

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА: КАК ЕЁ СОЗДАТЬ?

**Команда единомышленников... Какое притягательное, желанное понятие для каждого управленца! Работать в «команде» приятно, комфортно и, как правило, высокоэффективно. К сожалению, нередко в коллективе вместо команды — группировки, равнодушные к проблемам друг друга, а ещё хуже, если враждующие. Тогда уж определённо «на лад их дело не пойдёт...».**

**Как же создать команду единомышленников? Есть ли здесь некий общий путь, алгоритм?**

**Ответ на этот вопрос даёт специалист в области управления. И хотя рекомендации автора носят несколько общий характер, но способ действий очерчен довольно чётко. Каждый директор, естественно, внесёт своё содержание в этот алгоритм.**

**Советуем коллективно обсудить тему на управленческой секции и уточнить, что каждый из руководителей понимает под термином «команда».**



Элеонора Литвиненко, заместитель заведующего кафедрой управления развитием школы Московского педагогического государственного университета, кандидат педагогических наук, доцент

Опыт работы различных фирм, государственных предприятий, организаций, научных школ убеждает: наилучших результатов достигают коллективы, действующие как единая команда. Основной их принцип: «Мы не выживаем, а стремимся развиваться и процветать». Единая команда позволяет максимально проявить себя каждому её члену; достичь наилучших результатов в труде благодаря творческой инициативе, свободному обмену идеями, рациональному разделению труда, сплочённости и целеустремлённости.

В практике образовательных учреждений понятие «управленческая команда» появилось сравнительно недавно. Для школьных коллективов понятнее и привычнее термин «администрация». Но это не одно и то же, оба понятия существенно отличаются друг от друга.

«Команда» в нашем представлении чаще всего ассоциируется со спортом. Здесь любой спортсмен работает на общую цель команды, высокий результат, полученный командой, — это и его успех. Победа команды, её престиж, общий приз, общий чемпионский титул возникают не сами по себе, они — результат кропотливого труда. Каждый член спортивной команды имеет чётко определённую роль, а его личностные характеристики в наилучшей степени ей соответствуют. Его контакты с другими игроками понятны, точны, отработаны, уровень профессионализма всех членов команды примерно одинаков. А самое главное — все они объединены одним стремлением к победе. Если нет этого — нет и команды, что подтверждалось неоднократно. Например, на чемпионате мира по хоккею с шайбой 2000 года российская команда, сформированная из великолепных игроков — звёзд мирового хоккея, но не объединённая общим духом, общим стремлением, потерпела сокрушительное поражение.

В хорошей спортивной команде все равны, каждый — на своём месте уникален и важен, понимает другого с полуслова, взгляда, жеста. Очень значимы также психологическая и социальная совместимость членов команды, выражающаяся в нравственных нормах поведения, в отсутствии провокационности, стремления «столкнуть людей лбами». Отсюда и бесконфликтность, радость общения друг с другом, продуктивность, отсутствие враждебности и недоверия. Создатель спортивной команды обычно тренер: он её формальный и неформальный лидер. Именно он в силу своего авторитета, знаний, опыта воспитывает команду, поддерживает её. Он идеолог и психолог, стратег и тактик.



Опыт спорта позволяет утверждать, что команда в любом виде деятельности — это группа людей, объединённых общей целью, принимающих эту цель как свою, выполняющих чётко определённые роли; говорящих «на одном языке» (профессионально); имеющих высокий уровень совместимости, равные возможности и права, высокий профессионализм, слаженность действий, в том числе и в экстремальных ситуациях; живущих по принятым каждым членом команды нравственным нормам, традициям, ценностям; имеющих признанного лидера, к которому каждый относится с огромным уважением.

Эти характеристики показывают, что понятия «управленческая команда» и «администрация» далеко не тождественны. Администрация — это управленческий статус, администрация назначается приказом вышестоящего начальника. А вот управленческая команда формируется, создаётся, причём члены её тщательно отбираются с учётом их деловой и психологической совместимости.

Инициатор создания управленческой команды — директор образовательного учреждения. Однако не каждый директор ставит перед собой такую цель и не каждый, даже поставив, способен её эффективно реализовать. Авторитарный руководитель, как правило, не в состоянии создать эффективную управленческую команду. Подавление воли и манипулирование людьми, циничное к ним отношение, независимость в суждениях приводят к групповому разномыслию. Казалось бы, хорошо — все думают одинаково, высказывают одинаковые мысли, ан нет. В управлении отсутствие альтернатив, неумение их создавать приводят к внутреннему разномыслию, разобщённости, к скрытому и явному сопротивлению руководителей. Всё это ведёт к потере времени, усугубляет противоречия.

Об умении руководителя принимать рациональные управленческие решения судят по различным показателям, но главное — умение генерировать варианты управленческого решения, предложения на

основе здравого смысла, прогнозировать возможные результаты своих действий и принимать обоснованное, единственно верное в данных обстоятельствах решение.

Приступая к созданию управленческой команды, директор должен чётко представлять, что он создаёт не свиту, покорно и восхищённо смотрящую ему в рот, а группу равных по профессионализму, компетентности, достаточно самостоятельных и ответственных людей, объединённых общностью целей, идеалов, взглядов, норм и слаженностью действий. И не менее руководителя заинтересованных в деле, в его успехе.

Если руководитель исповедует принцип «разделяй и властвуй», если его цель — не успех дела, а утверждение собственной «значимости», собственной «исключительности», — никогда он не создаст команду, лишь породит группку лизоблюдов и подхалимов, которые в ответ на любые его действия будут покорно молчать. Но «молчание ягнят» ни при каких условиях не может улучшить дело.

Каков же рациональный состав команды? Считается, что это 5–9 человек. По аналогии с распределением ролей в спортивной команде директор школы, конечно же, должен выполнять роль тренера. Однако очень часто в эффективных бизнес-командах роли менеджера и «тренера» выполняют разные люди, хотя возможно и их совмещение в одном лице. Если директор образовательного учреждения затрудняется в выборе путей формирования команды, на роль тренера целесообразно пригласить человека, сведущего в этих вопросах, — консультанта или научного руководителя. Но основным требованием к директору при этом остаётся его желание и умение работать в команде, демократичность, а к научному руководителю — умение сплотить людей, увлечь их идеей, общей задачей, целью.

Бесспорно, и к членам команды предъявляются определённые и довольно высокие требования. Основной критерий эффективной деятельности команды — продуктивность в решении проблем, в по-



вседневной деятельности. Поэтому между членами команды не должно быть недопонимания, враждебности, зависти и отчуждённости.

Член команды — это человек инициативный, желающий работать, умеющий продуцировать идеи и реализовывать их, способный при необходимости пойти и на компромисс, умеющий убеждать, располагающий к общению, «болеющий» за результаты работы своего учреждения. Ну и, конечно, обладающий аналитическим, критичным умом, профессиональной компетентностью.

Без сомнения, все члены команды должны иметь единые взгляды в понимании нравственности и безнравственности, добра и зла, приемлемости и неприемлемости тех или иных методов в педагогике, иными словами, должны иметь общность человеческого, поведенческого и педагогического кредо. В управленческой команде должны чётко просматриваться два основных качества:

- доверие друг к другу;
- верность общим целям и принципам.

На этой основе формируется интеллектуальное единство, которое выражается в способности быстро и успешно находить общий язык, приходиться к общей точке зрения, а также эмоциональное единство, предусматривающее взаимопомощь, взаимовыручку, общность переживаний и т.д.

Формирование управленческой команды образовательного учреждения — процесс кропотливый. Прежде чем приступить к нему, советую очень хорошо изучить людей, с которыми вы работаете. Контактируя с педагогами, наблюдая за ними в различных ситуациях, многие директора думают, что они достаточно знают людей. Однако это не так. Та информация, которой они владеют, зачастую бессистемна, не всегда достаточна, поверхностна. В лучшем случае директор имеет достаточно полное представление о профессиональных качествах коллеги, о его способности выступать с конструктивной идеей на педсовете. Но что у человека за душой, к чему он стремится, какие у него трудности и как он с ними справляется, — знают ли директора об этом? А ведь ценностные установки, жизненные ориентиры, профессиональные амбиции, наконец, — всё это имеет огромное значение и для человека, и для «команды». Всё это надо учитывать, умело и тактично направлять на пользу делу. Кроме того, в любом коллективе есть люди, личностные характеристики которых выражены неявно. Поэтому директору, желающему создать команду, придётся целенаправленно собирать информацию о тех качествах своих сотрудников, которые соответствуют требованиям к членам команды единомышленников. Это, прежде всего, профессиональная компетентность, личностные качества сотрудников, психологические портреты, идеологические и нравственные ориентиры. Кроме того, весьма полезно провести исследование межгруппового единства в понимании целей развития школы и путей их достижения.

Стоит также провести и социометрическое исследование (измерение межличностных взаимодействий) группы для опреде-

## Как мы создавали команду

Сергей Красиков,  
директор московской школы № 1290,  
кандидат педагогических наук

Подготовить управленческую команду — такую цель мы поставили перед собой уже на этапе становления школы. Создать коллектив единомышленников — организованных, способных работать согласованно, умеющих отстаивать свою точку зрения и принять мнение другого, — согласитесь, задача не из простых. Решать её наш коллектив начал совместно с кафедрой управления развитием школы МПГУ.

Создавать управленческую команду мы начали с повышения профессиональной квалификации. Процесс формирования команды был рассчитан на несколько лет. Помимо управленцев, в группу вошли также школьные психологи, социальный педагог. В первый год обучения члены команды освоили вопросы теории внутришкольного управления и по мере их изучения коллективно разрабатывали управленческие решения.

Занятия носили практико-ориентированную направленность. Доля лекций была невелика. Разработка проектов, мозговой штурм, рефлексия, элементы социально-психологического тренинга позволили приобрести не только знания, но главное — умение организовать управленческую деятельность.

Члены администрации школы отдавали себе отчёт в том, что к успешной организации учебной деятельности учащихся должен быть готов, прежде всего, учитель. Социально-психологическая служба школы провела исследование, цель которого — изучить личностные и профессиональные затруднения учителей, воспитателей, влияющие на эффективность их деятельности. Затем стал формироваться ещё один уровень управленческой команды — теперь уже из учителей. Мы поставили задачу помочь им овладеть технологиями эффективного обучения и воспитания, научиться разрабатывать решения и участвовать в их принятии. В результате сейчас у учителей и руководителей сложилось единое понимание задач школы, путей их решения. В школе создан постоянно действующий семинар по проблеме «Новые образовательные технологии», который несколько лет ведёт научный руководитель школы, доктор педагогических наук, профессор Татьяна Ивановна Шамова. За это время учителя освоили приёмы аналитико-синтетической деятельности, проявили способность адаптироваться в новых условиях работы школы.

Саморазвитие становится нормой для большинства учителей школы.



Значительно ускорилось и качественно изменилось решение основной проблемы — создание адаптивного образовательного пространства. Успешно функционирует у нас «Школа развития» для детей 5–6-летнего возраста. Её основная цель — интеллектуальное, физическое, нравственное развитие малышей. Это способствует спокойной адаптации детей к обучению в первом классе.

С 1-го по 11-й класс мы ведём обучение, сообразное природе детей, их врождённым способностям, есть программа работы с одарёнными, программы обучения детей на основе уровневой дифференциации, профильное обучение. 4-й год школа участвует в городском эксперименте по проблемам «Обучение по индивидуальным учебным планам» (10–11-е классы); «Инновационное поле языкового образования» (Оксфордский курс). Работает ресурсный центр. Учащиеся изучают три иностранных языка.

Вторая половина дня дополняется индивидуальными групповыми занятиями по интересам и включением школьников в деятельность, повышающую уровень их общей культуры. Школа максимально стремится использовать возможности Москвы как города с уникальными культурными ценностями.

Планируем в ближайшем будущем развивать управленческую команду в таком направлении: будем создавать годовичные бригады. Дело в том, что школа наша большая — 28 классов-комплектов, управлять такой школой сложно. Поэтому в параллелях 5-х и 9-х классов будут создаваться бригады, в состав которых войдут все учителя, работающие в этих классах, психолог и социальный педагог. В этих параллелях будут избраны родительские комитеты, команде делегируем полномочия. Уже разработано Положение о таких «годовичных бригадах». Их задача — дойти до каждого ребёнка, помочь ему решить проблемы, с которыми сам он справиться не может.

Другое направление — сделать школьные кафедры субъектами управления, наделив их также большими полномочиями.

Преимущества коллективного управления нам уже очевидны. Прежде всего, выросло взаимное доверие в коллективе. Участие в разработке и принятии решений — сильнейшее средство трудовой мотивации учителей. Коллективно рождается значительно больше идей, идёт наращивание индивидуального потенциала каждого из числа коллектива, решения становятся более обоснованными, повышается ответственность каждого за их принятие и реализацию. Всё это формирует чувство причастности достижению общей цели. При этом уточняются и ценности индивидуальные, улучшаются межличностные отношения, снижаются стрессы, растёт сплочённость коллектива.

ления межгруппового, профессионального и эмоционального единства. Обычно исследование проводится анонимно и на основе анализа его результатов определяется лидер группы, совместимость её членов — деловая и психологическая. Сделать такой анализ довольно сложно, поэтому целесообразно к социометрическому исследованию привлечь специалистов-психологов и консультантов, специализирующихся на проблемах формирования команды.

Полученные данные могут послужить основой для разработки учебного плана формирования управленческой команды образовательного учреждения. Разделы плана должны быть направлены на воспитание и достижение общности в понимании целей деятельности команды, на выявление выгоды (общей и индивидуальной) успешного достижения целей, на определение проблем и путей их разрешения, на оценку прошлого опыта, разработку планов и способов их реализации. Управление — это вид деятельности, требующий специальных знаний и умений, поэтому в план формирования команды стоит дополнительно включить также темы, расширяющие управленческие знания. Один из вариантов подобного плана приведён в табл. 1.

Из учебного плана явствует, что основные формы изучения этой темы — организационно-деятельностные игры, тренинги и лабораторно-практические занятия. Выбор этих форм не случаен: только в активной совместной деятельности управленцев и педагогов формируется общность в понимании целей и путей их до-

Таблица 1

Примерный учебный план формирования единой управленческой команды

№ п/п	Темы учебных занятий	Форма проведения занятия	Количество аудиторных часов
1.	Диагностика межгруппового взаимодействия и личностно-деловых качеств членов группы	Тестирование, анкетирование, тренинг	6
2.	Цели образовательного учреждения	Организационно-деятельностная игра (ОДИ)	6
3.	Общая характеристика подходов к внутришкольному управлению	Лекция	4
4.	Выявление и ранжирование проблем образовательного учреждения	ОДИ	6
5.	Инновации как механизм разрешения проблем. Управление инновационными процессами в образовательном учреждении	Лекция. Лабораторно-практическое занятие	24
6.	Планирование и контроль выполнения планов	ОДИ	6
	Итого		32



Таблица 2

Оценка эффективности работы управленческой команды

№ п/п	Оценочные показатели	Используемые методы оценки. Источники информации	Ответственный за проведение	Периодичность измерений
1.	Однозначность понимания целей членами команды	Анкетирование, ОДИ, мозговой штурм, проблемно-деловые совещания	Независимые эксперты	Раз в месяц
2.	Выявление лидеров и внутригруппового единства	Социометрические методики	Психолог	Один раз в полгода
3.	Рациональность распределения функций внутри команды	Документация образовательного учреждения. Собеседование	Независимые эксперты	Один раз в полгода
4.	Чёткость организационных структур управления	Документация образовательного учреждения. Собеседование	Независимые эксперты	Один раз в полгода
5.	Соотнесение целей и результатов деятельности	Мозговой штурм	Директор или научный руководитель	Один раз в год

стижения, согласованность и единство действий.

Провести подобный обучающий курс для формирования команды крайне важно. Фирмы, занимающиеся вопросами создания команд в бизнесе, для проведения подобных занятий вывозят слушателей в специально отведённые для этого места, где в течение одной-двух недель интенсивно занимаются с членами формируемой команды. Но если нет такой возможности, к занятиям можно пригласить специалистов муниципального центра развития образования или института повышения квалификации.

Опыт показывает, что примерно через месяц после прохождения учёбы её потенциал, желание активно работать, стремление к совместной деятельности угасают, поэтому стоит какое-то время постоянно возвращаться к оценке результатов и корректировке работы. Для этого целесообразно проводить экспертизу совместной деятельности членов команды, используя оценочные показатели, приведённые в табл. 2.

И ещё несколько советов сугубо методического характера руководителю обра-

зовательного учреждения, решившему создать управленческую команду.

**1.** Прежде всего, чётко сформулируйте ближайшие и стратегические цели образовательного учреждения. Они должны быть понятны и приняты всеми членами команды. При этом не забывайте:

- цель должна быть конкретна, достижима, измеряема и контролируема;
- полученные при её достижении результаты должны быть однозначными и ясными;
- сроки достижения цели должны быть точно указаны.

**2.** Приложите усилия к тому, чтобы все члены команды участвовали в процессе принятия решений. Для этого:

- создайте атмосферу доверия в коллективе. Покажите, что ваша реакция на идеи и мнения коллег заинтересована, искренна, уважительна;
- дайте возможность всем членам коллектива высказаться, поощряйте их инициативу.

И тогда, я уверена, вы будете действовать не разрозненно, а сплочённым, единым коллективом — командой. **НО**