**Л.В. Пелевин, директор КОГОАУ СОШ г. Лузы**

**Определение профиля управленческой команды МОУ СОШ №1 г. Лузы.**

 В отличие от проектных групп самоуправляемые и управленческие команды являются постоянными и формальными элементами организационной структуры. От классического функционального подразделения такие команды отличаются тем, что принимают на себя обязанности, обычно выполняемые руководством высшего, среднего или низового звена.

Поэтому задачу комплектования управленческих команд решают через ролевые подходы, которые исходят не от особенностей личности, а от требований управленческой деятельности. Подразумевается, что команда как целое должна перекрывать задачи или функции управления, иначе управленческая деятельность не будет реализована в полном объеме.

 Наиболее популярными ролевыми подходами являются концепция командных ролей Белбина.

Концепция командных ролей Р.М. Белбина:

 В настоящее время модель Белбина является наиболее популярным ролевым подходом в командообразовании. Огромная популярность модели во многом вызвана доступным диагностическим инструментарием – в первом же издании книги Белбин опубликовал собственный опросник, ключи и нормы к нему. Белбин сгруппировал восемь командных ролей по парам [4]:

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональное назначение | роль |
| Менеджеры - трудяги | РеализаторКонтроллер  |
| лидеры | ВедущийМотиватор  |
| интеллектуалы | АналитикГенератор идей |
| переговорщики | ГармонизаторИзыскатель  |

Особенности этих командных ролей [4]:

***РЕАЛИЗАТОР (действующий).***

 Превращает концепции и планы в рабочие процедуры, систематически и продуктивно исполняя принятые на себя обязательства.

*Типичные качества:* консервативный, дисциплинированный, эмоционально устойчивый.

**Сильные стороны.**

 Имеет хорошие организаторские способности, энергичен, надежен, усерден. Терпим, практичен и вполне традиционен.

Добивается замечательных успехов в крупных, хорошо структурированных компаниях. Это хорошо организованная, усердная, дисциплинированная личность.

Легко переносит неудобства и в любых обстоятельствах неуклонно выполняет назначенную роль.

**Слабые стороны.**

 Недостаточно гибок, невосприимчив к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности.

Склонен действовать по установленной «шкале координат». Слишком привержен первоначальному плану. Может попасть в тупик, если потребуется изменить режим работы.

**Особенности взаимоотношений с коллегами.**

 Имидж Реализатора мало привлекателен для менеджеров, но люди, исполняющих функции генерального директора, имеют много общего с Реализатором. Большинство членов команд уверено, что его отличительная черта – безусловное преимущество над остальными.

Успешно и устойчиво уживается в любой команде. Работает в основном на команду, не сосредотачиваясь на своих целях и всегда поступая достаточно практично и разумно.

**Вклад в командную работу.**

 Не просто выполняет или организует работу ( на практике происходит и то, и другое), а берется за работу, которую не сделает никто другой ( даже если ему она не интересна или неприятна).

***КОНТРОЛЕР (доводящий до конца).***

Доводит результаты командной работы до итогового продукта, стремясь получить наилучший результат из возможных. Избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Выявляет аспекты деятельности, которые требуют повышенного внимания.

Типичные качества: скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый, ищет ошибки и упущения.

**Сильные стороны.**

Нацелен добиваться совершенства во всем. Своевременно выполняет порученную ему работу.

Стремится скрупулезно доводить до конца все, что начинает ( или не браться за дело, если есть сомнение, что его можно довести до конца.).

Имеет высокоразвитое чувство самоконтроля и самодисциплины. Способен заранее спланировать и выстроить работу так, чтобы ничего не оказалось упущенным и чтобы все технологические процессы были проверены по всем параметрам.

**Слабые стороны.**

Склонен беспокоится по поводу мелочей. Испытывает отвращение к выражению «выкинь из головы».

Специально ищет и гасит потенциальные стрессы, что иногда негативно сказывается на его здоровье.

Неохотно делегирует полномочия, может быть чрезмерно придирчив к другим людям.

**Особенности взаимоотношений с коллегами.**

Хотя и подвержен эмоциональной неустойчивости, редко выглядит возбужденным. Скорее интровертивный, чем экстравертивный тип.

Стремится к сохранению личной гармонии. В то же время редко поддается очарованию внешнего успеха, поэтому стиль менеджера КН может недооцениваться

**Вклад в командную работу**

Потребность в Контроллере свойственна командам, которые охватывают множество целей, но не могут преодолеть самый последний барьер. Командное время никогда не тратиться напрасно, если в команду входит менеджер – Контроллер.

Удерживает товар от выпуска, пока не завершены необходимые испытания и проверки и не приняты меры безопасности, спасая, таким образом, компанию от краха.

***ВЕДУЩИЙ (председатель).***

Выбирает путь продвижения команды к общим целям, обеспечивая оптимальное использование внутренних ресурсов. Определяет сильные и слабые стороны команды и добивается эффективного применения личностного потенциала каждого члена группы.

*Типичные качества*: спокойный, уверенный в себе, управляемый.

**Сильные стороны:**

Без предубеждения выслушивает, рассматривает и оценивает предложения. При этом не утрачивает способности принимать единоличные решения. Никогда не теряет контроль над сценарием совещаний. Сильно ориентирован на достижение целей.

Для ВД характерна сильная нравственно осознанная ответственность. Спокоен и невозмутим в спорах, склонен к практицизму, обладает самодисциплиной и врожденным энтузиазмом.

**Слабые стороны.**

Имеет средние интеллектуальные и творческие способности.

Идеальный ВД обладает набором качеств, совершенно ничем не примечательных, обычных – необычно сочетание этих качеств. Плодотворное сочетание настолько неожиданно, что его очень сложно распознать.

Лидеры ВД и МТ не могут комфортно действовать в одной и той же команде, пока один из не подавит свою доминанту и не переключится на другую роль, к которой он также склонен.

**Особенности взаимоотношений с коллегами.**

Успешный ВД – это спокойный человек, который излучает доверие, выявляет и знает, как использовать способности других людей. Не доминирует над членами команды в процессе совместной работы, но точно чувствует, когда нужно встряхнуться и принять важное решение, а когда закончить совещание.

Не чистый экстраверт: во внешней среде склонен к выдерживанию определенной дистанции. Симпатизирует ярким и динамичным людям. С талантливыми членами команды всегда работает, а не борется против них

**Вклад в командную работу.**

Эмоционально устойчивый ВД объединяет команду. Типичный ВД – специалист по выявлению потенциальной группы. Распознает и поощряет все нюансы таланта и способностей членов команды. Управляет группой незаметно, спокойно, но каждый член команды оказывается «в нужное время в нужном месте»

Наблюдателям обычно трудно зафиксировать особые заслуги ВД, оценивают сами члены команды, даже самые заметные.

***МОТИВАТОР (возмутитель спокойствия).***

Придаёт действиям команды упорядоченную форму. Направляет внимание членов команды на стоящие перед ними задачи и обозначает приоритеты.

Азартен, стремится к победе и ясности результатов.

Типичные качества: отзывчивый, динамичный, азартный, очень нервный, экстравертивный тип с яркой нацеленностью на успех

**Сильные стороны:** Имеет готовность бороться с инертностью, самоуспокоением или самообманом.

Способен быстро усваивать материал. Скорее стихийный, чем сознательный тип. Прагматичен, лишен застенчивости робости. Верен себе, настойчив, умеет добиваться нужного результата на переговорах и способен перехитрить конкурирующие команды.

Зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой. Нужен, чтобы бросать вызов, беспокоить, вытаскивать группу из рутины. Часто достигает очень высокого темпа работы, использует самые разнообразные подходы к делу.

**Слабые стороны:**

Склонен к разочарованиям, недовольству, раздражительности и нетерпению, подозрителен.

Может ругаться, спорить, конфликтовать. Легко расстраивается. Агрессивность МТ вызывает»достойную» ответную реакцию у коллег. Главное для МТ – победить. Если команда выступает неудачно, начинает кричать о несправедливости правил игры и пристрастности судей. Не испытывает проблем в использовании сомнительных средств для достижения поставленных целей.

Чем хуже результаты команды, тем больше распаляется МТ, считая, что ошибается не он, а его коллеги.

**Особенности взаимоотношений с коллегами:**

Любит поспорить. Правильно ли действует или нет, не имеет значения – от него всегда стоят шум и гам. В случае неудач снимает напряжение с помощью лихих выходок.

Эмоционально неустойчивый экстраверт. Склонный чрезвычайно остро реагировать на неудачи, но одновременно жизнерадостный, бесстрашный, неустойчивый в отношениях с людьми. Доминирует во многих слоях бизнеса, но им не всегда нравится работать друг с другом.

**Вклад в командную работу:**

Команда, побуждаемая МТ , будет стремиться к самой активной деятельности. Если команда склонна к бездействию, введение в неё МТ восстановит энергию и активизирует работу. МТ выполняет роль «надсмотрщика», способного «щёлкнуть хлыстом», как только обнаружится противоречие между объективной ситуацией и излишне оптимистичными оценками. Однако оказывает разрушительное влияние на хорошо сбалансированную группу.

***АНАЛИТИК (оценивающий).***

Анализирует проблемы. Оценивает свои идеи и предложения, чтобы могла принимать сбалансированные решения.

Типичные качества: благоразумный, стратегически мыслящий, проницательный, рассматривает все варианты.

**Сильные стороны.**

Рассудителен, проницателен, обладает хорошими умственными способностями.

Серьезный, сдержанный член команды с органически присущим ему иммунитетом против безосновательной увлеченности . Предпочитает продуманность каждого слова быстроте словесного потока.

Истинное достоинство АН – беспристрастность и способность к прозорливым суждениям, которые учитывают все факты. Гордится тем, что очень редко ошибается.

**Слабые стороны.**

Невдохновенен , и не способен побуждать других к действиям.

Слабо ориентирован на успех, человек со слабым внутренним импульсом. Зачастую этот личный недостаток может обернуться командным преимуществом, - таким образом ,достигается беспристрастное принятие решений. Качества АН не соединяются в личность, типичную для команды, но он может хорошо вписывается в группу, если его роль понятна и ему, и команде.

**Особенности взаимоотношений с коллегами.**

Постороннему человеку может показаться скучным, надоедливым, а иногда излишне критичным. Многие люди, познакомившись с АН удивляются, как такой тип вообще становится менеджером.

Тем не менее многие АН Занимаются стратегические посты в бизнесе и на производстве. Достигают высот в тех профессиях, где успехи и неудачи зависят от относительно небольшого числа ключевых решений.

**Вклад в командную работу.**

Оценка конкурирующих предложений требует высокого уровня интеллектуальных способностей, которые к тому же сочетаются с беспристрастностью. АН выдвигается на передний план в критические моменты. Чем больше высказывается предложений ,и чем сложнее процесс принятия решений, тем важнее роль АН.

***ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ (мыслитель).***

Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя при этом особое внимание решению основных проблем, с которыми сталкивается группа.

Типичные качества: индивидуалист, серьезный, неортодоксальный, решает сложные проблемы.

**Сильные стороны.**

Одарен, изобретателен. Талантлив, искренен, устремлен к творчеству, высоко ценит интеллект и оригинальность мышления и показывает превосходные результаты интеллектуальных тестов.

Выделяется на фоне обычных людей богатым воображением, естественностью, решительностью и социальной активностью.

**Слабые стороны.**

«Витает в облаках», недооценивает практические детали.

Команды, в которых более одного ГИ, выступают не лучше тех, в которых вообще ГИ нет. Может стать и творцом подъема компании, и виновником её крушения.

Анархичен. У него всегда найдутся возражения по поводу своевременного заполнения бланков. Бюрократические документы считает посягательством на свою свободу.

**Особенности взаимоотношений с коллегами.**

Интроверт. Когда у ГИ появляется очень оригинальная идея, коллеги могут считать его чудаком и отшельником.

Сидит себе в углу, что-то обдумывает, и время от времени предлагает интересные варианты решения проблем. Чем дольше выполняет свою командную роль, тем меньше походит на менеджера.

Большинство менеджеров стремиться быть ГИ, но в мире бизнеса яркие ГИ не всегда преуспевают. Компании с многолетней историей вводят ГИ в руководство только при необходимости выживания. ГИ встречаются на ключевых постах в недавно сформированных организациях.

**Вклад в командную работу.**

Искусное использование ГИ основывается на осознание его потенциала, предоставлении простора деятельности, освобождении от несуществующих задач и бережном отношении к ГИ всей команды.

От правильного построения отношений с ГИ в значительной степени зависит успех команды. ГИ способны выполнять особую – креативную – роль в команде менеджеров, они являются источниками оригинальных решений. Однако при выходе за пределы этой роли ценности ГИ снижается.

ГИ и ИС управляют креативностью команды, являясь при этом антиподами. В этой паре нет выраженного потенциала конфликта, так как для них характерно разделение функций.

***ГАРМОНИЗАТОР (коллективист).***

Способствует гармонизации отношений в команде и проведению достоинств всех ее членов. Поддерживает коллег при неудачах, улучшает взаимоотношения и стимулирует подъем настроения.

Типичные качества: отзывчивый, социально ориентированный, спокойный, чувствительный, дипломатичный.

**Сильные стороны.**

Способен нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух.

Умеет внимательно слушать других, налаживать контакты с «неудобными» людьми, способен благоприятно подействовать на окружающих. Ставит цели группы выше собственных интересов.

Менеджера ГМ никто не воспринимает как серьезного противника, именно поэтому он полезен в любой команде и под его началом готовы служить все.

**Слабые стороны.**

Может проявлять нерешительность в определяющие моменты. Легко поддаётся влиянию.

На совещаниях говорит меньше и слушает больше, чем остальные менеджеры. Склонен консультироваться с другими.

**Особенности взаимоотношений с коллегами.**

Результаты тестов ГМ на общительность показывают его принадлежность к экстравертам, а слабо выраженная способность влияния говорит об интроверсии. Выглядит доверчивым и чувствительным человеком. Проявляет стойкий интерес к людям, особенно к человеческим взаимоотношениям и общению.

В кругах топ- менеджеров ГМ представлены достаточно широко. Обстановка, в которой доминируют менеджеры –МТ, зачастую создаёт условия, где навыки дипломатии и проницательности ГМ становятся незаменимы.

**Вклад в командную работу.**

Спокойное, но твердое вмешательство ГМ в переговоры предотвращает возникновение противоречий и помогает «трудным» личностям в команде направить свои навыки в конструктивное русло.

***ИЗЫСКАТЕЛЬ (исследователь ресурсов).***

Обнаруживает новое и сообщает команде об идеях, разработках, и ресурсах, имеющихся за пределами группы. Налаживает полезные для команды внешние контакты и проводит переговоры.

Типичные качества: экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабельный. Анализирует возможности, развивает контакты.

**Сильные стороны.**

Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке.

Для ИС значительный интерес представляют новые идеи. Часто даже не являясь автором идей, стремится ухватиться за фрагменты чужих идей и развивать эти фрагменты. Всегда занимается экспериментированием.

Дар установления контакта и обобщения с людьми – персональная черта ИС. Ищет и развивает идеи через сеть личных контактов и встреч.

Легко входит в команду, потому что его отношение к инновациям в большей мере ( чем у ГИ) **соответствует общепринятым аксиомам.**

**Слабые стороны.**

Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность.

Показывает средние результаты тестов на интеллект и оригинальность мышления. Разочаровывает клиентов, нарушая достигнутые ранее договоренности.

**Особенности взаимоотношений с коллегами.**

Для ИС характерны коммуникабельность, энтузиазм, низкая эмоциональная устойчивость. Коллеги считают ИС творческой личностью. Отличается талантом взаимодействия с людьми . Хорошо использует в своих интересах других людей и умело направляет деловой разговор.

Чем глубже вживается в свою роль, тем больше походит на менеджера.

**Вклад в командную работу.**

Контакты ИС позволяют ему обеспечивать группу новыми предложениями. Очень успешно снабжает команду всевозможными ресурсами.

Умеет найти выход там, где его никто не видит. Никогда не сидит на месте – выясняет, что творится вокруг, разговаривает с людьми, задает хорошо продуманные вопросы.

Умеет вести бизнес, но у него не меньше способностей и для того, чтобы начинать новые дела.

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 В целом в команде три роли отвечают за внутренний драйв – это «мотиватор», «генератор идей» и «изыскатель». Склонные к выполнению данных ролей люди – обычно самые яркие личности в команде. Если в команде не будет людей, склонных к исполнению этих ролей, ей будет недоставать энергии, побудительной силы, активности.

Однако принцип комплектации команд в модели Белбина не требует полной гетерогенности. Команде, например, достаточно только одного лидера: или «ведущего» или «мотиватора». Механизмы лидерства будут различны, но оба этих расклада могут быть эффективны. Главное, чтобы команда «перекрывала» основные функции – лидерство, коммуникацию, интеллектуальные разработки и собственно деятельность по основному процессу.

Согласно Белбину, к командной работе способен не каждый человек. Примерно для 30% не удается подобрать командную роль. Такие сотрудники более эффективно работают в индивидуальном режиме. У остальных же могут наблюдаться две-три сильные командные роли и две- три роли, которые полностью выпадают [4].

Какой бы метод диагностики не использовался, целесообразно зафиксировать «выпадающие» роли, которые человек не ощущает сам или к которым вообще не имеет способностей.

Литература: Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008

ТЕСТ (опросник) Р.М.БЕЛБИНА

В каждом из семи разделов распределите 10 баллов между возможными ответами согласно Вашему представлению об их соответствии Вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены между несколькими утверждениями, или, возможно, все приписаны одному единственному ответу. Не рекомендуется давать оценку менее 2 баллов и выбирать более 4 вариантов ответов.

**1. Что, я полагаю, я могу внести в команду:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| (a)  | Я полагаю, что могу быстро увидеть новые возможности и извлечь из них пользу  |  |
| (b)  | Я могу хорошо работать с самыми разными людьми  |  |
| (c)  | Генерирование идей является одним из моих природных качеств  |  |
| (d)  | У меня есть способность вовлекать людей в работу группы, когда я обнаруживаю у них нечто ценное для вклада в достижение общих целей  |  |
| (e)  | Моя личная эффективность во многом основана на моей способности доводить начатое до конца  |  |
| (f)  | Я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведет к  значительным результатам в дальнейшем  |  |
| (g)  | Обычно я быстро чувствую, что будет работать на практике в известных мне ситуациях  |  |
| (h)  | Я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без проявления  пристрастия или предвзятости  |  |

**2. Мои возможные недостатки при работе в команде могут проявляться следующим образом:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| (a)  | Я ощущаю беспокойство, если собрания команды недостаточно структурированы, их ход плохо контролируется и они вообще проводятся в недостаточно организованной манере  |  |
| (b)  | Я склонен проявлять излишнее великодушие по отношению к тем людям, чья обоснованная точка зрения не получила должной огласки  |  |
| (c)  | Я склонен много говорить в те моменты, когда группа переходит к предложению новых идей  |  |
| (d)  | Мой объективный взгляд на вещи затрудняет мое присоединения к коллегам с готовностью и энтузиазмом  |  |
| (e)  | Когда существует необходимость дать ход какому-либо делу, окружающие порой воспринимают меня как волевого и авторитарного человека  |  |
| (f)  | Я нахожу для себя трудным руководить с переднего плана возможно потому, что я слишком  чуток к атмосфере в группе  |  |
| (g)  | Я склонен увлекаться идеями, которые приходят мне в голову, и, таким образом, терять нить происходящего вокруг  |  |
| (h)  | Мои коллеги нередко считают меня человеком, излишне беспокоящимся о деталях и преувеличивающим возможность неблагоприятного исхода событий  |  |

**3. Когда я участвую в работе над каким-либо проектом с другими людьми:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| (a)  | Я обладаю способностью влиять на людей, не оказывая давления на них  |  |
| (b)  | Моя обычная бдительность позволяет предотвращать ошибки и оплошности, которые могут возникнуть из-за невнимательности  |  |
| (c)  | Я готов настаивать на немедленных действиях для того, чтобы участники не тратили времени впустую и теряли из виду основной цели  |  |
| (d)  | Можно рассчитывать на то, что я внесу в качестве вклада в общую работу нечто оригинальное  |  |
| (e)  | Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах  |  |
| (f)  | Я всегда стремлюсь искать самое свежее в новых идеях и разработках  |  |
| (g)  | Я полагаю, что моя способность к беспристрастным суждениям ценится окружающими  |  |
| (h)  | На меня можно положиться в том, чтобы все основные виды работ были организованы  |  |

**4. Характерный для меня подход к групповой работе состоит  в следующем:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| (a)  | Я искренне заинтересован в том, чтобы лучше узнать коллег  |  |
| (b)  | Я достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства  |  |
| (c)  | Обычно я умею находить аргументы для опровержения не обоснованных предложений  |  |
| (d)  | Я думаю, у меня есть талант к организации работы соответствующим образом, когда необходимо воплотить на практике намеченный план  |  |
| (e)  | Я склонен избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным  |  |
| (f)  | Я обычно стремлюсь достичь совершенства в любой предпринимаемой мною в команде деятельности  |  |
| (g)  | Я умею извлекать пользу для всей группы из внешних контактов  |  |
| (h)  | Несмотря на то, что я интересуюсь всеми точками зрения, я не колеблясь формирую собственное мнение, когда необходимо принимать окончательное решение  |  |

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| (a)  | Мне нравится анализировать ситуации и взвешивать все возможные альтернативы  |  |
| (b)  | Мне интересно находить практические решения проблем  |  |
| (c)  | Мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим рабочим отношениям  |  |
| (d)  | Я могу оказывать сильное влияние на принятие решения  |  |
| (e)  | Я умею сходиться с людьми, которые могут предложить что-то новое  |  |
| (f)  | Я умею добиваться согласия людей на необходимый образ действий  |  |
| (g)  | Я чувствую себя комфортно, когда могу полностью сосредоточиться на выполнении задачи  |  |
| (h)  | Мне нравится находить ту область, где нужно напрягать свое воображение  |  |

**6. Если бы мне вдруг поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в мое распоряжение незнакомых людей:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| (a)  | Я скорее всего бы уединился для того, чтобы найти выход из сложившегося положения перед тем, как разрабатывать единую линию поведения  |  |
| (b)  | Я был бы готов работать с тем, кто демонстрирует самый позитивный подход, каким бы сложным он не оказался  |  |
| (c)  | Я бы нашел способ уменьшить объемы задачи путем установления того, какой наилучший вклад могли бы внести различные люди  |  |
| (d)  | Мое естественное стремление к безотлагательному выполнению помогло бы мне обеспечить выполнение графика  |  |
| (e)  | Я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и свою способность мыслить объективно  |  |
| (f)  | Я бы удерживал постоянство цели вопреки любому давлению  |  |
| (g)  | Я был бы готов взять на себя руководство, если бы почувствовал, что группа не продвигается вперед  |  |
| (h)  | Я прибег бы к групповым обсуждениям для того, чтобы стимулировать новые мысли и сдвинуть дело с "мертвой точки"  |  |

**7. Работая в группах и думая об имеющихся у меня проблемах, я вижу, что:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| (a)  | Я склонен выказывать свое нетерпение тем, кто препятствует прогрессу в работе  |  |
| (b)  | Окружающие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и недостаточно полагаюсь на интуицию  |  |
| (c)  | Мое стремление к тому, чтобы все выполнялось надлежащим образом, может задерживать продвижение работы  |  |
| (d)  | Я склонен становиться немного надоедливым и полагаться на одного-двух членов команды, поощряющих и вдохновляющих меня  |  |
| (e)  | Я нахожу трудным начинать что-либо делать, если не ясны цели  |  |
| (f)  | Иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные идеи, которые приходят мне в голову  |  |
| (g)  | Я сознаю, что хочу от других того, чего не могу сделать сам  |  |
| (h)  | Я не решаюсь четко изложить мои возражения, когда сталкиваюсь с реальной оппозицией  |  |

**Убедитесь, что сумма баллов за все вопросы каждого раздела равна 10**

**и итог для всех семи разделов равен 70**

В таблице представлено распределение пунктов утверждений всех семи разделов для восьми основных ролей в команде, описанных Белбином (даны первые буквы названия ролей).

Для подсчета очков по каждой роли впишите в таблицу Ваши баллы по каждому из пунктов.

Например, для первого раздела Ваши десять баллов могли быть распределены следующим образом:

***a*** = 4;  [***b***](http://www.1c-personal.ru/?action=search&search=b) = 0; [***с***](http://www.1c-personal.ru/?action=search&search=с) = 4;  ***d*** = 0; [***e***](http://www.1c-personal.ru/?action=search&search=e) = 2; ***f*** = 0; ***g*** = 0; [***h***](http://www.1c-personal.ru/?action=search&search=h) = 0

   Эти баллы Вам и нужно вписать в соответствующие столбцы первой строки таблицы. Тоже самое необходимо сделать по всем остальным разделам вопросника, а затем просуммировать Ваши баллы для каждого из восьми столбцов.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Раздел**  | **“Д”**  | **“П”**  | **“В.С.”**  | **“М”**  | **“И.Р.”**  | **“О”**  | **“К”**  | **“Д.д.К.”**  |
| 1  | g /...  | d / ...  | f / ...  | c / ...  | a / ...  | h / ...  | b / ...  | e / ...  |
| 2  | a / ...  | b / ...  | e / ...  | g / ...  | c / ...  | d / ...  | f / ...  | h / ...  |
| 3  | h / ...  | a / ...  | c / ...  | d / ...  | f / ...  | g / ...  | e / ...  | b / ...  |
| 4  | d / ...  | h / ...  | b / ...  | e / ...  | g / ...  | c / ...  | a / ...  | f / ...  |
| 5  | b / ...  | f / ...  | d / ...  | h / ...  | e / ...  | a / ...  | c / ...  | g / ...  |
| 6  | f / ...  | c / ...  | g / ...  | a / ...  | h / ...  | e / ...  | b / ...  | d / ...  |
| 7  | e / ...  | g / ...  | a / ...  | f / ...  | d / ...  | b / ...  | h / ...  | c / ...  |
| **ИТОГИ**  | ......  | ......  | ......  | .......  | .......  | .......  | ........  | .......  |

**Постройте свой профиль** на основании итоговых цифр в форме радарного графика с восьмью осями: Действующий, Председатель, Возмутитель Спокойствия, Мыслитель, Исследователь Ресурсов, Оценивающий. Коллективист, Доводящий до конца.

**Определение профиля управленческой команды МОУ СОШ №1 г. Лузы.**

Для определения командных ролей, присущих членам команды (административным работникам МОУ СОШ №1 г. Лузы) использовалась методика Белбина.[4] Членам команды был предложен ТЕСТ (опросник) Белбина, состоящий из семи утверждений. К каждому утверждению было дано 8 ответов. Нужно было распределить 10 баллов между этими ответами, причем рекомендовано не выбирать более четырех ответов и менее 2 баллов на один ответ не давать.

Результаты исследований отражены в таблице:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Член команды  | Д | П | ВС | М | ИР | О | К | ДдК |
| 1 | директор | 18 | 10 | 15 | 6 | 2 | 7 | 6 | 2 |
| 2 | заместитель директора по учебной работе. | 24 | 14 | 10 | 6 | 4 | 6 | 4 | 5 |
| 3 | заместитель директора по воспитательной работе. | 7 | 8 | 6 | 8 | 6 | 4 | 14 | 15 |
| 4 | заместитель директора по начальной школе | 22 | 7 | 3 | 0 | 10 | 7 | 12 | 10 |
| 5 | заместитель директора по учебной работе (расп.) | 8 | 6 | 8 | 0 | 5 | 9 | 20 | 14 |
| 6 | Заместитель директора по коррекционным классам 8 вида | 10 | 5 | 7 | 10 | 11 | 3 | 28 | 0 |
| 7  | организатор- руководитель ОБЖ. | 13 | 7 | 10 | 9 | 4 | 7 | 10 | 15 |
|  | Обобщенный  | 24 | 14 | 15 | 10 | 11 | 9 | 28 | 15 |

Наглядно профили командных ролей членов команды представлены на рисунках 3 - 10.

 Рисунок 3. Профили командных ролей. Директор.

 Рисунок 4. Профили командных ролей. Заместитель директора по УР.

 Рисунок 5. Профили командных ролей. Заместитель директора по ВР.

 Рисунок 6. Профили командных ролей. Заместитель директора по начальной школе.

 Рисунок 7. Профили командных ролей. Заместитель директора по УР (расп.).

 Рисунок 8. Профили командных ролей. Заместитель директора по

 коррекционным классам 8 вида.

 Рисунок 9. Профили командных ролей. Преподаватель – руководитель ОБЖ.

 Рисунок 10. Обобщенный профиль управленческой команды.

В целом, так как обобщенный профиль перекрывает все области командных ролей, можно сделать вывод о достаточной работоспособности управленческой команды школы. Можно также отметить, что в будущем целесообразно подбирать в управленческую команду членов для замещения ролей мыслителя, исследователя ресурсов и оценивающего.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_