



Архипова Ольга Валерьевна,

доктор философских наук, научный руководитель ГБОУ школа № 300, г. Санкт-Петербург

olva@list.ru

Захарова Марина Валентиновна,

кандидат педагогических наук ГБОУ ДПО (повышения квалификации) специалистов «Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования», г. Санкт-Петербург

mvz71@yandex.ru

Спирина Людмила Анатольевна,

учитель ГБОУ школа № 300, г. Санкт-Петербурга

oceanweb@mail.ru

Финагина Ольга Валерьевна,

зам. директора ГБОУ школа № 300, г. Санкт-Петербурга

olechkaru@yandex.ru

Определение успешных команд как ключевой элемент модели учета внеучебных достижений учащихся образовательного учреждения

Аннотация. В статье рассматривается опыт формирования и работы успешных команд как ключевого элемента модели учета внеучебных достижений учащихся конкретного образовательного учреждения. Представлены аналитические данные по деятельности трех команд. Проведено исследование успешности команд, имеющих разные цели и различный состав, оценена эффективность их деятельности.

Ключевые слова: внеучебные достижения, система оценки достижений, команды учащихся, соревновательность, инновационная деятельность.

Раздел: (01) педагогика; история педагогики и образования; теория и методика обучения и воспитания (по предметным областям).

Замечательные, блестящие уроки есть там, где имеется еще что-то замечательное, кроме уроков, где имеются и применяются самые разнообразные формы развития учащихся вне уроков.

В. А. Сухомлинский

Не секрет, что с 2015 г. порядок приема в российские вузы изменился. При отборе абитуриентов теперь учитываются не только итоги ЕГЭ, но и внеурочные достижения учащихся, за которые добавляют дополнительные баллы. При поступлении в вуз абитуриенты вправе представить сведения о своих индивидуальных достижениях. На сегодняшний день учитываются результаты спортивных достижений (например, наличие статуса чемпиона и призера Олимпийских игр, Паралимпийских игр и Сурдлимпийских игр, чемпиона мира, чемпиона Европы, победителя первенства мира, первенства Европы по видам спорта, включенным в программы Олимпийских игр, Параолимпийских игр и Сурдоолимпийских игр, наличие серебряного и/или золотого значка, полученного за результаты сдачи норм физкультурного комплекса «Готов к труду и обороне»); выставленная университетом оценка за итоговое сочинение в выпускных классах организаций, реализующих образовательные про-



граммы среднего общего образования (в случае представления поступающим указанного сочинения). В последующем перечень достижений будет расти, включая расширенное портфолио ученика.

Наряду с этим обстоятельством обращение к вопросу учета внеучебных достижений учащихся является важным и по следующим причинам:

1. На сегодняшний день не сформирован эффективный инструментарий оценки и учета внеучебных достижений. Отсутствуют формализованная процедура учета внеучебных достижений и правила их предоставления.

2. Не разработан единый терминологический аппарат. Не всегда ясно, что отражает собой портфолио достижений, не решены вопросы, касающиеся того, как отражать внеучебные достижения в сжатом виде, как их использовать для создания системы оценки, характеризующей компетентности.

3. Не существует универсального механизма по обеспечению оценки внеучебных достижений применительно к квалификации учителей. Проблема заключается в том, что дефицит признания детских успехов может приобретать критический характер. При этом важно понимать, что учет данных достижений – это задача не академическая, а педагогическая, ее решение дает возможность решения широкого спектра педагогических задач и даже может явиться фактором преодоления различных трудностей в процессе обучения и воспитания.

4. Следует учитывать риски, которые могут быть связаны с неготовностью педагогического сообщества к обширному внедрению модели учета внеучебных достижений учащихся.

Безусловно, внедрение модели учета внеучебных достижений в деятельность образовательного учреждения зависит от нескольких составляющих: особенностей деятельности школы, учителя, обучающихся и родителей. Ключевая проблема заключается в том, как заинтересовать всех субъектов взаимодействия (особенно учеников и родителей) в данной деятельности (например, такими мотивами могут выступать итоговая аттестация в школе, поступление в вуз, социализация и признание в рамках определенных общественных институтов). С другой стороны, образовательному учреждению и учителю важно создать условия для роста внеучебных достижений и активного проявления учеником инициативы. В школе должны быть созданы специальные образовательные пространства: социальные пробы, социальные и культурные практики. При этом крайне важно разработать систему балльно-рейтинговой системы учета достижений, причем желательно, чтобы оценка внеучебной деятельности велась не по пятибалльной шкале. С точки зрения технологии реализации модели обязательно должно быть место предъявления достижений (сайт образовательного учреждения, специальные сервисы в сети Интернет, доска достижений, портфолио и прочее). Методология учета внеучебных достижений должна отличаться от методологии учета учебных достижений. При этом интересы ребенка являются приоритетными.

В настоящей статье мы хотели бы представить опыт формирования и работы успешных команд как ключевого элемента модели учета внеучебных достижений учащихся образовательного учреждения на примере ГБОУ школа № 300 Центрального района г. Санкт-Петербурга. Данное образовательное учреждение реализует программы начального общего и дополнительного образования. Школа является региональной опытно-экспериментальной площадкой по теме «Создание балльно-рейтинговой системы учета внеучебных достижений учащихся» и районной опытно-экспериментальной площадкой по теме «Использование образовательного по-



тенциала культурного наследия Центрального района для формирования духовной культуры младших школьников». Основной целью исследования мы видим определение успешных команд, участвующих в инновационной деятельности образовательного учреждения. Выделено три типа команд (согласно методологии Р. Мередит Белбина [1]): проектная команда, ситуативная команда и команда управленцев.

Исследование результатов работы команды и определение возможностей

В исследовании рассматривается эффективность команд с учётом сбалансированности «командных ролей». «Командные роли» представляют собой описание поведенческих характеристик людей, являющихся членами команды [2]. Считается, что наиболее успешна команда, в которой «командные роли» смешаны и хорошо сбалансированы. В частности, по мнению Р. Мередит Белбина, наименее эффективна та команда, в которой представлены одни аналитики, оценивающие и осуществляющие мониторинг. По классификации командных ролей выделяется 8–9 типов ролей: Председатель (координатор), Организатор (мотиватор), Генератор идей, Исследователь ресурсов, Аналитик (осуществляющий мониторинг и оценивание), Сотрудник компании (вдохновитель), Доводящий задачу до состояния «под ключ» (контролёр), Инициативный исполнитель (реализатор) и Специалист. В некоторых вариантах классификации командных ролей роль Специалиста отсутствует [3].

Ниже представлены результаты исследования сбалансированности «командных ролей» исследуемых команд: команды управленцев, проектной команды и ситуационной команды. На основе полученных данных по ролевому составу команд делается вывод об их эффективности.

Команда управленцев. В составе команды 6 человек. В опросе приняли участие 6 человек (100%).

Цель команды – эффективное управление образовательным учреждением в условиях постоянных изменений. В период постоянных изменений и нововведений в системе образования вносятся изменения и в систему управления. Для команды, которая работает в постоянно изменяющихся условиях, очень важно учитывать сбалансированность «командных ролей».

По результатам анализа опросника «Классификатор командных» в команде управленцев присутствуют следующие выраженные «командные роли»:

Председатель (координатор) – 3.

Организатор (мотиватор) – 1.

Генератор идей – 1.

Исследователь ресурсов – 1.

Осуществляющий мониторинг и оценивание (аналитик) – 2.

Сотрудник команды (вдохновитель) – 3.

Доводящий задачу до состояния «под ключ» (контролёр) – 4.

Инициативный исполнитель (реализатор) – 2 (см. табл. 1).



Таблица 1

Распределение ролей в команде управленцев

Члены команды	РОЛИ							
	Председатель	Организатор	Генератор идей	Исследователь ресурсов	Осуществляющий мониторинг и оценивание	Сотрудник команды	Доводящий задачу до состояния «под ключ»	Инициативный исполнитель
Руководитель	Высокий	Низкий	Низкий	Очень высокий	Средний	Очень высокий	Низкий	Средний
Заместитель 1	Низкий	Очень высокий	Низкий	Средний	Высокий	Низкий	Низкий	Очень высокий
Заместитель 2	Высокий	Средний	Низкий	Низкий	Высокий	Высокий	Высокий	Средний
Заместитель 3	Высокий	Низкий	Средний	Низкий	Средний	Высокий	Высокий	Средний
Заместитель 4	Средний	Средний	Высокий	Низкий	Низкий	Низкий	Очень высокий	Средний
Заместитель 5	Средний	Низкий	Средний	Низкий	Низкий	Средний	Очень высокий	Высокий
Кол-во членов с ярко выраженной ролью	3	1	1	1	2	3	3	2

Исходя из полученных данных, можно сказать, что в команде управленцев присутствуют все «командные роли». У каждого из членов команды управленцев наиболее выражены несколько ролей, что можно использовать при решении различных задач и в разных ситуациях. Руководитель является Исследователем ресурсов/Сотрудником компании/ Председателем. Стоит отметить, что роль Председателя играют ещё 2 члена административной команды, что является положительной стороной для команды, так как роль Председателя одна из наиболее подходящих ролей для руководителей любого уровня. У одного из заместителей руководителя ярко выражена роль Организатора (мотиватора), который подталкивает к действиям и является лидером в условиях сработанной команды.

Очень важно то, что в команде имеется Генератор идей, так как в условиях нововведений важно уметь находить и применять нестандартные решения в управлении организацией.

У большинства членов команды сильно проявляется роль Доводящего задачу до состояния «по ключ» (контролёра), таким образом, члены администрации оценивают деятельность команды по результатам работы, придерживаются плана и качественно контролируют деятельность сотрудников. В управленческой команде имеются представители аналитической деятельности, что очень важно, так как именно



членам администрации приходится проводить диагностику, мониторинг и оценивание деятельности коллектива. Среди команды есть Инициативные исполнители, которые придерживаются поставленных целей и являются не только хорошими исполнителями, но и организаторами, а главное, готовы реализовывать стратегические идеи организации.

Считаем, что очень важно наличие мультиролевого состава команды управления. Более эффективны команды хоть и малочисленные, но в которых члены поддерживают многоролевые отношения, чем многочисленные, но не способные к многоролевым отношениям. Каждого члена команды надо рассматривать не изолированно, а во взаимодействии с другими членами [4].

Таким образом, у представленной команды есть все возможности эффективной деятельности. Сложности могут возникнуть только при неправильном выборе «командной роли» членами команды в той или иной ситуации.

Команда проектная. В составе команды 11 человек. Приняли участие 10 человек (91%).

Цель команды – реализация школьного проекта по духовно-нравственному воспитанию школьников в рамках районной опытно-экспериментальной площадки и инновационной деятельности образовательного учреждения.

По результатам анализа в проектной команде присутствуют следующие выраженные «командные роли»:

Председатель (координатор) – 4.

Организатор (мотиватор) – 1.

Генератор идей – 5.

Исследователь ресурсов – 1.

Осуществляющий мониторинг и оценивание (аналитик) – 0.

Сотрудник команды (душа команды) – 2.

Доводящий задачу до состояния «под ключ» (контролёр) – 8.

Инициативный исполнитель (реализатор) – 5 (см. табл. 2).

Руководитель команды имеет две ярко выраженные «командные роли» – Доводящего задачу до состояния «под ключ» и Генератора идей. Полагаем, что роль Генератора идей наиболее приемлема, потому что именно Генератор идей привносит инновационные идеи в работу команды, а проект, который реализует команда, является инновационным и требует новых взглядов и решений. Как Генератор идей руководитель легко сотрудничает и управляет членами команды, у которых преобладают командные роли: Сотрудник команды, Исследователь ресурсов и Доводящий задачу до состояния «под ключ». Следует отметить, что Доводящих задачу до состояния «под ключ» среди членов команды преобладающее большинство, и если бы руководитель был всегда в роли Доводящего задачу до состояния «под ключ», то, скорее всего, деятельность команды была бы неэффективной [5].



Таблица 2

Распределение ролей в проектной команде

Члены команды	РОЛИ							
	Председатель	Организатор	Генератор идей	Исследователь ресурсов	Осуществляющий мониторинг и оценивание	Сотрудник команды	Доводящий задачу до состояния «под ключ»	Инициативный исполнитель
Руководитель	Средний	Средний	Высокий	Низкий	Низкий	Низкий	Очень высокий	Средний
1	Средний	Низкий	Средний	Средний	Низкий	Средний	Очень высокий	Очень высокий
2	Очень высокий	Низкий	Очень высокий	Низкий	Низкий	Низкий	Средний	Низкий
3	Средний	Средний	Средний	Низкий	Средний	Низкий	Очень высокий	Высокий
4	Высокий	Низкий	Высокий	Средний	Низкий	Средний	Средний	Высокий
5	Очень высокий	Высокий	Низкий	Низкий	Средний	Средний	Очень высокий	Средний
6	Средний	Средний	Низкий	Низкий	Средний	Высокий	Высокий	Высокий
7	Средний	Средний	Высокий	Очень высокий	Низкий	Низкий	Высокий	Высокий
8	Высокий	Средний	Высокий	Низкий	Низкий	Низкий	Высокий	Средний
9	Средний	Низкий	Средний	Средний	Средний	Высокий	Очень высокий	Средний
Кол-во членов с ярковыраж. ролью	4	1	5	1	0	2	8	5

Необходимость смены стиля руководства в различных ситуациях считают важным и авторы ситуационных теорий лидерства [6]. Анализ табл. 2 показывает, что у членов команды проявляются несколько «командных ролей». Это напрямую повлияло на работу команды, так как ее члены были в статусе подчинённых в рамках школьного проекта и являлись руководителями при реализации своего собственного мини-проекта. Как отмечает автор классификации командных ролей Белбин, необходимо овладевать разными командными ролями и правильно их использовать в различных ситуациях [7]. Практическая деятельность данной команды в рамках реализации инновационного школьного проекта была эффективной, и это подтверждает многорольевой и сбалансированный состав команды. Но следует отметить, что у команды возникали проблемы с анализом по окончании школьного проекта, что



напрямую связано с отсутствием роли Осуществляющего мониторинг и оценивание (аналитика).

Команда ситуационная. В составе команды 5 человек. Приняли участие в опросе 5 человек (100%).

Цель команды – выявить учащихся, имеющих высокие предметные результаты, среди 2-х классов на основе результатов школьной олимпиады.

Описываемая команда возникла спонтанно. С точки зрения численности команда должна быть эффективной, так как, по мнению большинства авторов, наиболее эффективными считаются малочисленные команды [8; 9].

Опрос проведён после расформирования команды. По результатам анализа в команде присутствуют следующие ярко выраженные «командные роли»:

Председатель (координатор) – 1.

Организатор (мотиватор) – 0.

Генератор идей – 2.

Исследователь ресурсов – 0.

Осуществляющий мониторинг и оценивание (аналитик) – 0.

Сотрудник команды (душа команды) – 1.

Доводящий задачу до состояния «под ключ» (контролёр) – 5.

Инициативный исполнитель (реализатор) – 3 (табл. 3).

Каждый член команды совмещает несколько ролей, что наблюдается и в данной команде. Командные роли членов разные, но функциональные (профессиональные роли) у всех членов команды одинаковые (все являются учителями начальных классов и выполняют свои должностные обязанности). Очень важно разграничить даже в тех случаях, когда функциональные (должностные) роли и подготовка одинаковы [10].

Таблица 3

Распределение ролей в ситуационной команде

Члены команды	РОЛИ							
	Председатель	Организатор	Генератор идей	Исследователь ресурсов	Осуществляющий мониторинг и оценивание	Сотрудник команды	Доводящий задачу до состояния «под ключ»	Инициативный исполнитель
1	Высокий	Средний	Низкий	Низкий	Средний	Средний	Очень высокий	Высокий
2	Низкий	Низкий	Высокий	Низкий	Низкий	Средний	Очень высокий	Средний
3	Средний	Средний	Средний	Низкий	Средний	Низкий	Очень высокий	Высокий
4	Средний	Низкий	Очень высокий	Низкий	Низкий	Средний	Высокий	Высокий
5	Средний	Низкий	Низкий	Низкий	Средний	Очень высокий	Высокий	Низкий
Кол-во членов с ярко-выраж. ролью	1	0	2	0	0	1	5	3



Исследуемая команда недостаточно эффективна, так как нет исследователей и членов, осуществляющих мониторинг и дающих оценку, то есть аналитиков. Самая плохая команда – это команда, состоящая из аналитиков, но если они отсутствуют совсем, то необходимо, чтобы кто-то из членов команды взял на себя роль Осуществляющего мониторинг и оценивание [11]. В команде не были распределены роли, не учитывались особенности членов команды, поэтому можно сделать вывод, что спонтанно созданная команда не являлась в полной мере эффективной.

Но в то же время полагаем, что провести предварительный анализ поведения членов команды и более эффективно спланировать состав команды и их роли в команде, используя многочисленные опросники и обрабатывая их, необходимо только в случае формирования команды для достижения долгосрочных целей. В конкретном случае выявление «командных ролей» и изучение индивидуальных особенностей членов команды заняло бы больше времени, чем проведение самого мероприятия, поэтому проведение предварительного опроса и его анализа считали нецелесообразным.

Заключение

Проведённое исследование эффективности команд, имеющих разные цели и разный состав, показало, что во многом эффективность зависит от наличия «командных ролей» и их взаимосвязи. Также очень важно, чтобы члены команды осваивали различные роли и могли выбирать нужную роль в зависимости от ситуации, поставленных задач и состава команды.

Не менее важным является определяющая «командная роль» лидера (или руководителя) команды, так как именно роль лидера команды может быть эффективной или неэффективной при взаимодействии с другими ролями членов команды.

В данной работе нет возможности подтвердить низкую эффективность однорольевых команд, так как в состав всех исследуемых команд входили представители, имеющие по несколько ярко выраженных ролей. Напротив, эффективность команды управленцев и эффективность проектной команды на этапе реализации инновационного проекта по сравнению с деятельностью ситуационной команды подтверждает, что отсутствие в команде тех или иных «командных ролей» негативно сказывается на деятельности всей команды.

Ссылки на источники

1. Белбин Р. Мередит. Типы ролей в командах менеджеров / пер. с англ. – М.: HIPPO, 2003. – 232 с.
2. Там же.
3. Там же.
4. Там же.
5. Там же.
6. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2011. – 368 с.
7. Белбин Р. Мередит. Указ. соч.
8. Там же.
9. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.
10. Белбин Р. Мередит. Указ. соч.
11. Там же.



Olga Arkhipova,

*Doctor of philosophy, Associate Professor of Hotel Management Department
St. Petersburg State Economic University (SPbSEU), St. Petersburg*

olva@list.ru

Marina Zakharova,

PhD in Pedagogy, English teacher SBEE school № 300, St. Petersburg

mvz71@yandex.ru

Lyudmila Spirina,

School teacher of primary school 300, St. Petersburg

oceanweb@mail.ru

Olga Finagina,

Health Department Head, SBEE school № 300, St. Petersburg

olechkaru@yandex.ru

ISSN 2304-120X



Successful teams definition as a key element of the educational institution's accounting model of students' extracurricular achievements

Abstract. The article describes the successful teams' experience of a particular educational institution in the formation and work as an accounting model key element of the extracurricular students' achievements. The analytical data of the three teams' activities is presented. The study on the teams' effectiveness with different objectives and different line-up is made as well as the evaluation of their effectiveness.

Key words: extracurricular achievements, achievements evaluation system, students team, competitiveness, innovative activities.

References

1. Belbin, R. Meredit (2003) *Typy rolej v komandah menedzherov / per. s angl.*, HIPPO, Moscow, 232 p.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Blanshar, K. (2011) *Liderstvo: k veršinam uspeha / per. s angl. pod red. T. Ju. Kovalevoj*, Piter, St. Petersburg, 368 p.
7. Belbin, R. Meredit (2003) Op. cit.
8. Ibid.
9. Zinkevich-Evstigneeva, T. D., Frolov, D. F. & Grabenko, T. M. (2004) *Teorija i praktika komandoobrazovaniya. Sovremennaja tehnologija sozdanija komand*, Rech', St. Petersburg, 304 p.
10. Belbin, R. Meredit (2003) Op. cit.
11. Ibid.

Рекомендовано к публикации:

Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук, членом редакционной коллегии журнала «Концепт»