МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Казань
2023

ББК 74.00
Э94

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
Под общей редакцией: Нугумановой Л.Н., ректора, д-ра пед. наук;
Шамсутдиновой Л.П., проректора по научной
и инновационной деятельности, канд. хим. наук

Рецензенты:
Ф.Г. Маклашова, ведущий научный сотрудник отдела развития методической работы ГАОУ ДПО «ИРО РТ», канд. пед.наук
Т.П. Фадеева, директор МБОУ «СОШ № 119» Авиастроительного района г. Казани.

Авторы-составители:
Сахнова Ирина Александровна, заведующий кафедрой педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО «ИРО РТ», канд. пед. наук
Смирнов Иван Андреевич, доцент кафедры педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО «ИРО РТ», канд. филол. наук
Халитова Роза Алимовна, доцент кафедры педагогики и управления образованием ГАОУ ДПО «ИРО РТ», канд. пед. наук

Эффективные практики управленческих команд образовательных организаций / авт.-сост. И.А. Сахнова, И.А. Смирнов, Р.А. Халитова. — Казань: ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2023. — 56 с.

Предлагаемые информационно-аналитические материалы посвящены одному из аспектов управления школой — командной работе в образовательной организации. Авторы подробно рассказывают о том, как сформировать в школе управленческую команду, детально описывают пошаговую схему ее создания.

В пособии представлены информационно-аналитические материалы, отражающие практический опыт командной работы в инновационном проекте в МАОУ «Гимназия № 141» Советского района г Казани.

Сборник адресован руководителям образовательных организаций и специалистам муниципальных органов управления образованием.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 4

ГЛАВА 1. Сущность командного подхода в управлении 6

ГЛАВА 2. Концепции, алгоритмы, модели командной работы 24

ГЛАВА 3. Командная работа в инновационном проекте в образовательном учреждении 36

Заключение 54

Список литературы 55

ВВЕДЕНИЕ

Хочешь идти быстро – иди один,
хочешь идти далеко – идите вместе.

Деятельность любого образовательного учреждения направлена на поиск нового механизма управления, который способствовал бы росту каждого члена организации и достижению наивысших результатов деятельности всей организации.

Управление образовательной организацией – сложный и многоаспектный процесс. От эффективности управления зависит успешность и востребованность образовательной организации.

На сегодняшний день вопросу формирования управленческих команд уделяется особое внимание. Важно не только умение руководить сотрудниками, но правильно организовать их в эффективные команды для достижения определенной цели. Для этого каждый руководитель должен знать основы командообразования, сущность командного подхода в управлении, технологии командной работы.

Может ли весь педагогический коллектив стать единой командой? Полагаем, что нет. Причины этому понятны и просты: численность педагогов, их разный темперамент, разное видение своего предназначения, уровень общей культуры и культуры взаимодействия. Однако если

в образовательном учреждении есть инициативные, ищущие педагоги, то они вполне могут стать тем ядром, вокруг которого строится школьная жизнь.

Авторитарное управление школой уходит в прошлое. Эффективной заменой ему может и должна стать командная работа. Анализу процесса формирования команды в педагогическом коллективе и посвящено предлагаемое пособие.

Здесь также представлены информационно-аналитические материалы, отражающие практический опыт командной работы в инновационном проекте в МАОУ «Гимназия № 141» Советского района г Казани.

ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ КОМАНДНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ

Понятия «Команда» и «группа»

В научной (педагогической, психологической, социологической и др.) литературе все чаще стал появляться термин «команда», который широко распространился в бизнесе и уверенно входит в образовательную систему. Команда — это небольшое количество человек, имеющих общие цели, ценности и подходы к исполнению совместной деятельности; принимающих на себя ответственность за конечный результат, способных изменить функционально-ролевую соотнесенность; имеющих взаимно определяющую принадлежность всех участников к данной группе.

В чем сходство и отличие понятий «команда» и «группа»? Существует несколько важных различий между группой и командой.

Рабочая группа — это группа, в которой ее члены взаимодействуют между собой в первую очередь для обмена информацией и для того, чтобы помочь каждому из участников выполнять обязанности в зоне своей ответственности. Результативность такой группы есть только сумма индивидуальных усилий ее членов. В отличие от команды, рабочая группа имеет больше участников, которые не так тесно связаны, и часто каждый работает над собственными задачами независимо.

В командах, в отличие от групп, выполнение задания зависит от личного вклада членов команды, когда каждый ее член ответственен как за личный вклад, так и за общие результаты. Другие отличия состоят в том, что если члены групп могут разделять общую цель, то члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом: они обладают высокой степенью свободы и в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели и заниматься расчетом времени выполнения работы.

Следовательно, командой является особая разновидность групп, члены которых, обладая взаимодополняющими навыками и умениями, сосредоточены скорее на достижении коллективного, нежели индивидуального результата работы, ответственны друг перед другом, привержены общей цели и, как правило, самоуправляемые.

Главное, что отличает команду от группы, — это эффект синергии. Синергический эффект команды (от греч. synergetikos — совместный, согласованно действующий) — потенцирование усилий членов команды за счет слаженной творческой совместной работы, эффективно координируемой лидером. Синергия — это не просто сумма усилий, а взаимодействие, создающее новое качество. Рабочая команда создает позитивную синергию посредством совместных скоординированных усилий. Индивидуальные усилия членов команды воплощаются в результат, который

превышает сумму вкладов каждого из отдельных участников.

Участников настоящей команды обязательно объединяет общая цель, и в работе над достижением этой цели они опираются друг на друга. Между коллегами формируется чувство товарищества, в команде сохраняется боевой настрой — люди не боятся споров, так как в ходе дискуссии рассчитывают сформулировать более удачные решения. Члены сплоченной команды сообща работают над реализацией принятых решений [6].

Таким образом, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития. Превращение группы в команду происходит, когда:

– все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;

– доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;

– культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;

– принадлежность к команде считается престижным состоянием;

– цели команды постоянно реализуются.

Л.И. Уманский выделяет шесть уровней развития группы: 1) конгломерат; 2) номинальная группа; 3) ассоциация; 4) кооперация; 5) автономия; 6) команда.

1. **Конгломерат** — это незнакомые люди, оказавшиеся в одно и то же время на одной территории. Каждый преследует свою индивидуальную цель (толпа).

2. **Номинальная группа** — это группа людей, собравшихся вместе и получивших общее наименование (первокурсники). Группа имеет официальный статус, определены цели, виды деятельности.

3. **Ассоциация** (соединение) — это группа людей, объединенных совместной деятельностью. Происходит развитие неформальной структуры на основе симпатий и антипатий, развивается групповая динамика и элементарные нормы поведения, появляются общие интересы группы с учетом интересов каждого. Некоторые претендуют на роль лидера — делового или популярного. Начинается процесс консолидации, состояние подготовленности к совместной деятельности.

4. **Кооперация** (сотрудничество) — это группа активно взаимодействует, добивается определенного результата в своей деятельности. Происходит принятие каждым членом группы общей цели с учетом собственных целей и интересов. Лидерство идет успешно и эффективно, определяются лидеры, способные решать более сложные задачи. Каждый член группы занимает свою статусную позицию, роль. Вырабатываются внутригрупповые морали — нормы поведения, групповые ценности.

5. **Автономия** — это целостная и обособленная группа людей, объединённая для достижения общих целей,

получающая не только материальный результат от совместной деятельности, но и удовлетворение от участия в ней. Основные социально-психологические особенности группы: обособленность, закрытость от других групп; внутренняя спаянность, слитность.

6. **Команда** — это группа людей, осуществляющих совместную деятельность и добивающихся конечного результата на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных интересов и ценностей. Достигается групповое состояние интегративности.

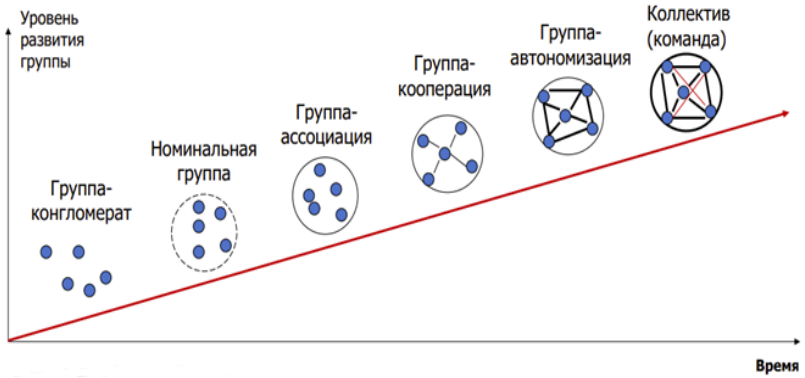


Рис. 1. Модель развития команды

Команда своей деятельностью способствует удовлетворению всех интересов: и индивидуальных, и групповых, и общественных. Команда — это пик, вершина развития группы [7].

Командная форма организации работ

Под **командной формой организации работ**, в общем случае, понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ, при этом поставленная задача может иметь различный временной характер.

Для достижения наиболее высоких результатов образовательная организация должна представлять собой слаженный механизм, работающий как единое целое. Поэтому одним из приоритетных направлений жизнедеятельности любого образовательного учреждения является создание эффективной профессиональной управленческой команды.

Командное управление характеризуется демократичностью, корпоративностью и инновационным характером и может выступать фактором повышения качества образования при условии создания в образовательном учреждении управленческих команд, объединенных в одну иерархическую структуру и решающих задачи проектирования и развития образовательного учреждения коллегиально и согласованно [8].

Управленческая команда — это группа специалистов единомышленников, принадлежащих к различным областям организационной деятельности и работающих совместно над решением различных проблем.

Под управленческой командой понимается объединение специалистов образовательной организации, имею-

щих высокий уровень взаимосвязи, ориентированных на достижение общей цели, при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста.

Управленческая деятельность команды прежде всего базируется на довольно специфической функции — командной выработке решения, в отличие от административно-управленческого аппарата, где принятие решения нередко распределено по уровням подготовки и утверждения. В данном случае, в формате управленческой деятельности команды могут быть объединены усилия как директора, заместителя директора, так и методистов, педагогов школы, то есть объединены усилия сотрудников, которые занимаются, управленческой деятельностью, и образуют команду, ориентированную на эффективное управление всеми процессами в образовательной организации [1].

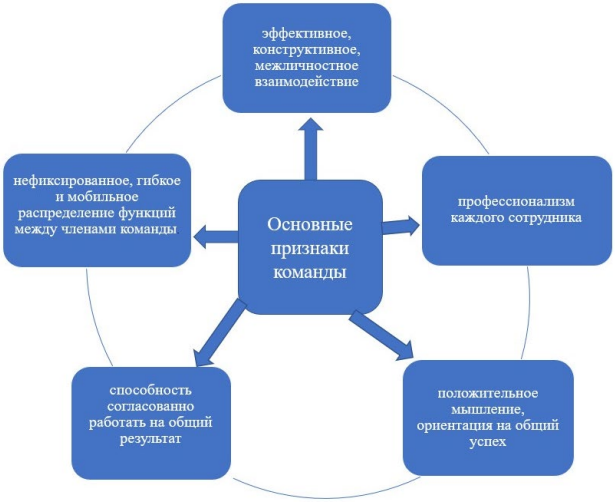


Рис. 2 Основные признаки команды

Для повышения эффективности управленческих команд необходимо использовать закономерности их формирования, функционирования и развития.

Выделяют следующие **условия формирования** управленческой команды: постоянство состава, регулярность совместной работы, предмет работы, командные правила, общее дело. Управленческая деятельность команды базируется на специфической функции – командной выработки решения, в отличие от управленческого аппарата. Каждая команда имеет особую внутреннюю координацию действий, основанную не на жесткой иерархической структуре подчинения и контроля, а на гибкой взаимосвязи между всеми участниками команды.

Факторами формирования плодотворной **управленческой команды** являются:

- целостность целей и ценностных приоритетов членов управленческой команды;
- ясное видение стратегических линий трансформации образовательного учреждения;
- гуманистические и демократические ценности как во взаимопонимании участников команды, так в характере осмысления ими сути образовательных процессов;
- коллективный поиск наилучшего пути и технологии решений целеустремленного развития образовательного учреждения в соответствии с приоритетными ценностными ориентациями [5].

При формировании управленческой команды выделяют несколько **основных подходов**:



Рис. 3 Основные подходы формирования управленческой команды

- **целеполагающий** подход, позволяющий участникам команды наилучшим способом ориентироваться в процессах выбора и воплощения групповых целей;
- **межличностный** подход ориентирован на улучшение межличностных отношений в команде, основывается на том, что эффективность существования команды увеличивается при улучшении отношений между членами команды;
- **ролевой** подход заключается в проведении переговоров и дискуссий между участниками команды относительно их частично перекрывающихся ролей;

- **проблемно-ориентированный** подход предполагает организацию спланированных встреч с командой людей, которые имеют общие цели и организационные отношения по формированию процесса.

К составляющим **процесса командообразования** относятся следующие:

1. Формирование и развитие навыков **командной работы** (team skills), которые являются основой системы внедрения командного менеджмента.

Сюда можно отнести следующие навыки:

- ✓ гармонизация общей цели с персональными целями;
- ✓ принятие ответственности за результат команды;
- ✓ ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;
- ✓ конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- ✓ принятие единого командного решения и его согласование с членами команды.

2. Формирование **командного духа** (team spirit), т. е. совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных:

- ✓ на формирование благоприятного социально-психологического климата;
- ✓ на усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;

- ✓ развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- ✓ создание мотивации на совместную деятельность;
- ✓ повышение личной эффективности деятельности участников команды;
- ✓ создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- ✓ оптимальное влияние руководителя на деятельность команды;
- ✓ развитие лояльности участников программы по отношению к организации.

Выделяются следующие **этапы формировании команды**:

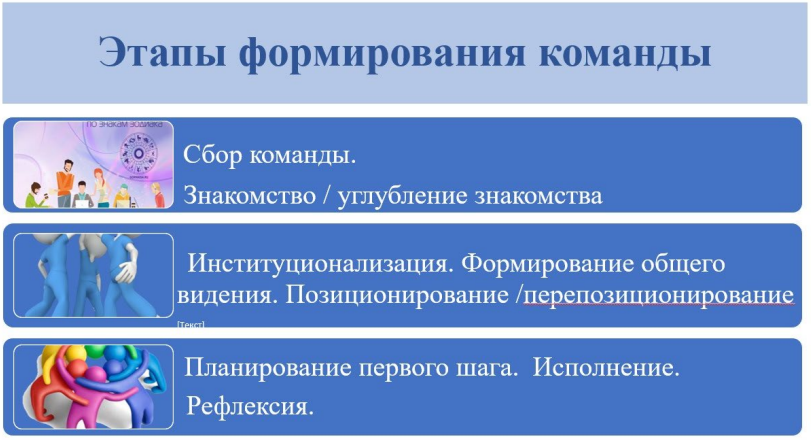


Рис. 4 Основные этапы формирования управленческой команды

1. Сбор команды из автономных сотрудников. Командообразование начинается с того, что определяется численность и состав участников команды.

2. Знакомство / углубление знакомства. Здесь устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников. Происходят знакомство и установление командных традиций.

3. Институционализация. Команда должна быть вписана в структуру образовательной организации. Она должна иметь права и обязанности, систему отчетности, доступ к информационным и иным ресурсам. Должны быть установлены и, если необходимо, документально оформлены порядок работы, способы взаимодействия, определен круг лиц, курирующих группу и координирующих ее работу с другими командами, а также со структурными подразделениями и службами организации.

4. Формирование общего видения, согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего среди участников командообразования. Группа определяет цели, задачи, направления движения и специфику деятельности своей команды. Сплочение команды в единое целое, объединение вокруг общих ценностей.

5. Позиционирование / перепозиционирование. На этой стадии происходят макро- и микропозиционирование участников. В результате макропозиционирования участники определяют предметно-функциональные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее чле-

нов этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т. д. В процессе микропозиционирования обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды. Данный фактор оказывает существенное влияние на эффективное проведение совещаний, принятие решений.

6. Планирование первого шага. На этой ступени происходит формирование целереализующей системы команды, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы и ответственность.

7. Исполнение. Здесь, собственно, осуществляется то, что было намечено и спланировано ранее.

8. Рефлексия. Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что препятствует и что способствует продуктивной работе команды.

9. Трансформация команды. Изменение коммуникаций команды на качественно другой уровень - командной синергии.

10. Планирование следующего шага. Команда планирует следующий шаг с учетом анализа нового положения дел.

Существуют разные методы командообразования. К ним относятся: диагностика (организационная и командная), мини-лекция, упражнения, кейсы, тренинги, командный коучинг.

Мини-лекция — это небольшое устное представление одной темы (10–20 минут), которая является значимой для текущих потребностей. Мини-лекция состоит из трех частей: вступление, главная (основная) часть и заключение, где есть четкое содержание, цель и главная идея. Она направлена на то, чтобы помочь участникам связать свой опыт с теоретическими выводами и понять, почему могут быть желательными изменения в их поведении, а главное, принять осознанное решение по поводу этих изменений.

Метод конкретных ситуаций (метод кейсов) можно определить как метод развития у обучающихся способности к ориентации в различных ситуациях (рабочих условиях) и принятия правильных решений с помощью анализа и поиска решений в предложенных практических или смоделированных ситуациях. Как правило, ситуация, предложенная в кейсе, описывает некую проблему и не имеет готового решения, хотя кейсы могут быть и с готовым решением. В любом случае использование кейсов в процессе создания и развития команд позволяет применять полученные теоретические знания на практике, способствует развитию креативности и поиску нестандартных и оптимальных решений.

Командный коучинг — формат групповой работы, активизирующий потенциал каждого сотрудника и

команды для достижения общих целей. В процессе сессий **командного коучинга** команда сотрудников, руководителей, менеджеров проектов с помощью коуча проводит ревизию существующего положения вещей по параметрам эффективности, намечает необходимые изменения и тщательно планирует необходимые действия для достижения коллективного результата.

Диагностические методы направлены на определение зрелости внутрикомандных отношений по разным признакам и основаниям. Каждый из этих методов настраивает команду на качество взаимодействия внутри ее, вызывает коллективную и индивидуальную саморефлексию, т. е. осмысление состояния команды в целом и роли в ней каждого из ее участников. Диагностика здесь строится так, что перерастает в изменения, в наращивание качества командной работы (диагностика состояния командных отношений должна работать на их развитие).

Ролевые приемы командной диагностики. Разыгрывание некоторых условных ситуаций также помогает членам команды и консультанту оценивать социальную зрелость команды.

На результативность совместной деятельности членов управленческой команды **влияют следующие факторы:**

1. Необходимость постоянно поддерживать уровень профессионализма членов управленческой команды.

2. Рациональное распределение ролей, функциональное содержание которых регламентируется рядом докумен-

тов: трудовой договор, должностная инструкция, рабочая инструкция, профессиональное описание рабочего места.

3. Координация и объединение усилий каждого члена команды, и предоставление им побудительных мотивов, стимулирующих объединение и координацию и способствующих, объединению взглядов и целей всех участников команды.

4. Принятие решений.

5. Обмен информацией — полное и четкое взаимопонимание между членами команды достигается при наличии единой возможно системы кодификации.

6. Управление конфликтами — выделяется ряд условий, направленных на увеличение продуктивности конфликта:

- открытость общения,
- ограничение конфликта деловыми рамками,
- объективное и адекватное восприятия конфликта.

Ключевым **фактором функционирования управленческой команды** является создание соответствующей среды взаимодействия между людьми, которая бы стимулировала активность сотрудников, позволяла им идти на определенный риск, испытывать новые способы поведения и организаторской деятельности. Управление как деятельность в команде отличается от руководства и администрирования в общепринятом смысле тем, что на каждом этапе деятельности управляет тот, кто более уверен, компетентен и осведомлен в области разворачиваемой в данный момент деятельности [2].

Условиями успешного развития в образовательном учреждении **управленческой команды** являются:



Рис. 5. Условиями успешного развития управленческой команды [3]

Чтобы «включить» потенциал ключевых сотрудников на полную и ускорить реализацию стратегических и тактических целей организации — нужна **оценка эффективности управленческой команды.**

Особенно важна оценка деятельности команды, когда:

- меняется стратегия;
- происходят значимые кадровые перестановки;
- в работе есть очевидные проблемы.

Внимание стоит обратить и в тех случаях, когда становятся заметны такие признаки неэффективной команды:

- у ключевых сотрудников нет понимания общих целей и нет общих интересов, они не инициативны, каждый выполняет только свою часть операционных функций и не ориентируется на стратегические задачи;
- стратегия реализуется слишком медленно, время идет, но совместная работа не дает нужных результатов;
- между лидером и командой нет взаимопонимания;
- сильные люди увольняются, высокая текучка.

В таких случаях оценка поможет своевременно выявить причины проблем и принять меры для их устранения.

Детальная оценка эффективности команды позволяет получить представление о текущем состоянии команды: находятся ли участники на своих местах, правильно ли распределены роли, как используется потенциал сильных людей, какова их личная вовлеченность в общее дело. Разобраться, что мешает успешной совместной работе, какие деструкторы есть в группе, что затрудняет взаимодействие. А также, разработать решения, которые нужны, чтобы оптимизировать управление, сплотить и мобилизовать ключевых сотрудников, по максимуму задействовать их потенциал для компенсации рисков и реализации стратегических целей организации.

ГЛАВА 2. КОНЦЕПЦИИ, АЛГОРИТМЫ, МОДЕЛИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Высокоэффективная команда — это коллектив замотивированных сотрудников, который развивается и даже если допускает ошибки, то оперативно их исправляет и учится их предугадывать. Команду можно сравнить с живым организмом, в котором постоянно происходят процессы изменения и роста. Решения бывают разные, но если вся команда будет постоянно улучшать процессы и стремиться к единому результату, то это скажется и на личной эффективности каждого сотрудника в отдельности.

Что делает командную работу эффективной? Как мы можем гарантировать, что команда работает в полную силу?

Здесь на помощь приходят модели, теории и алгоритмы командной работы. Применяя эти инструменты, можно оптимизировать работу команды и с большей легкостью достигать поставленных целей.

Рассмотрим некоторые из интересных моделей, концепций и алгоритмов командной работы. Эти инструменты можно интегрировать для создания мощного синергетического эффекта, который поднимет команду на новый уровень.

Концепции командной работы

Концепции командной работы дают представление о глубинных механизмах, которые определяют эффектив-

ность и результаты работы команды. Понимая эти концепции, команды могут повысить свою эффективность, определив ключевые факторы, способствующие успеху.

Одной из важных концепций является **концепция социальной идентичности,** которая предполагает, что люди частично определяют себя к группам, к которым они принадлежат. Эта концепции предполагает, что члены команды будут более привержены общим целям, если они почувствуют принадлежность и отождествление с командой.

Концепция ожидания — еще одна важная концепция командной работы. Эта концепция предполагает, что люди мотивированы своими ожиданиями в отношении того, чего они достигнут и как они будут вознаграждены за свои усилия. В условиях команды это означает, что члены команды должны верить, что их усилия будут вознаграждены и что их вклад имеет значение для успеха команды.

Концепция постановки целей — еще одна важная концепция, которую можно применить к командной работе. Эта концепция предполагает, что постановка конкретных, сложных целей может повысить мотивацию и производительность. Поставив четкие цели и задачи, команды могут сосредоточить свои усилия и работать вместе для достижения своих целей.

Применяя эти концепции, команды могут создать культуру мотивации, приверженности и достижений. Они могут ставить четкие цели, создавать чувство сопричастности, а также мотивировать членов команды работать наилучшим

образом. Имея правильную теоретическую основу, команды могут добиться успеха и достичь новых высот.

Алгоритмы командной работы

Алгоритмы обеспечивают структурированный и систематический подход к решению проблем и принятию решений в команде. Следуя набору шагов или рекомендаций, команды могут совместно анализировать сложные проблемы, определять потенциальные решения и принимать обоснованные решения.

- **SWOT-анализ** — один из популярных алгоритмов, используемых в командной работе. Он включает в себя определение сильных и слабых сторон команды, возможностей и угроз. Анализируя эти факторы, команды могут определить области для улучшения и разработать стратегии для преодоления проблем.
- **Six Thinking Hats** — алгоритм, который можно использовать в командной работе, он включает в себя назначение различных «шляп мышления» членам команды, каждая из которых представляет разные точки зрения, такие как творчество, объективность и оптимизм. Подходя к проблеме с разных сторон, команды могут найти более творческие и эффективные решения.
- **Канбан** — алгоритм представляет собой визуальный инструмент управления проектами, который помогает командам управлять рабочим процессом и оптимизировать свою производительность. В этом методе используется визуальная доска со столбцами для разных этапов проекта, таких как «Сделать», «Выполняется» и «Готово».

Перемещая задачи по доске и ограничивая незавершенную работу, команды могут сосредоточиться на эффективном и действенном выполнении задач.

Используя эти алгоритмы в командной работе, команды могут принимать более обоснованные решения, работать более эффективно и достигать лучших результатов. Эти алгоритмы обеспечивают структурированный и объективный подход к решению проблем, гарантируя, что команды будут сосредоточены на своих целях и будут вместе работать над поиском эффективных решений. При наличии правильного алгоритма команды могут добиться невероятного успеха и преодолеть даже самые сложные препятствия.

Модели командной работы

Существует несколько различных моделей, которые можно использовать для повышения эффективности командной работы. Эти модели обеспечивают основу для понимания динамики командного взаимодействия, выявления сильных и слабых сторон отдельных сотрудников и управления процессами принятия решений.

- Одной из самых известных моделей командной работы является **модель Такмана**, которая предполагает, что команды проходят четыре этапа развития: формирование, бурление, нормирование и выполнение. На этапе формирования члены команды знакомятся друг с другом и устанавливают цели. На этапе бурления могут возникать конфликты и разногласия, которые разрешаются на этапе

нормирования. Наконец, на этапе выполнения команда работает вместе для достижения своих целей.

- **Командные роли Белбина** — еще одна популярная модель командной работы. Эта модель определяет девять различных ролей, которые могут принимать на себя члены команды, например, мотиватор, координатор, специалист и педант. Каждая роль имеет свои сильные и слабые стороны, понимание которых может помочь создать хорошо подготовленную и эффективную команду.
- **Модель Хэкмана** — еще одна полезная основа для понимания командной работы. Эта модель подчеркивает важность наличия четких целей, поддерживающей структуры и правильного сочетания навыков и личностей в команде.

Применяя эти модели к реальным условиям команды, лидеры и члены команды могут лучше понять, как эффективно работать вместе. Они могут выявить потенциальные проблемы на ранней стадии, создать стратегии для их преодоления и разработать четкую дорожную карту для достижения своих целей. Имея правильную модель, команды могут работать с максимальной отдачей и достигать невероятных результатов.

Хотя модели, концепции и алгоритмы командной работы ценны сами по себе, они еще более эффективны, когда объединены вместе. Комбинируя эти инструменты, команды могут получить полное понимание динамики команды, определить ключевые факторы, способствующие успеху, и разработать эффективные стратегии для достижения своих целей.

Например, применяя модель Такмана, команды могут понять этапы развития команды и определить потенциальные проблемы, которые могут возникнуть на каждом этапе. Используя командные роли Белбина, команды могут гарантировать, что у них есть всесторонняя и сбалансированная команда. Применяя теорию социальной идентичности, команды могут создать у членов команды чувство принадлежности и цели. Используя такие алгоритмы, как SWOT-анализ, команды могут определить области для улучшения и разработать целевые стратегии для преодоления проблем.

Интеграция моделей, теорий и алгоритмов также обеспечивает основу для постоянного совершенствования. Регулярно оценивая эффективность команды и внося коррективы на основе этих инструментов, команды могут добиваться еще больших успехов.

10 шагов работы в команде

В ходе проведения курсов повышения квалификации руководителей ОО управленческими командами были представлены аналитические материалы, по результатам обсуждения которых были разработаны универсальные шаги работы в команде, подготовлен алгоритм деятельности управленческих команд.

Шаг 1. Проведите оценку эффективности команды

Оценка эффективности команды, позволяет выявить сильные стороны и зоны роста сотрудников, работающих в команде, позволяет выявить способности команды к быст-

рому изменению и реализации необходимых задач. Выявление токсичных элементы, это могут быть, как отдельные сотрудники, так и целые объединения из нескольких человек.

Шаг 2. Сформулируйте конкретную цель

Если каждый сотрудник будет понимать, какой итог ожидается, то это очень поможет в расстановке приоритетов и повысит качество работы каждого члена команды. Цели делятся на краткосрочные и долгосрочные, но требования к ним одинаковые.

Цель должна быть:

- Понятной для каждого сотрудника. В перспективы и планы организации должно быть посвящено не только руководство. Раскрытие такой информации сотрудникам делает их лояльнее и повышает доверие. Для большего понимания происходящего можно визуализировать цели: сделать презентацию тезисно или с графиками.
- Измеримой. Цель должна быть количественно измеримой, и прогресс должен легко отслеживаться.
- Выполнимой. Полезно периодически ставить амбициозные цели для развития, но для успешного выполнения сотрудниками задач нужно объективно оценить ресурсы команды: на что они способны и какой объем «потянут». Иначе, невыполнимую цель сотрудники воспримут с сомнением. Или в процессе выгорят и потеряют интерес к работе, которую будут выполняют всего на 30–40 процентов.

Шаг 3. Распределите роли

Каждый член команды должен понимать свой функционал и заниматься конкретно своей задачей. Организа-

ция работы в команде — это обязательное планирование. Сформируйте общий план проекта, где будет зафиксировано распределение задач внутри команды, доведите этот план до каждого сотрудника. В этом случае, каждый исполнитель будет понимать, к кому можно обратиться при необходимости уточнения информации или попросить помощи.

Шаг 4. Установите правила команды

Правила устанавливаются для общего понимания процесса, при этом они не должны этот процесс тормозить. Правила существуют во всех сферах, благодаря им регулируется деятельность общества и достигается понимание. Правила обеспечивают эффективное достижение цели командой.

Правило лучше сформулировать заранее, до начала проекта и ознакомить всю команду. Вы можете всегда что-то изменить в них, если поймете, что текущий регламент вредит, а не помогает совместной работе. Можно обсудить правила с коллективом устно или попросить обратную связь, предварительно сделав рассылку, но точно удостовериться, что правила доведены до сведения каждого члена команды.

Приведем формулировки некоторых правил:

- Когда мы вместе, мы говорим, слушаем и слышим. Нет гаджетам на время совещаний.
- Мы не скрываем наши сомнения и опасения друг от друга, а делимся ими для общего понимания.

- Мы высказываемся по очереди и с вниманием слушаем друг друга.

Шаг 5. Составьте план

Достижение цели происходит за счет грамотно составленного плана действий. Для этого лучше зафиксировать план на определенные периоды: на день, неделю, месяц, квартал или больший срок. Чтобы иметь понимание, как продвигается команда к намеченному результату, можно разместить в кабинете доску для фиксации общих моментов для всего коллектива.

Тогда каждый сотрудник будет иметь понимание, на каком этапе находится он и коллеги, можно совместно выполнять задачи и формировать отдельные рабочие группы.

Шаг 6. Следите за численностью команды

Многочисленный состав команды не всегда обеспечит максимальную эффективность. Всегда есть сложность в управлении большим количеством людей, трудно отследить эффективность каждого и выстроить доверительные отношения между участниками.

Шаг 7. Используйте одинаковые рабочие инструменты

Все члены команды должны использовать одни и те же рабочие инструменты, программы и мессенджеры. Разрозненность в данном случае приведет к проблемам в коммуникации и задержкам проекта.

Шаг 8. Оптимально организуйте помещения

Рабочее пространство влияет на развитие совместной работы. Согласно исследованиям Германа Миллера, для

поддержания эффективного взаимодействия в коллективе необходимо развивать физическое рабочее пространство.

Помещение должно отражать потребности команды. Немаловажно техническое обеспечение, например, оснащенные современным оборудованием, а также единые пространства, где люди могут работать общаясь друг с другом.

Шаг 9. Сделайте перерыв

Организация работы в команде может происходить не только вовремя активной работы сотрудников. Совместное времяпрепровождение в перерывах между задачами может стимулировать дополнительное обсуждение рабочих целей и увеличение продуктивности.

Неформальная обстановка помогает лучше настраивать коммуникации между коллегами, располагает к более открытому обсуждению рабочих моментов, люди начинают более свободно общаться и делиться опытом друг с другом.

Шаг 10. Отслеживайте динамику

Для развития команды рекомендуется проводить постоянный мониторинг и промежуточную оценку эффективности работы.

Примерно раз в месяц или квартал проводить самодиагностику, отвечая на пять вопросов:

1. Каких результатов мы уже достигли?
2. Что нам удалось изменить?
3. Что мы научились делать?
4. Что у нас получается лучше всего?

5. Как можем улучшить ситуацию?

Обсуждая в команде эти вопросы, вы можете при необходимости изменить стратегию, организацию работы и текущие процессы.

Ошибки, которые мешают правильной организации и координации работы в команде

- **Объединение команд по уровню компетенций** — распределяйте специалистов разного уровня равномерно по рабочим группам. При соблюдении баланса между новичками и опытными сотрудниками продуктивность вырастет.
- **Отсутствие грамотного распределения задач** — загружать легкими задачами ведущего специалиста нецелесообразно, даже если он делает это быстро и лучше начинающего. Это все-равно, что забивать гвозди микроскопом.

С другой стороны, поручать только сложные проекты не всегда возможно, поэтому везде нужно равновесие. Чередуйте сложные и масштабные проекты с текущими простыми задачами.

- **Недостаточная (или некорректная) мотивация сотрудников** — в мотивации требуется индивидуальный подход к каждому сотруднику. Один готов работать эффективнее за прибавку к зарплате, другому важно признание коллег и благодарность руководства, третий стремится к карьерному росту. Отдельная мотивация для каждого члена команды будет более эффективна.

- **Экономия на обучении** — направляйте сотрудников на всевозможные мероприятия, связанные с обучением, обменом опыта и получением новых знаний. Устройте день обмена информацией на базе своей организации, сотрудники обсудят новые технологии и инструменты в своей сфере.
- **Тотальный контроль** — не нужно контролировать каждое действие своих подчиненных. Людям нужно чувствовать ответственность за свою работу. Если сотрудник понимает за что он в ответе, он становится более самостоятельным и продуктивным.

Высшая степень талантливого руководителя — управлять не управляя. Раздавать прямые поручения — это простой способ организации труда, но контролировать каждый шаг сотрудника очень энергозатратно. Эффективный руководитель — это такой же член команды, как все. Но его задачи носят стратегический характер. Периодически он задает новые направления работы команде или обозначает конкретные проблемы, которые нужно решить, сотрудники подхватывают эти задачи. Пожалуй, этот подход наиболее верный для эффективной работы в команде.

Таким образом, управленческая команда является уникальным ресурсом, который необходим для успешного развития образовательного учреждения.

ГЛАВА 3. КОМАНДНАЯ РАБОТА В ИННОВАЦИОННОМ ПРОЕКТЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

(на примере МАОУ «Гимназия №141» Советского района г. Казани: директор И.Л. Гиматутдинова; заместитель директора О.В. Гаврилова)

Реформа школы продолжает идти в направлении её трансформации в институт развития ребенка. Поэтому целью образовательной системы становится передача подрастающему поколению знаний с помощью новых, инновационных прогрессивных технологий. Одним из таких ресурсов выступает инновационный потенциал педагогических кадров. Ведь какие бы изменения ни происходили в образовании, педагог по-прежнему остается одним из основных носителей информации, гарантом общественного прогресса, главным стратегическим и технологическим ресурсом.

Теория и практика работы с педагогическими кадрами в школе подтверждает, что значительные возможности совершенствования образовательного процесса заключены именно в развитии учителей путем создания благоприятных условий для роста их инновационного потенциала. Это делает необходимым внесение изменений в деятельность по управлению развитием потенциала педагогов в школе, предполагая возможность реализации таких форм взаимодействия с педагогами, которые будут способствовать раскрытию и развитию их внутренних возможностей.

Новизна идеи заключается в развитии инновационного потенциала учителя через создание команды педагогов, коучинг и наставничество, сопровождение в конкурсах профессионального мастерства, диссеминации опыта на разных уровнях и работе с одаренными детьми.

Существует большая теоретическая база, связанная с исследованиями в области инновационного потенциала, его развития, которая легла в основу опыта МАОУ «Гимназия № 141» Советского района г. Казани. Педагогическими исследованиями в области инновационного потенциала в образовании занимались и продолжают работать в этом направлении такие исследователи, как Н.И. Лапин, А.К. Байметов, А.Е. Микушко, А.В. Герасимов, Т.А. Терехова и другие. При создании команды педагогов, в школе опирались на определения инновационного потенциала личности О.Б. Михайловой и инновационного потенциала учителя А.В. Хуторского.

Практическая значимость опыта заключается в том, что выявлены возможности управленческой деятельности руководителя гимназии в развитии педагогических кадров на основе создания условий для раскрытия их способности к самоорганизации, изменений в педагогической деятельности и собственной личности. Разработанная и проверенная программа управления развитием инновационного потенциала педагогических кадров была успешно применена в практике внутришкольного управления. Диагностические методы применялись в изучении и оценке развития педагогических кадров.

В качестве основных составляющих инновационного потенциала учителя как субъекта инновационной педагогической деятельности в школе рассматривали инновационную направленность, инновационную компетентность и инновационную креативность.

Успешной реализации программы способствовали такие традиционные инструменты управления, как: корпоративная культура, административные (постановка задач, делегирование полномочий и контроль выполнения) и экономические инструменты, контроль (программы, мобильные приложения, трекеры, планы и отчеты, фотографии рабочего дня). Наряду с этим использовался и инновационный инструментарий, направленный на повышение уровня вовлеченности педагогов, развитие способностей, создание возможности экспериментировать с форматами обучения. Гибкое сочетание инструментов позволило достичь поставленных задач, а педагогам желаемых результатов.

В ходе практической деятельности были определены 13 «гибких навыков», необходимых для успешного развития инновационного потенциала педагогов: умение работать в команде, самоорганизация, переговорные компетенции, обучаемость, креативность, тайм-менеджмент, постановка задач, развитие и мотивирование других, восприятие критики и обратной связи, критическое мышление, коммуникация, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, работа в режиме неопределенности и в условиях быстрой смены задач.

Разработанная **программа по развитию инновационного потенциала педагогического коллектива МАОУ «Гимназия №141» г. Казани** учитывала такие факторы, как анти-инновационные барьеры, препятствующие освоению инноваций, мотивационную готовность педагога к освоению новшеств, уровень новаторства педагога, способности к самообразованию, информационную готовность педагога, самооценку уровня компьютерной грамотности: владение периферийным оборудованием, интернетом и программным обеспечением.

Планирование работы по управлению развитием инновационного потенциала педагогов МАОУ «Гимназии №141» Советского района г. Казани на подготовительном этапе программы в школе начиналась с анализа анти-инновационных барьеров педагогов, препятствующих освоению инноваций (анкетирование выявило 5 препятствующих барьеров): недостаток или отсутствие педагогического опыта, фобия встречи с нововведением, проблема самостоятельности и дефицит творчества, недостаточная мотивация к профессиональному росту и нехватка технических ресурсов.

Учитывая вышеперечисленные факторы, были проанализированы способы работы по ознакомлению педагогов с возникающими инновационными технологиями. А также в школе определили и смоделировали систему, способствующую реализации данной задачи. Так были выведены следующие закономерности, способствующие развитию инновационного педагогического потенциала:

уменьшение необходимости самостоятельного поиска и апробация инновационных технологий приводит к повышению стремления педагога к саморазвитию, доступность без отрыва от рабочего места и минимальная подготовка сделает необходимость использования инноваций менее тягостной и вынужденной, взаимообмен опытом с коллегами и специалистами содействует обогащению и профессиональному росту педагога.

В МАОУ «Гимназия №141» г. Казани задумались о создании команды педагогов для апробирования программы, включив в нее учителей, имеющих разные антиинновационные барьеры, разный уровень готовности к инновационной деятельности, разный уровень мотивации, опыт и возраст.

По возрастному составу педагогический коллектив представлен следующим образом: моложе 30 лет — 4 человека; от 30 до 40 лет — 9 человек; от 40 до 50 лет — 21 человек, старше 50 лет — 32 человека (Приложение 1). Обработка результатов диагностического анкетирования **«Мотивационная готовность педагогического коллектива к инновационной деятельности»** проводилась путем анализа ответов. Исследование вопроса мотивационной готовности к развитию своего инновационного потенциала выявило, что на первое место педагоги ставят мотивацию саморазвития — 48 %, мотивацию познания — 36 %. Это значит, что педагоги гимназии стремятся к личностному и профессиональному росту, а также испытывают по-

требность к получению новых знаний, апробации нововведений в рамках образовательной деятельности. Мотивация престижа выявлена у 21 % педагогов, что говорит об их стремлении выделиться и быть по достоинству оцененными. Узкая социальная мотивация выявлена у 6 % педагогов. Дополнительный анализ данных с учетом возраста педагогов показал, что наиболее мотивированными к инновационной деятельности являются педагоги в возрасте от 23 до 40 лет. (Приложение 2).

Согласно методике анкетирования **«Определение уровня инновационной деятельности педагога»** ответы были распределены по 5 группам: группа А (поглощены новшествами, постоянно интересуются, воспринимают их первыми, смело внедряют, идут на риск), группа В (интересуются нововведениями, но не внедряют их вслепую, рассчитывают их целесообразность, внедряют после того, как их успешно опробовали другие в близких условиях), группа С (воспринимает новшества умеренно: не стремятся быть среди первых, но и не хотят быть среди последних; как только новое воспринимается большей частью педагогического коллектива, в котором они работают, их воспринимают и они), группа D (больше сомневаются, чем верят в новое, отдают предпочтение старому и воспринимают новое только тогда, когда его воспринимает большинство школ и учителей) и группа Е (последними осваивают новшества; они сомневаются в новаторах и инициаторах нововведений).

Следует особо отметить, что к группам D и E относится 32 % педагогов. Это достаточно большое количество для образовательной организации, которая претендует на лидерство и высокие показатели. Однако 30% педагогов (группы А и В) образовательной организации как раз и могут стать тем потенциалом, который на своем примере сможет показать, как важно проявлять инициативу и внедрять новшества самостоятельно (Приложение 3).

Для определения уровня развития гибких навыков «Soft Skills», на основе диагностического анкетирования и самооценивания педагогов, в школе составили **«Колесо профессиональных компетенций»**. Наиболее развитым у педагогов гимназии является умение сотрудничать и работать в команде (42 %), наименее развитым — комплексное многоуровневое решение проблем (23 %). Анализ полученных данных подтверждает, что развитию гибких навыков нужно уделить самое пристальное внимание (Приложение 4).

На основе проведенной диагностики и анкетирования в МАОУ «Гимназия №141» г. Казани была разработана программа работы по развитию инновационного потенциала педагогов.

Миссия проекта была определена комплексно:

- в создании общего банка идей и образовательных ресурсов и возможности их совместного использования для организации работы;

- в развитии командного взаимодействия, которое позволит расширить спектр качественных образовательных услуг и сможет обеспечить рост профессиональной компетентности педагогов в области преподаваемого предмета;

- в создании системы стимулирования профессионального и творческого роста педагогов за счет профессионального роста;

- в апробации нововведений и передовых практик, обсуждение их достоинств и возможности их практического применения в условиях реализации обновленных ФГОС и ФОП.

Цели программы были определены следующим образом:

- повышение профессионального уровня участников проекта по ключевым компетенциям,
- развитие лидерства в преподавании и обучении в рамках образовательной организации,
- индивидуализация профессионального образования, развитие мобильности педагогических ресурсов путем взаимодействия с коллегами,
- организация формального и неформального общения на профессиональные темы,
- поддержка новых образовательных инициатив по ключевым направлениям проекта,
- обмен опытом, поддержка и сотрудничество в рамках образовательной организации; создание единого информационного пространства,

- распространение успешных педагогических практик, взаимосотрудничество и поиск успешной педагогической практики,
- создание базы материалов по развитию инновационного потенциала по направлениям: обучение в сотрудничестве, критическое мышление, креативное мышление и комплексное многоуровневое решение проблем.

Задачи программы:

- организация информационно-методической поддержки и профессиональной взаимопомощи по ключевым направлениям проекта,
- организация профессионального общения и повышения квалификации по ключевым направлениям проекта,
- обмен опытом в области применения новых педагогических технологий и инновационных практик,
- создание информационно-методического пространства для педагогов гимназии, объединение учителей по их профессиональному интересу.

В команду проекта вошло 6 учителей (24, 30, 34, 40 и 45 лет) со стажем работы от 1 года 10 месяцев до 26 лет, два учителя русского языка и литературы, два учителя истории и обществознания, учитель английского языка и учитель физкультуры (лично проявивший инициативу участвовать

в проекте). Выбор предмета был обусловлен миссией, целями и задачами программы.

Планирование и отслеживание работы проходило на панели eduScrum (их было две: одна у руководителя проекта, где можно было увидеть пошаговую реализацию проекта в целом и рабочая панель команды, визуализирующая деятельность каждого участника проекта в отдельности). Обе панели были открыты к просмотру и работе в любое время.

На этом этапе были определены ключевые направления проекта: «Апгрейд 40+5», «Архитектура критического мышления» и «Креативное решение проблем» и осуществлялось сплочение команды, планирование индивидуальной образовательной траектории педагогов творческой команды проекта (составление индивидуальной карты по развитию инновационного потенциала на панели eduScrum каждым педагогом команды), знакомство с направлениями работы, изучение теоретических основ, необходимых для последующей работы. На этом же этапе было инициировано участие школьных команд во Всероссийском конкурсе профессионального мастерства «Учитель будущего». Во многом благодаря тому, что конкурс носил командный характер, он был воспринят позитивно.

Обучение педагогов проводилось по модулям. Работа над каждым модулем длилась от 8 до 12 недель, включая теоретическую часть (1 занятие в неделю, во время которого команды изучали новые приемы, вместе разрабатывали примеры для уроков, выявляли возможные проблемы

реализации и искали решение) и практическую (до следующего занятия участникам нужно было апробировать изученные приемы на своих уроках и провести рефлексию своей деятельности). После завершения модуля каждый учитель готовил один урок (снимал на видео) для методического коучинга. Каждую неделю в течение месяца команда встречалась для участия в методическом коучинге.

При этом команда учителей не забывала про традиционную форму работы. На контрольно-оценочном этапе проводилась постпроектная диагностика (Приложение 5) и выявлялись рассогласования между желаемым и реальным уровнями инновационного потенциала творческой команды педагогов. Результаты диагностики по теме «Определение уровня инновационной деятельности педагогов» показывают, что участие в проекте способствовало росту уровня почти каждого участника. Также у участников проекта возросла мотивационная готовность к инновационной деятельности. В школе полагают, что это произошло во многом благодаря командной работе и наставничеству.

На «Колесе профессиональных компетенций» была отмечена положительная динамика. Анализ и обсуждение результатов не выявили рассогласований между желаемым и реальным уровнями развития инновационного потенциала творческой команды педагогов. По результатам постпроектной диагностики участниками проекта было принято решение продолжить работу по развитию своего инновационного потенциала, используя полученный во

время проекта инструментарий и пополняя его (Приложение 6).

Выполненное исследование показало, что управление развитием инновационного потенциала педагогических кадров может быть эффективным благодаря сочетанию традиционных и инновационных технологий управления. Обе команды из числа участников проекта успешно приняли участие в профессиональном конкурсе «Учитель будущего», реализуемом в рамках федерального проекта «Социальные лифты для каждого» национального проекта «Образование» и при поддержке президентской платформы «Россия — страна возможностей». В полуфинале, проходившем в сентябре 2020 года в г. Уфа, приняли участие 9 команд из республики Татарстан, две из них из г. Казань — это были команды гимназии № 141 Советского района. Шестеро педагогов гимназии (учителя русского и иностранного языков, истории и физкультуры, со стажем от 1 года до 15 лет, высшей квалификационной категории и без категории) в конкурсной программе полуфинала проходили три испытания: «Дебаты 2.0», «Методический конструктор» и «Кейс-игра». Командную работу конкурсантов в период проведения испытания оценивали модераторы, а методическую подготовку оценивал один из присутствовавших на площадке экспертов. Команды учителей гимназии №141 получили высокую оценку экспертов во всех конкурсных заданиях. Высокий методический уровень педагогов оценила и эксперт издательства «Русское слово», заместитель генерального директора по стратегическим

направлениям развития бизнеса, кандидат педагогических наук Э.Ф. Масликова.

Несмотря на то, что проект, в котором участвовала школьная команда, завершился два года назад, в 2021 году, учителя и сегодня активно принимают участие в профессиональных конкурсах, становятся победителями грантов, осуществляют обмен педагогическим опытом привлекают учащихся к участию в олимпиадах, интеллектуальных и творческих конкурсах, научно-практических конференциях и делают это результативно.

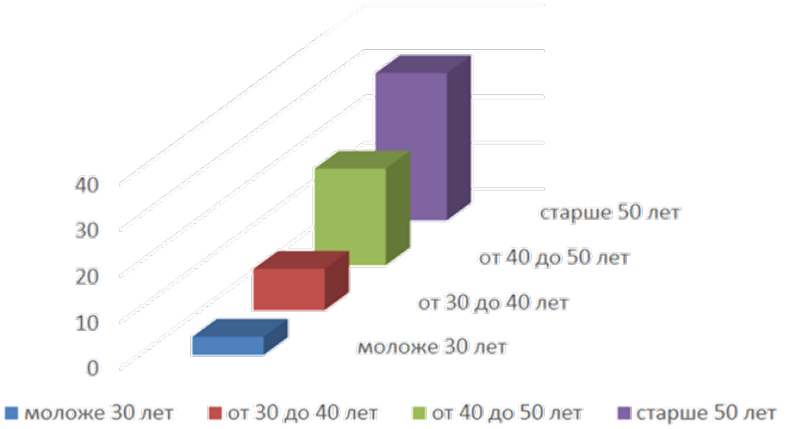
Наиболее важным результатом проекта стало то, что специалисты в области развития кадрового потенциала называют «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ». Это высший уровень приверженности как образовательной организации, так и своей команде, и проекту. Вовлеченность мотивирует учителей работать на пике физических, эмоциональных и интеллектуальных способностей. Вовлеченные педагоги не просто удовлетворены и лояльны, они относятся к своей роли в коллективе как делу своей жизни. Инновационный потенциал команды (ИПК) просчитывается следующим образом: ИПК = (Талант + Креативность + Гибкость + Эмоциональный интеллект) х Вовлеченность. И если показатель вовлеченности равен нулю, то он обнуляет таланты, истощает эмоциональный интеллект и способность адаптироваться.

В управлении инновационным потенциалом образовательной организации трудно переоценить роль руково-

дителя-наставника в качестве ресурса развития как отдельно взятого педагога, так и команды в целом. Быть наставником — значит расширять возможности личного роста через обучение других, получать эмоциональное обновление через причастность к многочисленным успехам других, иметь возможность подбирать будущих партнеров и выращивать новых лидеров, создавать «инкубаторы» новых идей, технологий и методик.

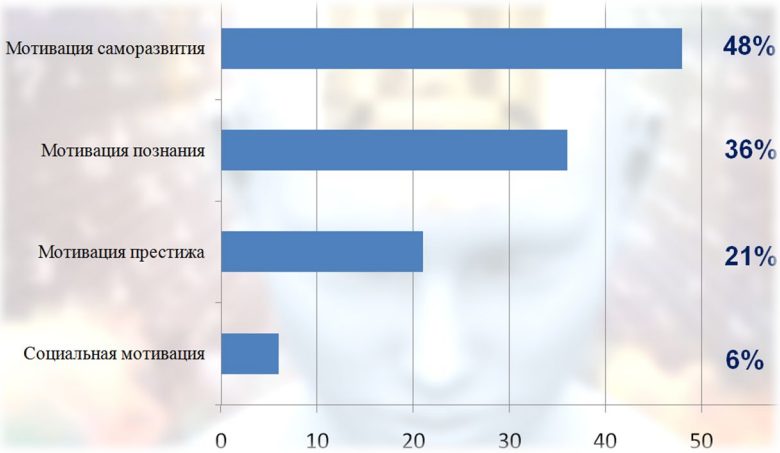
Приложение 1

Распределение педагогов МАОУ «Гимназия №141»
Советского района г. Казани по возрастному составу



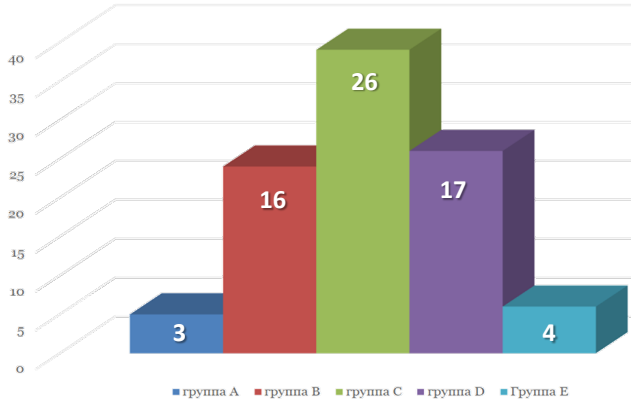
Приложение 2

Мотивационная готовность педагогического коллектива
МАОУ «Гимназия №141» Советского района г.Казани
к инновационной деятельности



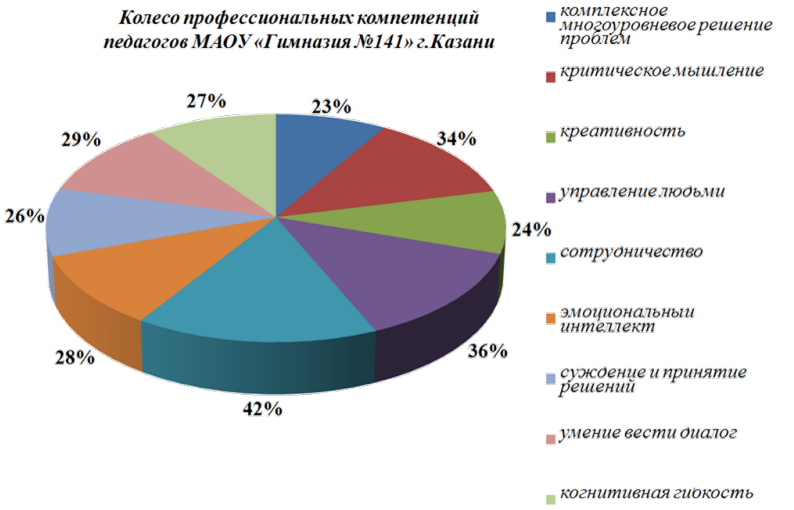
Приложение 3

Определение уровня инновационной деятельности педагогов МАОУ «Гимназия №141» Советского района г. Казани



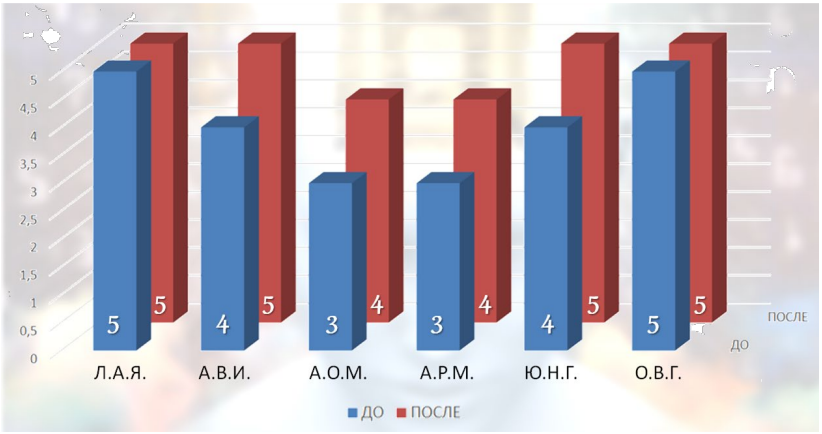
Приложение 4

Колесо профессиональных компетенций педагогов МАОУ «Гимназия №141» Советского района г. Казани

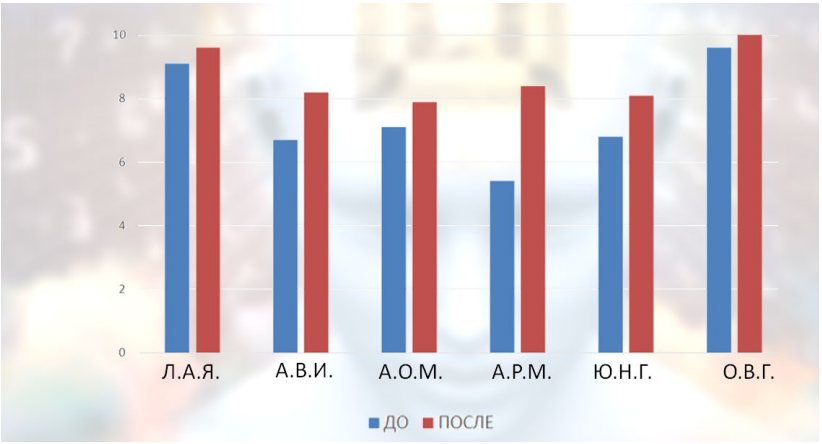


Приложение 5

Результаты постпроектной диагностики участников проекта



Уровень инновационной деятельности педагогов



Приложение 6

Мотивационная готовность к инновационной деятельности



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время теория и практика командной работы в образовании стремительно развивается. Управленческие команды могут считаться и считаются действенным инструментом в развитии общеобразовательного учреждения. Им отводится первостепенная роль в реализации целей национального проекта «Образование», реализации обновленных ФГОС и ФОП.

Появились примеры эффективного применения управленческих команд в реализации инновационных проектов в Республике Татарстан. Практика командного подхода в разработке и реализации инновационных проектов в общеобразовательной организации содействует формированию кадрового ресурса, привлечению к творческой работе молодых специалистов и профессионально-личностному развитию всех педагогических работников. Управленческая команда в общеобразовательной организации может рассматриваться как гибкий организационно-управленческий ресурс, необходимый для ее успешного развития в условиях растущей конкуренции и ограниченности ресурсов. Как и любую организационную структуру, командную работу можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности, тем не менее существуют определенные черты, которые свойственны только команде.

Авторы-составители уверены, что дальнейшие исследования в рамках данной проблематики необходимы, так как управленческие команды являются основной составляющей любой организации, ориентированной на быструю реакцию на внешние изменения, на поддержание высокой конкурентоспособности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вершинина Л.М. Формирование управленческой команды как условие продуктивного руководства гимназией: дис. … канд. пед. наук: 13.00.01. СПб., 2001. 195с.

2. Командный подход в организации проектной деятельности в современной школе в условиях цифровизации образования: метод. рекомендации / авт.-сост. О.Ю. Мусинова. Казань: ИРО РТ, 2020. 48 с.

3. Максимова Е.А. Командная работа — ресурс развития школы. Москва, 2015. 144 с.

4. Плотникова Н.Ф. Командный подход в обучении: уч.-метод. пособие. Казань: Изд. Казан. ун-та, 2016. 96 с.

5. Соловова Н.А. Формирование педагогической команды в образовательном учреждении: дис. … канд. психол. наук: 19.00.07. Самара, 2006. 188 с.

6. Уманский Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. (Избранные труды). Кострома: Изд-во Костромского гос. ун-та, 2001.

7. Уманский Л.И., Френкель И.А., Лутошкин А.Н. и др. Критерии диагностики общественной активности группы как коллектива // Социально-психологические вопросы общественной активности школьников и студентов: Ученые записки. Т. 88. Курск, 1971. С. 5-19.

8. Хохлов А. В. Культура командной работы как конкурентное преимущество руководителя общеобразовательной организации // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2019. № 2 (39). С. 5–14.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Корректор Шабалина В. Я.
Техническое редактирование:
Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайнер Шайхутдинова Д.М.

Форм. бум. 60х84 $^{1}/_{16}$. Усл. печ. л. 3,5.
Институт развития образования Республики Татарстан
420015, г. Казань, Б. Красная, 68
Тел.:(843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42
E-mail: irort@ irort.ru