



НОВА
УКРАЇНСЬКА
ШКОЛА

«Організація командної взаємодії педагогічного колективу щодо реалізації Концепції “НУШ” в адаптаційному циклі базової середньої освіти»

Розробник:

к.держ.упр., доцент Гревцева Є.О.

Актуальність командної роботи

Система
управлінської
діяльності (з
Моделі якісної
школи)

- Школа має чітко сформульовану, зрозумілу та реалістичну стратегію розвитку. Стратегія визначає місію, візію та цілі діяльності закладу освіти, умови, які необхідні для їхнього досягнення, пріоритети та кроки, які **керівництво та педагоги планують** здійснити для досягнення визначених цілей відповідно до принципів освіти та підготовки учнів до майбутнього життя.
- У закладі освіти спостерігається **ефективна співпраця** та комунікація між керівником та його заступниками, іншими працівниками.





Командна робота: нормативно-правове закріплення

- Одним із завдань Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа», затвердженої наказом МОН України № 1392 від 13 грудня 2018 р. є удосконалення управлінських компетентностей керівних кадрів закладів загальної середньої освіти, розширення знань з освітнього, економічного і фінансового менеджменту, управління проектами, робота з персоналом, **формування управлінської команди** .
- Відповідно до Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» одним із напрямів роботи керівника є **організація ефективної роботи колективу закладу загальної середньої освіти з метою забезпечення якості освіти**. В цьому ж документі визначено перелік загальних компетентностей, якими має володіти керівник закладу освіти, серед яких *соціальна* – **здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді...**



Освітня програма розробляється відповідно до стратегії розвитку ЗЗСО і має бути результатом командної роботи

Під час інституційного аудиту керівнику ставляться запитання:

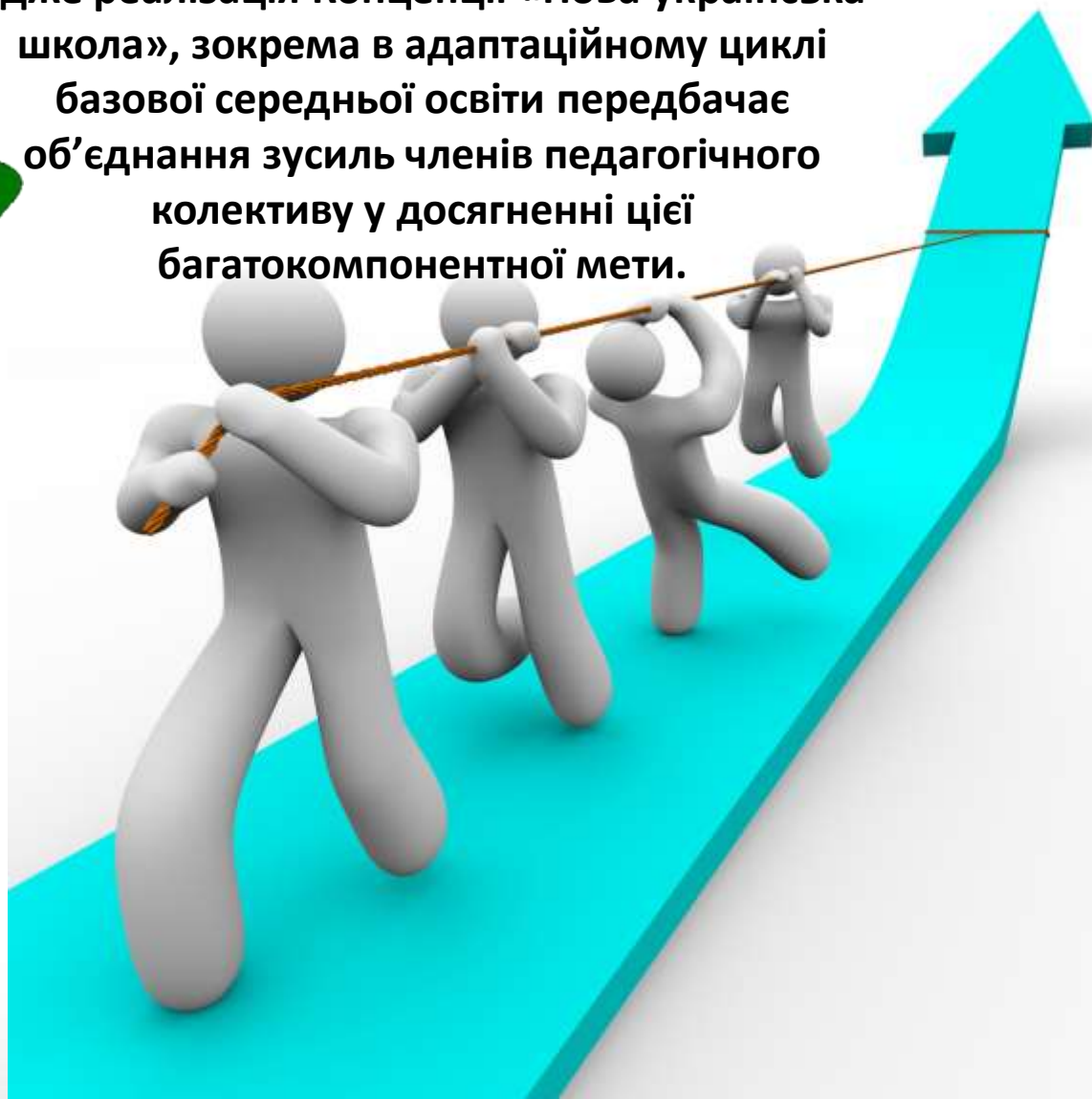
12.1.	Чи здійснювалося колективне розроблення стратегії розвитку закладу освіти?	
	Якщо так, то як саме та хто долучався до її розроблення?	
	Якщо ні, то чому?	
12.2.	Чи враховувалися пропозиції учасників освітнього процесу під час розроблення стратегії розвитку закладу освіти?	
	Якщо так, то яким чином? (наведіть приклади таких пропозицій)	
	Якщо ні, то чому?	
13.1.	Чи реалізує річний план роботи стратегію розвитку закладу освіти та враховує освітню програму?	
	Якщо так, то як саме? (наведіть приклади)	
	Якщо ні, то чому?	

Витяг з додатку до Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти (пункт 6)

4. Управлінські процеси закладу освіти	4.1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених завдань	4.1.1. У закладі освіти затверджено стратегію його розвитку, спрямовану на підвищення якості освітньої діяльності	4.1.1.1. Стратегія розвитку закладу освіти відповідає особливостям і умовам його діяльності (тип закладу, мова навчання, територія обслуговування, формування контингенту учнів, обсяг і джерела фінансування тощо), передбачає заходи з підвищення якості освітньої діяльності
		4.1.2. У закладі освіти річне планування роботи і відстеження його результативності здійснюються відповідно до стратегії розвитку закладу освіти	4.1.2.1. Річний план роботи закладу освіти реалізує стратегію його розвитку
			4.1.2.2. Учасники освітнього процесу залучаються до розроблення річного плану роботи закладу освіти

Команда = пріоритет для керівника

адже реалізація Концепції «Нова українська школа», зокрема в адаптаційному циклі базової середньої освіти передбачає об'єднання зусиль членів педагогічного колективу у досягненні цієї багатокомпонентної мети.



Шкільна команда: чи дійсно вона є у Вашому закладі освіти?

Відмінні риси команди:

- ✓ Високий рівень відданості спільній меті
- ✓ Важливість внеску кожного учасника для досягнення спільної мети
- ✓ Синергетичний ефект за рахунок об'єднання компетентностей і мотивації учасників команди
- ✓ Спільне прийняття рішень
- ✓ Відповідальність за виконання задач і досягнення мети розподілена між усіма учасниками (високий рівень взаємозаміни)
- ✓ Розподіл і закріплення ролей в команді
- ✓ Взаємодоповнюючі уміння і навички



Поняття «КОМАНДА»

Команда – невелика група людей, об'єднана єдиною метою, правилами взаємодії, функціонально-рольовою спеціалізацією, високим ступенем відповідальності й рівнем згуртованості.

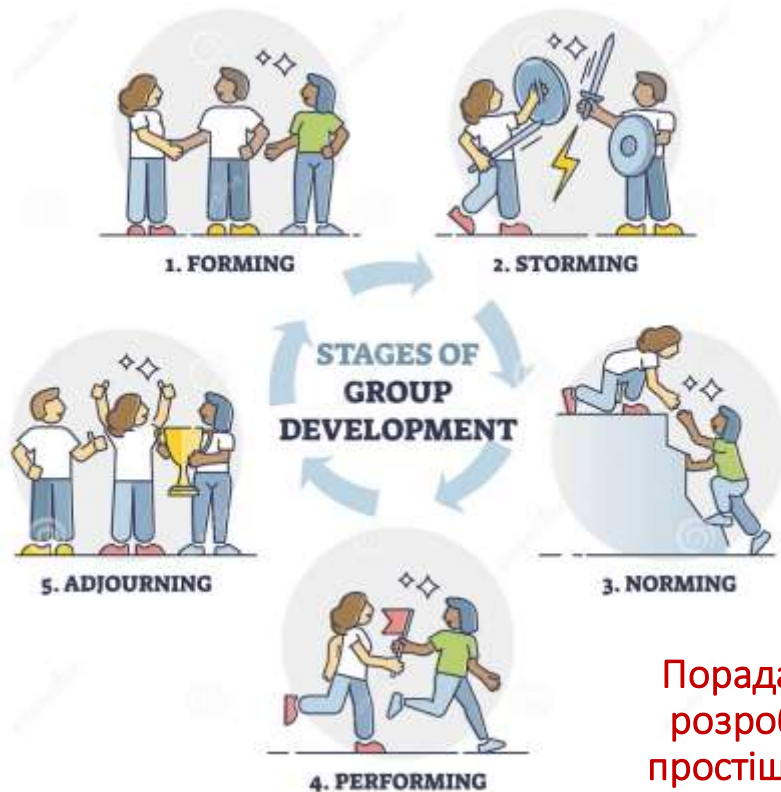




Стереотипи про те, якою має бути команда

Які зустрічаються стереотипи	Як реалізується в команді	Що необхідно зробити
В команді завжди панує дружня і комфортна атмосфера	Працюючи, над новою складною задачею, команда частіше опиняється в ситуації невизначеності і відчуває дискомфорт. Почуття комфорту у команди з'являється лише в момент досягнення результату	Сформувати у працівників здатність прийняти дискомфорт як атрибут розвитку. Для цього необхідно формувати довіру між членами команди
В команді не буває конфліктів	Конфлікт – це джерело розвитку, необхідне для визначення «проблемних місць» в роботі й русі вперед	Розвивати комунікативну та конфліктологічну компетентність членів команди
В команді завжди висока згуртованість	Справжні команди підтримують середній рівень згуртованості на основі єдиної мети і правил взаємодії	Навчити працівників орієнтуватися на задачу, усвідомлювати єдину філософію. Викорінити «подвійні стандарти», які підривають повагу і довіру один до одного
В команді рішення приймаються завжди більшістю	Всі рішення мають прийматися на нарадах, але не обов'язково більшістю, оскільки більшість приймає зручні рішення, які всіх влаштовують. Остаточне рішення за лідером, а всі члени команди після його прийняття, вважають це рішення своїм	Сприяти активній участі працівників в процесі вироблення та прийняття рішень. Навчити працівників сприймати прийняті рішення як керівництво до дій

Етапи розвитку команди (за теорією Брюса Токмана)



1. **Forming**. Формування команди та початок спільної роботи.
2. **Storming**. Конфлікти і протистояння.
3. **Norming**. Нормалізація командної роботи.
4. **Performing**. Робота команди в повну силу.
5. **Adjourning**. Перерва у роботі команди / розпуск / трансформація.

Порада! Не починайте формувати команду безпосередньо перед розробкою освітньої програми. Зробіть це раніше, реалізуючи простіші завдання, аби команда пройшла всі етапи і була готова до нового складного завдання



Рекомендації до кожного етапу розвитку команди

Forming

переконайтеся, що кожен член команди має чітко визначену роль; іноді (за потреби) перерозподіляйте ролі між членами команди; розробіть основні правила взаємодії в команді.

Storming

зміцнюйте довіру в команді, постійно нагадуйте правила взаємодії в команді, не залишайте командні конфлікти без контролю та прислухайтеся до точки зору кожного.

Norming

практикуйте вправи на командоутворення, проводьте тренінги з тімбілдіngu; морально підтримуйте команду і насичуйте команду необхідними професійними ресурсами.

Performing

підвищуйте залученість членів команди, делегуйте більше задач; надихайте команду, оцінюйте ефективність команди, надаючи позитивний зворотній зв'язок.

Adjourning

відзначаєте досягнення команди, поділіться своїм досвідом та підвищуйте впевненість своєї команди.

Розподіл ролей в команді

! *Слід розмежовувати командну і функціональну (управлінську) роль педагогічного працівника*



Функціональна (управлінська) роль стосується службових обов'язків, які має виконувати працівник, володіючи необхідними для роботи навичками, компетентностями й досвідом.

Командна роль характеризує поведінку і взаємодію працівника на роботі.

Командні ролі можуть сильно відрізнятися, в той час як функціональні ролі повинні бути однаковими. Наприклад, вчителі математики мають однакову функціональну роль, але можуть виконувати різні командні ролі (генератор ідей, аналітик тощо).

! **Спільна вимога: для того, щоб людина прийняла командну чи функціональну (управлінську) роль, вона повинна знати, що від неї вимагається.**

«КОМАНДНІ РОЛІ» (Р. Мередіт Белбін)



- «**Координатор**». Організовує роботу команди і використання ресурсів у відповідності з поставленою метою. Має чітке уявлення про сильні і слабкі сторони команди й максимально використовує потенціал кожного члена команди
- «**Дослідник ресурсів**». Його завданням є пошук ресурсів, налагодження потрібних контактів, ведення переговорів.
- «**Командний гравець**» - стежить за тим, щоб команда працювала як єдине ціле, вирішує конфлікти, здійснює моральну підтримку членів команди
- «**Генератор ідей**» - ініціює нові проекти, пропонує шляхи розвитку.
- «**Аналітик**» - оцінює ситуацію і передбачає подальший хід розвитку подій.
- «**Спеціаліст**» - виступає експертом у конкретному питанні, підтримує професійний рівень команди.
- «**Реалізатор**» - втілює ідеї в життя, перетворює плани на дії.
- «**Шейпер (Мотиватор)**» підштовхує членів команди до дій.
- «**Завершувач**» - доводить до завершення розпочате; знаходить помилки і упущення. Контролює терміни виконання завдань

ДОСЛІДНИК РЕСУРСІВ

«+» комунікабельний екстраверт, ентузіаст. Вміє знаходити і налагоджувати контакти, розуміє нові можливості

«-» занадто оптимістичний. Швидко втрачає інтерес

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

«+» має багату уяву, мислить нестандартно, вирішує складні проблеми

«-» ігнорує другорядні деталі та явища. Занадто зайнятий, щоб ефективно взаємодіяти

АНАЛІТИК

«+» вдумливий і розсудливий, мислить раціонально й стратегічно. Його судження завжди точні

«-» не вміє надихати і з енергією залучати людей до справи

СПЕЦІАЛІСТ

«+» захоплений і відданий своїй справі, професіонал високого рівня і експерт в сфері своїх знань

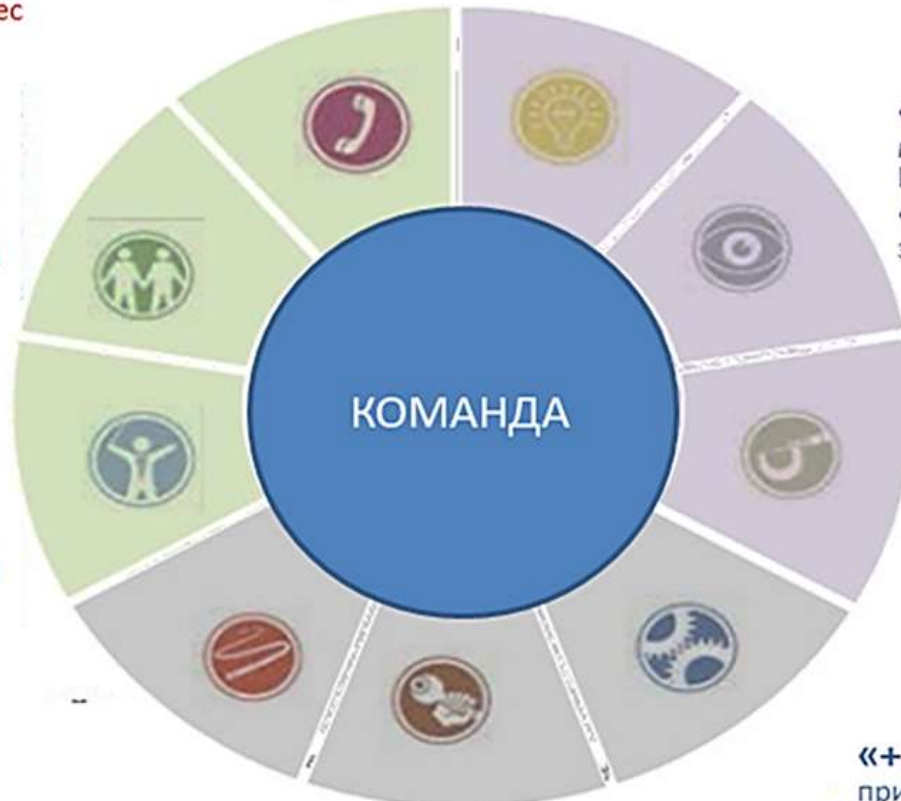
«-» частка його внеску обмежена, занадто багато часу він витрачає на технічні нюанси

РЕАЛІЗАТОР

«+» надійний і працелюбний, йому притаманна системність в організації процесів і роботи. Перетворює ідеї в практичні дії

«-» недостатньо гнучкий, повільно реагує на нововведення і появу нових можливостей

КОМАНДА



ЗАВЕРШУВАЧ

«+» висока точність і увага до деталей, здатен бачити помилки і упущення. Завжди виконує роботу у визначений термін

«-» схильний до підвищеної тривожності. Відмовляється делегувати

ШЕЙПЕР

«+» вміє долати перешкоди і досягати поставлені цілі. Вимогливий, напористий

«-» схильний провокувати. Зачіпає почуття людей

КООРДИНАТОР

«+» завжди готовий до співробітництва, вміє слухати, уникає «тертя» і погашає конфлікти. Дипломатичний. Володіє високим емоційним даром

«-» нерішучий в складних ситуаціях

КОМАНДНИЙ ГРАВЕЦЬ

Процес оволодіння роллю відбувається з різних сторін:

- **Від людини.** Залежно від індивідуальних особливостей.
- **З групи.** Людині нав'язують рольову поведінку, необхідну команді.
- **Назустріч.** Відбувається співставлення індивідуальних особливостей і потреб та очікувань групи.

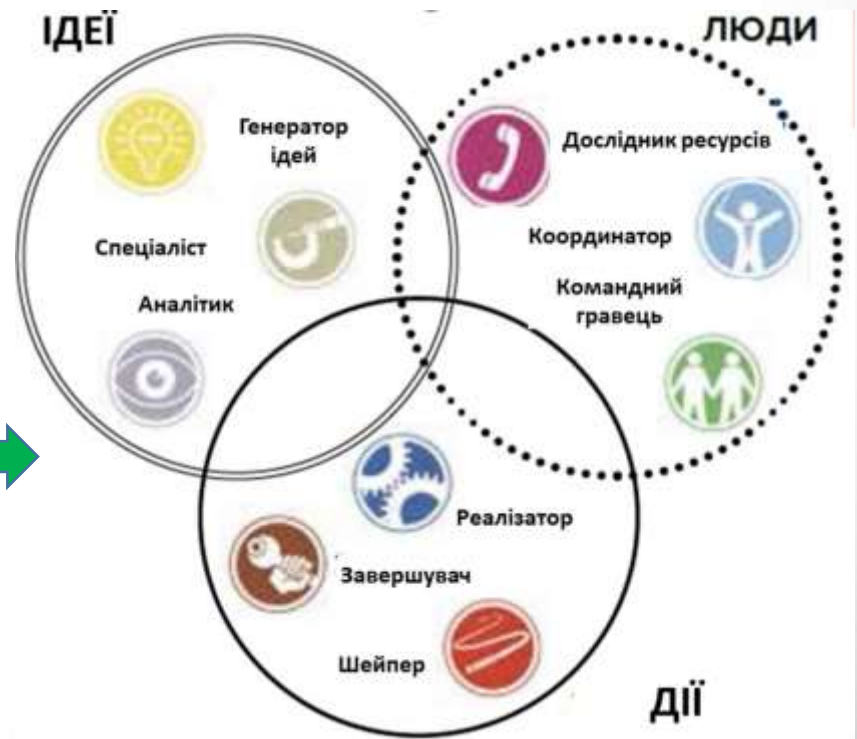


Роль в команді визначається як:

- тенденція людей поводити себе певним чином;
- здійснювати внесок у роботу;
- взаємодіяти з оточуючими певним чином.

! Зовсім не обов'язково, щоб одна людина виконувала одну роль, оскільки вона може відповідати відразу декільком ролям.

Головне, щоб реалізовувались три важливі напрями роботи



Ключові характеристики успішних команд



Згуртованість

Ми відчуваємо спільність і співпричетність



Узгодженість

Ми вміємо домовлятися і враховувати інтереси один одного



Багатофункціональність

У нас є всі необхідні компетентності, для того, щоб впоратися із задачею від першого до останнього етапу



Віра в свої сили

Ми знаємо, що можемо досягти успіху

Рекомендації щодо підвищення ефективності командної роботи

Згуртованість



1. Формулюємо спільну мету
2. Розвиваємо культуру членів команди
3. Впроваджуємо правила, які ґрунтуються на цінностях і традиціях команди

Узгодженість



1. Розвиваємо довіру
2. Встановлюємо процедури
3. Розвиваємо навички взаємодії

Багатофункціональність



1. Визначаємо, які функції не виконуються
2. Розвиваємо професійні компетентності
3. Обмінюємося знаннями і досвідом, спільно навчаємось

Віра в свої сили



1. Демонструємо процес руху
2. «Помічаємо» і відмічаємо результат



Командні ефекти, які можна отримати в результаті

- ✓ Взаємопідтримка та взаємодопомога, орієнтовані на досягнення спільної мети.
- ✓ Пріоритет цілей спільної діяльності над особистими цілями.
- ✓ Ініціативний обмін ресурсами в ім'я досягнення спільної мети, а не підхід *«ти мені – я тобі»*.
- ✓ Дієвість нематеріальної мотивації педагогічних працівників, розвинена здатність педагогів до самомотивації.
- ✓ Висока особиста відповідальність кожного педагогічного працівника за досягнення спільної мети.
- ✓ Готовність до самовідданих дій заради інтересів закладу освіти.
- ✓ Добровільна самодисципліна та самоконтроль працівників, які вони сприймають як необхідну умову забезпечення надійності.
- ✓ Ініціативне надання зворотного зв'язку співробітниками, відкритість комунікацій.
- ✓ Високий ступінь довіри педагогічних працівників один до одного, заснований на різноманітному досвіді результативних спільних дій та яскравій корпоративній історії.
- ✓ Прийняті в закладі освіти стандарти поведінки та діяльності є обов'язковими для всіх. Відсутні подвійні стандарти, які підривають довіру.
- ✓ Готовність прийняти особисту відповідальність за невдачі команди у поєднанні з прийняттям заслуг інших та команди загалом у разі досягнення результату.
- ✓ Орієнтація на безпрецедентну результативність в індивідуальній та спільній діяльності.
- ✓ Розвинене почуття «ми», розвинена корпоративна культура (цінності, традиції, норми, правила), яка добровільно приймається і розвивається всіма працівниками.





Для розвитку командних ефектів використовуються комплексні методи, спрямовані на розвиток командного духу (в англomовній літературі – *Team spirit*) і розвиток навичок командної роботи (*Team skills*).



Командний дух – своєрідне відчуття єдності працівника з місцем своєї роботи, колективом і діяльністю. це причина, що визначає та відображається на поведінці та діях працівників, які підтримують цілі організації та відчувають належність до неї.



Нехтувати формуванням корпоративного духу не варто, як і не варто боятися складності самого процесу. Важливо пам'ятати:

- Ви працюєте з людьми, а щоб ця робота була продуктивною і приносила задоволення, ви і ваші співробітники не повинні відчувати занепокоєння і дискомфорт.
- Ставлення до своєї команди переш за все як до людей, а лише потім як до структурного механізму, відіграє першорядну роль в побудові корпоративного духу.

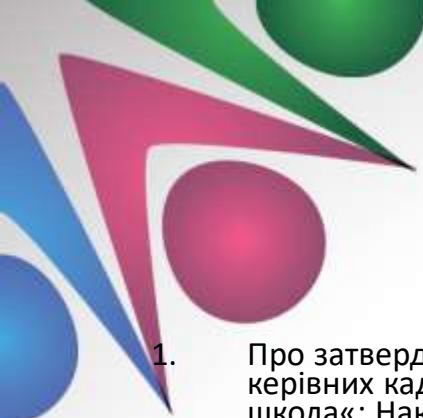


Тімбілдінг

- Основним інструментом розвитку навичок командної роботи (*Team skills*) є тімбілдінг або груповий тренінг з командоутворення, завдяки якому створюються і коригуються установки працівників і вирівнюються компетентності в галузі командного менеджменту (адже тренінги з тімбілдіngu містять у собі велику кількість практичних вправ, спрямованих на розвиток навичок ефективної командної взаємодії)

**Тімбілдінг – це набір
активних заходів,
спрямованих на згуртування
колективу і формування
навичок вирішення спільних
завдань в команді**





Список літератури:

1. Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції "Нова українська школа": Наказ МОН України № 1392 від 13 грудня 2018 р.. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1392729-18#Text>
2. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: Наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. №568-21 URL : <https://nus.org.ua/news/zatverdzheno-profesijnyj-standart-dyrektora-shkoly-chytajte-dokument/>
3. Аблязов Р. А. Командний менеджмент : [навч. посіб.] / Аблязов Р.А., Падурець Г.І., Чудаєва І. Б. ; за заг. ред. Р. А. Аблязова. — К. : Видавничий дім «Професіонал», 2008. — 352 с.
4. Бобровський М.В., Горбачов С.І., Заплотинська О.О., Ліннік О. О. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. — 2-ге видання, перероб. і доп. — Київ, Державна служба якості освіти, 2021 — 350 с.
5. Карамушка Л. М. Технологія формування управлінської команди освітньої організації : [навч.-метод. посібник] / Л. М. Карамушка, Н. І. Клокар, О. А. Філь. — Біла Церква : КОІПОПК, 2008. — 64 с.
6. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : [монографія] / Л. М. Карамушка, О. А. Філь. — К. : Фірма «ІНКОС», 2007. — 268 с.
7. Пасечнікова Л. П. Корпоративне навчання як спосіб створення згуртованої команди професіоналів / Л. П. Пасечнікова // Наукова скарбниця освіти Донеччини. — 2010. — № 1. — С. 66–69.
8. Сенчук Ж. О. Формування ефективної команди управління інноваційними змінами в закладі освіти / Ж. О. Сенчук // Імідж сучасного педагога : наук.-практ. освітньо-популярний часопис. — 2012. — № 2 (121). — С.12-16.
9. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, І.Ф. Шумілова, О.М. Старокожко, О.Б. Голік. 2-е вид.перероб.і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.