

**Укладачі:** *Колінко О.А.*, методист Миколаївського науково – методичного центру  
*Сливінська Т.О.*, методист Миколаївського науково – методичного центру, практичний психолог

**Рецензенти:** *Удовиченко О.О.*, директор науково–методичного центру,  
*Сискова Л.В.*, начальник відділу виховної роботи управління освіти.

*Рекомендовано науково – методичною радою НМЦ, протокол № \_\_ від*

---

Збірка містить як теоретичні питання щодо формування єдиної команди, так і практичні поради. Крім того, форма викладення матеріалу дозволяє використати його для проведення тренінгів, практичних семінарів тощо. Рекомендовано для практичного використання директорами, заступниками директорів, психологами, класними керівниками навчальних закладів.

**Колінко О.А., Сливінська Т.О.**  
***ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ ЄДИНОЇ КОМАНДИ*** – Миколаїв, 2006 – 20с.

## Аñòóì

Перехід світової спільноти до якісно іншого технологічного устрою, що базується на мережевому розвитку виробництва і управління, на масовому використанні інформаційно-комунікативних технологій, визначає новий рівень сучасної цивілізації. У числі головних характеристик - посилення ролі кваліфікації, професіоналізму і творчих здібностей працівника як головних характеристик праці та людського потенціалу. В світі високотехнологічної, інформаційно-мережевої економіки матеріальні ресурси поступаються своєю першістю знанням, інтелекту, інформації, інноваціям, які сьогодні перетворюються на реальні фактори, самостійні продукти виробництва.



Принципова новизна сучасної економіки в тому, що найважливішою складовою соціально-економічного розвитку стають не просто будь-які знання, а знання і інформація, оволодіння якими вимагає вищої професійної освіти. Змінюється сам підхід до суті, сенсу і способів надбання знань і відбору інформації. Нова парадигма освіти полягає в тому, щоб не просто передавати учням конкретні знання, а навчити їх умінню адаптуватися до якісно інших умов господарювання і життєдіяльності в цілому, вбудовуватися в середовище, що постійно змінюється. При цьому особливу роль гратиме уміння людини працювати в команді, де можуть опинитися представники різних культур і менталітетів.

Як же краще організувати цю роботу, починаючи з шкільної лави? Думаємо, що тільки добре навчена команда педагогів, що отримала багатий досвід спільної діяльності, здатна перенести основні етапи створення команди і в учнівські колективи.

І справді, класний керівник, як правило, не один в полі воїн. Виховання – це переплетення дій всіх вчителів. Ці дії, ці впливи можуть бути єдиними, можуть доповнювати один одного, але можуть і вступати в протиріччя та взаємно знищувати виховні зусилля.

Що ж і за якими законами народжується у взаємодії педагогів? Від чого залежить сила та направленість результативної взаємодії

вчителів? Або, говорячи традиційною мовою, які характеристики групи вчителів як єдиної педагогічної команди? Саме на ці питання ми спробуємо з вами відповісти сьогодні.

І оскільки форма нашого заняття школи управлінської майстерності – *інтерактивна лекція*, то ми пропонуємо вам, перш за все пригадати правила, за якими ми будемо з вами працювати. А саме:

1. Не перебивати один одного.
2. Не оцінювати та не засуджувати жодних висловлювань, дотримуватись конфіденційності.
3. Поважати думку іншого.
4. Говорити від власного імені.
5. Дотримуватись теми заняття.
6. Дотримуватись регламенту спільної роботи.
7. Не давати порад, що не просять інші.
8. Персоніфікація.

***Кожна група отримує завдання: пригадати пісні, прислів'я, скласти речевку, придумати пантоміму, що характеризують два з запропонованих правил. Після 5-7 хвилин, групи пропонують результати роботи.***

## Щі òàèå êîï àí äà?

Отже, наша тема нашої роботи – створення команди. В педагогічному колективі єдність – рідкісна річ. І тому є об'єктивні причини. Єдність, згуртованість народжується у сумісній діяльності і спілкуванні з приводу цієї діяльності (але саме це в школі рідкість), складається з основних форм групової діяльності: сумісно – індивідуальній (кожний сам по собі, а результат загальний), сумісно – послідовної (один почав – інший продовжив цю ж діяльність), сумісно - взаємопов'язаної (сумісна розробка, здійснення та



осмислення діяльності). Остання – сама рідкісна річ: в нашій школі це один-два вечери-свята, декілька нарад з проблем виховання. Але саме в цій діяльності, сумісно - взаємопов'язаній, відбувається основне нарощування єдності. Мораль очевидна – треба збільшувати її дозу. Але як? Один із шляхів – створення педагогічних команд.

Процес змін неможливий без спільних зусиль, і тому керівник як лідер шкільного колективу, має забезпечити результативний навчально-виховний процес через діяльність своєї команди. Зміни розвиваються більш успішно, якщо вони реалізуються групою організаторів інновації, інакше кажучи командою однодумців. Дуже часто термін «команда» застосовується як визначення сукупності індивідів, що зібрались разом для досягнення спільної мети. Наприклад, це спортивна команда, метою якої є очки чи голи для перемоги у змаганнях. Те саме можна сказати і про робочу групу - вони працюють разом задля спільної мети і тому їх інколи теж називають командою.

Проте ми будемо використовувати цей термін як визначення групи, яка працює ефективно. Така група є більш відкритою і гнучкою, а тому більш здатною до того, щоб передбачати зміни та реагувати на них, а також розв'язувати проблеми і вирішувати поставлені завдання відповідно до умов, що змінюються. Тому сьогодні розвиток команд є одним із важливих підходів до управління змінами.

Команда є колективом людей, пов'язаних між собою єдиною діяльністю, відносини між якими характеризуються сумісністю, здатністю до співпраці та взаємо підтримки. Вони досягають високого результату завдяки організованості спільних дій. Переваги командної взаємодії - взаємозамінність членів групи, перехід їх з однієї ролі на іншу, можливість брати участь у вирішенні широкого кола питань при підтримці зацікавлених колег.

Отже, узагальнюючи ряд визначень цього поняття, зазначимо, що це *ефективно діюча група спеціалістів, які згуртовані єдиною ідеєю, єдиною метою, для досягнення якої їм необхідна постійна узгодженість дій.*



У команді чітко розподілені обов'язки, встановлені тісний взаємозв'язок і взаєморозуміння. Мета створення команди - різке посилення ефекту саме колективної діяльності порівняно з тим, чого можна досягти за рахунок простого розподілу праці

## І ні іаі і оадаеòадеñòèèè êіі аі аè

### 1. За цілями діяльності

Спільна мета тісно пов'язана з власними потребами, інтересами та емоційними установками всіх членів

### 2. За принципами діяльності

- Спільна діяльність заради спільної мети
- Результативність та діловитість спілкування
- Особиста відповідальність за результат спільної діяльності
- Партнерство, взаємопідтримка, взаємозбагачення, взаєморозвиток один одного
- Принцип довіри та гуманізму, толерантність

### 3. За структурою

- Ієрархія відсутня або нескладна
- Керівник є лідером
- Введення нових членів обмежено особливостями діяльності

Кількість педагогічних команд у школі може варіюватися за часом або мірою виконання того чи іншого навчально-виховного завдання. Вони можуть об'єднувати педагогів однієї чи різних дисциплін, створюватися всередині однієї або різних шкільних паралелей, на рік або декілька навчальних років залежно від поставлених цілей і завдань. У освітній установі в ході методичної роботи з вчителями можуть формуватися команди, що працюють над:

- . створенням або реалізацією навчальних програм в експериментальному режимі;
- . вирішенням психолого-педагогічних проблем;
- . використанням інформаційних технологій в навчально – виховному процесі;
- . розробкою і реалізацією виховних проектів і т.д.

Розвиток команди - це процес, під час якого робоча група перетворюється на ефективну команду.

Щоб зрозуміти, чим робоча група відрізняється від ефективної

команди, звернемося до дуже простої та відомої справи, що називається «Уроки гусей».

***Робота в групах. Вправа побудована на основі відомого тексту. Кожна група працює з колонкою «факти» і поступово заповнює колонку «уроки». Після презентації результатів вони узагальнюються. Обговорюється, до яких висновків підводить цей текст. Звертається увага на те, що врахування можливостей, які дає групова діяльність, можуть сприяти більш ефективному досягненню мети.***

<b>Факти</b>	<b>Уроки</b>
Змахуючи крилами, кожна гуска створює додаткову підймальну силу для тієї гуски, що летить попереду. Летячи у формі літери «V», зграя може подолати за день відстань принаймні на 70% більше, ніж тоді, коли кожен птах летів би сам	Людам теж треба шукати шляхи і способи, як рухатись разом і співпрацювати один з одним так, щоб досягти спільної мети швидше та легше
Кожного разу, коли гуска виходить за межі ключа, вона відчуває, як важко летіти проти вітру самій, і швидко повертається у ключ	Якщо люди будуть мати стільки здорового глузду, як гуси, будуть співпрацювати з тими, хто йде в одному з ними напрямку, їм легше буде долати життєві перешкоди
Коли вожак стомлюється, він відступає назад й інша гуска займає його місце попереду ключа. Виконувати важку роботу для своєї групи вигідно всім	Варто виконувати складні завдання по черзі та поділяти відповідальність керівника. Також, як гуси, люди залежать один від одного, від здібностей та унікального поєднання можливостей, талантів та ресурсів кожного
Ті гуси, що летять позаду, кричать, підбадьорюючи тих, які спереду, і втримуючи темп	Нам варто прагнути того, щоб наші коментарі були позитивними. У тих колективах, де панує взаємопідтримка, робота продуктивніша. Ми повинні

	<p>прагнути до коментарів, що йдуть від серця та щирих переконань одного, щоб підтримати глибинні почуття іншого, оскільки тільки така похвала є найбільш ефективною підтримкою</p>
<p>Коли гуска слабне чи поранена відстає від ключа, дві інші невідступно летять за нею, щоб допомогти і захистити її. Вони залишаються з нею, поки вона не зможе летіти чи помре. Лише після цього вони вирушають далі, самі або з іншим ключем, поки не наздоженуть свою групу</p>	<p>І якщо у людей є хоча б стільки ж здорового глузду, як у гусей, вони підтримуватимуть один одного протягом усього життєвого шляху</p>

***Після виконання цієї вправи на розвиток умінь командної взаємодії керівники шкіль повинні визначити такі ознаки командної роботи:***

- ✓ турбота один про одного (чому солдати вмирають за свою країну?: «після того, як попрацюєш і поживеш з людьми, починаєш розуміти, що виживання кожного залежить від інших»);
- ✓ кожний знає, що важливо у команді (особа, яка не знає, що важливо для всієї команди, не тільки не може внести свій внесок, але й може нашкодити);
- ✓ успішне спілкування: важливо дати зрозуміти, що відбувається, щоб захистити інтереси своєї команди. Атмосфера позитивного зв'язку повинна підтримуватися щоденно. Відкрите спілкування підвищує продуктивність праці;
- ✓ у команді безпечно робити зауваження та пропозиції;
- ✓ члени команди ростуть разом;
- ✓ довіра дозволяє працювати як одне ціле;
- ✓ команда - первинне, індивідуальні потреби - вторинне;
- ✓ завжди є запасні гравці



## Àèì îãè äî ó÷àñí èèî.â ï äääãîãî÷í î; êîî àí àè

**«Мозковим штурмом» напрацьовуються вимоги до особистості, що необхідні для роботи в команді.**

Насправді вписатися в роботу команди не так просто. Необхідно навчитися стирати гострі кути свого характеру, відмовитися від прагнення монополізувати слово, уміти вислуховувати відмінну від свого думку опонента. Тому колективна діяльність пред'являє свої вимоги до учасників педагогічної команди і має наступні особливості:

- . розподіл фронту робіт припускає прийняття на себе відповідальності за яку-небудь частину;
- . загальна турбота про відносини усередині групи і про її відносини з навколишнім світом (це зобов'язує уважніше відноситися до самого себе);
- . демократичне ухвалення рішень веде до прийняття позиції, яка може не співпадати з особистою позицією кожного;
- . солідарність з членами команди (хоча в реальному житті особисті симпатії можуть не співпадати);
- . створення нових цінностей в ході загальної роботи (не дивлячись на те що кожен може мати своє власне уявлення про цінності) і т.д.

## Òì îãè äîäèèèèáî îñòî. ðîáîòè èîî àí àè

**Групам пропонується продумати умови, необхідні для ефективної роботи команди і створити колаж, що їх наглядно демонструє. Після 10 хвилин групи презентують свою роботу.**

Дійсно, ефективність роботи команди залежить від багатьох факторів:

1. Особистісні якості учасників.
2. Чисельність учасників (3-10 чоловік).
3. Міжособистісних стосунків.
4. Ступеня і характеру втручання в роботу команди керівництва школи.
5. Склад команди.



Керівники повинні добре знати своїх вчителів не тільки як професіоналів, але й їх здібності. А саме здібності до виконання тих чи інших ролей. Адже для команди дуже важливо гармонійна взаємодія ролей у команді, їх взаємо доповнення.

Γίεηè ðíεáé ó áðóíîáé âçà°ì îá³;

1	Голова	Сприймає різні точки зору й ухвалює рішення. Вміє слухати, гарно говорити, логічний, рішучий. Це спокійна, стабільна особистість, потребує високомотивованого соціального оточення
2	Формувальник	Лідер, об'єднує зусилля групи в єдине ціле. Динамічний, рішучий екстраверт, потребує компетентного цілісного соціального оточення
3	Генератор ідей	Є джерелом ідей у групі. Це креативна, нестандартна, інтелектуальна особистість. Потребує мотивованого соціального оточення, де були б сприйняті його ідеї
4	Оцінювач ідей	Аналізує і робить логічні висновки, контролює. Це аналітична, інтелектуальна, ерудована особистість. Реаліст, розсудливий, вольовий, потребує постійного джерела інформації
5	Організатор роботи	Перетворює ідеї в конкретні завдання і організує їх виконання. Це вольовий і рішучий організатор. Потребує пропозицій та ідей з боку групи
6	Організатор групи	Сприяє досягненню злагоди в групі, згладжує непорозуміння, знає потреби членів групи. Це емпатійна, комунікабельна, чуйна і добра особистість, що потребує постійного контакту з усіма членами групи
7	Дослідник ресурсів	Поєднує групу з навколишніми, комунікабельний, схильний до захоплення, енергійний та привабливий. Це наполегливий екстраверт, потребує свободи дій
8	Завершувач	Спонукає групу до своєчасного і повного виконання завдань. Педант, відповідальний і надійний, потребує групової відповідальності

Однак це не означає, що команди повинні складатися із семи членів або компонуватися з ретельно відібраних індивідів. Очевидно, формування команд і підбір їхніх членів є дуже важливими і можуть бути здійснені зокрема із використанням наведеного тесту. Однак ця теорія корисна і як діагностичний інструмент для встановлення причин недоліків або проблем у функціонуванні команди, а також для забезпечення схеми вибору відповідних коригувальних дій, покликаних підвищити ефективність.

Досвід свідчить, що значної ефективності досягають саме ті команди, де статус, внутрішньо групові ролі і позиції учасників не мають жорсткої фіксації, а отже можуть передаватись від одного члена команди до іншого. У цьому випадку маються на увазі ролі організатора (лідера), генератора ідей або експерта, конструктивного критика (опозиціонера), виконавця, об'єкта психотерапевтичного реагування (об'єкта, над яким можна пожартувати). Тільки в команді, яка досягла найвищого рівня розвитку, можливе об'єднання в одній особі несумісних у житті внутрішньо групових ролей і позицій (одночасно лідера й виконавця, експерта й опозиціонера, рядового учасника й ситуативного лідера).

Лише деякі індивіди в команді через свої особисті риси замикаються на одній єдиній ролі, тому члени команди можуть розвинути в собі моделі поведінки, що відповідають другорядним ролям, щоб гарантувати здійснення всіх функцій.

6. Наявність ідеї.

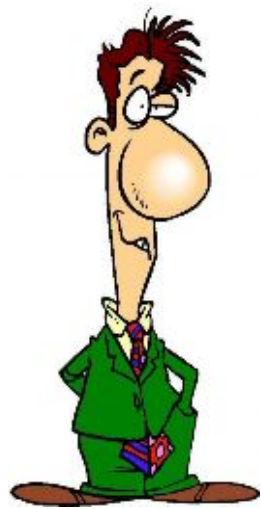
7. Кортес стратегічних цілей.

8. Навчання учасників команди.

9. Мотивація, стимулювання, підтримка.

Що ж примушує вчителів включатися в роботу команди по реалізації вибраного проекту, приймаючи на себе більший об'єм роботи? Яке відчуття, бажання або проблема об'єднує педагогів в команду? Це питання є фундаментальним для успіху проекту.

Питання мотивації та стимулювання найболюче в управлінській діяльності. Тому зупинимось на ньому детальніше.



*Мотивація* – це процес спонукання до діяльності, тобто знаходження мотивів, які б змушували людину діяти. Найстаріший,

найчастіше використовується та всім відомий метод мотивації є метод «батога і пряника» - «заохочення та покарання». Але треба відмітити, що існують й інші теорії мотивації, але всі вони засновані на двох категоріях: потребах і винагородах.

Потреба, крім первинних (дихати, спати, їсти тощо), нас цікавлять такі як: потреби в успіху, владі, повазі, визнанні, самоствердженні і т.д. вони виникають та накопичуються упродовж життя людини, усвідомлюються з досвідом.

Поняття «винагорода» пов'язане з системою цінності людей. І треба нагадати, що крім зовнішньої винагороди (гроші, статус, ставлення адміністрації, визнання) є ще внутрішня винагорода: задоволеність від процесу та результату діяльності, від усвідомлення суспільного значення діяльності та самоповаги, яка виникає від цього.

Отже, основна задача управлінця - знати суттєві потреби та мотиви своїх підлеглих і слідкувати, щоб задачі, що ставляться перед педагогом співпадали з їх потребами та мотивами.

Керівника повинні бути такі:

- ✓ Будь-які дії повинні бути осмисленими. Передусім це стосується того, хто вимагає дій від інших.
- ✓ Більшість людей відчують радість від роботи, відповідаючи за неї, вдовольняючи свої потреби в особистій причетності до наслідків діяльності, до роботи з людьми.
- ✓ Кожен на своєму робочому місці хоче показати, на що він здатний.
- ✓ Людина прагне виразити себе в праці, пізнати себе в якихось результатах, мати докази того, що вона здатна щось зробити. Це «щось», коли це можливо, повинне отримати ім'я свого творця.
- ✓ Практично кожен має власний погляд на те, як можна поліпшити свою роботу, її організацію, тому цим необхідно скористатись.
- ✓ Людям подобається відчувати свою значущість. Чи кожен з працівників знає, якою важливою є його праця для загального успіху? Чи дає керівник це йому зрозуміти?
- ✓ Кожна людина прагне успіху. Успіх - це реалізовані цілі. Чи розробляє керівник зі своїми співробітниками цілі, досягнення яких піддається вимірюванню за рівнем та строками виконання?
- ✓ Успіх без визнання спричиняє розчарування.

- ✓ Співробітники не терплять, щоб рішення про зміни в їхній роботі позитивні чи негативні - приймалися без їхнього відома.
- ✓ Кожний потребує інформації та об'єктивної оцінки якості своєї праці.
- ✓ Більшість людей прагне у процесі роботи здобувати нові знання, уміння, підвищувати рівень своєї компетентності.

Отже, нагадаємо, що мотивами до діяльності є потреби людини. Якщо потреби не задовольняються, то людина не мотивована до певної роботи і її необхідно стимулювати, тобто давати поштовх, примушувати до діяльності. В управлінні *мета стимулювання* полягає в тому, щоб забезпечити узгодження інтересів організації та особистих потреб персоналу.

І деїоєіє пòеї оєрâаі ї

1. Принцип варіативності (вибірковості) пов'язаний із різними мотивами різних людей. Відтак, керівник повинен вивчати інтереси, сподівання, очікування своїх працівників, щоб відповідно впливати на них.
2. Принцип «запрограмованості» людини ґрунтується на тому, що людина обрала певний стиль поведінки, для неї існує певна система цінностей. Тому керівник повинен знати життєві погляди, характер людини, щоб адекватно обрати методи впливу.
3. Принцип «ансамблю» означає, що людиною керує не одна, а ціла група мотивів. Відтак, мотивація буде зумовлена широким спектром потреб.
4. Принцип згуртованості базується на тому, що люди з однаковими потребами об'єднуються в одну групу, бо їх пов'язують схожі життєві позиції, характер, погляди. Таким чином, керівник може впливати відразу на декілька людей.

У практиці управління вже вироблено і певні і'ââââõâі÷í³ іðââèèà пòеї оєрâаі ї праці, а саме:

1. Враховувати індивідуальну сприйнятливості до різних форм заохочення і покарання.
2. Враховувати й оцінювати працю кожного працюючого і колективу в цілому. В. Гюґо: «Бути добрим зовсім неважко; важко бути справедливим».
3. Механізм стягнення повинен діяти послідовно та об'єктивно, для всіх не звертаючи уваги на його ставлення, позицію, протекцію

тощо.

4. Оцінка вчинків повинна здійснюватися залежно від їхнього суспільного значення.
5. Вибрана форма і ступінь заохочення та покарання мають відповідати оцінці і думці не тільки керівника, а й усього колективу.
6. Оптимально поєднувати заохочення і покарання. Економно використовувати засоби морального заохочення. Покарання людини не повинне супроводжуватися образою.

Однак ефективність як мотивації так і стимулювання залежить від вашого вміння виконувати таку важливу функцію управління, як *підтримка*. Для цього вам необхідно:

1. Особисто аналізувати діяльність і особисто дякувати працівнику, що потребує управлінської підтримки (а в період перетворень її потребують майже всі);
2. Давати престижні доручення;
3. Особисто вникати і рекомендувати до розповсюдження ппд, навіть якщо це всього один методичний прийом;
4. Влаштовувати педагогічний бенефіс працівників;
5. Організовувати виставку педагогічних досягнень команді;
6. Якомога частіше оголошувати подяки, нагороджувати цінними подарунками, преміювати;
7. Постійно шукати приводи і влаштовувати вшановування працівників;

Необхідно вміти нагороджувати та заохочувати красиво й урочисто. У простому варіанті ми радимо Вам на листочку виписати всі можливі форми морального й матеріального стимулювання, які ви знає або можете придумати, а потім подивитися, які з цих форм заохочення застосовуються на практиці й нарешті, визначити, чи є для подібних заохочень необхідний ресурс, кого саме і як ви могли б нагородити. Після чого біля дзеркала й під запис потрібно самому або на раді адміністрації продумати як все це робити красиво, урочисто й нестандартно.

8. Достроково атестовувати, привласнювати категорію;
9. Підвищувати професійний статус працівників, підвищувати їх на посаді, навіть якщо цю посаду треба буде вигадати;
10. Всіляко знаходити приводи представити вчителя до почесного

звання, державної нагороди.

Діяльність керівника стосовно ефективної команди полягає у збалансованому ставленні до трьох складових ефективної командної діяльності. Такими складовими є продукт діяльності команди, люди (її члени), процедури (що забезпечують її діяльність).

Ефективне керівництво командною діяльністю може бути забезпечене тільки за умови врівноваженості всіх трьох складових. Треба завжди пам'ятати що, якщо:

- ✓ ви багато уваги приділяєте процедурі, дуже жорсткі правила знищують творчість та імпровізацію;
- ✓ забагато зосередитись на людських взаємовідносинах, на тому, як ми ставимося одне до одного, що нам подобається і що не подобається, ми не можемо сконцентруватися на результатах. Команда, що працює, - це не психотерапевтична група;
- ✓ дуже сильно сконцентруватися на кінцевому результаті, то це не дасть можливості напрацювати оптимальний стиль роботи (процедуру) та негативно вплине на людські відносини.

Щоб перевірити себе щодо розподілу вашої уваги під час роботи з командою (щоб з'ясувати, чи достатньо уваги надано і Чому саме), можна скористатись такими тестовими запитаннями:

**результат:** у чому полягають мета та завдання? Чи погоджуємося ми з ними? Наскільки зрозумілі вони для нас?

**процедура:** чи необхідні чітко визначені процедури для роботи команди? Які саме? Чи потрібно призначити відповідального? Яким чином буде розподілятися робота та відповідальність? Що потрібно робити разом/окремо? Як ми приймаємо рішення? Чи потрібен нам графік роботи? Хто і за що відповідає?

**людський ресурс:** яким чином ми можемо забезпечити участь усіх членів команди? Як упевнитись, що всі почувуються комфортно? Як ми вирішуємо конфлікти?

Àòàì è ðíçâèòéó êîì àí àè.

1. *Етап встановлення відносин.* Перш за все, необхідно



познайомитися і добре дізнатися один одного. Взаємний обмін думками на самому початку буває дуже боязким і невпевненим. Але поступово виникатимуть симпатії (або антипатії), встановлюватимуться взаємоповага, що сприяє подальшому спілкуванню.

Ця стадія характеризується тим, що коли група вперше збирається, її члени знаходяться в сильній залежності від формального лідера, який забезпечує структуру їх стосунків між собою. Цей процес включає розробку програми і встановлення основних правил поведінки в команді. Необхідним є прояснення цілей, уточнення питань, які слід узяти до уваги, і забезпечення розуміння сутності праці, засобів та методів роботи всіма членами команди. Існує потреба в орієнтації членів групи в найширшому розумінні, пошук відповідей на питання: «Що? Чому? Хто? і Як?»



## 2. *Етап стабілізації відносин.*

Вона настає тоді, коли члени команди починають отримувати відповіді на поставлені запитання, і ці відповіді не всіх задовольняють. Ця стадія часто характеризується конфліктами або небажанням продовжувати спільну роботу, зневірою у власних можливостях досягнення мети. Значна частина проблем пов'язана з тим, що в команді починає складатися певна ієрархія, розподіл ролей, проявляються різні погляди на правила поведінки. Потрібно зорганізуватись, щоб виконати завдання, які стоять перед командою.

Треба зауважити, що на цих двох стадіях робота фактично виконується, певні виробничі завдання продовжують розв'язуватись, проте діяльність, як правило, є недостатньо ефективною.

Кожен випробовує інтерес до себе з боку своїх колег, виникає ситуація, коли твій досвід стає цікавим для інших і тобі в свою чергу цікавий досвід інших. Члени групи починають довіряти один одному і розраховувати на взаємність з боку колег.

Однак, дана стадія є початком найбільш продуктивної роботи з точки зору стосунків усередині команди: початкові конфлікти вже розв'язані, на цій стадії команда досягає ідентичності що відрізняє її для її членів від інших груп. Їй притаманні також почуття єдності та згуртованість членів команди. Щодо виробничої діяльності, можна

спостерігати широкий обмін ідеями, інформацією, спільний аналіз думок і колективні рішення щодо конкретних дій. Тобто команда вже здатна одночасно виконувати обидві функції: працювати на результат діяльності і забезпечувати підтримку і ефективні стосунки всередині команди.

3. *Етап активної діяльності.* Це момент сумісних дій по реалізації загальних цілей. Члени групи підходять до усвідомлення приналежності саме до цієї групи, відчують солідарність і свободу в своїх діях. Найважливіший момент-можливість самореалізації, яка була б неможлива поодиноці. Група поступово стає автономною, її члени починають відчувати, що ніякі антагоністичні настрої не можуть їм протистояти.

4. *Етап групового досвіду.* Створена група ще не команда. Недовір'я, суперництво можуть мати місце і створювати деякі розбіжності. Їх можна уникнути, але для цього потрібна копітка робота над відносинами в групі, функціональними обов'язками і ролевими очікуваннями.

5. *Етап остаточного формування команди.* Це той момент в житті групи, коли вона повністю відповідає за свої дії і відносини, які встановилися в ході колективної роботи по досягненню поставленої мети. На цій стадії існує довіра всіх членів команди один до одного, що дозволяє максимально використовувати окремих працівників, пари і малі групи, що працюють на досягнення загального результату. Крім того, члени групи максимально віддані спільній справі і проявляють творчий підхід до неї. Характерним є також високий рівень взаємозалежності у відносинах усередині команди. З точки зору результатів роботи, команда відрізняється чітким розподілом обов'язків і завдань, функціональною компетентністю та здатністю до співробітництва. Команда демонструє високу ефективність у розв'язанні проблем, отже здатна відповідати на будь яку потребу у змінах.

Вищеназвані етапи описані по лінійній схемі, але насправді вони накладаються один на одного, взаємопроникають.

Процес може розгортатися повторно з просуваннями вперед або деяким відступом назад.

Додамо ще декілька міркувань щодо проходження командами



названих стадій. По-перше, для цих стадій обов'язкова послідовність. Це означає, що третя стадія не може бути досягнута без проходження першої та другої. По-друге, проходження стадій не є автоматичним або неминучим. Групи можуть залишатись на першій чи другій стадії і ніколи не дійдуть до третьої або четвертої. По-третє, неможливо встановити загальні часові рамки для кожної стадії. Перехід від першої до четвертої може зайняти у групи години, тижні, навіть місяці та роки. По-четверте, якщо будь-який член команди залишає її і його замінює інша людина, це завжди буде вже нова команда. Отже, вона повертається у своєму розвитку на першу стадію. Тому дуже важливим є розуміння керівником процесу розвитку групи в команду і створення ним умов для послідовного переходу від стадії до стадії.

Досвід показує, що на кожній стадії керівник має свої особливі завдання. Під час навчання на семінарах організації, директори-практики виробили пам'ятку - рекомендації щодо діяльності керівника навчального закладу на кожній із цих стадій.

Отже, *на першій стадії* керівник має:

з'ясувати умови/ситуацію та донести інформацію до команди;

- ✓ виробити мету;
- ✓ виробити шляхи її досягнення;
- ✓ розподілити обов'язки між членами команди;
- ✓ розпочати дії разом з командою, спостерігати за процесом дії; . контролювати дії членів команди.

На *другій стадії* керівник має:

- ✓ заспокоїти членів команди;
- ✓ підтримати їх;
- ✓ проаналізувати разом із членами команди причини розчарування.

На *третьій стадії* керівник має:

- ✓ визначити разом з членами команди шляхи подолання кризи;
- ✓ організувати роботу з вироблення стратегії дій;
- ✓ організувати роботу з уточнення функцій та ролей членів команди;
- ✓ організувати командне виконання завдання;
- ✓ контролювати процес.

На *четвертій стадії* керівник має:

- ✓ координувати роботу;
- ✓ стимулювати членів команди;



- ✓ сприяти комунікації;
- ✓ проводити моніторинг діяльності команди.

## Обогащення командної роботи.

В ході переходу групи в справжню педагогічну команду природно виникатимуть певні труднощі. Ось деякі з них:

- ✓ відсутність повної довіри і гласності;
- ✓ протилежні погляди на роботу з учнями;
- ✓ різний статус усередині групи;
- ✓ розчарування із-за невідповідності амбіційним очікуванням дуже швидким результатам і т.д.

### Зіткнення ідей - це багатство команди.

Зіткнення ідей - це справжнє багатство команди. І це не терпить поспішності. Потрібно уміти «втрачати час» для того, щоб краще обдумати ідею. Слід зазначити, що розвиток творчої думки членів педагогічної команди буде продуктивнішим, якщо в ній проходить зіткнення різних ідей. «Я задоволений зборами команди, оскільки воно мене багато в чому збагатило...». Ця фраза після закінчення одного і: зборів може проілюструвати реальність. Або навпаки, що гущавини всього відбувається, може виникнути відчуття фрустрації, коли нічого не відбулося. Тому дуже важливо давати якомога більше часу на обмін ідеями.

### Створення загальної культури і системи взаємодій.

Однією з важливих проблем є створення загальної культури і системи взаємодій. Поняття «культура», вживане до організацій, позначає вростання групи в історію самої організації і прирівнювання її членів до організаційних цінностей.

Дійсно, робота в командах стає модою. І тут потрібна певна підготовка управлінських кадрів, здатних створювати і розвивати командний дух в своїх педагогічних колективах.

Історія складається день за днем з окремих подій і рішень, які дозволяють працювати команді. Колективна історія народжується з сумісних спогадів, які набувають особливої цінності і набувають особливої цінності і додають велику значущість минулій діяльності для більш-тісного зв'язку з сьогоденням. З окремих моментів спільно прожитого досвіду складається команда, посилюється її

згуртованість.

Члени команди можуть діяти у цілковитій згоді лише тоді, коли вони визначають між собою, що вимагає особливої уваги, що виправдовує їх дії, що варто загальних, колективних зусиль. Ці цінності є прихованими орієнтирами діяльності. Вони вимагають попереднього роз'яснення і згоди, що відокремлює всіх членів команди і служить єднальною ниткою.

Внутрішнє життя команди розвивається благополучно, коли встановлюється вільне спілкування між всіма її членами. При цьому слід уникати «мовчазної» участі, перевагу якої віддають деякі з колег. Це може викликати у інших членів команди небажання брати на себе ініціативу, висловлюватися першими.

### Трітій аспект: роль лідера



Потрібна певна однорідність членів команди, зокрема однорідність культурного і освітнього рівнів, що впливають на психологічну рівновагу в групі. У роботах деяких учених (D. Anzieu et J.- у Martin. La dynamique des groupes restrains. Paris, Seuil, 1982. P. 297) уточнюється, що люди із слабкою самооцінкою (соціальна непристосованість, тенденції до депресії і агресивності) дуже легко піддаються впливу з боку переконливіших співрозмовників і в спробах опору можуть мати невротичні симптоми.

Ці ж автори підкреслюють, що «певна однорідність особистих рис корисна в групі, оскільки люди легше реалізують свою згоду в соціально-емоційному плані. В цьому випадку велика енергія вивільняється для роботи над рішенням задач. Групи, де всі члени бажають або тісніших відносин, або уникають такого зближення з іншими членами, працюють ефективніше, ніж групи змішаного типу. Природно, що група, в якій прагнуть до встановлення тісніших відносин, діє ефективніше».

### Четвертий аспект: роль команди

Група володіє колективною свідомістю (сприйняття, відчуття, цінності і т.д.), яка не є сумою свідомості окремих осіб. Приналежність до команди спричиняє за собою адаптацію свідомості кожного члена і виражається в розподілі відповідальності і завдань між всіма членами.

Те, що радує одного з членів команди, або те, що його дратує стосується всієї команди, яка бере на себе відповідальність за все, що відбувається на рівні кожного члена. Створення духу солідарності полягає в тому, щоб виразити навіть найменші радощі або досаду, що випробовується в ході роботи, обговорити їх, зреагувати із цього приводу, якщо це необхідно. Кожен повинен відчувати інтерес і розуміння з боку інших; знати, що він може у разі потреби розраховувати на допомогу колег в пошуку якнайкращого рішення, швидкої відповіді, діяти у цілковитій згоді з самим собою, якщо цього вимагають обставини.

***Творче моделювання. Групам видаються предмети (упаковка фломастерів, губна помада, квітка в горщику, стиплер), необхідно визначити, яка грань педагогічної команди відображає даний предмет. Після 5 хвилин групи презентують свої ідеї.***

На закінчення слід зазначити, що для створення командного духу необхідно:

- ✓ підвести команду до свідомого рішення по ухваленню колективної відповідальності у відношенні до всіх членів групи і до всієї організації в цілому;
- ✓ вести розвиток членів команди через зіткнення ідей;
- ✓ дати можливість всім і кожному працювати в інноваційному режимі. створювати загальну історію групи;
- ✓ виробити Хартію загальних цінностей;
- ✓ створити ефективну структуру взаємодії членів групи;
- ✓ визначити цілі і чітко їм слідувати;
- ✓ створити атмосферу колективної солідарності.



### ***Підведення підсумків***

1. Казка «Летючий корабель» як приклад досягнення результату завдяки командній взаємодії.
2. На стікерах керівники закладів відображають свої думки щодо можливості застосування отриманих знань.