



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