные партнеры», где занял I место и получил малую золотую медаль на Международной выставке «Учебная Сибирь – 2020».

Реализация проекта «Достучаться до сердец» способствовала развитию педагогической компетентности педагогов и родителей, повышению их заинтересованности и активизации участия в жизни детского сада.

На протяжении трех лет реализации проекта работа в творческой группе была выстроена на основе применения технологии командообразования, основанной на теории U, и проходила в несколько этапов: адаптации; группирования и кооперации; нормирования деятельности; функционирования. Данная технология представлена в таблице.

Таблица

Технология командообразования, основанная на теории U

Структурный компонент	Описание
1	2
Этап I	Адаптация
Цель	Анализ задач и взаимное информирование
Содержание	Нетворкинг (встреча и знакомство): определение общих интересов, сплочение участников творческой группы (10 человек)
Этап II	Группирование и кооперация
Цель	Создание объединений на основе общих интересов и симпатии
Содержание	Синхронизация: совершение эмпатической прогулки. Участники творческой группы были разделены по 2 человека и совершили 50-ти минутную прогулку внутри и на территории детского сада. В процессе прогулки необходимо было взять друг у друга интервью с целью выявления общих интересов и тем. После прогулки педагогам необходимо было вернуться в кабинет и каждому записать на листке по 3 темы интересующих проблем. Далее в течении 30 секунд листки с темами передавались по кругу, по команде «стоп» необходимо было разделиться на пары и на каждом листке с темами каждому вычеркнуть одну. Данное действие повторялось до тех пор, пока не осталось 3 темы из 30
Этап III	Нормирование деятельности
Цель	Определение принципов группового взаимодействия

1	2
Содержание	Социодрама: для каждой из 3-х тем определялись ключевые стейкхолдеры (ключевые заинтересованные лица) без которых невозможна реализация проекта. Исходя из возможных ресурсов была выбрана тема инновационного педагогического проекта, направленного на социокультурное развитие детей «Достучаться до сердец». Для данного проекта были определены сильные стороны и точки роста каждого стейкхолдера. Театр социального присутствия: примеривание ролей стейкхолдеров проекта участниками творческой группы
Этап IV	Функционирование
Цель	Реализация и достижение задач групповой работы
Содержание	Выработка идеи: определение цели, задач и целевой аудитории проекта участниками творческой группы. Прототипирование проекта: определение возможности реализации проекта в любой ДОО и транслирования опыта. Доработка идеи: представление прототипа проекта участникам образовательных отношений. Получение обратной связи. Упаковка идеи: создание презентации проекта и представление в профессиональном сообществе

Таким образом, применение технологии командообразования, основанной на теории U, позволяет создать эффективную команду с общими интересами, с добровольными и инициативными отношениями между участниками, способную определять лучшие совместные перспективы.

По итогам рефлексивно-оценочного этапа (повторная диагностика инновационного потенциала участников команды) был сделан вывод о том, что работники, которые были в творческой группе и имели высокий уровень готовности к инновационной деятельности, теперь перешли на новый уровень и могут быть инициаторами и руководителями инновационных творческих объединений. У остальных опрошенных уровень готовности к инновационной деятельности повысился, поскольку результаты реализованного проекта были представлены ДОО впервые на выставке «Учебная Сибирь – 2020», где проект занял призовое место. Признание в профессиональном сообществе и положительные отзывы семей, участвующих в долгосрочном проекте, послужили мотивирующим фактором для всех педагогов.

На основе полученных результатов нами были определены психолого-педагогические условия применения технологии командообразования в организации инновационной деятельности педагогов ДОО: информирование педагогов о возможностях реализации и направлениях инновационной деятельности в ДОО; формирование навыков группового взаимодействия как составляющих коммуникативной компетентности; выстраивание добровольных и инициативных отношений между педагогами; создание коллективного потенциала и совместного формирования новых возможностей будущего; развитие лидерского потенциала каждого педагога; формирование благоприятного климата в коллективе и эмпатического настроения; примеривание ролей стейкхолдеров (ключевых заинтересованных лиц) на себя.

**Заключение.** Управление инновационной деятельностью в ДОО должно осуществляться в соответствии с передовыми тенденциями в инновационных образовательных процессах, объективной оценкой возможностей педагогов,



уровнем их компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать инновации, которые являются востребованными современной образовательной практикой.

Инновационным решением в командообразовании является Теория U. Основное внимание в данной теории уделяется созданию коллективного потенциала. Инструменты Теории U позволяют находить общие интересы, выстраивать добровольные и инициативные отношения между участниками, прояснять лучшие совместные перспективы.

Применяя технологию командообразования, основанную на теории U, при организации инновационной деятельности структурного подразделения педагогов в ДОО становится возможным выстраивать работу в команде, в которой каждый является сильной личностью,

умеет слушать и слышать всех ее членов, контролировать свои эмоции, иметь совместное видение новых возможностей будущего, что, в свою очередь, оказывает влияние на успешность и эффективность их деятельности.

Методическая значимость исследования определяется тем, что разработан диагностический комплекс, позволяющий оценить уровень готовности педагогического коллектива ДОО к инновационной деятельности; разработана модель управления инновационной деятельностью творческой группы ДОО; разработана технология командообразования, основанная на Теории U, применяемая в организации инновационной деятельности педагогов ДОО; определены психолого-педагогические условия реализации технологии командообразования.

### Список литературы

1. *Божко О. В.* Технологии эффективного командообразования в образовании в условиях ФГОС [Электронный ресурс]. URL: <http://pedrazvitie.ru/servisy/publik/publ?id=7479> (дата обращения: 01.03.2021).
2. *Большунова Н. Я.* Социокультурное становление как основа духовно-нравственного развития дошкольников в формах детской субкультуры // Проблемы нравственной и этической психологии в современной России / отв. ред. М. И. Воловикова. – М.: Изд-во «Институт психологии СО РАН», 2011. – С. 243–257.
3. *Воропаева Е. Э.* Научно-методическое обеспечение развития готовности педагогов к инновационной деятельности: учебно-методическое пособие. – Шуя: Изд-во Шуйского фил. ИвГУ, 2014. – 204 с.
4. *Воропаева Е. Э.* Структура и критерии готовности педагога к инновационной деятельности // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4.
5. *Гертер Г.* Работа в команде. Практические рекомендации для успеха в группе. – Харьков: Гуманитарный центр, 2006. – 192 с.
6. *Горев П. М., Утемов В. В.* Инновационная деятельность образовательного учреждения как одно из условий повышения качества образования // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 7. – С. 51–55.
7. *Григорьев Д. В.* Управление работой проектных команд: учебно-методические материалы. – М.: МИЭП, 2007. – 36 с.
8. *Истюфеева Ж. Н., Кузьминых С. А.* Организационно-управленческие условия для развития профессиональной компетентности педагогов дошкольного образовательного учреждения // Вестник педагогических инноваций. – 2020. – № 3 (59). – С 12–20.
9. *Казин Ф. А., Макараченко М. А., Тихомирова О. Г.* Современные технологии инициирования, разработки и управления проектами в образовании: учебно-методическое пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2016. – 147 с.

10. *Кузнецова Е. Б.* Внедрение инноваций в управленческую деятельность руководителя дошкольного образовательного учреждения. – СПб.: Прометей, 2012. – 210 с.
11. *Куликова Т. И.* Технологии командообразования // Концепт. – 2015. – № 9. – С. 98–102.
12. *Поташник М. М.* Управление инновационными процессами в образовании. – М.: Академия, 1994. – 298 с.
13. *Шармер О.* Основы теории U: главные принципы и применение на практике. – М.: МИФ, 2019. – 240 с.
14. *Шармер О.* Теория U: лидерство из будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 508 с.
15. *Шушарина Н. В.* Методологическое обоснование проблемы изучения инноваций в воспитании // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2017. – № 1. – С. 25–27.

### References

1. *Bozhko O. V.* Technologies of effective team building in education in the conditions of the Federal State Educational Standard [Electronic resource]. URL: <http://pedrazvitie.ru/servisy/publik/publ?id=7479> (accessed: 01.03.2021). (In Russian)
2. *Bolshunova N. Ya.* Socio-cultural formation as the basis of spiritual and moral development of preschoolers in the forms of children's subculture. Problems of moral and ethical psychology in modern Russia. Ed. by M. I. Volovikova. M.: Publishing house "Institute of Psychology SB RAS", 2011. pp. 243-257. (In Russian)
3. *Voropaeva E. E.* Scientific and methodological support for the development of teachers' readiness for innovative activity: an educational and methodical manual. Shuya: Publishing House of Shuisky phil. IvSU, 2014. 204 p. (In Russian)
4. *Voropaeva E. E.* Structure and criteria of a teacher's readiness for innovative activity. Modern problems of science and education. 2014. No. 4. (In Russian)
5. *Gerter G.* Teamwork. Practical recommendations for success in the group. Kharkiv: Humanitarian Center, 2006. 192 p. (In Russian)
6. *Gorev P. M., Utemov V. V.* Innovative activity of an educational institution as one of the conditions for improving the quality of education. Scientific and methodological electronic journal "Concept". 2015. No. 7. pp. 51-55. (In Russian)
7. *Grigoriev D. V.* Managing the work of project teams: educational and methodical materials. Moscow: MIEP, 2007. 36 p. (In Russian)
8. *Istyufeeva Zh. N., Kuzminykh S. A.* Organizational and managerial conditions for the development of professional competence of teachers of preschool educational institutions. Bulletin of Pedagogical Innovations. 2020. № 3 (59). pp 12-20. (In Russian)
9. *Kazin F. A., Makarchenko M. A., Tikhomirova O. G.* Modern technologies of initiation, development and project management in education: an educational and methodical manual. St. Petersburg: ITMO University, 2016. 147 p. (In Russian)
10. *Kuznetsova E. B.* Introduction of innovations in the management activity of the head of a preschool educational institution. St. Petersburg: Prometheus, 2012. 210 p. (In Russian)
11. *Kulikova T. I.* Technologies of team building. Concept. 2015. No. 9. pp. 98-102. (In Russian)
12. *Potashnik M. M.* Management of innovative processes in education. Moscow: Academy, 1994. 298 p. (In Russian)
13. *Sharmer O.* Fundamentals of the theory of U: the main principles and application in practice. M.: MYTH, 2019. 240 p. (In Russian)
14. *Scharmer O.* Theory U: leadership from the future. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2019. 508 p. (In Russian)
15. *Shisharina N. V.* Methodological substantiation of the problem of studying innovations in education. Bulletin of Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics. 2017. No. 1. pp. 25-27. (In Russian)