**Тема 2.1. «Профилактика буллинга и насильственного поведения в детской и подростковой среде»**

Система образования имеет большие возможности для профилактики насилия. Профессиональный и организационный ресурс этой системы, сфера ее социального влияния позволяют в рамках образовательной среды осуществлять комплексное и системное воздействие на установки, интересы и ориентиры всех участников образовательного процесса с целью формирования модели поведения, основанной на взаимном уважении и недопущении насилия в межличностных отношениях и совместной деятельности.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) определяет насилие как преднамеренное применение физической силы или власти, действительное или в виде угрозы, направленное на себя или иное лицо или группу лиц, которое влечет или с большой вероятностью может повлечь нанесение телесных повреждений, психологической травмы, смерть, отклонения в развитие или другой ущерб.

В настоящее время разработано несколько типологий насилия, но не одна из них не является полной, отражающей все виды, формы, проявления и характер насилия. Обобщая существующие классификации насилия, разработанные как в рамках международных исследований, так и российскими учеными, можно выделить следующие виды насилия:

1) по характеру воздействия:

* физическое насилие — это действия с применением физической силыс целью причинения человеку боли, дискомфорта, унижения его достоинства. Такие действия могут вызвать серьезные нарушения физического или психического здоровья, отставание в возрастном развитии и даже явится причиной самоубийства;
* психологическое (эмоциональное) насилие — совокупность намеренных вербальных и поведенческих действий, направленных на унижение достоинства, игнорирование, отторжение, контролирование или социальную изоляцию человека;
* сексуальное насилие — это принуждение человека к сексуальным отношениям помимо его желания и воли, а также любые (в том числе и не связанные с принуждением) действия сексуального характера со стороны взрослого в отношении несовершеннолетнего, не достигшего возраста согласия. Изнасилование (половые отношения с применением насилия или с угрозой их применения) — крайняя степень сексуального насилия, которая может стать причиной беременности, заражения инфекциями, передаваемыми половым путем, в том числе, ВИЧ-инфекцией. Такое насилие наносит сильную психологическую травму, приводит к снижению самооценки и может стать причиной попытки покончить с жизнью;
* нанесение ущерба — это вымогательство, порча или насильственное

отбирание вещей, денег;

* пренебрежение нуждами ребенка — отсутствие со стороны педагогов (либо других работников образовательной организации), родителей, опекунов и/или других взрослых, ответственных за воспитание ребенка элементарной заботы о нем, в результате чего нарушается его эмоциональное состояние и появляется угроза его здоровью или развитию;
* торговля детьми — передача детей с целью получения финансовой выгоды (в последние годы участились случаи продажи детей собственными родителями).

2) в зависимости от причин воздействия:

* дискриминация по любому признаку (может проявляться в предвзятом отношении и различных действиях);
* стигматизация — навешивание ярлыков, часто в ситуации наличия каких-либо стереотипов («жирный», «дистрофик», «маменькин сынок» и т.д.);
* гендерное насилие — доминирование в случаях насилия гендерной составляющей.

3) в зависимости от направленности насилия:

* насилие, направленное на себя;
* межличностное насилие;
* коллективное насилие.

4) в зависимости от длительности насилия:

* однократные случаи насилия;
* буллинг — систематическое, регулярно повторяющееся насилие, травля (для различения относительно новой, но получившей широкое распространение формы насилия, осуществляемой в виртуальном пространстве, используется термин «кибербуллинг»).

В условиях образовательной среды есть свои особенности проявления различных видов и форм насилия. При этом среди основных видов насилия (по характеру воздействия) преобладают: физическое, психологическое, сексуальное насилие и нанесение ущерба. Схематично виды насилия в образовательной организации представлены на рис. 1.

Рис. 1 Виды насилия в образовательной среде

Дискриминация по любому признаку

Стигматизация

Гендерное насилие – насилие любого вида на гендерной почве

Насильственные действия, независимо от видов и форм проявления, могут быть однократными или регулярно повторяться в отношении одногои того же лица. Когда насилие приобретает систематический характери преследует своей целью закрепить власть и авторитет обидчика за счетунижения и обесценивания пострадавшего в его собственных глазах и глазах окружающих, то для его обозначения используют термин «буллинг» или«травля».

Буллинг — это повторяющиеся акты различных видов насилия и издевательств со стороны одного лица или группы лиц в отношении индивида, который не может себя защитить. Так, например, ситуация, когда двое обучающихся с одинаковыми физическими возможностями часто спорят или борются, когда подзадоривание производится в дружественной и игровой формах, буллингом не является. Буллинг всегда преследует целью затравить жертву, вызвать у нее страх, деморализовать, унизить, подчинить. В одном случае это могут быть систематические словесные оскорбления, обзывания или насмешки над какими-то особенностями личности: манерой говорить, одеваться, походкой, мимикой, жестами, в том числе, вызванными заболеванием или инвалидностью (заикание, прихрамывание), этническими характеристиками. В другом случае издевательства могут принятьформу избивания, толкания, отбирания или порчи вещей, унижения достоинства и т.д. Подобные физические и словесные действия характеризуютпрямой буллинг. Непрямой буллинг проявляется через менее явные действия — манипулятивное поведение — распространение лживых сведений,сплетен и слухов, исключение человека из круга общения, совместных занятий, игр, отторжение, игнорирование, бойкот. В образовательных организациях буллинг может встречаться как среди сверстников, так и в отношениях обучающихся разных ступеней обучения.

Чаще всего буллинг — это сознательно планируемое продолжительное во времени физическое и (или) психологическое насилие, прекращение которого требует вмешательства третьих лиц — директора, педагогов, других работников образовательной организации, обучающихся, родителей, а иногда и представителейправоохранительных органов.

Выделяются следующие особенности буллинга. Во-первых, буллинг ассиметричен — с одной стороны находится обидчик, обладающий властью в виде физической и/или психологической силы, с другой — пострадавший, такой силой не обладающий и остро нуждающийся в поддержке и помощи третьих лиц. Во-вторых, буллинг осуществляется преднамеренно, направлен нананесение физических и душевных страданий человеку, который выбран целью. В-третьих, буллинг подрывает у пострадавших уверенность в себе, разрушает здоровье, самоуважение и человеческое достоинство. В-четвертых,буллинг — это групповой процесс, затрагивающий не только обидчика и пострадавшего, но и свидетелей насилия, весь класс (группу), где оно происходит. В-пятых, буллинг никогда не прекращается сам по себе, и всегда требуется защита и помощь пострадавшим, инициаторам буллинга (обидчикам) и свидетелям.

Один из видов буллинга — хейзинг — связан с таким явлением как неформальные насильственные обряды инициации. Подобные ритуалы в большей степени характерны для закрытых (военизированных, интернатных, пенитенциарных) учреждений, но встречаются и в обычных школах и профессиональных училищах, особенно, если при них есть общежития для иногородних обучающихся.

С развитием современных информационных технологий получилраспространение еще один вид буллинга — кибербуллинг — использованиемобильных телефонов, электронной почты, Интернета, социальных сетей,блогов, чатов для преследования человека, распространения о нем конфиденциальной информации, сплетен, порочащих и оскорбительных сообщений. Кибербуллинг может осуществляться через показ и отправление резких, грубых или жестоких текстовых сообщений, передразнивание жертвыв режиме онлайн, размещение в открытом доступе личной информации,фото или видео с целью причинения вреда или смущения жертвы; созданиефальшивой учетной записи в социальных сетях, электронной почты, веб-страницы для преследования и издевательств над другими от имени жертвы. Кибербуллинг отличается от других видов насилия тем, что позволяетобидчику сохранить анонимность, поскольку агрессор не сталкивается лицом к лицу со своей жертвой, также значительно снижена вероятностьбыть пойманным.

В своем становлении в качестве систематического и долговременного издевательства, часто осуществляемого группой лиц, буллинг проходит несколько стадий.

*Первая стадия* буллинга — это образование буллинг-группировки. В детско-подростковом коллективе вокруг «лидера», стремящегося к самоутверждению через демонстрацию физической силы или других форм насильственных действий, может образоваться группа «сторонников», также стремящихся к доминированию или к его защите и покровительству. Если первые жепроявления насилия не пресекаются строго и решительно, то их главныйинициатор — «лидер» убеждается в своей безнаказанности, это повышаетего авторитет среди сторонников и укрепляет группировку.

На *второй стадии* буллинга конфликт упрочивается. Невмешательствоучителей, равнодушие одноклассников позволяют насильственным действиям повторяться, а подвергающийся им ученик постепенно теряет способность и волю к сопротивлению. Становясь более уязвимым, он тем самым дает повод для последующих нападений.

На *третьей стадии* буллинга за обучающимся, который регулярно подвергается нападкам, окончательно закрепляется статус жертвы. Окружающие,привыкнув к постоянным издевательствам над этим человеком, его же обвиняют в сложившейся ситуации. Человек сам начинает верить в то, что виноват в издевательствах над собой. Своими силами он уже не может справиться с ситуацией, он подавлен, запуган и деморализован.

На четвертой стадии буллинга происходит изгнание. Пострадавшие ученики, доведенные до крайней степени отчаяния, во избежание встречис обидчиками и дополнительной травматизации начинают эпизодическипропускать учебные занятия или вовсе перестают посещать образовательную организацию. Данное явление получило название «академическоговреда буллинга». Благодаря вмешательству в буллинговую ситуацию взрослых (родителей и/или педагогов, администрации образовательной организации), пострадавших обучающихся переводят в другой класс или школу,часто не оказывая им необходимой социально-психологической помощи.

Полученная в результате длительного насилия глубокая психологическаятравма может в дальнейшем помешать успешной интеграции и социализации пострадавшего в новом учебном коллективе и послужить одной из причин повторения буллинга уже «на новом месте». Не получая поддержкии не находя выхода из ситуации насилия, дети, пострадавшие от буллингамогут начать причинять вред самим себе, задумываться о суициде и осуществлять его.

Распространенность насилия и жестокого обращения с детьми требуетусиления профилактической работы, и принятия комплексных превентивных мер.

Список литературы по теме:

1. *Аверин Ю.П., Добреньков В.И., Смакотина Н.Л., Хвыля-Олинтер Н.А.* Проблема насилия в отношении подростков в городе Москве / По материалам социологического исследования. Москва: МГУ, 2011.

2. *Амерханова С.А.* Методическое пособие по проведению внеклассных

мероприятий по программе «Школа без насилия». Бишкек, 2013.

3. *Анн Л.Ф.* Психологический тренинг с подростками. СПб.: Питер, 2007.

4. Важенина К.Е. Как уберечь ребенка от опасных людей. Книга для родителей и не только. СПб.: Речь, 2010.

5. *Вачков И.В.* Психологический тренинг. М: Эксмо, 2010.

6. Воспитание трудного ребенка. Дети с девиантным поведением / Под

ред. М.И. Рожкова. М.: ВЛАДОС, 2006.

7. *Гребенкин Е.В.* Профилактика агрессии и насилия в школе: учебно-методический комплекс. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.

8. *Грецов А.Г.* Тренинг общения. СПб: Питер, 2009.

9. *Грецов А.Г.* Тренинг уверенного поведения. СПб: Питер, 2008.

10. *Журавлева Т.М.* Помощь детям — жертвам насилия. М., 2006.

11. Защита детей от жестокого обращения / Под ред. Е.Н. Волковой. СПб.:Питер, 2007.

12. Казанская В.Г. Подросток. Трудности взросления: Книга для психологов, педагогов, родителей. СПб.: Питер, 2006.

13. Как остановить насилие в школе: пособие для учителей. ЮНЕСКО,

2006. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001841/184162r.pdf>.

14. *Кравцова М.М.* Дети-изгои. Психологическая работа с проблемой /

Психолог в школе. М.: Генезис, 2005.

15. *Кривцова С.В.* Буллинг в школе vs сплоченность неравнодушных / Организационная культура ОУ для решения проблем дисциплины и противостояния насилию. М.: Федеральный институт развития образования, 2011.

16. *Льюис Д.* Тренинг эффективного общения. М.: Изд-во Эксмо, 2002.

17. *Макартычева Г.И.* Тренинг для подростков: профилактика асоциального поведения. СПб.: Речь, 2008.

18. Предотвращение насилия в образовательных учреждениях. Методическое пособие для педагогических работников / Бюро ЮНЕСКО в Москве, 2015.

19. *Реан А.А., Новикова М.А., Коновалов И.А., Молчанов Д.В.* Руководство по противодействию и профилактике буллинга / Под ред. академика РАО А.А. Реан.Институт образования НИУ «Высшая школа экономики». Фонд поддержки и сохранения культурных инициатив «Собрание». Москва, 2019.

20. *Синягина Н.Ю., Райфшнайдер Т.Ю.* Современные аспекты воспитания и социализации личности. Методическое пособие. М.: Арманов-центр, 2011.

21. *Солдатова Г.У., Шайгерова Л.А., Шарова О.Д.* Жить в мире с собой

и другими. Тренинг толерантности для подростков. 2-е изд. стер. Москва: Генезис, 2001.

22. Школа без насилия.Методическое пособие / Под ред. Н.Ю. СинягинойТ.Ю. Райфшнайдер. — М.: АНО «ЦНПРО», 2015.

**Тема 2.1. Новые роли в новой системе воспитания: как стать наставником детских команд**

В конце 2018 года был утвержден национальный проект «Образование». Наставничество играет одну из ведущих ролей в его реализации.

Место наставничества в современном образовании

Для начала приведем две главные цели заявленного нацпроекта:

Обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение России в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования.

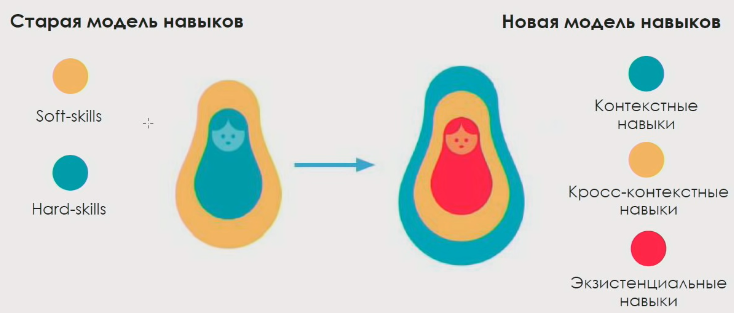
Воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций.

Поставленные цели будут воплощаться в рамках десяти проектов: «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Поддержка семей, имеющих детей», «Цифровая образовательная среда», «Учитель будущего», «Молодые профессионалы», «Новые возможности для каждого», «Социальная активность», «Экспорт образования» и «Социальные лифты для каждого». Предусмотрено (в KPI), что к 2024 году не менее 70% обучающихся педагогических работников общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы наставничества и сопровождения.

Чтобы понять, кто такой наставник в школе и в чем состоят его задачи, обратимся к социальным характеристикам: мир-SPOD и мир-VUCA. Как утверждают эксперты, долгое время мы жили в мире SPOD, что значит Steady (устойчивый), Predictable (предсказуемый), Ordinary (простой), Definite (определенный). В данных условиях выпускники школ и ВУЗов знали свою жизнь наперед. Сейчас произошел переход к миру VUCA — то есть к жизни Volatility (нестабильной), Uncertainty (неопределенной), Complexity (сложной), и Ambiguity (неоднозначной). В этих условиях помимо привычных контекстных и предметных навыков людям крайне необходимы экзистенциальные навыки. Однако окружающая действительность меняется так быстро, что у людей не хватает времени и ресурсов самостоятельно знакомиться со своим «Я», искать личные цели, формулировать мечты, без которых невозможен успех.

Следуя тенденциям, российские школы меняют модель работы. Пока что сохраняется, но постепенно уходит в прошлое, модель 1.0, в которой учитель транслирует информацию, а ученики запоминают ее и воспроизводят в точках контроля. Мы уже близко знакомы с моделью коллективного кейсового обучения 2.0. Образование стремится к модели 3.0, она предусматривает постановку персональных целей для каждого ученика и поиск наиболее удобного способа проверки его знаний.

Наставничество в данном контексте рассматривается как перспективная образовательная технология, которая позволяет передавать знания, формировать необходимые навыки и осознанность быстрее, чем традиционные способы. Педагог в роли наставника не только ретранслирует знания, но и отвечает на вызов времени.



**Характеристика педагога-наставника**

Существует много списков компетенций, которыми должен обладать педагог-наставник. Списки разнятся и включают от 4 до 22 пунктов. Для примера представим модель от «Института будущего» из 10 контекстных (soft skills) навыков:

Способность к отбору информации.

Социальный интеллект.

Способность мыслить проектно.

Межкультурная компетентность.

Способность мыслить нестандартно и глубоко.

Способность понимать смыслы.

Универсальные навыки мышления.

Способность вычислять.

Сотрудничество в виртуальном пространстве.

Способность работать с современными СМИ.

Ожидается, что в работе с подростком наставник будет общаться на равных, выслушивать его, давать обратную связь, вдохновлять. Если говорить непосредственно об учебе, то наставник должен помочь составить индивидуальную образовательную программу.

Чтобы эффективно организовать систему наставничества, школе важно разобраться, какие конкретные цели она преследует. Например, одним образовательным организациям нужно выстроить отношения с проблемными учениками, другим — поднять общую успеваемость. В зависимости от целей выбирается форма наставничества: индивидуальная или групповая.

**Индивидуальное наставничество**

Индивидуальное наставничество практикуется, как правило, с детьми в сложных жизненных ситуациях и другими учениками, которым действительно нужен именно индивидуальный подход. Организация назначает куратора из системы образования (руководителя программы), вокруг него создаются тандемы: наставник + наставляемый. Общение происходит один на один, участие является добровольным. Важно, чтобы участникам тандема было комфортно работать друг с другом. Цикл наставничества обычно составляет 1 год от поиска и обучения наставников. Период работы с подростком: 9 месяцев. Если по какой-то причине тандем распадается, куратор находит другого наставника.



**Групповое наставничество**

Вокруг педагога-наставника формируется группа подростков. Вместе они развивают soft skills и проходят самоопределение. Работа ведется над теми ценностями, в которых видят смысл и подростки, и педагог. К процессу по мере необходимости присоединяются методисты, родители, выпускники, психологи, учителя-предметники, педагоги-организаторы.

**Этапы реализации**

Педагог помогает ученикам осознать возможности и потребности, жизненные цели, выявляет дефициты учащихся и те барьеры, которые мешают им прийти к их жизненной цели. Педагог вдохновляет и мотивирует подростков, помогая сформировать веру в достижение целей, а также показывает конкретные маршруты для их достижения.

В формате тренинговых занятий, мастер-классов, решения кейсов и реализации проектов педагог помогает в формировании soft skills.

Эффективность участия в программе наставничества оценивается через онлайн-анкетирование до/после.

Наставничество — серьезный, ответственный процесс, поэтому большую роль играет изначальная мотивация педагога. Не стоит путать наставничество с тьюторством, менторством и коучингом, поскольку они решают разные задачи.

**Дополнительный материал по командообразованию**.

Умение работать в команде — одно из требований времени. Очевидно, что педагоги должны формировать навыки командной работы у школьников.

Именно работа в команде позволяет развить 4 К-компетенции, о которых мы говорили в рамках наших занятий.

Сам метод командообразования ведет свое начало из двух подходов:

подход вовлечения персонала (Employee Involvement) — служащих нижнего звена — в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса, и вообще обратной связи на решения руководства, так называемый «Японский стиль менеджмента» и менеджмент качества (Total Quality Management), который допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы. Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать персонал на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу.

**Что такое проектная команда?**

Команда проекта ― это малочисленная группа людей (желательно 2–8человек), которые владеют необходимыми для достижения единой цели знаниями и умениями и совместно отвечают за достижение результата.

Команда, согласно материалам Казенбаша и Смита (1994г.):

* малочисленная группа людей (5–20членов; командная работа эффективна, если команда состоит из 4–8 членов),
* каждый член команды обладает взаимодополняющими умениями, которые используют другие члены команды,
* у всех членов команды единая цель, и все настроены на достижение этой цели,
* у всех членов команды есть задачи, результаты выполнения которых измеримы и решение которых наблюдается всеми членами команды,
* у всех членов команды один метод работы, который постоянно совершенствуется,
* члены команды чувствуют свою принадлежность к команде и акцептируют совместную ответственность.

Как понять, нужна ли вам команда? Для этого просмотрите представленную таблицу.

**Таблица**

*«Сравнение ситуаций, в которых предпочтительна работа в одиночку, в группе или в команде»*

|  |  |
| --- | --- |
| **Предпочтительнее работа в** **одиночку или в** **группах** | **Предпочтительнее работа в** **командах** |
| Для решения простых задач или «головоломок» | Для решения сложных задач или «про­блем» |
| Когда кооперация удовлетво­рительна | Когда для принятия решения необходим консенсус |
| Когда разнообразие мнений ограничено | Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения |
| Когда задачу необходимо решить срочно | Когда необходима высокая самоотдача |
| Когда достаточно узкого диа­пазона компетентности | Когда требуется широкий диапазон ком­петентности |
| Когда организация предпо­читает работу с частными лицами | Когда организация предполагает исполь­зовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения |
| Когда необходим оптимальный результат | Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о груп­повом |

Внутренним человеческим ресурсом проекта в основном является команда или те люди, которые привлечены к работу в течение всего срока проекта и работу которых координирует руководитель проекта.

**Признаки команды:**

* целеустремленность;
* коммуникация;
* планирование;
* совместная работа;
* синергия: 1+1=3.

Синергия ― суммирующий эффект взаимодействия двух или более человек, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного человека. Знания и усилия нескольких человек могут организовываться таким образом, что они взаимно усиливаются. «Целое больше суммы отдельных частей» (Аристотель).

У каждого члена команды определенная цель, и все знают, что от каждого ожидать. Члены команды дополняют друг друга, плавно обмениваются различными ролями. Деятельность координируется. Каждый помогает друг другу. Возникает инициатива и чувство ответственности у всех членов команды. «Один за всех и все за одного!».

**Планирование командной работы:**

* идея и цель;
* вся деятельность ― на бумагу (протоколы всех встреч и собраний);
* за каждое действие/деятельность назначается ответственный;
* один руководитель.

**Основы создания и работы команды:**

* эмпатия;
* переговоры;
* компромиссы;
* консенсус;
* позитивный настрой;
* конструктивная критика;
* общение, ориентированное на решения.

Фазы командной работы:

|  |  |
| --- | --- |
| **Фаза зависимости** | Образование команды. Внимание сосредотачивается на знакомстве и налаживании отношений. Индивидуальное поведение учитывает мнение других. Члены команды избегают конфликтов и возникновения неприятных чувств. Внимание членов команды сосредоточено на руководителе. Собирается информация друг о друге. Фаза зависимости удобна для развития команды. Проблема заключается в том, что отсутствуют эффективные результаты и не происходит развитие членов команды. |
| **Фаза конфликтов** | Возникновение противоречий. В команде происходят конфликты, наблюдаются разногласия. Членам команды начинает казаться, что другие члены не такие уж хорошие. Возникают личные мнения; члены команды категоричны. В зависимости от культуры организации и от членов команды возникшие проблемы решают или их, напротив, избегают. Чем дольше команда была в фазе зависимости, тем сильнее будут реакции фазе конфликтов. |
| **Фаза обособленности** | Фаза конфликтов проходит, отношения налаживаются. Начинается разработка внутренних правил команды, установление ценностей и соглашений. В этой фазе возникает доверие между членами команды. Члены команды берут на себя больше ответственности за сказанное ими. В фазе обособленности возникает потребность быть независимым и ставить индивидуальные цели. |
| **Фаза совместной работы** | Не все команды переходят в фазу совместной работы. Фазу совместной работы характеризует эффективность, независимость и прозрачность. Члены команды знают друг друга, между ними устанавливаются доверительные отношения. На высоком уровне возникает чувство единой группы и соблюдения соглашений. |
| **Фаза «скорби»** | Этап окончания совместной работы и расставания. Члены команды расходятся, и проходит «ритуал» расставания: участники вспоминают о времени приятной совместной работы и сожалеют о расставании. |

Принципы командной работы:



**Рекомендации по созданию команды.**

* В первую очередь ― команда, только потом составление проекта.
* Правильный выбор членов команды обеспечивает успех реализации проекта.
* Выбирайте для себя команду, не ищите «суперзвезд».
* В команде должен быть только один руководитель.
* Поддерживайте обратную связь.
* Высказывайте одобрение/похвалу.
* Все обсуждения фиксируйте на бумаге.
* Каждый член команды должен чувствовать себя членом команды.
* Освобождайтесь от членов, «тормозящих» команду.
* Создание командной работы ― это роль руководителя проекта.

Для планирования деятельности и ее организации необходимы следующие компоненты:

* подборка людей исходя из задач;
* постановка целей команды;
* распределение ролей в команде (происходит исходя из процессов и процедур работы);
* личностная гармония;
* совместное обучение;
* внутренняя поддержка команды при выполнении заданий;
* эффективное использование ресурсов;
* организация взаимного общения между членами команды и руководителями.

**Выбор участников****/****членов команды.**

Первый важный аспект создания команды ― это выбор членов команды. Важно, чтобы члены были достойными и могли вызвать доверие у партнеров. Важное место в командной работе занимает регулярная обратная связь. Например, в конце проекта участники дают оценку опыту работы в команде, это помогает сделать правильный выбор участников команды в будущем. М.Бельбин (1967) описывает девять ролей, необходимых для достижения целей команды. Согласно М.Бельбину, команда, нацеленная на результат, состоит из различных, друг друга дополняющих членов.

При создании команды задача руководителя ― выбрать членов команды исходя из задач.

**Постановка целей.**

Самое важное при формировании команды и работы над проектом ― это связь целей. Для руководителя команды очень важно сформулировать цели как можно раньше, чтобы все члены команды понимали свою роль в достижении результатов, целей проекта. Наилучшие результаты достигаются тогда, когда вся команда, все члены команды принимают участие в формулировке целей. Когда направление известно, участники мотивированы к работе, готовы приложить все свои силы для достижения цели и создать с руководителем проекта доверительные отношения. Цели указывают команде направление работы и позволяют осознать ее ценность. Для руководителя важно быть уверенным в том, что все члены команды знают, как надо действовать и как выполнять свои задачи.

**Распределение ролей в команде.**

Распределение ролей в команде помогает понять членам их роль и задачи в группе. Каждому члену команды необходимо дать роль, которая понятно сформулирована и подходит этому человеку. Формулировка ролей помогает понять задачу, определить путь к ее решению и в конечном итоге обеспечивает выполнение задачи. Важно распределить роли уже на первой встрече, чтобы члены команды знали, чем они должны заниматься. Помочь распределить роли может составление списка членов команды с описанием их навыков, предпочтений, предыдущего опыта и интересов. На основании этого списка проще принять решения, кому какая роль подходит. В случае возникновения любого конфликта у членов команды есть возможность перераспределить обязанности.

Как показывает практика, превосходство групп над индивидуальными обусловлено наличием у группы большей информации, значительного потенциала, разумным риском, применением более эффективной тактики выдвижения идей, возможностью быстрого корректирования ошибок, социальной поддержкой. Причем чем выше уровень развития группы, тем эти преимущества значительнее. Эффективность командной работы очевидна.

Главное отличие команд от традиционных формальных рабочих групп - наличие синергического эффекта или эффекта системности.   
Внедрение в  практику командных методов имеет объективные основы. Во-первых, они позволяют лучше решать крупные и междисциплинарные задачи с минимальными затратами времени.

Во-вторых, это повышает эффективность и конкурентоспособность организации.

В-третьих, позволяет создать коллективный продукт труда.   
Использование методов командной работы в образовательных организациях должно происходить с учетом:

* внешних условий работы образовательной организации;
* внутренних условий жизнедеятельности коллектива организации.

**Роли в успешной команде**

Руководитель: определяет структуру команды. Если нет руководителя, теряется направленность работы команды, начинается борьба за роли.

Тот, кто выполняет, координатор, ведущий: появляется, если нет руководителя.

Творческая личность: без него работа монотонна.

Тот, кто отвечает за связи: должен быть в курсе, чем занимается другая команда, чтобы не было повтора.

Тот, кто работает с командой: отвечает за внутреннюю связь в команде, решает бытовые и технические вопросы.

Тот, кто отвечает за детали, за выполнение: если отсутствуют руководитель, координатор, ответственный за выполнение, возможно, что цель команды достигнута не будет.

**Этапы работы команды над проектом**

1. Подготовка проекта/планирование проекта

**Определение целей проекта:**

• Обсудить и конкретизировать тему и содержание проекта.

• Познакомиться с учебными целями и целями работы всех участников.

• Выявить различные цели.

• Прийти к соглашению.

• Собрать подтемы, обсудить, определить.

• Обсуждение результата, к которому стремимся.

**Анализ рамочных условий:**

• Какой климат в команде?

• На какую поддержку можно рассчитывать?

• Как оцениваются личные ресурсы участников (время, энергия, работоспособность)?

• Сколько есть времени в распоряжении?

• Какие имеются помещения?

• Какая структура есть в распоряжении, должна быть создана?

• Какие имеются финансовые структуры, что необходимо ещё?

**Определение правил работы:**

• Когда, где, каким образом будет проходить дискуссия по возникающим

вопросам, проблемам?

• Как принимаются решения?

• Кто включён в процесс поиска решения?

• Кто должен быть в курсе решений?

• Каким образом оценивается участниками результат? По каким критериям?

Кем?

**Построение, создание структур работы:**

• Кто, в каком объёме работает над проектом?

• Планирование обсуждения проекта (ход, сроки, результаты) Кто, когда должен принимать участие?

• Определение форм работы, разделение обязанностей.

• Ответственные за необходимые разделы, сферы (по содержанию и организации).

• Планирование коммуникационного потока.

• Создание плана организации, его издание.

• Запланировать и определить вид непрерывного сбора информации о ходе проекта в качестве основы для анализа и презентации.

• Определить вид внешних контактов.

**График, план:**

• Определить общее время работы (предусмотреть время для сбора информации, приобретения материалов, для оценки и обработки, подготовки презентации, презентации, завершения проекта, документации

и анализа).

• Обращать внимание на строго определённые даты в проекте.

• Запланировать дополнительное, свободное время (около 10%).

• Обращать внимание на запланированные даты, которые являются предпосылкой для дальнейшей работы (технические средства обучения,

согласие о встречах).

• Запланировать время для обсуждения проекта.

**Предварительная работа по содержанию:**

Создать «ящик с инструментами»:

• Литература

• Технические средства обучения, средства массовой информации

• Материалы

• Эксперты

• Экскурсии

• ...

**Дальнейшая организационная работа по подготовке:**

• Установить согласие со всеми участниками (преподаватель-методист, наставник, ответственный за принятие решения).

• Вовремя информировать тех, кого нужно, побуждать к работе.

• Получать необходимое согласие.

• Организация помещений.

• Необходимые технические средства.

• Выяснение финансовых затрат.

• Разработка плана финансирования.

• Возможно поиск спонсоров.

**Работа с общественностью:**

• Желательно? Нежелательно? С какой целью? Смысл? Польза?

• Контакты со средствами массовой информации.

• Реклама с помощью стратегии маркетинга.

2. Осуществление проекта

**Обзор:**

• Придерживаться определённых дат, сумм, тем

• Придерживаться соглашений

• Обмен опытом и результатами

• Обсуждение проблем

• Внедрение мер для координации

• Метафазы: дискуссия, анализ

• Улаживание конфликтов

3. Документация и презентация

**Документация:**

• Папки

• Дневники

• Протоколы

• Сочинения

• Фото

• Рисунки

• Запись на кассету фрагментов обсуждений

• Запись на видео

• Газета проекта

**Презентация:**

• Выяснить целевую группу для презентации

• Разработать приглашения, разослать

• Установить ход проведения, программу

• Контроль финансового плана

• Выбор формы презентации

4: Завершение проекта

**Анализ:**

• Какой получен позитивный и негативный опыт?

• Какие цели были достигнуты (в отношении темы, организации)?

• Как участники проекта оценивают полученные знания?

• Какой опыт был получен с помощью различных социальных форм?

• Какие проблемы и конфликты появились?

• Что нужно сохранить? Что нужно изменить для будущих проектов?

• Какой отзыв получили участники?

• Какие рамочные условия облегчили/осложнили работу?

• Создание отчёта по проекту

• Удовлетворение от успешной работы

**Первый конкретный шаг**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Что** | **Кто делает** | **С кем** | **Срок** | **O.K.** |
|  |  |  |  |  |

**Описание проекта**

**Руководитель проекта** (только одно лицо)

**Сотрудники, участники**

**Название проекта**

**Исходная ситуация**

Опишите состояние на данный момент, что Вы хотите изменить.

**Цель проекта**

Я бы хотел….

Конкретно формулировать. Как это должно выглядеть, чтобы Вы могли сказать — цель достигнута?

Что не является задачей проекта?

**Ход проекта и проверка результативности (мониторинг)**

Шаг 1....

Шаг 2....

Шаг 3....

**Сопротивление**

С каким сопротивлением, противодействием Вам надо считаться?

**Ресурсы**

Какие будут необходимы ресурсы (люди, время, финансы)?

**Кто должен быть ещё вовлечён в проект**

С кем во время работы Вам надо будет согласовывать вопросы?

**Маркетинг проекта**

Что нам надо предпринять, чтобы убедить заинтересованных лиц в пользе данного проекта?

Кого и как нам надо постоянно информировать?

**Документация**

Как мы придерживаемся отдельных фаз проекта?

Что важно в документации?

**Что делает команды работоспособными:**

1. Наличие ресурсов, времени, помещения. Если команде негде собираться (место не определено и не закреплено), члены команды не могут найти времени для встреч, команда не работает.

2. Четко определены совместные цели. Цели и задачи должны постоянно проговариваться, чтобы было очевидно, что все члены команды понимают их одинаково.

3. Роли и задачи четко распределены.

4. Выработана культура заседания и обсуждения — постепенно, по мере накопления опыта.

5. Отработан алгоритм принятия решений. Развита культура общения — вежливость, уважение к мнениям, первыми высказываются: а) молодые; б) более опытные.

6. Конфликты решаются конструктивно — выслушиваются и анализируются противоречащие друг другу мнения, выявляется рациональное зерно.

7. Реализуется обратная связь и система контроля — постоянно идут процессы анализа деятельности, как каждого члена команды, так и всей команды, отслеживаются и учитываются промежуточные результаты, корректируются планы: принципы открытости и гласности.

8. Работа команды открыта для внешней экспертизы — учет мнений извне, корректировка под социальный заказ; внутри школы — педсовет.

*Из материалов эксперта Эрики Роттенштайнер, австрийского эксперта международного проекта «Обеспечение качества общего образования. Создание школьных команд», Санкт-Петербург, 2005–2006 гг.*