

**ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КОМАНДА -
ГЛАВНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ
РЕСУРС РАЗВИТИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ**

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Понятия "команда" и "работа в команде" наиболее разработаны в менеджменте, прежде всего в менеджменте персонала, и связаны особыми психологическими и структурными характеристиками группы сотрудников, позволяющими организовать эффективное взаимодействие работников для достижения поставленных задач.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде школы требуют поиска новых ресурсов, корректировки целей и задач, разработки новых проектов, установления новых партнерских связей, а это означает, что востребована работа разнообразных педагогических команд. Процесс командообразования становится неотъемлемой частью жизнедеятельности школы. Еще более актуальным становится превращение педколлектива в команду единомышленников, объединенных общим видением, миссией и ценностями. И в этом случае стратегическое планирование, проектная деятельность, работа в команде становятся лично значимым, не только для директора и его административной команды, но и для всех участников образовательного процесса, сплоченных в единую команду.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Применительно к практике предметного обучения понятие "работа в команде" стало использоваться в зарубежной методике с конца 50-х - начала 60-х гг. прошлого века. Теоретические и практические аспекты это направления в методике обучения языку были обобщены в сборнике статей, выпущенном в 1992 году издательством Кембриджского университета **"Collaborative Language Learning and Teaching"**.

Термин team / collaborative teaching (буквально: "преподавание в команде"/"сотрудничество в преподавании") - в широком смысле обозначает взаимодействие группы преподавателей с целью сделать обучение более эффективным. В более узком смысле термин описывает совместную работу двух или более преподавателей на аудиторном занятии, и именно это понимание является наиболее распространенным в зарубежной методике преподавания языка.

Командообразование (тимбилдинг, teambuilding) – мощный инструмент менеджмента, залог успешного развития бизнеса ~~необходимо шире внедрять в школьную систему и РФ /или расширить применение, совершенствовать.~~

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В отечественной методике термин "работа в команде" ни в своем широком, ни в узком понимании не используется. Его аналогом в отечественной традиции может служить понятие "сотрудничество" - "учебное сотрудничество", "педагогическое сотрудничество", "педагогика сотрудничества". Как правило, оно относится к взаимодействию учителя с учениками, хотя также может описывать взаимодействие учеников в совместной учебной деятельности и взаимодействие учителей в системе межпредметных связей" (Тюков, 1988).

Таким образом, рабочее определение **работы в команде** применительно **к деятельности преподавателей** может быть следующим: *объединение двух и более преподавателей для обеспечения эффективности учебного процесса с помощью координации содержания и методов обучения во внеаудиторное время или при совместном проведении занятий, а также при сочетании этих двух способов организации работы* (наиболее эффективные примеры в сферах обучения языку: билингвальное обучение, бимодальное обучение, использование различных каналов восприятия: сотрудничество логопеда и преподавателя иностранного языка, использующих разные приемы работы, междисциплинарное обучение).

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Преподаватели, работающие в команде, могут иметь разные специальности, квалификацию, опыт работы. Распределение функций преподавателей будет во многом определяться сферой обучения. Чем лучше члены команды понимают цели совместной работы, чем определеннее и логичнее разделение сфер их деятельности, тем эффективнее будет работа команды.

В **проекте рассматриваются** различия между рабочей группой и командой, типы педагогических команд, плюсы и минусы командной работы, признаки эффективной команды, признаки, характеризующие командный способ работы, процесс создания команды, стадии развития команды, стили поведения членов команды, руководства командой, способы воздействия на людей в ходе формирования команды.

Рассмотрены также причины возникновения возможных трудностей в команде, и тренинги, используемые для обучения и сплочения команды.

ЦЕЛИ ПРОЕКТА

□ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ

Познакомить:

- с принципами построения эффективной педагогической команды;
- с различными приемами и техниками командообразования;
- с техниками распределения ролей между членами коллектива.

□ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

- создать эффективную команду, члены которой обладали бы инициативой, чувством ответственности, высокой работоспособностью и технологиями командной работы для разработки, а затем для реализации инновационных проектов «Школа самоопределения и самореализации» и другие.



ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

- Сформировать представление о принципах, правилах и преимуществах командного взаимодействия при решении производственных и профессиональных задач
- Развить навыки командного взаимодействия (совмещение собственных целей и целей группы; работа по разработке и реализации идей в составе группы; взаимодействие в группе/в паре, ориентированное на результат; превращение проблем в ресурс)
- Научить членов команды успешно противостоять стрессовым воздействиям управленческой деятельности без ущерба психическому и физическому здоровью
- Быстро и эффективно восстанавливать ресурс работоспособности

УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА

- руководители, учителя различных уровней;
 - специалисты по работе с кадрами;
 - другие сотрудники;
 - представители родительских комитетов.
-

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- **Команда** - это автономная группа профессионалов, создаваемая для оперативного, эффективного решения управленческих задач.
 - **Группа** - это общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью.
 - **Командообразование** - процесс создания команды.
-

ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ

Под словосочетанием «педагогическая команда» подразумевается группа педагогов, организованных для совместной работы ради достижения общей цели и разделяющих ответственность за полученные результаты.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ РАБОЧИМИ ГРУППАМИ И КОМАНДАМИ

Рабочие группы	Команды
Цели и задачи в работе определяются директором ОУ	Цели и задачи определяются руководителем команды совместно с ее членами
Определение индивидуальных функций, обязанностей и задач	Определение индивидуальных функций, обязанностей и задач для достижения командного
Основная деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий	Основная деятельность направлена на выполнение командных задач ^{результата}
Личная ответственность	Личная и взаимная ответственность
Забота о результатах индивидуальной деятельности и преодоление личных трудностей	Забота о результатах деятельности каждого члена команды и коллективное преодоление трудностей, стоящих перед командой

Таким образом, команда - это автономная группа профессионалов, создаваемая для оперативного, эффективного решения управленческих задач.

ТИПЫ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КОМАНД

- **Проектная команда.** Это многофункциональная группа, в которой могут работать учителя разных учебных дисциплин, если это необходимо для реализации педагогического проекта. Для того чтобы выполнить проект, все члены команды должны тесно сотрудничать друг с другом. Обычно такие команды расформируются по завершении проекта. Но в научно-исследовательской работе один проект может сменяться другим, а значит, члены команды могут работать многие годы.
- **Команда по оперативному решению задачи.** Их можно назвать целевыми командами, оперативными группами. Обычно это кратковременные группы. Квалификация членов команды связана со спецификой выполняемого задания: их привлекают для совместного изучения сложных или критических ситуаций, для выработки рекомендаций и их внедрения.
- **Команда по вопросам усовершенствования.** Как ясно из названия, эти команды занимаются оптимизацией учебно-воспитательного процесса.
- **Команда управления.** В некоторых учебных заведениях их называют управленческими командами. Но если каждый член администрации просто четко выполняет свои обязанности и не выходит за рамки их выполнения, то это еще не команда

В организационной структуре больших проектов и в их менеджменте можно выделить **три типа проектных команд:**

- 1. Команда проекта (КП) -** организационная структура проекта создаваемая на период осуществления проекта либо одной из фаз его жизненного цикла. Задачей руководства команды проекта является выработка политики и утверждение стратегии проекта для достижения его целей. В команду проекта входят лица, представляющие интересы различных участников (включая стейкхолдеров) проекта.
-

ТИПЫ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

- **2. Команда управления проектом (КУП)** - организационная структура проекта, включающая тех членов КП, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, в том числе - представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В относительно небольших проектах КУП может включать в себя практически всех членов КП. Задачей КУП является исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления.
-

ТИПЫ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

- **Команда менеджмента проекта (КМП) -** организационная структура проекта, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта или его жизненной фазы. В команду менеджмента проекта входят физические лица, непосредственно осуществляющие менеджерские и другие функции управления проектом. Главными задачами команды менеджмента проекта являются осуществление политики и стратегии проекта, реализация стратегических решений и осуществление тактического (ситуационного) менеджмента.
-

Интерпретация места и роли команды проекта

10.2.3. ПОЗИЦИЯ КОМАНД ПО ОТНОШЕНИЮ К ПРОЕКТУ



МИНУСЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

- **Время:** процесс командообразования «времяемкий». Для того чтобы рабочая группа стала командой, требуется немало времени.
- **Эмоционально-волевой ресурс:** чтобы члены группы стали командой, требуются значительные усилия, направленные на формирование «командного духа»; возможно, потребуются дополнительное обучение членов команды.
- **«Человеческий фактор»:** в команде резко возрастает ценность человека, директора школы, и каждому члену команды нужно быть к этому психологически готовым.
- **Демократичность:** административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
- **«Эксклюзивность»:** модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.
- **Хрупкость:** в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития.

Эти категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения.

ПЛЮСЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональн й	Время	Команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время
	Креативность	Команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений»
	Качество	«Кодекс чести» профессионала не позволит делать работу некачественно
Коммуникативный	Стиль	В команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Каждый из членов команды гибко участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команды создает школе выгодный имидж, вызывая у партнеров доверие
	Перспектива	При наличии команды школа имеет преимущества при реализации стратегического плана
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит и повышает эффективность команды в целом

ПРИЗНАКИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

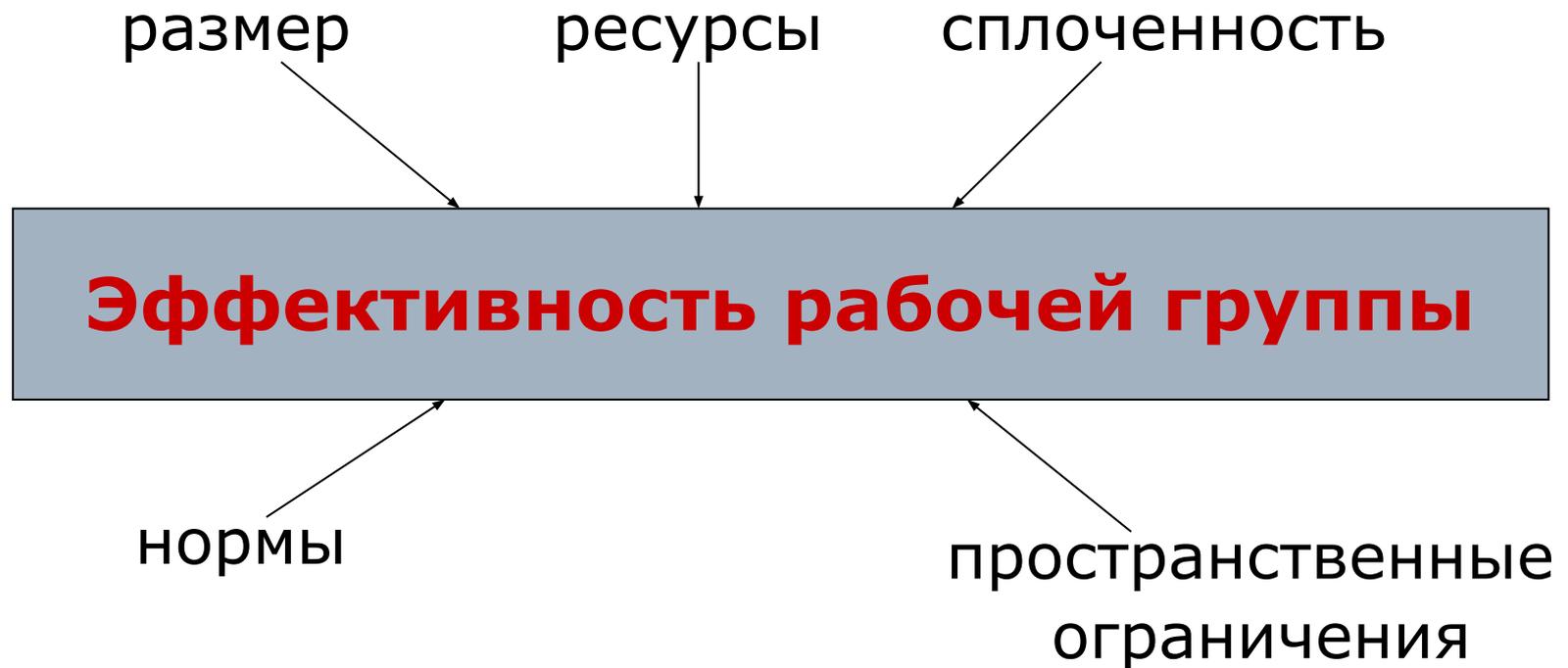
- высокие результаты в работе;
 - высокая удовлетворенность членов команды принадлежностью к ней и работой в ней;
 - большое количество предлагаемых идей и решений;
 - большое количество решенных проблем и высокое качество решений;
 - положительный эмоциональный опыт.
-

ПРИЗНАКИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ КОМАНДНЫЙ СПОСОБ РАБОТЫ

Первые буквы каждой из характеристик образуют слово **«ПРОДУКТ»**, которое является ключевым при характеристике командного способа работы:

- П**редназначение и ценности
 - Р**езультативность
 - О**ценка и признание
 - Д**ееспособность
 - У**довлетворение
 - К**оллективизм
 - Т**ворческий подход
-

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ



ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

Естественный путь последовательного прохождения группой нескольких

стадий:

Стадия	Признаки	Задачи руководителя	Задачи сотрудников
Ориентация	Отчужденность сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск	Создать условия для комфортного знакомства и установления взаимоотношений	Постараться построить отношения с каждым
Борьба	Появляются конфликты между сотрудниками; раздел «зон влияния», проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы	Помощь в выявлении причин конфликтов и их конструктивное разрешение; обучение сотрудников бесконфликтному взаимодействию	Самоанализ, понимание истинных причин конфликтов, саморегуляция
Продуктивность	Неформальные лидеры разграничивают полномочия, «зоны влияния», строят взаимоотношения друг с другом и руководством; появляются команды и «компании»	Выявить команды и построить с ними новые взаимоотношения; нейтрализовать «компании»	Осознать себя в команде, осознать общие цели, чувство единства

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

Целенаправленный путь командообразования

Стадии развития команды
1. Формирование
2. Конфликт
3. Установление норм (механизм контроля)
4. Реализация
5. Роспуск

ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ КОМАНДЫ

По Т.В. Светенко, Г.В. Галковской:

«Обязательные лидерские качества и умения:

- координировать команду;
 - быть модератором, т.е. уметь создать благоприятный климат в команде;
 - помогать членам команды советами;
 - разрешать конфликты;
 - докладывать о результатах;
 - представлять команду за ее пределами;
 - вести переговоры в интересах команды»
-

Важной составляющей умения работать в команде является **толерантность человека**

По мнению **Валерии Дворцовой**, генерального директора КА **«ВИЗАВИ Консалт»**, понятие «работа в команде» подразумевает следующие умения:

- быстро адаптироваться в новом коллективе и выполнять свою часть работы в общем ритме;
 - налаживать конструктивный диалог практически с любым человеком;
 - аргументированно убеждать коллег в правильности предлагаемого решения;
 - признавать свои ошибки и принимать чужую точку зрения;
 - делегировать полномочия;
 - как руководить, так и подчиняться в зависимости от поставленной перед коллективом задачи;
 - сдерживать личные амбиции и приходить на помощь коллегам;
 - управлять своими эмоциями и абстрагироваться от личных симпатий/антипатий.
-

ВАРИАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1. Технология «Восемь шагов»

Шаг первый. «Туманная ситуация»

Шаг второй. «Поиск фактов»

Шаг третий. «Определение проблемы»

Шаг четвертый. «Создание поля идей»

Шаг пятый. «Оценка и отбор»

Шаг шестой. «Образ решения»

Шаг седьмой. «Составление плана действий»

Шаг восьмой. «Действия и их оценка»

2. Технология «Шесть шляп мышления»

* «Красная шляпа»

* «Белая шляпа»

* «Черная шляпа»

* «Желтая шляпа»

* «Зеленая шляпа»

* «Синяя шляпа»

3. Технология развития критического мышления

4. Технология метода проектов

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Содержание деятельности ОУ в инновационном режиме

Изучение принципов построения эффективной педагогической команды, различных приемов и техники командообразования;
техники распределения ролей между членами коллектива сущности элементов педагогической технологии

Разработка программы развития (инновационный проект «Школа самоопределения и самореализации») Ведущий инновационный компонент — технология метода проектов

Управленческие команды

Ситуативные группы из мотивированных на развитие учителей под руководством зам. директора по НМР

1. Проектная группа
2. Инициативные группы (временно существующие для разработки путей решения какой-либо проблемы)

Результат

1. Члены ситуативных групп, глубоко изучив элементы педагогической технологии, включились в подготовку и проведение семинаров для учителей.
2. Учителя получили представление о педагогической технологии, ее элементах, ощутили противоречие между современными требованиями к владению педагогической технологии и отсутствием этого в своей практике

Разработка проблемно-ориентированного анализа, концепции, стратегического плана развития, плана реализации этапов проекта.
Разработка: моделей выпускника (I-III ступеней обучения);

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Реализация программы развития («Школа самоопределения и самореализации») Ведущий инновационный компонент — технология метода проектов

1. Совет по стратегии и планированию развития школы
2. ШМО учителей: технология метода проектов и обучение в сотрудничестве
3. Годичные команды (команды учителей, обучающихся детей одного возраста — одна параллель классов)
4. Инициативная группа № 1
5. Инициативная группа № 2

Координирование инновационной деятельности на всех уровнях (учитель > МО > годовичная команда > инициативные группы).
Анализ результатов введения новшеств в методику преподавания предметов, принятие решения об устранении недостатков.
Анализ результатов освоения новшеств в учебно-воспитательном процессе в одной параллели. Разработка и осуществление плана реализации решений по устранению недостатка при внедрении технологии метода проектов и обучения в сотрудничестве.
Разработка путей решения проблемы гуманизации межличностных отношений в системах «учитель — ученик»,

ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Разработка программы развития (Инновационный проект «Школа личностного и профессионального самоопределения»)

Ведущий инновационный компонент — компетентностный подход, метод аутентичного оценивания.

Усиление акцента на воспитании в учебно-воспитательном процессе.

Проектная группа МО учителей Инициативная группа № 1 Инициативная группа № 2

Разработка проблемно-ориентированного анализа, концепции развития, программы ОЭР «Формирование у учащихся ответственности за выбор форм и видов деятельности и ее результаты».

Проведение семинаров по изучению теоретических основ новшеств.

Управление повышением уровня квалификации учителей, самообразовательной работой по освоению концептуальных основ развития школы.

Разработка методики применения компетентностного подхода в обучении.

Разработка путей повышения корпоративной культуры общения в системах «учитель-ученик», «ученик-ученик».

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Создание установки на достижение общей цели
 - Развитие командной и персональной ответственности за результат
 - Повышение эффективности делового взаимодействия внутри команды
 - Формирование сплочённости, чувства принадлежности к команде
 - Формирование позитивных ожиданий у участников от работы в команде
 - Раскрытие творческого потенциала участников
 - Помимо сугубо учебных достижений, профессиональный рост начинающего управленца (преподавателя), так как именно эта задача является одной из главных при создании команд подобного типа
 - Создание и укрепление благоприятного психологического климата в команде
 - Разработка и реализация инновационного проекта «Школа самоопределения и самореализации»
-

ИНСТРУМЕНТАРИЙ

- Мини-лекция
 - Мозговой штурм
 - Психогимнастические упражнения
 - Показательные эксперименты
 - Ролевые игры
 - Анализ конкретных ситуаций с использованием технологий КР
 - Анализ видеопроб
 - Групповые и индивидуальные упражнения и задания
 - Анализ текущего опыта в формате "здесь-и-сейчас"
-

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Т.В. Светенко, Г.В. Галковская. Инновационный менеджмент в управлении школой М., 2009.
 - Азимов Э.Г., Щукин А.Н. Словарь методических терминов - СПб., 2006.
 - Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 2008.
 - Грейсон Д., Оэделл К. Американский менеджмент на пороге 21 века. - М., 1999.
 - Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М., 2001.
 - Вазина К.Я., Петров Ю.Н., Берилловский В.Д. Педагогический менеджмент (концепция, опыт работы). - М., 2001.
 - Педагогический поиск / Сост. И.Н. Баженова. - М., 2007.
-

СОВЕТЫ

от Steve Pavlina

- ❑ Чтобы сформировать сильную команду, нужно стать профессионалом в создании команд
 - ❑ Сначала команда, потом - проект
 - ❑ Выбор правильных членов команды - единственно важный фактор успеха или провала проекта
 - ❑ Выбирайте командных игроков, не индивидуалов-суперзвезд
 - ❑ В команде должен быть единственный руководитель
 - ❑ Программа = команда
 - ❑ Поддерживайте связь
 - ❑ Разделяйте вознаграждение
 - ❑ Запишите это
 - ❑ Выгоняйте отстающих членов команды
-

ИТАК,

- **Собраться вместе есть начало, сохраниться вместе есть прогресс, работать вместе есть успех.**

Генри Форд

РАЗРАБОТЧИК ПРОЕКТА

- Тухватуллина Г.И., директор лицея №80, г.Наб.Челны Республики Татарстан
-