

Я, ТЫ, ОН, ОНА... Вместе — целая команда!

Наталья Шаповалова, проректор Белгородского регионального института повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов

Детское самоуправление как воплощение идеологических принципов современного воспитания — это прежде всего умение работать в команде — так, чтобы опираться на мнение партнёра, учитывать его и строить исходя из него свою линию поведения и деятельности. Нынешний актив формируется в школе на основе выборов. Руководит командой актива педагог-куратор, задача которого — организовать деятельность актива как управленческой команды. Куратор следит за тем, чтобы задачи команды всегда были актуальными и доступными, чтобы члены команды имели возможность реализовать и увеличивать свой потенциал.

При комплектовании состава актива важно продумать возраст активистов, оптимальное количество ребят в команде. Мы считаем, что оптимальный возраст актива ученического самоуправления — 15–17 лет. Мотивация той или иной направленности складывается вначале в рамках различных форм общественно полезной деятельности, в которую вовлечён подросток, и, начиная с 15 лет, становится устойчивой характеристикой его личности.

Ребята из актива участвуют не только в школьных органах самоуправления, но и в работе управляющего совета школы. Согласно нормативно-правовым документам, в соответствии с которыми осуществляется деятельность управляющих советов, в состав совета

избираются представители параллелей третьей ступени общего образования.

Каждый член команды актива выполняет свою роль в рамках определённых обязанностей и полномочий. С учётом мнения самих ребят распределяются должностные обязанности, которые фиксируются в специальных инструкциях.

Численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ, поэтому количество членов команды определяется индивидуально.

В работе с командами актива на муниципальном уровне мы пришли к следующему выводу: оптимальный состав актива ученического самоуправления 5–7 человек. Такая команда действует успешно при условии, если участники обладают дополняющими друг друга качествами.

Команды, состоящие из 5–7 человек, наиболее эффективны:

- число участников достаточно для того, чтобы члены команды без чрезмерной нагрузки решали стоящие перед ними задачи;
- виден вклад каждого члена команды;
- в такой команде на выработку совместного решения требуется сравнительно немного времени;
- не происходит разделения на подгруппы;
- внутрикомандные роли максимально приближены к личным способностям членов команды.

Что такое роль в составе команды?

Это ожидания команды, связанные с возможностями конкретного человека, и готовность этого участника следовать таким ожиданиям.

С помощью специальных методик можно прогнозировать, какой вклад может внести данный человек в работу команды. Знание командных ролей друг друга улучшает взаимопонимание членов команды и позволяет оправдать взаимные ожидания.

Мы в своей работе использовали модель командных ролей, разработанную М. Белбиным (табл. 1). Ролевой состав команды как фактор эффективности даёт представление о том, что группа, в которой есть исполнители всех ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Состав группы должен соответствовать требованиям задания, для выполнения которого она создана. Однако следует помнить, что человек в команде — это нечто большее, нежели просто представитель того или иного типа, выполняющий какую-то задачу.

В целях достижения устойчивой эффективности М. Белбин рекомендует обеспечивать взаимозаменяемость членов команды.

Внутригрупповая поддержка также обеспечивает результативность, поскольку эффективные коммуникации и доверительные отношения позволяют снизить издержки взаимодействия и обеспечивают решение поставленных командных задач. Эту модель мы использовали для

диагностики способностей активистов (интеллект, личностные характеристики), квалификации поведения (наблюдение за деятельностью).

Однако при формировании команд необходимо помнить: не всякий, даже самый лучший специалист способен эффективно работать в команде. Те же люди, которые склонны к командной работе, могут иметь, кроме основной, одну-две сильных вспомогательных роли. Эти роли могут быть полезны и востребованы в команде, если у других членов команды они выражены слабее.

В соответствии с предложенными личностными характеристиками определение командной роли по тесту Белбина чаще совпадает с мнением членов команды, нежели с мнением тестируемой личности. К примеру, тестируемый видит себя в роли «Творца», однако члены команды видят его в роли «Дипломата», что чаще всего и подтверждается результатами теста. Существует несовпадение оценок, вызванное особенностями самого тестируемого. Есть члены команд, в отношении которых все оценки сходятся. В этом случае члены команды, педагог-куратор, а также сам активист определяют тестируемому одну и ту же командную роль. Но зачастую самооценка и внешняя оценка не совпадают. Чтобы избежать ролевого конфликта, члены команд дали право каждому активисту определить для себя командную роль, анализируя результаты теста, предложения команды, куратора. Такой подход позволяет команде существовать и сохранять эффективность совместной деятельности.

Развитие команды представляется как естественный процесс, обычно происходящий без участия консультанта, координатора. Процесс можно оптимизировать, применяя современные технологии работы с группой, которые позволяют развить навыки командного взаимодействия, способность принимать решения и т.д.

Таблица 1

Термин	Возможная должность	Личные характеристики	Роль в команде и вклад в эффективную работу группы	Имеющиеся недостатки
Реализатор	Специалист по нормативным документам	Консервативный, дисциплинированный, надёжный	Организованность. Превращение планов и идей в практические действия	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности
Координатор	Лидер актива	Зрелый, уверенный, верящий в дело	Объясняет цели и приоритеты. Мотивирует коллег. Активен при принятии решений.	Недостаток креативности и гибкости ума
Творец	Руководитель центра по направлениям деятельности	Динамичный, преуспевающий, взвинченный,	Подвергает сомнению и оспаривает. Оказывает давление. Ищет обходные пути.	Склонен к провокации, вспыльчив
Генератор идей	Менеджер по проектной деятельности	Умный, с развитым мышлением, неординарный	Способен создавать оригинальные идеи, решать сложные проблемы.	Недостаточно гибок в общении и в управлении людьми
Исследователь	Руководитель центра по направлениям деятельности	Любознательный энтузиаст, общительный	Может использовать новые возможности, развивать контакты, проводить переговоры.	Теряет интерес, как только проходит энтузиазм
Эксперт	Эксперт конфликтной комиссии	Рассудительный, умный, сдержанный	Способен видеть все варианты, анализировать, проводить тщательную оценку.	Недостаток энергии и способности воодушевлять других
Дипломат	Менеджер по связям с общественностью	Общительный, доброжелательный, восприимчивый	Слушает, строит, предотвращает трения. Находит подход к трудным людям.	Нерешителен в некоторых ситуациях
Исполнитель	Руководитель центра по направлениям деятельности	Старательный, щепетильный, неравнодушный	Находит ошибки, упущения и оплошности. Концентрируется на целях.	Имеет склонность к чрезмерным волнениям.

Задачи командообразования

Под «командообразованием» мы понимаем целенаправленное формирование взаимодействия ребят в организованной группе, позволяющего эффективно реализовать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал.

Основные задачи, решаемые в групповом контексте, — сыгровка (формирование командного духа, чувства локтя, улучшения взаимопонимания) и оценка (диагностика) групп активистов с точки зрения того, в какой мере эти группы являются командами.

В ходе командообразования индивидуальные цели членов команды согласуются не только с общекомандными задачами, но и со стратегической линией школы.

Группа активистов разрабатывает стратегию деятельности команды, правила командного взаимодействия; моделирует действия по выполнению функциональных обязанностей членов команды.

Командообразование — одно из основных условий достижения высоких результатов деятельности, указывает на ошибки в общении, порождающие взаимное непонимание между членами команды; помогает найти варианты решения конфликтных ситуаций; развивает способность принимать решения в критических и нестандартных ситуациях.

Установить точный алгоритм формирования команды невозможно. В процессе командообразования актива необходимо пройти следующие процедуры.

- Постановка целей и задач команды актива.
- Планирование совместной работы.
- Налаживание системы коммуникаций.
- Предоставление самостоятельности и инициативы.
- Формирование командной культуры.
- Мониторинг работы команды.

Вне зависимости от возраста индивида и особенностей группы он поставлен перед необходимостью пройти чётко определённые,

Воспитательная ИДЕОЛОГИЯ

универсальные фазы вхождения в общность, последовательно решая встающие перед ним личностные задачи. В период командообразования наблюдаются следующие стадии становления команд актива ученического самоуправления:

Формирование

Происходит отбор в состав команды актива (выборы, назначение, выдвижение коллективом школы). Члены команд знакомятся, обмениваются официальной информацией, вносят предложения об организации совместной деятельности.

«Смятение» или конфликт

По мере продвижения к поставленной цели члены команды озвучивают различные интересы, которых не высказывали на стадии формирования. Возникают различные мнения, определяются разные приоритеты. Успешное прохождение этого этапа во многом зависит от лидера и педагога-куратора, которые помогают преодолеть смятение и перейти на следующий этап.

Нормирование

Члены команды определяются с правилами взаимодействия в группе, разрабатывают набор общепринятых норм, приспособляются к индивидуальным различиям своих коллег. Распределяются командные роли, определяется миссия, планируется совместная деятельность, воспитывается командная культура.

Эффективное функционирование

Члены команды испытывают взаимное доверие и уважение друг к другу. Команда достигает успеха. Деятельность актива положительно оценивается коллективом школы.

Стадия формирования — это период изучения возможностей команды. В это время члены команды испытывают волнение, вызванное новизной ситуации, ощущают неуверенность, озабоченность, замешательство. Каждый внутренне оценивает способности и позиции других. Чтобы успешнее провести команду актива через этот этап, необходимо:

- помочь членам команды ближе узнать друг друга;
- определить чёткую командную цель;
- предоставить команде информацию, необходимую для начала работы;
- вовлечь членов команды в обсуждение и разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
- регулярно обмениваться материалами, информацией и опытом;
- проводить частые встречи в свободной, демократичной обстановке, где каждый может высказать своё мнение;
- наладить неформальное общение за пределами учреждения.

Чтобы команда прошла все стадии с наименьшими потерями, следует учесть следующее:

- на первоначальном этапе формирования команды необходимо ролевое распределение;
- на протяжении всех этапов развития команды необходимы педагогическое руководство педагогов-кураторов ученического самоуправления и психологическая поддержка активистов со стороны педагогов-психологов;
- деятельность команды предполагает наличие одного лидера и распределение ролей в соответствии с миссией и задачами актива.

На каждом этапе решается определённая проблема. Поэтому для организации работы по формированию команды необходимо иметь в виду групповую динамику командообразования, а умение организовать решение общих проблем — необходимое качество лидера команды.

С точки зрения групповой динамики начальный этап работы — критическая фаза для

развивающейся команды. У активистов складываются первые ожидания и впечатления, которые потом очень сложно изменить. Поэтому важно, как проявляет себя непосредственный куратор группы, учителя, администрация школы. Они должны демонстрировать убеждённую ответственность даже в случае ошибки и кризиса, а также в том, что работа команды — уникальный процесс. Для достижения цели команда актива вырабатывает новый стиль общения — с определёнными правилами поведения и новыми требованиями к работе. Важно учитывать возможности каждого члена группы и распределять обязанности между ними в зависимости от потребностей коллектива и требований единой групповой задачи.

Следует уделить внимание проблеме мотивации. Это один из базовых вопросов эффективного воздействия на деятельность любого человека. Знание потребностей каждого члена команды значительно облегчит задачу формирования команды и управление уже сформированной командой.

Командная задача может быть решена только в том случае, если каждый участник чувствует свою ответственность за главное дело — нечто большее, чем сумма частей. В команде каждый ощущает свою ответственность за работу коллег и знает, что его собственное поведение в существенной степени определяет достижения остальных. Хорошо поставленная актуальная задача вдохновляет любого члена команды. Вместе с этим каждый участник ожидает, что общая работа над командной задачей позволит ему развить его личную компетентность.

Поддержание баланса в команде

Для этого необходимы следующие условия:

- У членов команды поощряется признание как различий между ними, так и потребности в общении и взаимопомощи.
- Уважаются активность и личностный рост члена команды, а также любое решение, которое к ним приводит.

- Свобода принятия решений ограничена как внутренними, так и внешними факторами. Но эти границы гибки и могут расширяться. Все члены команды признают, что их поведение ограничивается реальными условиями команды.

Наиболее эффективное средство, способствующее формированию команды, — деловые игры и комплексные тренинги командной сыгровки, упражнения, которые включают согласование целей и ценностей. Базой для деловой игры может стать конкретная проблема, проектирование мероприятия и др.

Упражнения-разминки, короткие упражнения или групповые задачи проводятся, чтобы активизировать деятельность группы в начале или середине тренинга. Разминки имеют самостоятельный групподинамический эффект, позволяют вновь сформированной группе (подгруппе) в форсированном темпе пройти фазу знакомства (углубление знакомства), обеспечить синхронизацию эмоционального состояния и тонуса, установить более близкий контакт, облегчить вербальную или невербальную коммуникацию или координацию на дальнейших этапах.

Воспитательная ИДЕОЛОГИЯ

Применение методов командообразования позволяет оптимизировать деятельность активистов, совершенствовать командное взаимодействие, формировать командные отношения, развивать сплочённость команды.

Определить качества эффективной команды, степень владения навыками выполнения управленческих функций, рассмотреть сильные и слабые стороны командных отношений, а также причины выявленных проблем можно по следующей методике.

Всё искусство управления состоит в искусстве быть честным.
Т. Джефферсон

Методика определения степени проявления качеств эффективной команды (по К. Фопелю)

«1» означает наименьшую степень выраженности того, о чём говорится в утверждении, «5» — наивысшую («Полностью согласен») по шкале: 1—2—3—4—5 (табл. 2).

Таблица 2

Степень проявления качеств эффективной команды в начале эксперимента					
1 — никогда, 2 — редко, 3 — иногда, 4 — часто, 5 — всегда					
	№ команды	1	2	3	4
1	Задача понятна всем членам команды				
2	Атмосфера в команде непринуждённая				
3	Каждый принимает участие в дискуссиях				
4	Члены команды терпеливо слушают друг друга				
5	Несмотря на расхождения во мнениях, команда работает и не пытается избежать конфликтов ради безмятежного существования				
6	Большинство решений принимается по общему согласию, но не формально				
7	Члены команды свободно выражают своё мнение о работе в группе в целом				
8	Выполнение задачи командой начинается с разработки конкретных шагов и распределения обязанностей в группе				
9	Лидер команды время от времени делится своими функциями с другими.				
10	Периодически команда проверяет, насколько успешно она работает и что мешает работать эффективно				
	Итого				

Чтобы создать актив ученического самоуправления как эффективную команду, её участникам советуем сделать несколько важных шагов.

При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии величайшие гибнут.

Гай Саллюстий Крисп

1-й шаг: научись радоваться (успехам товарищей и своим победам, дари и принимай комплименты).

2-й шаг: делись новой информацией (раскажи, что у тебя нового, чему научился, что произошло с тобой за конкретный период, это важно для команды).

3-й шаг: рассказывай о проблемных вопросах (не таи обиды и недомолвки, проблемы легче решить сообща).

4-й шаг: высказывай жалобы и просьбы (у каждого есть право говорить о том, что ему мешает работать. Если не говорить о мелких раздражителях, то они могут вырасти в большие проблемы).

5-й шаг: желай, надейся, мечтай (вся работа команды — реализация мечты).

Выражение мечты каждого участника команды — это заветные мысли и надежды на будущее всего актива.

Тренируйтесь ежедневно

Ежедневно находите время для раздумий.

Чтобы научиться творчески мыслить, надо ежедневно тренировать себя.

Успокойтесь и подумайте. Никогда ни при каких обстоятельствах не паникуйте и не суетитесь. Обдумайте положение (поставленную перед вами задачу) и попытайтесь найти выход. Этот путь приведёт вас к плодотворным идеям.

Рассказывайте о своих идеях. Идеи, живущие только в уме человека, никогда не принесут плодов. Лишь представляя их на всеобщее рассмотрение, человек в общении и обмене мнениями с другими людьми облакает свои

идеи в плоть и кровь. Маленький успех придаёт уверенность в своих силах и ведёт к большому успеху.

Ставьте себе конкретную цель — это позволит наметить контур будущего успеха. Наличие цели и стремление к ней побуждают к активной работе мысли и развивают способности к творческому мышлению.

Избегайте шаблона. Из рутины будней не рождаются оригинальные идеи. Постоянно вносите разнообразие в свою жизнь, обогащайте себя новым опытом, занятиями.

Всегда доводите до конца свои творческие усилия.

Вы говорите: дети меня утомляют.

Вы правы. Вы поясните: надо опускаться до их понятий. Опускаться, наклоняться, сгибаться, сжиматься.

Ошибаетесь. Не от того мы устаём, а от того, что надо подниматься до их чувств.

Подниматься, становиться на цыпочки, тянуться. Чтобы не обидеть.

Я. Корчак

В.Ш

О самом-самом...

* *Самый большой город в мире — это... Если производить оценку по численности населения с пригородами, то самый большой город в мире по населению — это индийский Бомбей (Мумбай), численность населения — около 30 млн человек. На втором месте среди самых больших городов мира находится Мехико — около 25 млн человек.*

Если же оценивать по численности населения без пригородов, то самый большой город в мире по населению — Шанхай (КНР), в котором проживает 24,5 миллиона человек. На втором месте в списке самых больших городов мира расположился Стамбул (Турция) — 13,5 миллиона человек.