

# ЭФФЕКТИВНАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ команда

**Игорь Владимирович Жуковский,**  
кандидат педагогических наук, г. Сочи

**Командный способ работы получает распространение. Вместе с этим целесообразность его использования в управлении не всегда оправдана. Расставим акценты правильно.**

- рабочая группа
- команда
- мозговой штурм
- организационные ценности
- разнообразие
- коллективные цели
- коммуникация
- принятие решений
- рабочее пространство

**В** педагогической среде слово «команда» воспринимается позитивно и используется достаточно часто, но не всегда по назначению. Под словосочетанием «педагогическая команда» мы подразумеваем группу педагогов, организованных для совместной работы ради достижения общей цели и разделяющих ответственность за полученные результаты. Назвать группу педагогов командой не означает создать её формально, по приказу, и только одного желания директора школы заставить их работать в команде недостаточно. Чтобы лучше понять основные различия между рабочими группами и командами, мы предлагаем следующую таблицу.

## Типы педагогических команд

В зависимости от поставленных задач одни педагогические команды работают в течение длительного времени, другие — короткий период и по завершении работы расформируются.

**Проектная команда.** Это многофункциональная группа, в которой могут работать учителя разных учебных дисциплин, если это необходимо для реализации педагогического проекта. Чтобы выполнить проект, все члены команды должны тесно сотрудничать друг с другом. Обычно такие команды

## Различия между рабочими группами и командами

<i>Рабочие группы</i>	<i>Команды</i>
Цели и задачи в работе определяются директором образовательного учреждения	Цели и задачи определяются руководителем команды совместно с её 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

расформировываются 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 чётко выполняет свои обязанности и не выходит за рамки их выполнения, то это ещё не команда.

**Трудности при создании команды.** В ходе перехода группы в настоящую педагогическую команду будут возникать трудности. Вот некоторые из них:

- отсутствие полного доверия и гласности;
- противоположные взгляды на работу с учащимися;
- различный статус внутри группы (лидер или нет, имеет ли опыт работы или нет и т.д.);
- многообразие деятельности, а значит, разброс в её направлениях;
- отсутствие свободного времени для рефлексии проделанной работы;
- разочарование из-за несоответствия результатов амбициозным ожиданиям или слишком быстрых результатов и так далее.

#### **Факторы эффективности**

**Развитие через столкновение идей.** Следует отметить, что развитие творческой мысли

членов педагогической команды будет более продуктивным при столкновении разных идей. «Я доволен собранием команды, так оно меня во многом обогатило...». Эта фраза после окончания одного из собраний может проиллюстрировать успешность работы. Или наоборот, что чаще всего происходит, собрание может вызвать разочарование, если было безрезультатным. Поэтому очень важно дать как можно больше времени на обмен идеями.

Идеи будут развиваться и реализовываться, если предоставляется возможность для их свободного выражения. Нужно уметь «терять время» для того, чтобы лучше обдумать идею. Но в то же время следует вовремя остановить слишком словоохотливого коллегу, который может увести команду с правильного пути, что приведёт к дополнительным заседаниям.

Различные идеи вытекают одна из другой, как фейерверк. Нужна ли в этом случае передышка, или творческий процесс должен идти своим чередом? Чаще всего следует ожидать целую серию разнообразных идей и предложений, даже если они в какой-то момент совсем далеки от основного объекта дискуссии. Не следует прерывать обсуждение, чтобы не нарушать спонтанности в свободном самовыражении членов команды.

Если цель дискуссии была чётко и ясно поставлена, услышана и понята всеми членами команды, присутствует скрытая ведущая нить, которая осуществляет общую логическую связь и придаёт смысл всему разговору.

**Инициатива в создании оригинальных идей.** Всем хорошо известен метод «мозгового штурма». Он заключается в поиске всех возможных идей по заданной теме, причём принимаются и фиксируются все идеи без исключения, без какой-либо цензуры. Однако наступает момент, когда нужно обсудить одну идею за другой и задаться вопросом об

их значимости и ценности по отношению к поставленной цели, их реальной выполнимости. Сначала следует заняться классификацией идей по их значимости, а уже потом приступить к обобщённому прочтению для решения всего объёма вопросов, поставленных группой по обсуждаемой теме.

Команда заранее может планировать основную тематику и сроки проведения «мозгового штурма». К этому виду работы можно вернуться в любой момент, когда того требует неотложная ситуация или «кричащая» проблема. Очень важно для команды постоянно практиковать творческий подход, предлагать свои идеи для поиска совместных решений. В противном случае атмосфера ухудшается, а все заседания превращаются в тяжёлую обузу.

**Создание общей системы ценностей.** Одной из важных проблем является создание общей культуры и системы ценностей. Термин «культура», применяемый к организациям, обозначает вращение группы в историю данной организации и приобщение её членов к организационным ценностям.

История складывается день за днём из отдельных событий и решений, которые позволяют работать команде. Коллективная история рождается из совместных воспоминаний, которые приобретают особую ценность и придают большую значимость прошлой деятельности для более тесной связи с настоящим.

Члены команды могут действовать в полном согласии лишь тогда, когда они определяют между собой, какая из проблем требует особого внимания, что оправдывает их действия, что стоит общих, коллективных усилий. Предварительное разъяснение и достижение согласия объединяют всех членов команды и служат связующей нитью.

Внутренняя жизнь команды развивается благополучно, когда устанавливается свободное общение между всеми её членами. Следует избегать «молчаливого» участия, которое предпочитают некоторые из коллег. Это может вызвать у других членов команды нежелание брать на себя инициативу, высказываться первыми. В этом случае нужно помочь коллегам само-

выразиться. Одни члены команды убеждённо ведут группу к достижению целей, ещё кто-то приносит ироничный или скептический взгляд на вещи. Такое живое разнообразие является богатством, которое команда должна использовать в своей деятельности.

#### **Понимание коллективных целей.**

В ходе заседания кто-то может сказать: «Я не понимаю того, чем мы занимаемся». В этом случае мы сталкиваемся с важной проблемой.

Допустим, что не все члены команды участвовали в выработке проекта. Входящие в курс дела «новички» по-своему истолковали цели в зависимости от своего личного опыта. В ходе представления проекта «старички» не побеспокоились, чтобы проиллюстрировать основные направления деятельности, а «новички», в свою очередь, из лишней скромности не задали уточняющих вопросов. Поэтому следует убедиться, что каждый член команды придаёт одно и то же значение идеям и словам. Уклонение от конфликтов по поводу идей — это наихудший способ сохранить сплочённость команды. И однако, это наиболее распространённая ситуация, которая встречается в школах.

В качестве резюме можно сказать, что для создания командного духа необходимо:

- привести команду к принятию сознательного решения о коллективной ответственности по отношению ко всем членам группы и ко всей организации в целом;
- вести развитие творческой мысли членов команды через столкновение идей;
- дать возможность всем и каждому работать в инновационном режиме;
- создавать общую историю;
- выработать хартию общих ценностей;
- создать сеть взаимодействий;
- определить цели и чётко им следовать;
- создать атмосферу коллективной солидарности.

### Коммуникация в команде

**Общение внутри команды.** Трудности в понимании мешают в установлении должных отношений и работе группы. Поэтому иногда члены команды удивляются тому, что действуют разрозненно, тогда как, казалось бы, все были согласны с основными принципами проекта. Как избежать этих проблем?

Нижеследующая схема иллюстрирует потери информации в ходе обмена ею и хорошо отражает трудности в общении.

#### Степень потери информации при её передаче

То, что я хочу сказать _____
_____
То, что я говорю _____
_____
То, что слышат _____
_____
То, что слушают _____
_____
То, что понимают _____
_____
То, что запоминают _____
_____
То, что передаётся дальше _____
_____

**Неуверенность в самовыражении.** Существует разрыв между тем, что «я хочу сказать», и тем, что «я говорю», потому что:

- мне трудно передать свои мысли, выразить их словами, мои фразы лишь приблизительно выражают мои намерения, я не нахожу нужной формулировки, я не раскрываю всех деталей своих размышлений;
- я испытываю чувство стыда или застенчивость из-за присутствия других людей, что сдерживает меня и не даёт полностью выразить мои убеждения;

- я слишком критикую свою манеру выражения по причине социальных условностей, чтобы чем-то не нарушить реальные или предполагаемые табу;

- я проявляю осторожность по отношению к тем людям, из-за которых я чувствую себя не совсем уверенно, боюсь чьей-либо реакции или осуждающего мнения.

**Сложности в восприятии.** Возникают из-за:

- предоставления некачественной информации, в которой отсутствует точность или недостаточно ясно выражены мысли;
- разницы в восприятии темы докладчиком и слушателем — употребление понятий находится в разных регистрах, слушатель не знаком с контекстом упоминаемой ситуации, не совпадает система ценностей;
- преднамеренного отказа от диалога во избежание затруднительных вопросов.

**Искажение информации.** Выступающий может представить усечённую или непроверенную информацию. Со своей стороны, слушатель не всегда способен воспринять сообщение во всей его полноте, особенно если оно сложное и объёмное. Одни детали запоминаются, другие ускользают от внимания.

**Передача информации.** Сознательно или непроизвольно при передаче информация деформируется. После многочисленных ретрансляций простая история может быть настолько изменена, что она не будет иметь ничего общего со своим изначальным вариантом. Учитывая пробелы в памяти и качество восприятия, слушателю иногда необходимо дополнить полученную информацию, чтобы лучше понять её смысл.

**Слушать, чтобы лучше понимать.** Взаимное слушание — одно из главных условий работы в группе. Для его соблюдения, прежде всего, необходимо:

- установить микроклимат взаимных симпатий, теплоты и добросердечности;
- постоянно вызывать интерес, поддерживать своих коллег;
- иметь общую цель;

- смотреть прямо в глаза своему собеседнику;
- задавать вопросы, которые помогут убедиться в хорошем понимании передаваемой информации;
- вести записи.

Следует помнить, что собрания команды — это не производственные или административные совещания, поэтому они должны начинаться с проявления взаимного внимания. Будет не лишним побеспокоиться о здоровье, спросить о трудностях и проблемах, поделиться радостями и бедами, которые нам преподносит повседневная жизнь.

В ходе собрания нужно найти момент, чтобы высказать своё одобрение, выразить доверие, проявить интерес к какому-либо предложению или справедливому замечанию. Общая атмосфера команды во многом выиграет, если между её членами будет больше знаков признания и удовлетворённости.

Будет гораздо понятнее путь для принятия решения или необходимость дискуссии, если цели ясно определены и приняты всеми, поэтому уместно не только объяснить цели, но и детально обсудить их. Именно сопоставление или столкновение мнений собеседников позволяет лучше обозначить поставленную цель.

**«Ловушки» при активном слушании.** Прежде всего это:

- банальности, пустая болтовня, обмен расплывчатыми мнениями;
- рассеянность;
- несоблюдение тишины; одновременное задавание вопросов;
- наводящие вопросы, содержащие в себе ответ;
- сообщения, не содержащие в себе ничего ценного, очень часто это тактика ухода от реальности.

**Инструментарий к активному слушанию.**

Слушать — это означает помочь другому человеку выразить свои мысли, постараться понять то, что он говорит. Слушание достигается следующими основными средствами.

**Задавание вопросов.** Мотивируется желанием как можно лучше понять то, что хочет выразить ваш собеседник. Очень часто отсутствие ясности и точности затрудняет вос-



### ОТВЕЧАЕМ НА ВОПРОСЫ руководителей школ

**? Если в образовательном учреждении создана комиссия по трудовым спорам, обязательно ли обращаться работнику в КТС в случае трудового спора?**

В постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 г. № 2 в пункте 2 указано следующее. Учитывая, что статья 46 Конституции РФ гарантирует каждому право на судебную защиту и Трудовой кодекс не содержит положений об обязательности предварительного внесудебного порядка разрешения трудового спора комиссией по трудовым спорам, работник, считающий, что его права нарушены, по собственному усмотрению выбирает способ разрешения индивидуального трудового спора и вправе либо первоначально обратиться в комиссию по трудовым спорам (кроме дел, которые рассматриваются непосредственно судом), а при несогласии с её решением — в суд в десятидневный срок со дня вручения ему копии решения комиссии, либо сразу обратиться в суд (статья 382, часть 2 статьи 390, статья 391 Трудового кодекса РФ). Таким образом, гражданин вправе сам решать, куда он будет обращаться за разрешением трудового спора.

приятие рассказа или объяснения. Вопросы позволяют обнаружить забытые мысли и идеи, недостающие элементы в рассуждениях, вскрыть какие-то упущения в описании, сделать ссылки на тех или иных авторов. С помощью вопросов можно помочь выступающему не только точнее выразить свои мысли, но и найти дополнительную опору, добавить уточнения, дать примеры, придать изложению понятную и доступную форму.

**«Полезные» и «неуместные» вопросы.** «Полезные» вопросы очень разнообразны, целенаправленны и сформулированы ясно и чётко. Напротив, вопросы, которые вызывают однозначные ответы типа «да» или «нет», сокращают общение, не оставляют никакой свободы для ответа и могут вызывать только досаду. Не следует задавать сразу несколько вопросов, а также слишком «заумные» и бесполезные вопросы.

**Переформулировка идей.** Перефразировать — означает пересказать основную идею сообщения другими словами, чтобы проверить, насколько хорошо вы поняли собеседника.

Можно начать фразами: «Если я правильно понял», «другими словами, Вы говорите, что...», «итак, Вы имеете в виду...», «есть ещё другой аспект, о котором Вы говорили в начале...», «не могли бы Вы привести пример», а закончить: «именно это Вы хотели сказать?».

**Перецентровка дискуссии.** Иногда дискуссия удаляется от основного сюжета. Можно задаться вопросом, нет ли здесь второстепенного уровня, который привязывается к основной линии. Если это так, то следует вмешаться: после напоминания о том, что было сказано до наступления отклонения, пригласить вернуться к обсуждаемому сюжету.

**Синтез.** Он особенно полезен в конце повестки дня после трудных дебатов, когда было дано очень много предложений. Синтез проводится до принятия решения, которое допускает несколько вариантов.

Итак, слушать — это значит:

- не перебивать говорящего;
- соблюдать тишину во время изложения информации;
- стимулировать вашего собеседника уместными и полезными вопросами, чтобы помочь ему более полно раскрыть тему доклада;
- уметь переформулировать сказанное докладчиком своими собственными словами, чтобы проверить, точно ли воспринята информация;
- уметь провести синтез полученной информации.

#### **Подготовка рабочего пространства.**

Очень часто забывают о помещении для собраний и его материальном оснащении. Необходимо выбрать помещение, которое меньше всего подвержено внешним шумам, не резонирует, и где не будут беспокоить телефонные звонки. Мобильные телефоны предварительно отключаются.

Расположение столов по кругу облегчит общение: очень важно хорошо видеть своих собеседников. Особенно следует остерегаться расположения, которое придаёт собранию «иерархический» характер. **НО**