



# Командная работа — ресурс развития школы



**Максимова Елена Александровна** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков Саратовского государственного социально-экономического университета. Автор более 60 научных статей по проблемам профессионального образования, профессиональной ориентации, менеджменту профессионального развития.

Занимается изучением организации эффективного взаимодействия в образовательном процессе высшей школы, профессиональных сообществах. Автор монографии «Подготовка студентов к работе в команде как составляющая компетентностно-ориентированного профессионального образования».

Библиотека журнала «Директор школы»  
Выпуск № 8, 2012 год

**Е.А. Максимова**

# **Командная работа — ресурс развития школы**

Ответственный редактор —  
кандидат педагогических наук М.А. Ушакова

Москва • «СЕНТЯБРЬ» •

УДК 373.5(470)  
ББК 74.200  
М17

Библиотека журнала «Директор школы» основана в 1995 году.  
Выходит 8 раз в год.

М17

**Е.А. Максимова.** Командная работа — ресурс развития школы. — М.: Сентябрь, 2012. — 144 с.  
ISBN 9785-88753-141-0

Книга посвящена одному из важнейших направлений модернизации управления жизнедеятельностью школы — командной работе в образовательной организации. Автор подробно рассказывает о том, как сформировать в школе команду педагогов, приводит пошаговую схему ее создания. Детально описывает практический инструментарий, используемый для проведения диагностики коллектива педагогов, кооперации в решении профессиональных конфликтов, рефлексии командной работы и др.

Значительную практическую значимость имеют приведенные в книге приложения: тесты по диагностике педагогического коллектива; упражнения для команды, раскрывающие содержание ее работы. Книга адресована непосредственно директорам образовательных учреждений.

УДК 373.5(470)

© Максимова Е.А., 2012  
© Издательская фирма «Сентябрь», 2012

Москва, 2012

# Содержание

<b>Введение. Сможет ли командная работа изменить ситуацию в школе? .....</b>	<b>7</b>
--	----------

<b>Современные подходы к формированию команды как ресурсу развития школы .....</b>	<b>10</b>
Команда — производное коллектива? .....	10
Сравнение работы в группе, коллективе, команде .....	14
Структура командной работы .....	19
Преимущества, недостатки и риски командной работы .....	23
Критерии оптимальной организации работы в команде .....	28
Этапы формирования команды .....	30

<b>Диалог членов команды — основа ее работоспособности ...</b>	<b>34</b>
Диалог и монолог в принятии решений .....	34
Регулирование конфликтных ситуаций .....	37
Диалог и монолог в совместной деятельности членов команды .....	42

<b>Схема создания команды .....</b>	<b>45</b>
Подготовка ведущего к занятиям по созданию команды ....	45
Диагностический этап .....	52
Тренинговый этап .....	55
Шаг 1. Актуализация потребности введения командной работы .....	56
Шаг 2. Адаптация к новым условиям работы .....	58
Шаг 3. Группировка для достижения общей цели .....	61
Шаг 4. Кооперация в решении проблем и регулировании конфликтов .....	64
Шаг 5. Нормирование совместной деятельности .....	68
Шаг 6. Оценка результатов .....	71
Рефлексивный этап .....	72

<b>Практический инструментарий к занятиям</b>	
<b>по созданию команд</b> .....	<b>74</b>
Способы проведения диагностики .....	74
Приемы актуализации потребности работы в команде .....	81
Упражнения для адаптации к новым условиям работы .....	83
Приемы, направленные на группирование для достижения общей цели .....	85
Способы кооперации в решении проблем и регулировании конфликтов .....	87
Приемы нормирования совместной деятельности .....	89
Алгоритм оценки результата работы .....	91
Способы рефлексии участия в командной работе .....	92
<b>Заключение</b> .....	<b>95</b>
<b>Приложения</b> .....	<b>98</b>
Приложение № 1. Тест «Восприятие индивидом группы» ...	98
Приложение № 2. Тест «Определение деловых ролей членов организации» .....	101
Приложение № 3. Тест «Исследование предпочтений в командной работе».....	105
Приложение № 4. Оценка уровня творческого потенциала личности .....	110
Приложение № 5. Карточки для игры «Ценности команды».....	112
<b>Дополнительные упражнения к проведению занятий</b> .....	<b>116</b>
Разогрев, снятие барьеров .....	116
Выработка общего решения .....	119
Анализ проблемных ситуаций.....	124
Распределение обязанностей в команде .....	132
Определение препятствий эффективной работы .....	132
Снятие физического напряжения .....	133
Оценка результатов работы .....	134
<b>Рекомендуемая литература</b> .....	<b>140</b>

# **Введение. Сможет ли командная работа изменить ситуацию в школе?**

За последние два десятилетия мы привыкли к постоянному реформированию системы образования. В педагогический лексикон прочно вошли понятия личностно ориентированного образования, педагогической поддержки и сопровождения, культуросообразного образовательного процесса, диалогических отношений, свободного воспитания.

Нововведения коснулись содержания образования, организации учебно-воспитательного процесса, досуга и каникул. Остался ресурс — модернизация управления жизнедеятельностью школы; повышение квалификации педагогического состава в области эффективности их деятельности. Однако этот ресурс в подавляющем большинстве учебных заведений находится в стадии озанакмления. С этим, пожалуй, связана и разная судьба педагогических инноваций в образовательных учреждениях — в одних школах вновь возникающие тенденции апробируются и становятся неотъемлемой частью школы,