

**КОМАНДНЫЙ СПОСОБ РЕШЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ЗАДАЧ**  
(по материалам регионального этапа конкурса  
«Лучшие школы России — 2010»)



**С. А. МАКСИМОВА,**  
доктор философских наук,  
проректор по научно-  
исследовательской  
и проектной деятельности,  
доцент ГОУ ДПО НИРО  
*maksimovasa@niro.nnov.ru*



**О. В. ПЛЕТЕНЕВА,**  
кандидат социологических  
наук, заведующая  
кафедрой теории и практики  
управления образованием  
ГОУ ДПО НИРО  
*oksanapleteneva@yandex.ru*



**В. В. ЦЕЛИКОВА,**  
старший преподаватель  
кафедры теории  
и практики управления  
образованием  
ГОУ ДПО НИРО  
*vera-56-56@mail.ru*

В статье говорится о необходимости формирования команды образовательного учреждения как об одном из способов решения управленческих и образовательных задач на современном этапе. Авторы предлагают развернутые характеристики команды и на их основе выводят важнейшие составляющие эффективного решения командной задачи. На примере одного из заданий регионального конкурса «Лучшие школы России — 2010» авторы раскрывают технологию поэтапного командного решения образовательной задачи и основные критерии оценивания его результативности.

The article reports about the necessity of building the educational institute's team as one of the ways of solving the administrative and educational problems at the present stage. The authors suggest the comprehensive team's characteristics and conclude the major components of effective solving the team problem on their base. Using one of the tasks from the regional contest «The best school of the year — 2010» as the example the authors disclose the technology of staged team solving of educational problem and the main criteria of its result's estimating.

**Ключевые слова:** команда образовательного учреждения, командный способ решения образовательной задачи, технология решения образовательной задачи, региональный конкурс «Лучшие школы России — 2010»

**Key words:** the team of educational institute, the team way of solving the educational problem, the technology of solving the educational problem, regional contest «The best school of the year — 2010»

Особенность современного этапа развития российского образования связана с внедрением качественно новых, сложных по содержанию и реализации государственных инициатив («Наша новая школа»), стандартов (ФГОС), региональных программ (Комплексная областная целевая программа развития образования в Нижегородской области на 2011—2015 гг.), что требует от образовательных учреждений решения непростых управленческих и образовательных задач. Решение этих задач возможно благодаря высокой согласованности действий всех работников школы, а не только руководителей ОУ. Следовательно, необходимо формирование команды образовательного учреждения.

Под командой образовательного учреждения в самом общем смысле этого слова понимается группа людей, организованная для достижения определенной цели [3, с. 82]. Она включает в себя, как правило, от 3 до 12 человек. Ее обязательными характеристиками являются:

✓ общие, разделяемые всеми участниками цели и подходы к реализации совместной деятельности;

✓ взаимозависимость: члены команды владеют взаимодополняющими умениями и навыками, способны исполнять разные

внутрикомандные роли, делятся друг с другом рабочей информацией, имеют возможность влиять друг на друга;

✓ ответственность за конечные результаты деятельности, принятая на себя всеми членами команды;

✓ групповая сплоченность: определение себя и своих коллег как принадлежащих к команде.

Преимущество командной работы по сравнению с индивидуальной заключается в том, что первая позволяет получать «прибавочный продукт». Иными словами, результаты совместной деятельности превышают простую сумму результатов работы отдельных членов команды.

Преимущество командной работы по сравнению с индивидуальной заключается в том, что первая позволяет получать «прибавочный продукт». Иными словами, результаты совместной деятельности превышают простую сумму результатов работы отдельных членов команды.

превышают простую сумму результатов работы отдельных членов команды. Это происходит за счет достижения синергического эффекта, который позволяет участникам взаимодействия психологически настраиваться друг на друга, чувствовать себя комфортно и уверенно. Благодаря этому эффекту возникает чувство сплоченности, повышается активность участников команды, происходит качественный скачок результативности.

Формула эффективной команды — это степень реализации общей цели плюс удовлетворение участников от принадлежности к команде. Эффективность решения командой задач зависит от:

✓ характера решаемой задачи (простая / сложная, стандартная / творческая, обычная / особо значимая и т. п.);

✓ четкости распределения функций, ролей, полномочий между участниками;

✓ стиля управления командой: заявленной позиции руководителя или лидера, методов управления, адекватных целям, готовности исполнителей, ситуации;

✓ конструктивности взаимодействия между членами команды, ориентированного в первую очередь на достижение результата, во вторую — на позитивное общение;

✓ правил, норм взаимодействия, принятых в команде;

✓ степени владения командой технологиями передачи информации, разрешения конфликтов, принятия решений и т. п.;

✓ мотивации членства: принадлежности к команде и включения в групповую деятельность каждого участника.

Командный способ решения образовательной задачи применялся в качестве одной из форм испытания на втором этапе регионального конкурса «Лучшие школы России — 2010» с целью выявления способности команды ОУ вырабатывать и защищать командное решение указанной задачи.

В данном этапе конкурса участвовали 11 школ Нижегородской области, которым было необходимо сформировать команды из пяти человек: руководителя ОУ, замес-

тителя директора по учебно-воспитательной работе, заместителя директора по воспитательной работе, учителя (председателя методического совета или одного из методических объединений), учителя (ключевого специалиста). Установочный обучающий семинар, организованный для руководителей, помог им сформировать команды и передать технологии командного решения образовательной задачи.

Одно из заданий второго этапа регионального конкурса предполагало решение кейс-задачи по разработке инновационной идеи программы развития школы с использованием ресурса командного взаимодействия. Технология командного решения кейс-задачи включала в себя следующие этапы.

Распределение командных функций (ролей) происходит по схеме:

✓ *координатор*, руководитель дискуссии объединяет идеи и предложения, координирует действия членов группы; направляет группу к ее целям, оценивая происходящее и выявляя отклонения от общего плана действий; четко формулирует цели, продвигает решения, делегирует полномочия; побуждает группу к принятию решений, контролирует сроки принятия решений; подводит итоги, мастер резюме;

✓ *генератор идей* предлагает способы решения задач; изменяет точку зрения на

проблемы и цели группы; выдвигает идеи, умеет решать нестандартные задачи;

✓ *критик, оппонент* критически оценивает предложения участников обсуждения, задает вопросы, взвешивает альтернативы;

✓ *эксперт* является профессионалом в определенной области знаний; выступает специалистом по той или иной проблеме;

✓ *командный игрок* выступает участником и исполнителем определенных функций в групповых дискуссиях; разрабатывает и развивает идеи и предложения, выдвинутые другими участниками;

✓ *вдохновитель и контактер* поощряет и поддерживает членов группы, а также общение между ними.

Кроме того, возможны различные комбинации ролей:

✓ координатор, руководитель дискуссии + вдохновитель и контактер = организационный лидер;

✓ координатор, руководитель дискуссии + генератор идей = содержательный лидер;

✓ критик, оппонент + эксперт = объективный оценщик (аудитор);

✓ командный игрок + эксперт = профессионал.

Принятие командного решения организуется по алгоритму (см. схему). Результатом командного решения кейс-задачи в рамках конкурса явилась идея программы развития школы.

#### Алгоритм принятия командного решения



Групповое обсуждение осуществляется согласно следующим принципам:

- ✓ постановка и согласование с командой цели, задач и результата обсуждения;
- ✓ организация обсуждения:
  - предоставление участникам возможности высказать мнение, предложить решение; привлечение внимания к выступающим, активизация пассивных участников;
  - координация постановки конструктивных вопросов;
  - координация выдвижения аргументов и контраргументов;
  - фильтрация не относящихся к решению проблемы вопросов, отступлений от темы обсуждения;
  - обеспечение деловой и доброжелательной атмосферы: поощрение эмоциональной выдержанности, терпения, доброжелательности;
- ✓ резюмирование, обобщение высказываний участников, подведение промежуточных итогов;
- ✓ фиксация вариантов решения проблемы;
- ✓ подведение итогов обсуждения, фиксация принятого решения;
- ✓ следование временному регламенту.

Динамичной выработке решения эффективными командами способствовал конструктивный, содержательный подход к взаимодействию: обсуждение только тех вопросов, которые относятся к содержанию задания, без отвлечения на посторонние темы.

Требования к соблюдению технологии решения образовательной задачи были отражены в критериях оценки второго этапа регионального конкурса.

Успешно решить кейс-задачу смогли участники конкурса, которые

организовали свою деятельность с учетом параметров эффективности команды. Руководители и члены эффективных команд выполнили следующие условия.

1. Точно определили творческий характер и уровень сложности задачи. При этом на ее решение, согласно условиям конкурса, было отведено всего 20 минут, и решение необходимо было представить в форме презентации. Следовательно, за-

дача была сложной по технологии исполнения. Таким образом, участники реализовали принцип четкой взаимосвязи действий команды.

2. Функции (роли) успешные команды распределили следующим образом:

- ✓ организационный лидер — координатор, руководитель дискуссии и вдохновитель, контактер — для реализации конструктивного и психологически позитивного процесса принятия решения;
- ✓ генератор идей — для быстрого поиска содержательных вариантов решения;
- ✓ критик и эксперт — для постановки конструктивных профессиональных вопросов и обсуждения достаточного и необходимого количества вариантов решения;
- ✓ технический специалист — командный игрок и эксперт в области информационных технологий — для оформления материалов в электронном виде;
- ✓ командные игроки — для участия в обсуждении, организации и выполнении технических заданий.

Ошибкой, снизившей эффективность работы команд, не набравших высоких баллов, было наличие в команде только генератора идей в лице руководителя ОУ, технического специалиста и соглашающихся с руководителем в соответствии с его статусом командных игроков.

3. Стиль управления организационного лидера был делегирующим — в успешных командах, партнерским — в содержательных и межличностных вопросах, директивным (жестким) — в технологических и регламентных вопросах. Ошибкой являлась директивность со стороны организационного лидера в содержательных вопросах: это приводило к малой вариативности и стандартности принятого командой решения.

4. Динамичной выработке решения эффективными командами способствовал конструктивный, содержательный подход к взаимодействию: обсуждение только тех вопросов, которые относятся к содержанию задания, без отвлечения на посторонние темы, которые могли «съесть» время.

5. Команды-лидеры использовали в решении кейс-задачи согласованные правила и стандарты поведения: быстрый сбор информации и ее точная обработка, содержательность высказываний, точность аргументации, запрет на негативные эмоции и личностные выпады по отношению к членам команды.

6. Успешные команды оптимально использовали технологии принятия решения и проведения командного обсуждения, а также дополнительные технологические и

организационные инструменты: заранее подготовленные бланки, шаблоны для работы участников команды, приемы удачного расположения членов команды за рабочим столом, четкую постановку заданий и обратную связь со стороны организационного лидера.

7. Мотивация всех участников регионального конкурса была максимально высокой вне зависимости от того, принадлежали они к командам-победительницам или к командам, не вышедшим в финал.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреева, Г. М.* Социальная психология / Г. М. Андреева. — М., 1994.
2. *Белбин, Р. М.* Типы ролей в командах менеджеров / Р. М. Белбин. — М., 2003.
3. *Галкина, Т. П.* Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. — М., 2001.
4. *Кричевский, Р. Л.* Социальная психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. — М., 2001.
5. *Литвак, Б. Г.* Управленческие решения : учебник / Б. Г. Литвак. — М., 1998.
6. *Мескон, М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М., 1997.
7. *Орлов, А. И.* Менеджмент : учебник / А. И. Орлов. — М., 2003.
8. Приказ министерства образования Нижегородской области «О региональном этапе конкурса “Лучшие школы России — 2010”» № 107 от 9.02.2010.
9. *Рудестам, К.* Групповая психотерапия / К. Рудестам. — СПб., 2008.
10. *Самоукина, Н. В.* Психологическая совместимость в команде. — URL: <http://www.elitarium.ru>.
11. *Фатхутдинов, Р. А.* Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. — М., 1997.



## ОРГАНИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ДОУ И СЕМЬИ В МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СОСНОВСКОГО РАЙОНА

С. В. МУТОВКИНА,  
методист высшей квалификационной категории  
ИДК управления образования администрации  
Сосновского района  
[sosnovruo@inbox.ru](mailto:sosnovruo@inbox.ru)

Обновление содержания дошкольного образования не может осуществляться как исключительно ведомственный проект. Интересы общества и государства в образовательной сфере не всегда совпадают с отраслевыми интересами системы образования, а потому определение направлений системных изменений в развитии образования не может замыкаться в рамках образовательных