

*Захарова Елена Леонидовна,
Григорьева Кристина Николаевна,
Качанова Людмила Варсонофьевна,
Степанова Елена Владимировна,
Фёдорова Татьяна Валерьяновна,
Данилова Анастасия Викторовна,
Никонорова Татьяна Геннадьевна,
Солдатова Елена Николаевна,
Филиппова Любовь Варсонофьевна,
Яковлева Алевтина Валерьевна,
Антонова Ирина Игоревна,
Иванова Ирина Михайловна,
Васильева Татьяна Арсентьевна,
Демидова Елена Юрьевна,
Гладкова Валентина Афанасьевна,
Храмова Ирина Нестеровна,
учителя начальных классов,
Захаров Владимир Владиславович,
учитель физической культуры
МБОУ «СОШ № 35»,
г. Чебоксары, Чувашская Республика, Россия*

МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЫ

Учителя МБОУ «СОШ № 35» г. Чебоксары работают над проблемой командообразования на протяжении уже нескольких лет. Обогадив свои знания, свой опыт по созданию исследовательской, творческой школьной среды, наши учителя начали проектировать модель инновационной среды, в которой формируются личность, активность освоения и преобразования окружающего мира, высокая самооценка, открытость, свобода суждений и поступков. Такую модель учителя определили как «Эффект команды». Основная идея: способствовать вхождению учащихся в значимые для них практики: социальные, творческие, образовательные, – где особое значение приобретает опыт работы в команде, где можно рассчитывать на взаимную помощь, координирование деятельности, сотрудничество и сотворчество, открытие себя в сотрудничестве с другими людьми. Командная работа

призвана готовить молодых людей к жизни в обществе, учит примерять на себя разные роли, смело и решительно проявлять и развивать свои таланты и способности. Учителя начальных классов нашей школы в своей работе выявили и обосновали психолого-педагогические условия командообразования, что на сегодняшний день в литературе мало разработано. Показали и доказали эффективность своего подхода к вопросу командообразования. Получили высокую оценку своей деятельности среди коллег и родительской общественности. Не останавливаются на достигнутом и постоянно делятся опытом своей работы на разных уровнях.

Ключевые слова: принципы командообразования, форма управления, конструктивное взаимодействие, «эффект команды», тренинг, стимулирование, школьная среда, модель.

Актуальность. Командная работа – одно из самых прогрессивных направлений в современном менеджменте. Именно поэтому авторы статьи видят назначение представленной разработки в следующем: направить усилия педагогического коллектива на создание модели образовательной среды в следующих ориентирах:

- 1) развитие творческой личности;
- 2) познание процессов, происходящих в окружающем мире;
- 3) нацеленность на будущее;
- 4) разнообразие и качество образовательной деятельности.

Целевые группы. К целевым группам мы, прежде всего, относим учителей, которые ценят партнёрство, не любят в одиночку решать проблемы, стремятся рассматривать возникающие вопросы через призму творчества, открыты для принятия нового. К целевым группам относим методические объединения учителей начальных классов, учителей-предметников. Полезно и интересно это будет студентам педагогических вузов. Также в эффективном командообразовании заинтересованы психологи, вожатые и социальные педагоги.

Теоретическая и практическая значимость разработки.

Цель нашей разработки: обобщить комплекс психолого-педагогических условий, обеспечивающих функционирование модели инновационной школьной среды «Эффект команды».

Задачи нашего исследования:

- 1) раскрыть содержание понятия «команда» и выделить ее виды, наиболее характерные для образовательных учреждений;
- 2) обосновать психологические характеристики команды;
- 3) определить психолого-педагогические условия формирования команд в образовательном учреждении;
- 4) разработать и апробировать алгоритм формирования команд в образовательном учреждении;
- 5) определить результативность опытно-экспериментальной работы по формированию команд.

Новизна исследования:

- обоснованы психологические характеристики команды;
- обосновано содержание процесса формирования команд;
- определены психологические условия формирования команды;
- выявлены формы и средства психолого-педагогического обеспечения процесса формирования команд;
- разработан и апробирован алгоритм формирования эффективной команды.

Теоретическая значимость исследования. Систематизация важных моментов командообразования, выделение основных черт, отличающих командное взаимодействие. Результаты исследования позволяют расширить представления о формировании эффективно работающих детских команд во внеурочной деятельности школы.

Практическая значимость исследования: разработка содержания и форм работы по созданию эффективных команд позволит обогатить деятельность педагогов и психологов в образовательных учреждениях.

ОПИСАНИЕ РАЗРАБОТКИ.

В специальной литературе мы нашли несколько определений понятия «команда»:

• Команда – *это группа из двух или более людей*, которые регулярно взаимодействуют и координируют свою работу для достижения общей цели.

• Команда – это группа людей, работающих вместе над достижением конкретной бизнес-цели.

• Команда – *это способ построения организации* с учетом реальных качеств ее сотрудников, во имя максимально эффективного достижения целей организации и т.д.

Мы определили важные условия, при которых работа команды будет действительно эффективной:

- взаимная поддержка; кодекс общения;
- вклад таланта и знаний каждого члена команды в общий успех дела; каждый понимает, что именно он нужен команде для достижения успеха;
- атмосфера доверия;
- открытые высказывания: идеи, мнения, несогласие, вопросы;
- возможность конструктивного конфликта, порождающего новые идеи;
- понимание каждым членом команды, что если команда не может прийти к единому мнению, особенно в чрезвычайных обстоятельствах, окончательное решение должен принимать руководитель.

Распределение ролей в команде – довольно тонкий вопрос. С одной стороны, чрезвычайно важно, чтобы каждый член команды играл роль, соответствующую его способностям и возможностям. С другой – также важно, чтобы каждый в процессе жизнедеятельности команды «попробовал на себе» как можно больше ролей. Это необходимо для создания условий взаимной страховки и взаимозаменяемости членами команды друг друга в экстремальных ситуациях.

Но есть, на наш взгляд, 4 основные роли, без которых движение вперед невозможно (как во взрослой, так и в детской команде):

производитель – член команды с широким кругозором, с хорошо развитым творческим мышлением, воображением и фантазией; обобщая идеи

других, вырабатывает свои на более высокой ступени. Обладает чувством ответственности за результаты деятельности коллектива;

аналитик – член команды, обладающий склонностью к анализу, обобщению; он умеет придать идее законченный вид, сделать ее привлекательной и понятной обычным людям;

реализатор – член команды практического склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (скорее всего, руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно распределить роли;

разумный критик (эксперт) – член команды, провокатор, не боится сказать о минусах, подвергает оценке все высказывания и мнения.

Следующий вопрос, который нужно рассмотреть – это форма управления в команде. Из всего многообразия вариантов управления в специальной литературе выделяют **три основные формы**, варианты которых широко распространены во всех сферах производственной и творческой деятельности команд.

«Театр одного актера». *Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливую лидера-профессионала.* Команда полностью доверяет лидеру. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению. Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне. Форма управления особенно *характерна для интеллектуальной сферы*: научные школы различных научных авторитетов, театры-студии талантливых режиссеров и т.д.

«Команда согласия». Наиболее приемлема для малочисленных команд настоящих профессионалов. Каждый член команды «закрывает» автономный участок работ, и его мнение является чрезвычайно важным для команды в целом. Все ответственные решения принимаются коллегиально. Такая форма организации предпочтительна для творческих команд, управленческих команд,

команд каскадеров, узкоспециализированных производственных команд, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров. *Исходя из нашего опыта работы по командообразованию, как раз эта форма управления как нельзя лучше подходит детским командам (собранным из числа победителей школьного этапа какого-либо конкурса), готовящимся представить лицо школы на уровне района, города, республики, что и будет продемонстрировано далее в нашей работе.*

«Совет». Занимает промежуточное положение. *Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами команды на совете (планерке, оперативке) команды. Эта форма наиболее приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов. В детской школьной среде эта форма часто применяется при подготовке класса, параллели, школы к какому-либо грандиозному событию, мероприятию.*

Встаёт следующий вопрос: численность команды. Какое же количество человек оптимально для эффективной работы команды? Мы опять поискали ответ в специальной литературе (экономической, так как в педагогической тема командообразования слабо освещена).

Команда должна быть малочисленной. По мнению Эдварда Лолера, директора-основателя Центра изучения организационной эффективности при Южнокалифорнийском университете, в идеале команда должна включать *пять-девять* и никогда больше 15 человек. Хотя некоторые задания, например, в промышленном производстве, могут требовать создания команд из 25-30 человек.

Гленн Паркер, автор книги «Члены команды и групповая работа: новые стратегические преимущества в бизнесе», утверждает, что производительность,

ответственность, участие и доверие, – все эти показатели ухудшаются по мере увеличения численности команды. Г. Паркер приходит к заключению: *оптимальный размер команды — от четырех до шести человек, а 10-12 членов — это предел, когда еще сохраняется эффективность.*

Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит, авторы книги «Мудрость команд», говорят, что в команде должно быть от двух до 25 человек, «потому что *большие группы людей – просто в силу их размеров – испытывают трудности в плане конструктивного взаимодействия друг с другом.*»

Итак, обобщив мнения специалистов, мы решили в деле формирования команд брать за основу *численность от 2 до 8. Всё зависит от вида и содержания конкурса, к которому надо подготовить команду.*

Обобщив экономическую и психологическую мировую практику, мы пришли к следующим умозаключениям: круг вопросов относительно формирования команд можно условно разделить на три группы (по этой схеме мы далее и будем разбирать технологию командообразования в работе с детьми):

1) Группа организационно-управленческих вопросов (принципы организации командной формы работ, организационный «эффект команд», основные сферы деятельности команд, формы управления в команде, виды команд).

2) Группа психологических вопросов (взаимодействие в команде, бесконфликтное существование, саморегуляция).

3) Группы системно-аналитических вопросов (ситуационный анализ, оценка рисков, технологии решения проблем).

Поскольку мы работаем с детьми, то немаловажным пунктом обязательно следует добавить *стимулирование*: даже взрослому приятно получать за свой труд, а тем более результативный труд, какие-то поощрения, моральные или материальные. Поэтому мы добавляем:

4) Стимулирование по результатам. Это, конечно, группа психологических вопросов, но почему-то этот пункт хочется выделить отдельно.

Теперь мы подошли к тому, чтобы на конкретных примерах рассмотреть, как в начальных классах нашей школы происходит работа с командой детей. Сразу хотим обратить внимание на то, что исходя из многолетнего опыта работы, *эффективнее команду учеников может подготовить не один педагог, а целая команда учителей*. Численность её варьируется, как и в детской команде, от 2-х до 8-ми, в зависимости от содержания и целей конкурсов, от того, что может каждый учитель (а все мы обладаем разным уровнем творчества, запасом знаний, стажем и опытом) дать команде на разных этапах её существования.

Если это не противоречит условиям конкурса, к которому мы готовимся, то команду, на наш взгляд, лучше *создавать из совершенно разных детей, разных не только по характеру, способностям, но даже и по возрасту*. При этом взаимодействие между членами команды в процессе работы только обогатит каждого. И опять-таки в такой команде разношёрстных людей идёт хорошая подготовка к будущей жизни во взрослом обществе. *Но именно с такой командой на первых этапах её формирования труднее всего работать. Здесь нужны особые технологии*, но тем ценнее, многограннее и неожиданнее окажется результат!

На сегодня существует множество технологий, преимущественно из сферы бизнес-тренингов, которые зарекомендовали себя эффективными при работе с командами. Программа тренинга командообразования рассчитана на построение доверия внутри группы, выработку навыков взаимодействия и соответственно сплочение коллектива.

Задачи тренинга:

- формирование и усиление общего командного духа, путем сплочения группы людей;

- развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;
- получение эмоционального и физического удовольствия от результатов тренинга;
- осознание себя командой.

В зависимости от численности команды (или даже пока ещё не команды, а группы), и подход к программе тренинга будет разный.

Казалось бы, никаких сложностей не должна испытывать группа из двух детей. Очень нравится нам готовить такую команду для конкурса исследовательских работ. Когда ребёнок отбирает материал, проводит исследования, выступает с устной защитой один, это не есть хорошо. Интереснее, полезнее, выигрышнее делать эту работу вдвоём. Когда ты чувствуешь родное плечо, когда ты видишь родные глаза, ты будешь увереннее преодолевать трудности. Но и в такой команде однажды наступает кризис, и даже иногда соперничество, появляются «выскочки», которые всё тянут на себя. Поэтому даже к формированию такой малочисленной команды надо подходить ответственно! (И, конечно же, опять мы настаиваем, чтобы эту команду готовил не один, а два педагога. Наши учителя начальных классов активно в этом направлении сотрудничают с учителями-предметниками. Отличные результаты получаются в союзе с учителем технологии, физики, химии). Даже для группы из 2-х человек существуют очень интересные тренинги командообразования, которые мы опробовали и используем уже постоянно.

Подробнее остановимся на такой работе.

- *Уровень участия:* городской, республиканский.
- *Название конкурса:* конкурс исследовательских работ и творческих проектов младших школьников «Я – исследователь», региональная конференция молодёжи и школьников «Наука. Творчество. Развитие».

• *Сфера деятельности команды:* как правило, социальная (рассматриваются вопросы общения, досуга, безопасности, окружающей действительности).

• *Вид команды:* проектная.

• *Принцип формирования команды:* добровольный (дети сами выбирают того, с кем хотят работать).

• *Принцип распределения ролей:* по ходу работы.

• *Форма управления в команде:* команда согласия.

• *Форма анализа работы:* ситуационный анализ, итоговый анализ.

• *Форма стимулирования по результату:* моральное, материальное (дипломы, ценные призы).

Так как готовят работу ученики из одного класса, то знакомить их друг с другом не надо. И чаще всего объединяют свои силы и способности два друга или две подруги. Но поскольку притягиваются противоположности, они всегда дополняют друг друга. Один более громкий, другой более эмоциональный. Один говорит чётче, другой лучше выучит текст. И вот они уже не команда, а почти соперники. Вот на этом этапе и нужна психологическая помощь, оказанная учителями-наставниками. Есть такой замечательный тренинг «Опасения» (мы нашли этот тренинг в специальной литературе и адаптировали применительно к команде-паре). Он всегда приносит нужный результат.

Описание тренинга «Опасения» (он подходит как для команд из 2-х чел., так и для команд большего состава).

Выберите себе в партнеры того, с кем вам тяжело или не очень хочется общаться. Разойдитесь по комнате, так чтобы друг другу не мешать. Тот, кто испытывает к партнеру отрицательные чувства, имеет 7 минут, чтобы со всех сторон изучить причины своего недоверия. Он должен говорить своему партнеру фразы, которые всегда начинаются одинаково: «Я не доверяю тебе, потому что...» Например: «Я не доверяю тебе, потому что ты намного больше меня и выглядишь сильнее... Я не доверяю тебе, потому что думаю, что ты превосходишь меня не только физически...» Партнер молча слушает эти фразы,

не задавая вопросов и никак не комментируя их, тем более, не вступая в спор. Вместо этого он пытается рассматривать все эти откровения (зачастую неприятные) как первый шаг на пути к сближению. По истечении 7-ми минут тот человек, которому были адресованы «обвинения», получает возможность дать на них ответ. Он подтверждает то, что, на его взгляд, было отмечено правильно, и обязательно говорит о том, в чем его партнер ошибается. Например: «Да, ты прав, я действительно чувствую себя сильным, но я вовсе не смотрю на тебя свысока. Ты только что сказал такие вещи, которые показались мне очень интересными». На этот процесс также отводится 7 минут. После этого партнеры меняются ролями. И в конце обязательно обсуждение: ваши чувства во время упражнения, открылось ли что-то новое для вас.

Психологическая работа с парой детей идёт на протяжении всех этапов подготовки проекта. Так как работа серьёзная и ёмкая, в команду из 2 учеников и 2-х учителей целесообразно включить и 2-х родителей (по одному из каждой семьи), так как им тоже интересно, они могут быть ближе к детям, будет лишней повод пообщаться со своим ребёнком. Вхождение родителей в команду – один из ключевых моментов, который благотворно влияет на успешную работу детей.

По условиям других конкурсов (интеллектуальных, творческих, спортивных) создаются *команды из 6-12 учащихся* разных классов. Поле для деятельности здесь велико: разнообразный набор упражнений для формирования программы тренинга и запуска процесса командообразования.

На конкретном примере предлагаем рассмотреть программу работы с командой численностью 6 человек. Более пяти лет мы принимаем участие в интеллектуально-личностном марафоне «Твои возможности».

Уровень участия: муниципальный, республиканский.

Сфера деятельности команды: интеллектуальная.

Вид команды: творческая.

Принцип формирования команды: команда победителей (в команду вошли ученики-интеллектуалы, набравшие наибольшее количество баллов по

итогам школьного тура)

Принцип распределения ролей: это результат наблюдения за деятельностью детей во время тренинга командообразования.

Форма управления в команде: команда согласия.

Форма анализа работы: итоговый анализ.

Форма стимулирования по результату: моральное.

Городской тур носит комбинированный характер: ребята выполняют задания индивидуально и в команде. При этом большое значение имеют личностные качества участников и их возможность работы на команду. Этот тур состоит из 2-х этапов: индивидуальной работы и заданий для всей команды, где каждый должен найти свое место, суметь применить свои знания и умения; члены команды должны договориться, распределить роли, выполнить работу и представить ее. Была проведена серия игр-тренингов с целью наблюдения за распределением ролей в команде, что помогло ребятам в дальнейшем. Роли распределились следующим образом: капитан, журналист, статист, художник, секретарь, редактор. Но в процессе работы некоторым детям пришлось примерить на себя ещё и дополнительные роли, вдруг понадобившиеся в ходе работы. На республиканском туре все задания являются командными и выполняются разновозрастной командой. Команда нашей школы состояла из 6 учеников 3и, 3м, 3э и 4а, 4б классов. Для подготовки ребят к двум турам «Творческий совет» нашего ШМО распределился на мини-команды, отвечающие за этапы работы над проектом, развитие креативности, развитие командных качеств. Команда учителей развивала умение ребят раскрыть тему творчески, интересно, нестандартно, креативно, работала над развитием умения держаться, умения общаться, слушать и слышать друг друга. В результате команда нашей школы «Умники и умницы» одержала уверенную победу в городском (**1 место**) и республиканском туре (**победа в номинации «Самая дружная команда»**) интеллектуально-личностного марафона «Твои возможности».

Ещё один пример – команда численностью 12 человек.

Сфера деятельности команды – спортивно-оздоровительная. В 2014-2015 учебном году для участия в Республиканском проекте «Танцующая школа» была создана команда «Солнечные лучики» из учащихся 2«Т» и 3«И» класса в количестве 12 человек. Участниками команды стали дети, выигравшие в «Баттле» среди 2-3 классов. Для наших «Лучиков» наиболее приемлемой формой управления была выбрана «*команда согласия*». Чтобы качественно распределить участников по творческим объединениям, команда из 2-х учителей предложила детям подготовить «Хореографический этюд на заданную тему», где каждый проявил свои творческие способности. Таким образом были распределены роли: «Хореографы», «Постановщики», «Дизайнеры по костюмам» и «Декораторы».

Для участия в республиканском конкурсе учителя подобрали музыкальную композицию и предложили «Хореографам» придумать танцевальные движения. «Постановщики» были заняты созданием более эффектного перестроения линий в соответствии с заданными танцевальными движениями. Итогом работы двух групп стала постановка танцевальной композиции «Детство». «Дизайнеры по костюмам» после просмотра танцевальной композиции предложили эскиз будущего костюма. В связи с тем, что авторы слов ставят логическое ударение на счастливое детство, «Декораторам» было предложено придумать дизайнерское решение (аксессуар).

Для выражения более ярких эмоций команда учителей применила *тренинг* «Почувствуй музыку сердцем», где дети через танцевальные движения и эмоции выражали заданную музыку. После тренинга обязательно проходило *обсуждение* чувств, испытываемых во время слушания музыки и танца. В ходе проведения занятий команда узнала много нового. Каждый участник команды открыл в себе новые способности и возможности. Благодаря этой трудоемкой работе, наши «Солнечные лучики» проявили себя на конкурсе, как настоящая команда с общей целью – победить! И мы победили! Эта была победа дружной команды учителей и учащихся.

Хотелось бы отметить, что *«Эффект команды»* – ни в коем случае не эпизодические моменты. Особым состоянием – **командным духом** – пронизана вся школьная среда. Родители учащихся начальной школы МБОУ «СОШ № 35» отмечают в своих анкетах (мы регулярно проводим анкетирование родителей с целью изучения общественного мнения), что «эффект» распространяется на весь процесс обучения и воспитания. Порой они просто не узнают своих детей (с хорошей точки зрения). Именно *родители* (а среди них есть педагоги и психологи) отмечают образовательные и социальные эффекты созданной нашими учителями модели инновационной среды: высокий уровень коммуникации, развитие рефлексивного характера мышления, повышение уровня самооценки и мотивации, развитие критического мышления, исследовательских способностей обучающихся, активизация творческой деятельности, воспитание толерантности, воспитание чувства ответственности, расширение культурного горизонта учащихся, формирование открытого мышления, развивающегося путем наложения новой информации на жизненный личный опыт, формирование потребности к самореализации.

Наши родители принимают инновационный климат нашей начальной школы, который является частью общей культуры организации. И это позволяет нашим педагогам поддерживать высокий уровень конкурентоспособности среди школ не только Калининского района, но и всего города.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фурсенко А. Материалы к выступлению на Президиуме Совета при Президенте России по реализации приоритетных национальных проектов 26 февраля 2010 «Об использовании результатов комплексных проектов модернизации образования при реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» / Сайт Министерства образования и науки РФ. – URL: <http://mon.gov.ru/ruk/mmistr/dok/6739,prmt/>
2. Шевелева С.С. Открытая модель образования (синергетический подход). – М.: Магистр, 1997.
3. Соловова Н.А. Формирование педагогической команды в образовательном учреждении: автореферат канд. психол. наук 19.00.07. – Самара, 2006.