

## АКТИВ – КОМАНДА единомышленников

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

**П**ри комплектовании актива важно продумать возраст активистов, оптимальный объём команды. Думаю, лучший возраст актива ученического самоуправления — 15–17 лет. Мотивация складывается вначале в рамках различных форм общественно полезной деятельности, в которую вовлечён подросток, а начиная с 15 лет становится устойчивой характеристикой его личности, что позволяет ему включиться в активную деятельность по управлению школой.

Согласно нормативно-правовым документам, в соответствии с которыми осуществляется деятельность управляющих Советов, в их состав избираются представители параллелей третьей ступени общего образования. Возрастной состав актива — это учащиеся старших классов.

Каждый активист выполняет свою роль в рамках определённых обязанностей и полномочий.

Руководит командой актива педагог-куратор, задача которого — организовать деятельность управленческой команды. Куратор

следит за тем, чтобы задачи команды всегда были актуальными и доступными, чтобы ребята могли реализовать и развивать свой потенциал.

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

Команды, состоящие из 5–7 человек, наиболее эффективны, и вот почему.

- ◆ Число участников достаточно для того, чтобы ребята без чрезмерной нагрузки решали стоящие перед ними задачи.
- ◆ Виден вклад каждого в общее дело.
- ◆ В такой команде на выработку совместного решения требуется сравнительно немного времени.
- ◆ Не происходит разделения на подгруппы.
- ◆ Внутрикомандные роли максимально приближены к личным способностям ребят.

### Что такое «роль» в составе команды?

Это ожидания команды, связанные с возможностями конкретного человека, и его готовность отвечать 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.

Ролевой состав команды как фактор эффективности, установленный М. Белбиным, даёт представление о том, что группа, где есть исполнители всех

Таблица 1

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

ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Состав группы должен соответствовать требованиям задания, для выполнения которого она создана. Однако 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 доверительные отношения позволяют снизить издержки взаимодействия и обеспечивают решение поставленных задач.

**Мир принадлежит оптимистам, пессимисты — всего лишь зрители.**

*Ф. Гизо*

Не всякий способен эффективно работать в команде. Те же люди, которые склонны к командной

работе, могут иметь, кроме основной, одну-две сильные вспомогательные роли. Эти роли могут быть полезны и востребованы в команде, если у других они выражены слабее.

Определение командной роли по тесту Белбина чаще совпадает с мнением членов команды, нежели с мнением самого тестируемого. К примеру, он видит себя в роли «творца», однако ребята из команды видят его в роли «дипломата», что чаще подтверждается результатами теста. Чтобы избежать ролевого конфликта, ребята из команды дают 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 — естественный процесс, обычно происходящий без участия консультанта, координатора. Процесс этот можно оптимизировать, применяя современные технологии работы с группой, которые позволяют развить навыки взаимодействия, способность принимать решения и т.д.

## **Задачи командообразования**

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

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

Группа активистов разрабатывает стратегию деятельности команды, правила командного взаимодействия; моделирует выполнение функциональных обязанностей каждого.

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

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 взаимодействия.
- ♦ Предоставление самостоятельности и инициативы.
- ♦ Формирование командной культуры.
- ♦ Мониторинг работы команды.

Вне зависимости от возраста и особенностей группы каждый поставлен перед необходимостью пройти чётко определённые, универсальные фазы вхождения в общность, последовательно решая встающие перед ним задачи. В период командообразования наблюдаются такие стадии организации:

**Формирование.** Происходит отбор в состав команды актива (выборы, назначение, выдвижение коллективом школы). Члены

команд знакомятся, обмениваются информацией, вносят предложения об организации совместной деятельности.

*Смятение» или конфликт.* По мере продвижения к поставленной цели ребята озвучивают 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, приспосабливаются к индивидуальным различиям ребят. 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 оценивается коллективом школы.

Стадия формирования — это период изучения возможностей команды. В это время ребята 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 ребятам ближе узнать друг друга;
- определить чёткую командную цель;
- предоставить команде информацию, необходимую для начала работы;
- вовлечь каждого 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;

## Мастер-КЛАСС

- ◆ наладить неформальное общение за пределами учреждения.

Чтобы команда прошла все стадии, следует учесть, следующее.

- ◆ На начальном этапе формирования команды необходимо ролевое распределение.
- ◆ На протяжении всех этапов развития команды нужно педагогическое руководство кураторов ученического самоуправления и психологическая поддержка активистов со стороны психологов.
- ◆ Деятельность команды предполагает наличие одного лидера и распределение ролей в соответствии с миссией и задачами актива. Умение организовать решение общих проблем — необходимое качество лидера команды.

Начальный этап работы — кри-

**Великие дела никогда не совершались без энтузиазма.**  
Р. Эмерсон

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 продемонстрировать убеждённость в успехе, в высокой степени командной ответственности, даже в случае ошибки и кризиса, а также уверенность в том, что работа команды — уникальный процесс. Для достижения цели актив вырабатывает новый стиль общения — с определёнными правилами поведения и требованиями к работе. Важно учитывать возможности каждого и распределять обязанности в зависимости от потребностей коллектива и требований единой групповой задачи.

Проблема мотивации — один из базовых вопросов эффективного воздействия на деятельность любого. Знание потреб-

ностей каждого значительно облегчит задачу формирования команды.

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

#### **Поддержание баланса в команде**

Для этого необходимы такие 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. Ребята признают, что их поведение ограничивается реальными условиями команды.

Наиболее эффективное средство, способствующее формированию команды, — деловые игры и комплексные тренинги командной игры, упражнения, которые включают согласование целей и ценностей. Базой для деловой игры может стать конкретная проблема, проектирование общего дела 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, обеспечить синхронизацию эмоционального состояния и тонуса, установить более близкий контакт, облегчить вербальное или невербальное общение или координацию на дальнейших этапах.

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

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

#### **Методика определения степени 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**.

Чтобы стать активом ученического самоуправления как эффективной командой, её участникам советуем сделать несколько важных шагов.

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

**2-й шаг:** делись новой информацией (расскажи, 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,

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				
	<b>Итого</b>				

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 — это заветные мысли и надежды на будущее всей команды.

#### Для участника команды

**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 облекает 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 жизнь, обогащайте себя новым опытом, занятиями.

**Всегда доводите до конца свои творческие усилия.** В.Ш