# Планирование кураторской работы

* Куратору, чтобы быть на уровне современных требований и уверенно смотреть в завтрашний день, нужны новые подходы в работе со студенческой группой, слаженность коллектива.
* **Большая часть времени куратора уходит на организационную работу с подопечными**: формулирование задач, выдачу заданий и распоряжений, распределение их по исполнителям и по срокам исполнения, объяснение, уточнение, корректировку содержания заданий, контроль за их выполнением, оценивание результатов и т. п.

Поскольку у куратора есть и другие профессиональные обязанности, связанные с учебным

процессом, ему будет полезно освоить метод, позволяющий увидеть всю картину грядущих дел, планировать и контролировать ход их выполнения, организовывать свое время, подчинив его своей воле. Несомненно, что навыки использования предлагаемого метода в студенческой группе будут способствовать профессиональному и личностному успеху в карьере

преподавателя.

# «Цели, время, ресурсы»

**Метод «Цели, время, ресурсы» (сокращенно ЦВР)** разработан М. В. Смирновым.

* Он основан на двух принципах.
* Задачи организации можно и нужно распределять во времени и между исполнителями не случайным образом.
* Для достижения максимальной эффективности при создании «организационного сценария» деятельности вверенной куратору студенческой группы надо соблюсти ряд психологических требований.
* На первых порах ЦВР потребует от куратора времени тем большего, чем меньше у него профессиональных навыков организатора.
* Настойчивость в освоении ЦВР быстро сделает трудное вчера легким сегодня, и вы скоро почувствуете, что приобретенные навыки дают все больший выигрыш реального времени.
	+ Метод ЦВР — не жесткий алгоритм. Нет и не может быть одного суперварианта метода, пригодного для всех условий и людей. Вам предлагаются основные идеи, правила, способы, технические приемы, которые каждый куратор сможет приспособить для себя.

**Первый шаг ЦВР** — корректная формулировка целей организационной работы, за которою отвечает куратор.

Формулирование целей — дело не простое. В чем основные трудности?

Во-первых, в выборе временной перспективы для постановки целей. В студенческой группе есть

«рабочий цикл» — семестр, т. е. период времени, по прошествии которого большая часть задач как бы повторяется. Однако не стоит определять цели только на семестр — вне поля зрения останутся перспективные цели, разорвутся логические связи между этапами решения продолжительных задач.

Лучше выбрать период планирования в 1-А семестра. При этом, чем больше хочется решить перспективных задач, тем дальше вперед надо заглядывать. Однако чрезмерное увеличение

временного масштаба (более 5—6 семестров) лишит цели конкретности, сделает их не столько эффективным инструментом в работе куратора, сколько предметом многочисленных пересмотров. Во-вторых, трудность состоит в конкретизации цели.

Нередко в качестве цели куратор определяет «повышение успеваемости». Но это (в такой общей постановке) и цель Академии в целом, и факультета, и курса. Расплывчатая цель не годится для организации студенческого труда.

Цель лучше определять как действие, дающее конкретный (осязаемый, видимый, измеримый)

результат. Например, устранять нарушения такого-то типа не больше чем за столько-то дней и т. п.

Полезно при формулировании целей кураторской группы придерживаться следующих несложных правил.

Не ограничиваться только целями, которые полностью укладываются в семестр, то есть не забывать долгосрочные перспективные цели. Универсальная стратегия решения сложных задач заключается в разбиении их на подзадачи. При этом важно, чтобы в список целей попали «кусочки» или этапы работы, связанные с долгосрочными целями. Только так, шаг за шагом, они будут реализованы.

При формулировании целей нужно использовать глаголы совершенного вида (сделать, рассчитать, увеличить…) вместо глаголов несовершенного вида (делать, рассчитывать, увеличивать).

Результат, который надо получить, должен быть однозначно понятным любому человеку, как и способ проверки, достигнута цель или нет. Если легко придумываются 2-3 псевдопродукта, по форме отвечающих цели, но по сути явно бессмысленных, ее формулировку надо откорректировать. Формулировка цели должна содержать желаемый способ ее достижения, доступный исполнителю и находящийся в его компетенции. Если исполнителю легко снять с себя ответственность за невыполнение задачи, сославшись на ее неясность или зависимость результата от обстоятельств и внешних сил, надо изменить формулировку цели, приближая ее к исполнителю.

Может показаться, что все это игра в слова, что безупречной формулировки цели как некоего абсолюта не добиться. Безусловно, идеально поставленных целей не бывает — если исполнитель не хочет принять задачу, он ее не примет. Но, чем точнее определена цель, тем легче исполнителю понять, что ему предлагается сделать, тем меньше у него оснований отказываться и отлынивать.

Поэтому корректная формулировка целей — это прежде всего проявление уважения к студентам, способ диалога, в котором выбор слов направлен на большее взаимопонимание. Попробуйте

прочитать список целей кураторской группы глазами студентов — это самая лучшая проверка качества целеполагания в работе куратора.

**Второй шаг ЦВР** — ранжирование целей кураторской работы. На предшествующем шаге был создан список целей без соотнесения их по важности. Теперь надо расставить все цели по местам: на первое — самую важную, на последнее — наименее важную. Кроме того, как бы ни хотелось иного, первоначальный список обычно требует сокращения. 8-10 целей — это предел

управляемости группой и целесообразности кураторской деятельности. Постановка большего числа целей на один семестр, как правило, снижает эффективность работы по всем направлениям, не

позволяет должным образом сосредоточить усилия на ключевых задачах. Ранжирование целей кураторской работы по важности даст ответ на вопрос, какие из них целесообразно пока отложить. Если трудно сразу расставить все цели по местам в порядке их важности, можно воспользоваться простым техническим приемом: разделить цели на «внешние» и «внутренние». Результаты, соответствующие внешним целям, используются за пределами студенческой группы, результаты внутренних целей потребляются самой студенческой группой. Обычно внешние цели важнее внутренних, ведь, по сути, студенческие группы существуют, чтобы удовлетворить чьи-то, а не только свои, потребности.

Для ранжирования внешних целей полезно представлять, на каком уровне контролируется ее выполнение (деканат факультета, ректорат, студенческий совет), как тяжелы будут последствия при невыполнении цели (финансовые санкции, удары по престижу, угроза отчисления …). Можно использовать и количественные оценки. Например, присвоить каждому уровню контроля за внешней целью балл (чем больше, тем выше уровень), за каждое возможное неприятное последствие тоже назначить баллы. Затем умножить баллы за «уровень» на баллы за «последствия» по каждой цели и сравнить итоги. Чем больше итоговая оценка, тем, видимо, важнее цель.

Решение задачи ранжирования целей кураторской работы по важности дает ясность в определении приоритетов, в обеспечении различных работ ресурсами, в тщательности контроля за их ходом.

**Третий шаг метода ЦБР** — оценка трудоемкости достижения каждой цели. Универсальная мера трудоемкости — время, выраженное в человеко-часах, человеко-днях. На первый взгляд может

показаться, что дать такие оценки едва ли возможно. Но не только можно, но и нужно оценивать потребности студенческой группы во времени для выполнения поставленных задач. Иначе велик

риск принять на себя заданий сверх возможного, а значит заранее готовить авралы, срывы, халтуру и т. п.

Никакое «надо!» не изменит продолжительность суток или время отдыха, необходимое для восстановления работоспособности. Навык оценки временных затрат по целям формируется

быстро. Для проверки точности оценивания можно предложить студентам сыграть роль экспертов, дающих свои независимые оценки временных затрат по отдельным задачам. По опыту, расхождения между оценками экспертов не превышают 10%, а такой точности в принципе достаточно.

Часто появляется искушение пренебречь в плане мелкими (менее трудоемкими) текущими задачками — «уж на них-то время выкроится». Однако неучтенные мелочи мстят за невнимание к ним, вытесняя собой крупные и, главным образом, любимые перспективные замыслы.

Чтобы не раздувать список целей за счет подобных мелочей, разумно учесть как особую «цель» решение текущих задач. Как оценить их трудоемкость — потребное время, которое надо на них зарезервировать? Можно оценить в процентах, сколько времени в день (в неделю) уходит «на текучку». Можно прибегнуть к хронометражу затрат на подобные дела. По данным многих исследований, качественно эти дела день ото дня могут различаться, но в сумме затраты времени на них удивительно стабильны.

Итак, если сложить все временные затраты по всем целям, не забыв и «текучку», получится общий объем работы, которую планируется выполнить. Теперь пора распределять задачи по времени.

**Четвертый шаг метода ЦВР** — определение сроков выполнения работ. Эту процедуру удобно выполнить сразу на бланке планирования, который нужно приготовить. Для собственного

пользования не обязательно делать бланк на огромных листах, но и экономить бумагу, создавая себе неудобства, не надо — лист формата 420×297 вполне достаточен, и лучше, если он будет «в клеточку».

Сначала надо выбрать временной масштаб, который должен быть тем мельче, чем меньше в среднем по объему (временным затратам) планируемые работы. Чаще всего наиболее подходит масштаб в днях или неделях. Теперь можно расчертить бланк:

 1-й столбец — порядковый номер;

 во 2-й столбец в соответствии с порядковым номером вписываются в установленном порядке важности сформулированные цели кураторской работы;

 в 3-м столбце записывается оценка трудоемкости (в человеко-днях).

Далее идут столбцы по неделям на весь период планирования. Ширина столбцов может быть, конечно, произвольной, но недельные столбцы целесообразно сделать шириной в 6 «клеточек» (по числу учебных дней). Достаточно проставить первое и последнее числа рабочей недели, чтобы бланк кураторской работы привязать к календарю с точностью до одного дня.

Последняя подготовительная процедура — оценка совокупного ресурса времени в каждую неделю. Как это делается? Численность студенческой группы умножается на 6 учебных дней.

Необходимо предусмотреть, что часть студентов будет отсутствовать день или более по всяким нуждам. Кроме того, известна и средняя заболеваемость студентов. Чтобы не обманывать себя, лучше сразу все учесть, и сомножитель «число студентов» не приравнивать к списочной

численности.

Сроки выполнения работ лучше сначала нанести карандашом черточками (галочками, скобками), двигаясь «от конца» — от сроков, когда нужен окончательный результат. Сроки окончательных результатов помечаются двойной скобкой, промежуточных, поэтапных — одинарной. Не стоит забывать, что на передачу дела от исполнителя к исполнителю, на финальный контроль и доводку всегда тоже требуется время. Поэтому лучше назначать сроки выполнения работ с небольшим запасом. Когда все сроки — и окончательные, и промежуточные — проставлены, необходимо убедиться в их реальности. Нетрудно прикинуть, сколько в сумме временных затрат потребует намеченная на каждую неделю работа. Для облегчения подсчетов можно расписать оценки

трудоемкости целей по этапам их выполнения — отдельным задачам.

Полезно, оперируя цифрами, помнить, что их смысл лишь в самой общей оценке выполнимости планируемого объема работ. И при избытке или недостатке недельных ресурсов времени

целесообразно сдвинуть сроки — на бланке это делается просто: с помощью резинки и карандаша. Освободившееся время можно использовать самым творческим образом: устроить День музея, День музыки и т. п. Хорошее настроение в группе студентов окупится многократно. Постоянный напряженный учебный процесс требует периодической разрядки, паузы для осмысления

происходящего, переключения внимания, для переживания событий, лежащих в контексте общечеловеческих духовных ценностей.

Хуже, если недельного ресурса недостаточно, а отодвигать сроки выполнения работ некуда. В этом случае надо либо исключить из плана какие-то цели, либо увеличить ресурсы привлечением дополнительной рабочей силы, придумыванием усовершенствований в техническом обеспечении, в технологии работы, дающих выигрыш времени. Главное заключается в заблаговременном распознавании грядущих трудностей. Это дает шанс достойно с ними справиться, не потерять управления временем и собой.

Если результат в решении одной задачи полезен для успешного решения другой задачи, будет лучше, если он будет получен заблаговременно. Рассматривая бланк планирования, вы легко заметите такие координационные связи. В ряде задач общим условием их выполнения может оказаться техническое средство или помещение с ограниченной пропускной способностью.

Например, компьютерный класс не может вместить сразу всех желающих. В нижней части бланка ограниченные технические ресурсы можно записать с указанием их возможностей в строке «ресурс» (в часах работы, в числе рабочих мест, в штуках и т. п.) как в целом на планируемый период, так и на каждую неделю. В строке «план» для соответствующего ресурса полезно отметить потребность в нем по неделям, вытекающую из запланированных задач.

Не исключено, что из-за ограниченности технических ресурсов опять придется передвигать сроки выполнения работ. Аналогичную роль могут играть всегда ограниченные финансовые ресурсы.

Оценка динамики использования ограниченных ресурсов позволяет найти оптимальный вариант их использования.

Наверно, есть и другие факторы, которые полезно было бы учесть при определении сроков выполнения работ. Главное на данном шаге — добиться того, чтобы план был во всех отношениях реальным и в меру напряженным. Во многом это дается возможностью на бумаге с разных сторон оценить несколько вариантов планирования.

**Пятый шаг метода ЦВР** — распределение ответственности. Вначале надо определить субъектов ответственности — составить список конкретных студентов, распоряжения и задания которым дает куратор без посредников. Однако, если в группе больше 12—14 человек, такие прямые связи

поддерживать трудно, появляется небольшой круг непосредственно подчиненных куратору субъектов ответственности, у каждого из которых есть в распоряжении своя рабочая группа.

В список вносятся только те немногие субъекты (лучше не более 7— 8 человек), на кого куратор непосредственно возлагает ответственность за результат, с кого будет спрашивать.

Распределять задачи по ответственным исполнителям тоже легче на бланке — на бланке контроля. Он во многом подобен бланку планирования: в нем тот же масштаб времени, те же недели, и очень удобно, если совпадают размеры соответствующих столбцов. Только вместо целей кураторской работы в бланк контроля вписаны ответственные исполнители, ресурс которых определяется

численным составом вверенных им подгрупп. Этот ресурс можно оценивать количеством студентов, человеко-часами в среднем на неделю, на весь плановый период (с учетом рассмотренных выше хитростей оценки временного ресурса) — словом, так, как покажется удобнее.

Целесообразно сделать масштаб строк для ответственных исполнителей пропорциональным их ресурсу — чем он больше, тем шире строка.

Теперь, положив оба бланка так, чтобы совместились их недельные столбцы, можно (опять же карандашом) переносить задачи из бланка планирования в бланк контроля. Начинать надо с более важных задач, подобрать для их решения лучших исполнителей.

Помните, что бланки — это инструменты вашей работы, они должны быть приспособлены вами для конкретной работы (как всякий инструмент), чтобы достичь максимума удобства.

Распределение задач

В работе над распределением задач между исполнителями полезно руководствоваться следующим. Давать исполнителям самим управлять своим временем. Для этого всегда, когда появляется возможность, право выбирать отдается исполнителям. И независимо от трудоемкости задания нужно отметить точно срок его выполнения, а вот срок начала работ пусть остается на совести исполнителей. Начальный срок можно поставить условно либо на момент выдачи задания, либо на срок получения требуемого результата. Поэтому в бланке контроля обычно полоски, обозначающие работу исполнителя над заданиями, либо вообще отсутствуют, либо имеют условную длину. Однако в редких случаях может понадобиться нанести все задания с более точным отражением их трудоемкости. Тогда надо будет выбрать масштаб полосок. Например, длина — число дней работы над заданием, ширина — среднее число часов в день, отводимых этой задаче, тогда площадь

полоски отражает трудоемкость задания.

В результате такого точного планирования деятельность всех исполнителей получает очень жесткий регламент, для соблюдения которого потребуется чрезвычайная дисциплина, интенсивный контроль всего процесса исполнения. Для современного руководства более эффективным признается контроль за результатами, координация деятельности исполнителей по итогам их работы. Подобное руководство предлагает руководителю не влезать в мелочи, не отбирать выигранное

исполнителями время поручением длительной работы, а даже поощрять их за способность достигать результатов без видимого напряжения и показного усердия.

Стремиться равномерно загрузить (не перегрузить и не недогрузить) работой всех исполнителей. Даже приближенные оценки трудоемкости отдельных задач помогут увидеть в динамике сравнительную напряженность труда студентов. Бланк контроля наглядно демонстрирует, у кого с работой «густо», а у кого «пусто». Куратор будет иметь веский рациональный аргумент в урегулировании возможных конфликтов. Неплохо для их профилактики поработать резинкой и карандашом в поиске более ровного распределения задач между исполнителями.

Не допускать большого (более 3—4) числа параллельно выполняемых заданий. Разумеется, в один и тот же момент делать разные дела невозможно, и студент-исполнитель неизбежно будет работать над всем порученным по-очереди. Но сам факт «большой очереди» ожидающих решения задач негативно влияет на продуктивность деятельности, непроизвольно заставляет мысленно

переключаться на предстоящие еще дела, часто провоцирует перескакивание с задачи на задачу. Все это приводит к нерациональному напряжению, утомлению, к потерям времени. Поэтому иногда разумно раздвинуть сроки получения результатов на бланке контроля так, чтобы уменьшить число параллельных заданий — спланировать«заделы» и т. д. При этом уже в зависимости от индивидуально-психологических особенностей и личных пожеланий исполнителя куратор может давать ему задания на всю перспективу или на более короткий период (на неделю или две).

Обеспечивать максимальную автономию исполнителям. Многие задачи требуют включения нескольких студентов. Какими бы ни были отношения между ними, необходимость координации

действий непременно усложнит процесс исполнения, повлечет совещания, переговоры, обсуждения, а любые недоговоренности, нечеткости в распределении обязанностей могут стать причиной

провала задачи. Поэтому весьма желательно сводить к минимуму число соисполнителей, непременно определяя главное ответственное лицо за результат в целом. На бланке контроля легко увидеть, сколько ответственных исполнителей подключено к той или иной работе и выбрать главного ответственного. Полезно просмотреть бланки и подумать, не потеряют ли исполнители автономию в своей работе над заданиями из-за необходимости «делить» ограниченные технические ресурсы (помещения, оборудование, материалы, финансовые средства). Возможно, по этой причине придется перераспределить ответственность или даже скорректировать сроки выполнения задач.

Качество распределения ответственности между исполнителями можно проверить по бланку, просто просмотрев его внимательно по строкам: «вот что, сколько и зачем предстоит сделать

такому-то или таким-то студентам» и по столбцам: «вот что должно произойти за неделю, вот как в сравнении будут загружены студенты и вся наша группа в целом». Фактически по такому просмотру создается впечатление о планируемом ритме деятельности кураторской группы. Если он устраивает

куратора — отлично, если нет — в вашем распоряжении карандаш и резинка.

**Шестой шаг метода ЦВР** — планирование кураторства. На двух бланках перед глазами куратора — организационный сценарий деятельности студенческой группы. В нем видны моменты, когда необходимо вмешательство куратора, когда оно может оказаться излишним. Остается только для разгрузки собственной памяти запланировать совещания, контрольные встречи с ответственными исполнителями. На бланках есть едва ли не исчерпывающая информация, чтобы определить, когда и с какой повесткой провести совещания, кого нужно пригласить на них. Если отдельные задачи не связаны друг с другом, нередко общее обсуждение не имеет смысла, предпочтительнее наметить встречи с соответствующими исполнителями порознь. Однако всякое совещание, кроме решения конкретных деловых задач, может служить для информирования студенческой группы о ходе работ, для поощрения публичным одобрением сделанного и т. п. Тогда, наверное, разумно приурочить совещание к моменту завершения важного этапа работы или одновременно нескольких работ.

Минимизация числа совещаний и участников каждого совещания дает значительный выигрыш времени не только куратору, но и студентам.

Для каждого человека важно, чтобы его труд был кому-то нужен. Поэтому окончание намеченного этапа деятельности исполнителя нельзя оставлять без внимания. Лучше заранее на бланке контроля наметить себе, когда и у кого надо спросить о результатах проделанной работы. Куратор обычно знает особенности студентов своей группы и решит, что необходимо в каждом конкретном случае: упреждающий телефонный звонок (встреча), точное соблюдение времени запроса об итогах или делегирование права студенту-исполнителю самому определить форму и время доклада о сделанном.

Когда все свои «вмешательства» куратор занес в бланк, следует просмотреть ритм своей кураторской работы. Плохо, если совещания идут день за днем. Вряд ли удастся как следует

подготовиться к ним и провести их конструктивно, быстро, с качественными результатами. Любой контрольный запрос может обернуться необходимостью встречи с более детальным разбором сути дела, принятием решений и т. п. К тому же излишняя опека студентов, как правило, снижает их собственную активность и ответственность за дело.

**Седьмой шаг метода ЦВР** — управление. Поскольку план — не догма, а инструмент ориентации,

постольку все предшествующие манипуляции на бланке предлагалось делать карандашом. По мере реализации организационного сценария, конечно же, будут возникать ситуации, когда потребуется изменить сроки, поменять исполнителей, перенести совещания и т. п. Все эти действия можно и нужно выполнять прямо на бланках. Это позволяет самым непосредственным образом увидеть, как повлияет на все остальные дела принимаемое оперативное решение, и сделать его более разумным.

Вероятно, за одной перестановкой повлечется ряд других, с ней связанных, о чем надо оповестить конкретных ответственных исполнителей. Работая с бланками, всего этого можно достичь легче и практически без потерь и упущений. Какими значками, символами пользоваться для внесения оперативных изменений, каждый куратор без труда решит сам. Кому-то удобнее писать ручкой

поверх карандаша, чтобы видеть соотношение реальности и плана; кому-то кажется, что лучше использовать резинку и карандаш, чтобы на бланке было поменьше неразберихи. Одни любят цветные фломастеры, другие — всякие стрелки, кружочки, треугольники, аббревиатуры — словом, это дело индивидуальных склонностей. Средств отражения оперативных изменений в работе группы предостаточно.

Один из способов управления с помощью метода ЦВР — использовать бланки прошедшего периода как документ, с которого легко снимается информация для отчетов, для выяснения отношений со студентами-исполнителями и, конечно, для анализа ошибок планирования, управления, контроля.

То обстоятельство, что вся картина жизни группы находится не только в голове куратора, но и представлена на бумаге, с одной стороны, облегчает и улучшает качество кураторской

деятельности, с другой — открывает возможность соучастия студентов в управлении. Начиная с

первого шага метода, можно подключать к работе над организационным сценарием студентов.

Участие в разработке планов тех, кому их потом исполнять, значительно усиливает мотивацию достижения качественных результатов, уменьшает вероятность конфликтов, обеспечивает лучшее понимание действий куратора.

Исполнение бланков на больших листах для всеобщего обозрения и объяснения смысла содержащейся в них информации сделает процесс управления открытым (гласным). Хотя это

потребует определенных временных затрат, на них целесообразно пойти, чтобы сделать работу более осмысленной для каждого исполнителя, расширить возможности для непосредственных деловых контактов между студентами.

* + Для того чтобы метод ЦВР стал эффективным инструментом кураторской работы, нужно использовать его творчески — из всей совокупности предложенных идей и приемов следует отобрать те, что вам подходят, и дополнить их своими находками.

# Организация жизни студенческой группы

Куратор направляет свои усилия на создание организованного сплоченного коллектива, ведет работу по формированию актива группы, оказывает помощь ее активу в организационной работе, а также содействует привлечению студентов к научно-исследовательской работе и развитию различных форм самоуправления. Свою работу куратор строит на индивидуальном подходе к студентам, на знании их интересов, наклонностей, быта, состояния здоровья, оказывает студентам посильную помощь в решении житейских проблем и предостерегает от ошибок.

В целях создания сплоченной студенческой группы-команды, способной работать на единую цель, может быть проведен специальный тренинг (под руководством опытного тренера с обязательным участием куратора), в ходе которого студенты будут обучены различным способам принятия

групповых решений, будут выявлены лидеры в группе, налажены межличностные коммуникации, оптимизирован социально-психологический и организационный климат в группе, адекватно оценены индивидуальные особенности студентов и самого куратора, выявлены особенности делового общения в группе. Все это создаст условия для эффективного самоуправления в группе.

**Главная цель самоуправления в студенческой группе** — продуктивное разрешение проблем, возникающих в процессе обучения у ее членов, а также содействие в реализации их прав и обязанностей. Студенты должны научится самостоятельно решать проблемы, возникающие в группе, отстаивать свои права в деканате через избранных представителей в порядке,

предусмотренном Уставом Академии и другими нормативными документами. В случае нарушения членом группы Устава или правил внутреннего распорядка Академии они должны научиться

участвовать в рассмотрении персональных дел и по возможности защищать своих товарищей от чрезмерно строгих санкций, а также ставить перед руководством вопросы о качестве проведения

учебных занятий, вносить предложения по усовершенствованию учебного процесса, воспитательной и культурно-массовой работе, улучшению жилищно-бытовых условий.

На уровне академической группы основным органом самоуправления является собрание группы. Оперативным исполнительным органом самоуправления выступает совет академической группы, в состав которого входят куратор группы, староста, профорг и организатор группы (групорг).

Кандидатуру старосты декану рекомендует собрание группы. Профорг группы выбирается и переизбирается на общем собрании из числа студентов группы и утверждается студенческим

профкомом Академии. Организатор группы выбирается на собрании из числа желающих быть помощником куратора и утверждается куратором студенческой группы.

Собрание группы уполномочено решать организационные вопросы, такие как выборы старосты, профорга, групорга и их замена в случае необходимости; планирование, координация и

представительное участие в делах группы, курса, факультета, Академии; обсуждение активности и качества общественной, учебной и научной деятельности группы в целом и каждого студента в отдельности, защита социальных и профессионально-учебных интересов студентов.

Совет академической группы готовит и проводит общие собрания в группе по вопросам:

планирования и организации мероприятий; соблюдения прав и обязанностей; подведения итогов и внесения новых предложений; при разрешении спорных ситуаций по собственной инициативе или по решению собрания группы обращается за поддержкой в деканат, в студенческий профком, а при необходимости и в ректорат, с полной мерой ответственности оперативно реагирует на

происшествия и негативные изменения в бытовых и социальных условиях.

Староста помогает деканату в организации учебного процесса; контролирует посещаемость студентами учебных занятий; своевременно информирует студентов группы об изменениях в расписании занятий и экзаменов, о переносах и заменах; назначает дежурных, которые следят за чистотой доски в аудитории, за наличием мела и влажной губки или ветоши; по доверенности группы получает и выдает студентам положенные денежные выплаты.

Профорг находится в непосредственном контакте со студенческим профкомом Академии и факультета; ведет учет социально-бытовых условий и материального состояния студентов группы и при необходимости обращается в деканат, профком с просьбой о поддержке нуждающихся; оказывает поддержку в оказании материальной помощи, назначении социальной стипендии и разовых социальных выплат; ведет учет социальных и материальных выплат; помогает решать

вопросы обеспечения студентов профилакторными, санитарно-курортными путевками; контролирует соблюдение прав (льгот) и обязанностей студентов в учебном процессе; организует студентов группы на трудовые и общественно-полезные дела, на участие в акциях городского

профсоюза студентов.

Организатор совместно с куратором организует внутригрупповые мероприятия, содействует сплочению студенческой группы; поддерживает постоянные контакты со спортивным и студенческим клубами Академия, ведет учет общественных поручений и участия в различных мероприятиях; заботится о своевременном поздравлении студентов группы с днем рождения (именинами) и достижениями в учебе, спорте и проч.; организует группу на участие в делах

факультета и Академии; участвует в решении вопросов о награждении и поощрении студентов; осуществляет связь со средствами массовой информации Академии, налаживает взаимоотношения группы со студентами старших и младших курсов.

Работу по организации жизни студенческой группы куратор может вести на основе информации, полученной в ходе индивидуальных собеседований со студентами и путем использования

несложных психодиагностических методик. Полученные таким образом данные следует внести в так называемую диагностическую карту студенческой группы.

Диагностическая карта представляет собой таблицу, в ячейки которой заносятся данные о каждом студенте в сокращенном или закодированном виде. Систему кодировки данных куратору

целесообразно разработать самостоятельно. Это сделает диагностическую карту содержательной,

информативной и одновременно удобной для обозрения и анализа: по горизонтали — все сведения об одном студенте, по вертикали — сведения о состоянии группы по одному конкретному

показателю.

В таблице отражены социально-демографические, медицинские, психологические и педагогические данные. К социально-демографическим относятся данные, касающиеся состава семьи, социального положения родителей. К медицинским — сведения о заболеваниях студентов, степени физического развития. Психологические сведения — о способностях, увлечениях, интересах, доминирующих

чертах характера (главные достоинства и недостатки), специальных умениях. Педагогические данные — об успеваемости, отношении к учению, труду, о положении в группе (социометрические индексы), об отношениях с сокурсниками, о социальной активности, внеучебных занятиях,

профессиональных намерениях студента.

Таблицу можно сделать на любом большом листе бумаги, при этом можно изменять состав данных по своему усмотрению, взяв за основу предлагаемые в настоящем пособии. Например, можно включить в карту номера телефонов (городских и мобильных), имена и отчества родителей и т. п.

Получение данных требует комплекса примерно таких методов: разовый письменный опрос, беседы со студентами, преподавателями, родителями (очные или по телефону), анализ документов и работ студентов, наблюдение, социометрия, психологическое тестирование. (Для куратора нужны простые и «малозатратные» диагностические методики.)

В сегодняшних условиях невозможно хорошо построить работу с группой без учета семейной

ситуации. Ведь семьи, из которых приходят в Академию студенты, неоднородны. В них различный материальный достаток, разное отношение к детям, разные условия для развития, разные нравственные устои. В исключительных случаях может оказаться целесообразным прямой контакт куратора с членами семьи студента. Перед встречей или телефонным разговором с родителями студента куратору группы следует ответить на вопросы:

Что хорошего он может сказать о студенте? Что его тревожит, беспокоит в студенте?

Каковы, на его взгляд, причины замеченных негативных явлений?

Какими путями и средствами, с помощью каких методов и форм можно, по его мнению, устранить негативные явления?

***Диагностическая карта (фрагмент)***

Сведения о студентах Дата рождения Профессии матери и отца Сведения о заболеваниях студента Способности, интересы, черты характера и т.д. Успеваемость, отношение к учению, труду, положение в группе и т.д.

Петров Андрей Иванович 12.08.1990 Отец – инженер-программист, мать — бухгалтер Носит очки, аллергик, частые простудные заболевания Увлечения: компьютер, шахматы. Ответственен. Аналитическое мышление. Настойчив в учении, инициативен в делах руппы, член студсовета

Сидоров Михаил Сергеевич 23.04.1991 Отец – юрист, мать — юрист Частые простудные заболевания Увлечения шахматы. Честолюбив. Курит. Учится хорошо, малоинициативен.

**Диагностическая карта** студенческой группы помогает обнаружить проблемы в воспитании студентов и ставить задачи по следующему алгоритму.

1. Надо выявить типичные характеристики, показатели культуры по отдельным параметрам (колонкам) и оценить их соответствие нравственным и другим нормам.
2. Обнаружить связь между разными показателями для понимания причин отклонения (например, связь между мотивами учения и успеваемостью).
3. Сформулировать собственно педагогические задачи (например, развивать навыки общения, уважение к себе и окружающим; формировать интерес к познавательной работе).
* Работа куратора представляет собой последовательные этапы, составляющие цикл работы:
1. изучение студентов и постановка конкретных задач воспитания;
2. планирование работы;
3. реализация плана (выполнение работы);
4. анализ и оценка результатов работы.

**Циклично повторяющиеся этапы работы куратора**

1. Изучение студентов и коллектива группы: получение социально-демографических, медицинских, психологических, педагогических данных (семья, социальное и материальное положение, состояние здоровья, уровень развития, культуры, индивидуальные особенности).
2. Планирование воспитательной работы (формулировка проблемы в воспитании студентов, определение задач воспитания и непосредственно составление плана — перспективного и оперативного документа для работы со студентами, преподавателями, родителями).
3. Организация, проведение и корректировка деятельности в соответствии с задачами и планом: проведение кураторских часов, собраний, дискуссий, походы в театры, библиотеки, музеи,

проведение вечеров.

1. Анализ и оценка итогов работы, которые выражаются в уровне культуры студентов. Наблюдение, опросы и другие методы позволяют судить о результатах и ставить новые задачи, а также делать выводы о собственной профессиональной компетентности куратора, его личностном росте как

педагога.

Работу с группой следует начать с диагностики. К методам начальной диагностики относят устный опрос и анкетирование. Анкета позволяет изучить индивидуальные и личностные особенности,

получить информацию о ценностных ориентациях студентов. Информация, полученная в результате диагностики, помогает куратору быстро, точно и с минимумом ошибок строить свою работу,

совершенствовать стиль отношений со студентами. Диагностика выполняет роль экспресс-

информации и этим помогает принять быстрое решение по совершенствованию педагогической деятельности.

## Цели диагностики:

 выявить природные задатки студента, которые лучше всего будут развиваться в дальнейшем в профессиональные способности;

 помочь студентам обрести социально ценное, нравственное отношение к себе и окружающим людям.

Диагностика позволяет индивидуально поработать с каждым студентом, дать совет по

профессиональному самовоспитанию. Диагностика осуществляет обратную связь, показывает, насколько удачно развивается учебный и воспитательный процесс, какие нужны изменения, коррективы.

**Диагностическая карта** дает куратору информацию, которая необходима в планировании учебной и воспитательной работы в группе.

Второе направление работы куратора — организация учебной работы студентов.

Куратор определяет круг реальных учебных возможностей студентов, изучает особенности учебной деятельности группы в целом.

На основе исследования учебной мотивации и отношения к учебным предметам куратор совместно с преподавателями-предметниками может попытаться определить методы, приемы и формы

индивидуальной работы со студентами. Чтобы добиться хороших результатов, студенческой группе требуется планирование, организация, мотивация и контроль деятельности.

Рассмотрим общие факторы, влияющие на эффективность работы студенческой группы.

## Факторы, влияющие на эффективность работы студенческой группы

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов.

**Размер**. Согласно социально-психологическим исследованиям, можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования показали также, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группе из 2 или 3 человек ее

члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группе, состоящей из более чем 5 человек, ее члены могут

испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

По мере увеличения размера группы общение между ее членами усложняется и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению

группы на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и к образованию клик.

**Состав**. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем, а также социально-демографические характеристики группы. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимальных решений. Желательно, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и

проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, третьи хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов.

Исследования показали, когда группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень

похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений.

**Групповые нормы**. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются

от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку.

С вузовских позиций можно сказать, что нормы могут иметь как положительный, так и

отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи учебного заведения и поощряют поведение, направленное на достижение целей учебного и

воспитательного процесса. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект — они

поощряют поведение, которое не способствует достижению этих целей. Нормы, которые поощряют усердие в учебе, стремление к красоте и порядку в Академии, заботу о качестве учебных занятий и т. п. — положительные нормы. Примерами отрицательных норм служат те, которые поощряют

неконструктивную критику, кражи, прогулы, нетребовательность к уровню учебного процесса и т. п. Куратору следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, ему может показаться, что группа студентов, которые считают правильным всегда соглашаться с ним и с

представителями администрации Академии, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для групповой жизни

инициатив и мнений и чревато снижением эффективности решений.

Сплоченность. Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе.

Высокосплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и

считают себя во многом похожими. У высокосплоченных групп обычно меньше проблем в общении, а те, что бывают, — менее серьезны, чем у других групп. У них меньше недопонимания,

недоразумений, напряженности в отношениях, враждебности и недоверия, а успеваемость выше,

чем в несплоченных группах. Но если цели группы и общевузовские цели не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется и на учебном, и на воспитательном процессе.

Куратор может увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели студенческой группы. Потенциальным

отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

Групповое единомыслие — это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы

считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности и поэтому несогласия следует

избегать. Чтобы сохранить в группе то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности — держаться общей линии в обсуждении, даже если студент имеет иную информацию или убеждение.

Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие

студенты могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность

посредственных решений.

Большая доля рабочего времени куратора уходит на посещение собраний. В зависимости от характеристик группы и способа руководства ею собрание может являться бесплодным

упражнением или чрезвычайно эффективным инструментом, где соединяются талант, опыт и

способность генерировать новые идеи. Эффективность собраний определяется теми же факторами, что и эффективность работы студенческой группы. Между тем существуют правила, соблюдение которых позволяет повысить эффективность проведения собраний, на которых решаются проблемы и принимаются решения.