

**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 управляют  
людьми.

# 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 результата
Основная деятельность направлена на выполнение индивидуальных заданий	Основная деятельность направлена на выполнение командных задач
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

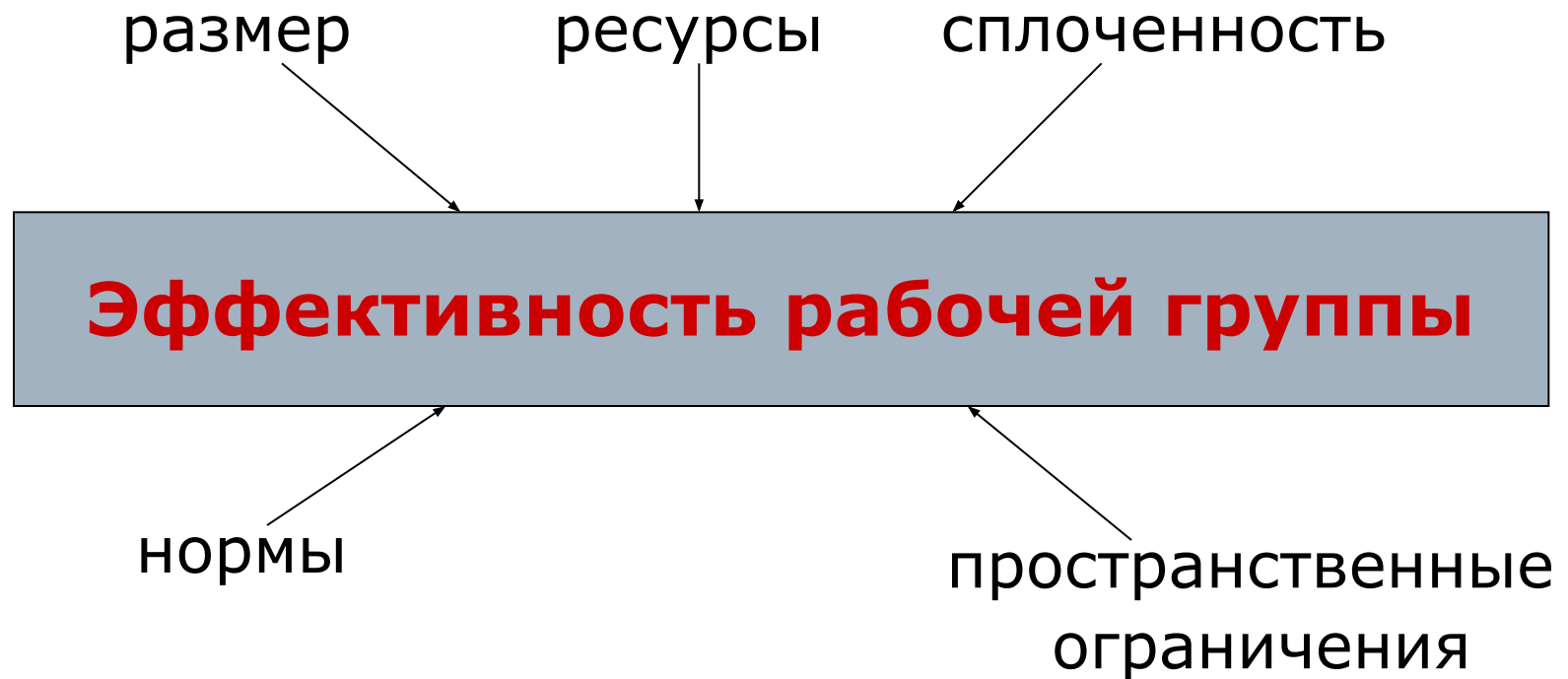
---

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
-