

Программа «СплоТим»

*«Даже если один работник работает лучше всех,
он никогда не сможет заменить команду единомышленников.
Слаженная команда всегда будет работать лучше,
чем талантливый одиночка»*
— Джек Уэлч

Описание программы:

Данная программа – это возможность по-новому взглянуть на перспективы развития нового типа отношений между участниками образовательного процесса посредством реализации технологии тимбилдинга.

Программа тимбилдинга (англ. Team building — построение команды), направлена на командообразование и создание атмосферы доверия в педагогическом коллективе.

Командообразование сегодня как никогда актуально. Уходит в прошлое авторитарное руководство. Приходит эра командного управления. Именно эта технология выведет на ведущие позиции нашу образовательную организацию, если мы начнем перестраивать свои внутренние коммуникации.

Программа представляет собой систему мероприятий, включающую командные спортивные, интеллектуальные и творческие испытания, групподинамические тренинги, ориентированные на развитие отношений эмоционального характера, тренинги навыков, которые носят инструментальный, обучающий характер, а также коучинг (комплекс действий педагогов, определенный единой концепцией, направленный на совершенствование отношений внутри коллектива).

Актуальность программы:

В последнее время российская система образования подверглась существенным изменениям, которые обусловлены социально-экономической обстановкой в стране и развитием рыночных отношений. *Главная задача российской образовательной политики – обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства.* При данных обстоятельствах образовательным

организациям необходимо иметь своей отличительной особенностью *высокую конкурентоспособность на основе удовлетворения запроса настоящих и будущих потребителей*, развиваться на перспективу. Высокая конкурентоспособность достигается непрерывным внедрением инноваций в образовательный процесс.

Образовательные организации, нацеленные на конкурентное преимущество по высоким и качественным результатам своей работы, инновациям и высокой рентабельности *первоначально задумываются о развитии коллектива*. В связи с этим у руководителей современных образовательных организаций появилась необходимость выражать свое отношение и отвечать на регулярные внешние изменения системы образования, что естественным образом влечет за собой необходимость организации и создания групп высокопрофессиональных специалистов.

В связи с этим командообразование как метод управления в образовательной организации выходит на первый план. Однако, несмотря на возрастающее признание потребности в командной работе, потенциальные возможности команд на сегодняшний день почти не используются в большинстве образовательных организаций. Среди множества причин данного парадоксального факта можно выделить одну, а именно, недостаточно четкое понимание, что представляет собой команда, как её создать и как использовать. Некоторые считают достаточным провозгласить: «Мы теперь – команда!», другие – считают достаточным издание распорядительного акта (приказа) по учреждению.

Наибольшая эффективность достигается тогда, когда создается команда с положительным социально-психологическим климатом и позитивными взаимоотношениями. Успешным становится коллектив единомышленников с постоянно повышающимся уровнем инновационных способностей, в атмосфере творческого поиска, который принимает ответственность за перспективы развития организации на себя.

В последние десятилетия прошлого века получил признание в бизнес кругах и деловой среде Западного полушария, включая Соединенные Штаты, *метод* развития организации под названием *командообразование*. Возникновение данного метода

ожидаемо и не случайно, так как в это время *на смену нивелированному потреблению товаров и услуг появляется потребитель с повышением требований к качеству и обслуживанию*. В данных условиях пирамида иерархии организаций в лице немногочисленной группы высшего управления, осуществляющей контроль и руководство над сотрудниками, трудящимися на производстве, становится неэффективной. На первый план выступает потребность в максимальном использовании человеческих возможностей посредством делегирования полномочий непосредственным производителям товаров и услуг, то есть рабочим, которые имеют представления, как удовлетворить желания потребителя. И образовательная организация в этом не исключение.

Командообразование – это длительный по времени и трудоемкий процесс. Функционирование в команде нередко приводит к развитию чувства индивидуализма ее членов, спад творческой активности, агрессию и конфликтность. При всем при этом, команды, успешно прошедшие процесс образования с преодолением этапов развития групповой динамики, завоевывают вершины организованности и развития навыков работы в команде, с чередованием ролей, распределением лидерских позиций, выработанными нормами и правилами.

Командообразование как процесс можно представить в двух планах. Первый – естественное, спонтанное социально-психологическое развитие команды, включенное в процесс жизни группы и протяженное во времени. Второй – специализированные социально-психологические технологии формирования команды как коллективного субъекта деятельности. В рамках процесса командообразования с целью эффективного управления и повышения качества образования в ОУ мы рассматриваем второй путь формирования команды как задачу нашей работы на 2018 – 2019 учебный год.

Цель:

1. Разработка и апробация мероприятий по тимбилдингу, повышение сплоченности коллектива ОУ через создание атмосферы сотрудничества и успешности с целью построения эффективного командного взаимодействия.

2. Создание условий для мобилизации педагогического коллектива с целью решения актуальных проблем образования.
3. Создание условий для изменения статуса педагога, его образовательных функций соответственно требованиям к его профессионально-педагогической компетентности, к уровню его профессионализма.

Задачи:

- исследовать особенности педагогического коллектива;
- изучить теоретические основы тимбилдинга;
- разработать систему работы ОУ по организации тимбилдинговых мероприятий;
- формировать навыки успешного взаимодействия сотрудников коллектива в различных ситуациях;
- повысить уровень личной ответственности за результат;
- повысить уровень доверия и заботы между членами коллектива;
- переключить внимание участника с себя на коллектив;
- повысить командный дух, получить заряд позитивного настроения;
- объединить молодых и опытных педагогов;
- сформировать благоприятный психологический климат в коллективе.

Проблемное поле:

- Индивидуальная учительская работа направлена на учащихся, и многие учителя не видят необходимости поддерживать какие-то отношения с коллегами на профессиональном уровне;
- нравственная, эмоциональная, умственная, физическая усталость как фон, который раздражает, давит, влияет на характер коллективных отношений;
- недостаток мужчин-педагогов резко сужает положительное эмоциональное поле;
- у некоторых педагогов есть представление об отсутствии целостного коллектива, имеющего какие-либо согласованные ценности, есть замкнутые малые группы;

- иногда возникают слухи, ссоры, конфликты;
- нет слаженной работы отдельных подразделений педагогического коллектива в воспитании и обучении учащихся;
- отсутствуют устойчивые стимулирующие механизмы.

Ожидаемые результаты:

- В результате реализации программы будет создана сплоченная команда ОУ.
- Активизируется деятельность педагогов ОУ в городских акциях, профессиональных конкурсах, коллективных творческих делах.
- Будут созданы условия для самореализации и выявления новых лидеров среди педагогов ОУ.
- Будет организовано и проведено много добрых дел для ОУ силами самих участников программы.
- Будет обобщен инновационный опыт и использован в других ОУ.

Этапы реализации программы:

№ п/п	Наименование мероприятия	Сроки	Ответственные	Прогнозируемые результаты
1 этап. Подготовительный (август 2018 года)				
Задачи:				
<ul style="list-style-type: none"> • Провести анализ теоретических исследований, российского и зарубежного опыта по проблеме управления образовательной организацией на основе тимбилдинга. • Разработать нормативно-правовое и научно-методическое обеспечение процесса управления образовательной организацией на основе тимбилдинга. • Разработать программу мониторинга и провести изучение состояния проблемы. • Поставить цели и задачи, определить направления работы, составить план мероприятий. 				
Систематизировать методические материалы по использованию тимбилдинга в образовании.				
1.	Создание рабочей группы педагогов.	Август 2018	Директор школы С.В. Кузякина	<ul style="list-style-type: none"> • создана рабочая группа; • изучен имеющийся опыт по данной проблеме;
2.	Изучение состояния проблемы в научно-методической литературе и	Август 2018	Рабочая группа педагогов	

	передовой педагогический опыт по использованию тимбилдинга в образовании.			<ul style="list-style-type: none"> создана нормативно-правовая и научно-методическая база по теме;
3.	Формирование нормативно-правовой и научно-методической базы по внедрению технологии тимбилдинга.	Август 2018	Администрация ОУ	<ul style="list-style-type: none"> разработан диагностический инструментарий, выявлен исходный уровень изучаемых показателей;
4.	Разработка диагностического инструментария, позволяющего выявить исходный уровень изучаемых показателей; изучение состояния проблемы.	Август 2018	Рабочая группа педагогов	<ul style="list-style-type: none"> определены направления работы; создан план действий; разработан сценарий тимбилдинговых мероприятий.
5.	Проведение диагностики педагогического коллектива ОУ	Август 2018	Рабочая группа педагогов	
6.	Представление результатов диагностики на августовском педагогическом совете	30 августа 2018	Директор школы С.В. Кузякина	
7.	Составление картотеки игр на сплочение коллектива. Разработка сценариев тимбилдинговых мероприятий	Август – сентябрь 2018	Рабочая группа педагогов	
<p>2 этап. Основной (сентябрь 2018 года - май 2019 года)</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> Организовать работу по выполнению тимбилдинговых мероприятий. Активизировать педагогов на участие в реализации программы. 				
<p>Направление «Спортивно – оздоровительный тимбилдинг» <i>(Веселые командные состязания, оригинальные аттракционы, необычные эстафеты, командообразующие конкурсы, азарт и спортивный командный дух).</i></p>				<ul style="list-style-type: none"> создана программа основных направлений тимбилдинговых мероприятий;
8.	Выездной педагогический совет с посещением конно –	Август 2018 года	Директор школы С.В. Кузякина	

	спортивной базы АО «Акрон» в д. Ермолино			<ul style="list-style-type: none"> созданы психолого – педагогические условия для активизации работы педагогов через использование интерактивных форм; активизировались инновационные процессы в ОУ; повысился уровень индивидуальной ответственности педагогов за результативность образовательного процесса; увеличилось количество педагогов-исследователей; изменение статуса педагога, его образовательных функций соответственно требованиям к его профессионально-педагогической компетентности, к уровню его профессионализма; произошло накопление педагогами положительного эмоционального опыта.
9.	Организация групп здоровья (посещение бассейна по коллективному абонементу)	Октябрь 2018-апрель 2019 года	Н.П. Кондратьева, воспитатель группы продлённого дня	
10.	Выездное спортивно – игровое мероприятие на полигон «Адреналин 53» в д. Плетниха (игра в лазертаг, посещение верёвочного парка, турпоход)	Май 2019 года	В.А. Степанова, учитель	
11.	Коллективное посещение ледовой арены.	По согласованию с коллективом	Е.Н. Малиновская, замдиректора по УВР	
12.	Наше спортивное МО. Спортивный праздник для педагогов. Весёлые старты.	Октябрь 2018	Учителя физкультуры	
13.	«Волейбол без правил» команда учителей против команды детей	Зимние каникулы	И.Ф. Никифорова, замдиректора по ВР, учителя физкультуры	
Направление «Тренинговый игровой тимбилдинг». (Система тренинговых мероприятий на сплочение коллектива).				
14.	«Строим колесо профессионального баланса». Деловая игра.	Август 2018 на педагогическом совете	Директор школы С.В. Кузякина	
15.	«Строим башню отношений». Основные принципы командной работы. Практический семинар с элементами тренинга.	Сентябрь 2018	Степанова В.А., учитель	
16.	Кто такой лидер. Как развить в себе лидерские качества. Практический семинар	Октябрь 2018	Сулова Н.В, учитель	

	с элементами тренинга.			
17.	«Опыт гусиной стаи». Командный дух, как он формируется. Практический семинар с элементами тренинга.	Ноябрь 2018	Ефимова Е.М., учитель	
18.	Какие бывают команды. Практический семинар с элементами тренинга.	Декабрь 2018	Рабочая группа учителей	
<p>Направление «Профессиональный тематический тимбилдинг «Мастерская педагогических идей»». Педагоги могут проявить свои профессиональные и личностные возможности и таланты, лучше узнать друг друга, побывав в нестандартных ситуациях, научатся распределять роли.</p>				
19.	Оформление школьной доски почёта.	Сентябрь 2018	Администрация школы, рабочая группа учителей	
20.	Педагогический квест для молодых педагогов «Циклограмма одного дня».	Ноябрь 2018	Сулова Н.В., Степанова В.А., учителя	
21.	Школьный фестиваль открытых уроков и профессиональных мастер - классов	По плану работы школы	Администрация школы	
22.	Организация поездки творческой группы педагогов в Русскую гимназию г. Кохтла – Ярве (Эстония) с целью обмена педагогическим опытом.	Октябрь - ноябрь 2019 (осенние каникулы)	С.В. Кузякина, директор школы	
<p>Направление «Кулинарный тимбилдинг». («Вкусное» объединение команды. В ходе совместного приготовления блюд участники имеют возможность пообщаться друг с другом в нестандартной обстановке, проявить свой творческий потенциал, лидерские качества)</p>				
22.	Кулинарные состязания МО	Зимние каникулы, январь 2019	Агафонова Е.Ю., заведующая столовой, Корчагина Е.С., замдиректра по АХР	
<p>Направление «Творческий тимбилдинг». (Познавательно-</p>				

творческая программа, во время которой каждый участник сможет попробовать себя в каком-либо направлении).			
23.	Интерактивная ярмарка мастер – классов по рукоделию «Город мастеров. Мастер-классы: роспись по дереву, декупаж, мыловарение, рисование песком, квиллинг, плетение мандалы, изготовление народных кукол и т.д.	Весенние каникулы	И.Ф. Никифорова, замдиректора по ВР, учителя технологии
24.	Театральный вечер (театральная гостиная). Постановка силами педагогов пьесы (литературно – музыкальной композиции)	В течение года до марта 2019 года	И.Ф. Никифорова, замдиректора по ВР, М.Н. Никитина, педагог организатор, МО учителей литературы
Направление «Экологический и социальный тимбилдинг». <i>Участие педагогов в значимых акциях.</i>			
25.	«Зеленый» тимбилдинг». Проведение субботника, высаживание деревьев, облагораживание территории школы.	Апрель 2019	С.В. Кузякина, директор школы.
26.	Марафон «Рождественский подарок».	Декабрь 2018	И.Ф. Никифорова, замдиректора по ВР, Савельева В.В., социальный педагог.
Направление «Интеллектуальный тимбилдинг». <i>(Самые интересные и захватывающие интеллектуальные игры, которые раскроют весь умственный потенциал сотрудников и сплотят их для достижения главной цели – победы!)</i>			
27.	Шоу «Интуиция». Команда молодых против команды	Сентябрь 2018	Добровецкая Я.А., Никитина М.Н.

	опытных педагогов.			
28.	Участие команды педагогов в играх городского интеллектуального клуба «Игра головой» или «60 секунд»	В течение игрового сезона	Сулова Н.В., учитель	
29.	Участие команды педагогов в квест – играх	По согласованию	Степанова В.А.	
<p>3 этап. Заключительный (июнь - сентябрь 2019 года.)</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Провести диагностику эффективности реализации программы. 2. Обобщить и оценить результаты работы. 3. Систематизировать практический материал (сценарии основных направлений тимбилдинговых мероприятий, игры, фото, результаты продуктивной деятельности). 4. Подготовить материалы для печатного издания. 				
30.	Проведение диагностики педагогического коллектива ОУ	Май 2019	Рабочая группа педагогов	<ul style="list-style-type: none"> • проведена диагностика эффективности реализации программы;
31.	Представление результатов диагностики на педагогическом совете. Интерактивная платформа обсуждения.	Июнь 2019	С.В. Кузякина, директор школы.	<ul style="list-style-type: none"> • систематизированы методические материалы по использованию технологии тимбилдинга; • определены перспективы развития программы на дальнейший период
32.	Подготовка материалов программы к печати	Август – сентябрь 2019	С.В. Кузякина, директор школы, педагоги.	<ul style="list-style-type: none"> • подготовлен и издан сборник методических материалов по программе.

Средства контроля и обеспечения достоверности результатов программы:

- анкетирование;
- тестирование;
- наблюдение;
- интервьюирование;
- интерактивная платформа обсуждения.

Оценка результативности программы:

Вектором модернизации процесса командообразования должна стать система мотивирования и стимулирования сотрудников, которая позволит создать адекватную мотивирующую среду с учетом ведущих потребностей педагогов. Ожидаемыми результатами реализации комплекса мероприятий станет:

1. увеличение процента педагогов, удовлетворенных условиями мотивационной среды, ориентированной на удовлетворение ведущих потребностей (диапазон значений: + 10 % + 20% от стартовых показателей);
2. увеличение степени активности педагогов, представляющих свой опыт в педагогическом сообществе (диапазон значений: +10% + 15 % от стартовых значений).

Приложение 1.

Диагностика типа организационной культуры в ОУ

Образовательная организация – это педагогический коллектив. Коллектив – это прежде всего то пространство, где люди выстраивают отношения и взаимодействуют, где ведущую роль в процессе функционирования играет организационная культура, обеспечивающая качество целостности данного коллектива.

При прочих равных условиях организационная культура является мощным инструментом для построения коллектива, его сплочения в учреждении. Поэтому с целью анализа состояния организации, получения наиболее полного представления о ситуации в педагогическом коллективе необходимо провести исследование организационной культуры. В данном исследовании использовалась методика построения графического профиля организационной культуры, базирующаяся на одной из принятых сегодня в мировой практике типологии Ч. Хэнди.

Методика представляет собой анкету с вопросами, предусматривающими ответы респондентов о состоянии организационной культуры в учреждении не только с учетом существующего состояния дел, но и перспектив развития. Испытуемым предлагается оценить каждый вопрос относительно «Настоящего» и «Будущего», выбрав один из предложенных ответов: «Да», «Скорее да», «Скорее нет», «Нет».

Анализ положительных ответов позволяет выявить доминирующий тип организационной культуры. Коротко охарактеризуем четыре предложенных типа организационной культуры.

руководитель?								
8. Все идеи руководителя разделяются и поддерживаются?								
9. Есть ли в вашем ОУ творческие группы?								
10. Администрация видит в педагогах равных партнеров?								
11. Администрация поддерживает творческие группы и создает условия для их успешной деятельности?								
12. Педагоги активно участвуют в обсуждении учебного процесса и путей его совершенствования?								
Культура индивидуальности								
13. Имеете ли вы возможность работать автономно?								
14. Можете ли вы работать над интересующей вас проблемой?								
15. Коллеги прислушиваются к вашему мнению?								
16. Считаете ли вы, что для качественной работы вам совершенно не нужен контроль администрации?								

Преимущественные положительные ответы дают возможность выявить устремленность педагогического коллектива к определенному типу организационной культуры.

Для выявления преобладающего типа организационной культуры данные графы «Да» суммируем с данными графы «Скорее да» с коэффициентом 0,5. Полученные результаты вносятся в матрицу (таблица 2), после чего строится графический профиль настоящего и графический профиль будущего.

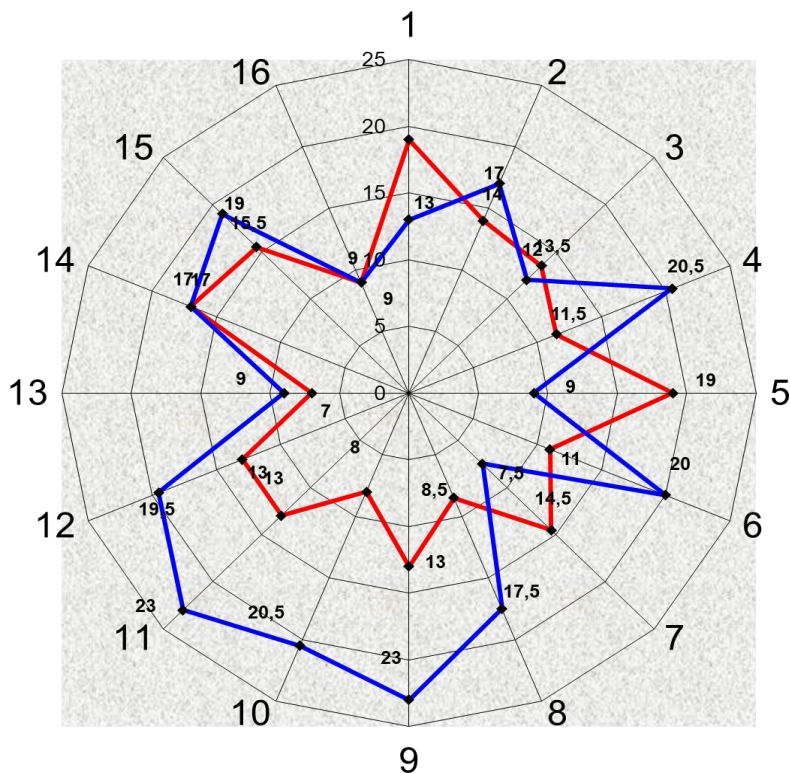
Таблица 2 – Матрица результатов графического профиля организационной культуры образовательной организации

№ вопроса	Настоящее	Будущее
1.		

2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		

На основании полученных результатов строятся графические профили настоящего и будущего (желаемого) состояния организации, на несовпадении которых можно увидеть скрытые и явные тенденции, целесообразность и нецелесообразность определенных управленческих воздействий, потенциал и ресурсы развития коллектива в целом (Рисунок 1, представлен для примера)

Ролевая культура - 1-4
 Культура "Ордена" - 5-8
 Командная культура - 9-12
 Культура индивидуальности 13-16



Контроль процесса формирования и развития организационной культуры предполагает систематическое выявление в поведении работников отклонений от установленных в организации норм, анализ причин таких отклонений, выбор и реализацию способов корректировки трудового поведения.

Приложение 2.

По мнению автора теории групповых ролей М. Белбина, эффективность организации, действующей по принципу команды, гораздо выше, чем эффективность организации, действующей на основе конкуренции сотрудников. При этом каждый член команды воспроизводит некоторую модель поведения, соответствующую его роли. Учет этих ролей и их правильное соотношение и есть залог успешности командной работы.

С целью определения ролевой структуры педагогического коллектива необходимо провести исследование по методике «Определение командных ролей» (автор Р.М. Белбин). Исследование позволит определить основные и дополнительные роли, которым отдает предпочтение каждый педагог при работе в команде, а также охарактеризовать и спрогнозировать поведение, в соответствии с индивидуальными

особенностями поведенческих и социальных реакций. Методика Белбина была разработана в рамках концепции «командных ролей» (изначально их было восемь, позднее выделили девятую), комбинация которых даст ролевое разнообразие команды. В интерпретации проведенного исследования мы будем ориентироваться на классические восемь командных ролей, выделенных автором методики: Исполнитель, Председатель, Формирователь, Мыслитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист и Доводчик.

Инструкция.

В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете, они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

Вопросы к тесту Белбина.

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

10. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
11. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
12. Генерация идей — моё врожденное достоинство.
13. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
14. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
15. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
16. Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
17. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

20. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.
21. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.
22. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
23. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
24. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
25. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию

атмосферы, царящей в группе.

26. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

27. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Блок 3. Участие в совместном проекте:

30. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

31. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

32. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.

33. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

34. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

35. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

36. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.

37. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

40. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

41. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

42. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

43. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

44. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

45. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

46. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

47. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

50. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.

51. Мне нравится находить практические решения проблем.

52. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

53. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

54. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

55. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

56. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

57. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

- 60. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- 61. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- 62. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- 63. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
- 64. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- 65. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- 66. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- 67. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

- 70. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
- 71. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
- 72. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.
- 73. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.
- 74. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
- 75. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.
- 76. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.
- 77. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

Ключ.

Перенесите свои баллы из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Председатель / Координатор	Творец / Формирователь	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик	Работник / Исполнитель	Исследователь / Разведчик	Дипломат / Коллективист	Реализатор / Доводчик
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16

2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого								

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Расшифровка (ответы) к методике Мередита Бедлина.

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
Председатель / Координатор:	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
Навигатор / Формирователь:	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
Генератор идей / Мыслитель:	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
Наблюдатель / Оценщик:	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.

Работник / Исполнитель:	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
Снабженец / Разведчик:	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
Коллективист / Миротворец:	Ориентирован на общество. Мягко, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
Человек, расставляющий точки над «i» и «/» Доводчик:	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.

Согласно теории Белбина, идеальный менеджер — тот, кто совмещает в себе все достоинства вышеперечисленных типов ролей и при этом лишен их недостатков, в силу противоречивости личностных характеристик не существует.

Но то, что недоступно одному человеку, может с успехом выполнить команда, личностные характеристики которых охватывают качества, необходимые для реализации всех 8 ролей. Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек. Каждый человек может совмещать в себе несколько ролей, но, как правило, не очень много, обычно не более 2-3 ролей. Главное, чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создает основу для эффективной работы команды в целом.

В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать ее состав на предмет 8 ролей по Белину. Возможно, что в команде не хватает сотрудника, играющего важную роль.

Классификация ролей в группе по Белбину (подробно).

Председатель (Координатор, Coordinator)

Поощряющий и поддерживающий тип. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. Стиль руководства командой. Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы,

исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Формирователь (Приводящий в действие, Shaper)

Предпринимательский тип. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать. Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

Формирователи по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработавшей команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.

Мыслитель (Plant)

Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

Оценщик (Monitor-Evaluator)

Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Исполнитель (Implementer)

Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator)

Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны

и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Коллективист (Team Worker)

Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса.

Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

Доводчик (Completer-Finisher)

Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалерийским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неперенные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Приложение 3.

Опросник «Мотивационный профиль» (Н.В. Самоукина)

Профессиональная мотивация – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) с помощью трудовой деятельности. Таким образом, мотивация педагога образовательной организации – важнейший фактор результативности его работы, и в этом качестве она составляет основу трудового

потенциала каждого работника, то есть всей совокупности свойств, которые влияют на его трудовую деятельность.

Необходимость исследования мотивационной среды в образовательной организации и уровня мотивационного развития педагогов в процессе командообразования важна еще тем, что, она является одним из методов управления личностью, механизмов воздействия на ее потребности и желания в саморазвитии и обязательным показателем оценки её психического здоровья.

С целью выявления уровня сформированности мотивационной среды в организации и уровня мотивационной активности педагогических работников необходимо провести исследование по методике «Оценка мотивационной среды в учреждении», авторы: Бадаев Т.Л., Замфир К. и опросника «Мотивационный профиль» (Н.В. Самоукина).

На стартовом этапе такой замер необходим не только для констатации имеющегося потенциала каждого участника, но и для определения приоритетных направлений последующей работы, центрированной на дифференцированном и персонализированном подходе.

Опросник «Оценка мотивационной среды учреждения»

Утверждения	Средний балл
1. Четко знает, каких результатов в работе ждет от него организация	
2. Уверен в объективности оценки его работы	
3. Знает, по каким критериям оценивают его работу	
4. Уверен, что о его успехах обязательно будет известно руководству	
5. Уверен, что о его неудачах обязательно будет известно руководству	
6. Уверен, что за хорошей работой обязательно последует поощрение	
7. Уверен, что о его успехах всегда станет известно всем коллегам	
8. Уверен, что реакция коллег на его успехи всегда будет позитивной	
9. Свободен в выборе форм и методов работы	
10. Считает, что система материального поощрения справедливая и действенная	
11. Считает работу интересной	
12. Знает, какие поощрения и какие результаты приняты и одобряются в коллективе	
13. Считает, что результаты его труда зависят только от него самого	

14. Считает, что формы морального поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны	
15. Имеет нагрузку, не требующую от него сверхусилий для достижения хороших результатов	
16. Считает, что оплата его труда зависит от результатов работы	
17. Уверен, что руководство справедливо поощряет его работу	
18. Убежден, что успешная работа невозможна без постоянного совершенствования методов своей работы	
19. Имеет четкие и конкретные цели совершенствования своей работы	
20. Считает очень интересным искать или придумывать психолого-педагогические инновации	
21. Охотно делится с коллегами освоенными новшествами	
22. Чувствует одобрение и уважение за вводимые нововведения в работе	
23. Имеет достаточно времени для освоения или разработки нововведений	
24. Получает от руководства поддержку и помощь в совершенствовании своей работы	
25. Убежден, что для него лично освоение пед. новаций не требует сверхусилий	
26. Уверен, что участие в инновационной работе обязательно будет отмечено поощрением и признанием руководства	
27. Уверен, что способен развивать и совершенствовать свои методы работы	
28. Знает четко перспективы своего роста	
29. Имеет достаточно возможностей для профессионального развития	
30. Имеет конкретную цель повышения своего профессионального уровня на ближайшую перспективу	
31. Видит связь между повышением своей квалификации и изменением своего статуса в коллективе	
32. Убежден, что профессиональный рост связан с ростом материального благополучия	
33. Убежден, что руководство обязательно заметит и поощрит работу по саморазвитию	
34. Убежден, что при имеющейся нагрузке профессиональное развитие по силам каждому	
35. Уверен, что руководство стремится создать благоприятные условия для профессионального развития специалистов	
36. Считает для себя необходимым постоянное профессиональное развитие	

