

# ВОЗМОЖНОСТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

---

ТЕМА 3. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМАНДЫ



# ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

1

- Формирование и начало совместной работы (совместно-индивидуальный)

2

- Конфликты и противостояния (совместно-последовательный)

3

- Нормализация (совместно-взаимодействующий),

4

- Работа в полную силу (совместно-творческий)

# СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ЭТАПОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

---

Название этапа	Содержание этапа	Риски	Профилактика	Решение проблемы
Формирование и начало совместной работы				
Конфликты и противостояния				
Нормализация				
Работа в полную силу				
Завершение работы команды				

# АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ЭТАПОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

Название этапа	Содержание этапа	Риски	Профилактика	Решение проблемы
<b>Формирование и начало совместной работы</b>	обсуждение правил, распределение ролей, согласование графика совещаний и уточнение состава участников	трудности, связанными с переходом от индивидуальной работы к командной	поддержание оптимистичного эмоционального настроения, четкость в формулировании задачи и распределении ролей правила взаимодействия	наладить взаимообмен мнениями и проявлять уважение к мнению других членов команды

# АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ЭТАПОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

Название этапа	Содержание этапа	Риски	Профилактика	Решение проблемы
<b>Конфликты и противостояния</b>	члены команды могут прийти к пониманию, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной	сомнения в целесообразности всего проекта, взаимные обвинения, конкуренция вместо сотрудничества, недовольство нагрузкой	разногласия – это неотъемлемая часть работы в команде, конфликт не вечен, подведение промежуточных итогов, поддержание общего позитивного настроения	ставьте в центр внимания процессы, а не конкретных людей, повторяйте нормы и стандарты работы перед каждым совещанием, индивидуальная работа с сопротивляющимися

# АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ЭТАПОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

Название этапа	Содержание этапа	Риски	Профилактика	Решение проблемы
<b>Нормализация</b>	сотрудники принимают концепцию командой работы, соблюдают выработанные правила, общение происходит без сбоев, все движутся по направлению к цели, совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад	усталость, эмоциональное выгорание	информационные справки и отчеты о статусе проекта, а также моральная и эмоциональная поддержка	поддержка атмосферы, профилактика эмоционального выгорания, работа с мотивацией, работа с восстановлением ресурсов

# АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ЭТАПОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

Название этапа	Содержание этапа	Риски	Профилактика	Решение проблемы
<b>Работа в полную силу</b>	команда начинает с относительной легкостью выявлять и решать проблемы, члены команды изменяют свое поведение в положительную сторону, промежуточные результаты достигаются раньше, чем ожидалось, сотрудники обучают и поддерживают друг друга	усталость, эмоциональное выгорание	информационные справки и отчеты о статусе проекта, а также моральная и эмоциональная поддержка	поддержка атмосферы, профилактика эмоционального выгорания, работа с мотивацией, работа с восстановлением ресурсов

# АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ЭТАПОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

Название этапа	Содержание этапа	Риски	Профилактика	Решение проблемы
<b>Завершение работы команды</b>	Завершение работы и роспуск команды или переход на новый проект	Нежелание расставаться или ощущение «век бы не видеть»	Подведение итогов, благодарность за личный вклад, моральная и эмоциональная поддержка	Адекватная оценка вклада каждого в результат



# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ПО ТЕМЕ

ИССЛЕДОВАНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ ПО ВОПРОСУ  
ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ДОСТАТОЧНО  
РАЗРОЗНЕННЫ

---

- Понятие образовательной системы является центральным для сферы образования. Её понимание лежит в основе построения эффективной модели управления данной системой. Б. Р. Кларк выделяет два основных подхода к определению системы образования [Кларк Б. Р. Система высшего образования: академическая организация в кросс-национальной перспективе. – М., 2011. – С. 210].
- **В узком смысле** образовательная система есть лишь совокупность формальных организаций, в т. ч. организаций, регулирующих деятельность в данной сфере.
- **В широком смысле** она включает всех, кто так или иначе связан с работой образовательных организаций: инспекторов, организаторов, работников или потребителей. Некоторые ученые говорят о движении от узкого понимания системы образования как совокупности организаций к более широкому, включающему также педагогических работников, самих обучающихся и их родителей, а также иных лиц, вовлекаемых в образовательный процесс [Сидорова А. А. Современные подходы к определению и управлению образовательными системами // Государственное управление // Электронный вестник. – 2012. – № 32. – С. 10.]

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ПО ТЕМЕ

ИССЛЕДОВАНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ ПО ВОПРОСУ  
ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ДОСТАТОЧНО  
РАЗНООБРАЗНЫ

---

- Известны исследования, посвященные описанию и анализу **моделей образования**. Так, выделяют атлантическую модель, характерную для систем высшего образования США, Великобритании и Ирландии, континентальную модель (Нидерланды, Германия, Швейцария), японскую модель [Вахштайн В. Две модели образовательных систем: континентальная и атлантическая. – С. 321. – URL-[www.intelros.ru/pdf/prognosis/321-352\\_vahshtain.pdf](http://www.intelros.ru/pdf/prognosis/321-352_vahshtain.pdf). ].
- Интересным представляется вопрос **об управлении образовательными системами** как особом виде управления. Е. Н. Щербак отмечает, что это «не педагогическая деятельность, а менеджерская, так как цели этой деятельности принципиально иные, чем педагогические. Основная цель образовательной системы должна находиться вне сферы образования» [Щербак Е. Н. Платное образование в высших учебных заведениях России. – М., 2010. – С. 165. ].

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ПО ТЕМЕ

## ИССЛЕДОВАНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ ПО ВОПРОСУ ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ДОСТАТОЧНО РАЗНООБРАЗНЫ

---

- Б. М. Дадабаева пишет, что для достижения качественно новых результатов в образовании необходимы **мобильные творческие коллективы**, независимые от структуры, формируемые для реализации проектной практики, а также внедрение проектно-ориентированного менеджмента как метода управления человеческими ресурсами [Дадабаева Б. М. Формирование проектных команд в управлении развитием университета // Известия Кыргызского государственного технического университета им. И. Раззакова. – 2014. – № 32-2. – С. 435–438].
- Ряд ученых говорит о необходимости формирования у педагогов, администраторов, руководителей образовательных организаций **проектных компетенций**, способствующих эффективному процессу управления образовательной деятельностью в современных образовательных системах [Project management competences by teaching and research staff for the sustained success of engineering education / A. Cerezo-Narváez, I. de los Ríos Carmenado, A. Pastor-Fernández, J. L. Yagüe Blanco, M. Otero-Mateo // Education Sciences. – 2019. – 9(1). – P. 44. Весманов С. В., Весманов Д. С. Методы и инструменты проектного менеджмента в управлении образовательными системами // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. Серия: Экономика. – 2012. – № 6 (18). – С. 42–50].

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ПО ТЕМЕ

## ИССЛЕДОВАНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ ПО ВОПРОСУ ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ДОСТАТОЧНО РАЗРОЗНЕННЫ

---

- Ряд отечественных и зарубежных исследований посвящен **проблеме формирования проектных команд**, являющейся общей для многих сфер экономики, включая образование [Towards Team Formation Using Belbin Role Types and a Social Networks Analysis Approach / J.-M. Flores-Parra, M. Castafon-Puga, R. D. Evans, R. Rosales-Cisneros, C. Gaxiola-Pacheco // 2018 IEEE Technology and Engineering Management Conference. – 2018. – June. TEMSCON 2018, 8488386. ]. Рассматриваются **методики формирования эффективных команд на предприятиях** [Urubkov A. R., Safronova N. B., Papelnuk O.V. Method of forming the teams during the implementation of project management in the textile industry // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti. – 2018. – January (2). – P. 40–44 ], **в студенческих коллективах** [Takai S., Esterman M. Towards a better design team formation – A review of team effectiveness models and possible measurements of design-team inputs, processes, and outputs // Proceedings of the ASME Design Engineering Technical Conference. – 2017. – № 3].
- Известны исследования, представляющие разработки **модели эффективности проектной команды**, которая описывает связи между входами, процессами и выходными данными, чтобы улучшить командную работу и максимизировать производительность человеческих ресурсов через состав проектной команды, структуру работы и улучшенные процессы командного взаимодействия, технологической модели формирования управленческой команды, включающей двенадцать последовательных операций, в том числе определение целей команды, выбор командного лидера, проведение тренингов, направленных на укрепление позиций лидера и укрепление командного духа [Конев И. В., Федосюк Я. В. Технология формирования управленческой команды // Научный результат. Серия: Социология и управление. – 2015. – Т. 1. – № 3(5). – С. 75–82.].

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ ПО ТЕМЕ

ИССЛЕДОВАНИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ЛИТЕРАТУРЕ ПО ВОПРОСУ  
ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ДОСТАТОЧНО  
РАЗРОЗНЕННЫ

---

- В источниках рассматриваются **системы нормативного правового обеспечения проектного управления** в образовании, позволяющие устанавливать иерархические связи между уровнями образования и определять приоритеты развития системы образования [Седых Е. П. Система нормативного правового обеспечения проектного управления в образовании // Вестник Мининского университета. – 2019. – № 1(26). – URL: <https://doi.org/10.26795/2307-1281-2019-7-1-1>.]
- Проектно-ориентированное управление рассматривается в частных вопросах **работы с человеческими ресурсами**; например, профессиональное развитие педагогических кадров изучали такие ученые, как М. А. Картавых, Г. С. Камерилова [Картавых М. А., Камерилова Г. С. Проектное управление повышением квалификации педагогических кадров в сфере транспортной безопасности детей // Вестник Мининского университета. – 2018. – Т. 6. – № 4(25). – С. 1.]
- Сегодня проектно-ориентированное управление находится в состоянии активного развития и переходит из сферы производства в социальную сферу.

# ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ

Стихийное	Целенаправленное
Появление неформальных лидеров и сплоченность вокруг общей деятельности, которая и становится целью: путешествия, спорт, музыка	Ясное представление у руководителя причин серьезных изменений в системе управления

## Потребности в деятельности команды возникают:

- в условиях быстрых перемен и различных структурных изменений,
- при появлении новых направлений работы, глобальных целей, программ,
- при необходимости работать вместе над реальными заданиями, когда необходимы новый взгляд на проблемы и принятие коллективных решений, поддержание или создание дружеских отношений в коллективе, преодоление конфликтных ситуаций, напряженной эмоциональной атмосферы, а также при необходимости повышения уровня согласованности, доверия и взаимопомощи между сотрудниками.

# ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ

---

- **Создание команды** - многоступенчатый и продолжительный процесс, который включает ряд этапов: знакомство, сплочение посредством team building, выработка единых целей и задач, определение роли каждого человека в команде, разработка методов работы в спорных и кризисных ситуациях, выбор различных механизмов мотивации, мониторинг продуктивности последующей деятельности работников.
- В настоящее время наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. **Работа в команде формирует у сотрудников** качества, которые способствуют поступательному росту организации (навыки сотрудничества, взаимной поддержки, увеличение потенциала каждого и пр.). Поэтому формирование навыков работы в команде становится одной из ключевых задач в высокоэффективных организациях.

# СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ. ИНИЦИАЦИЯ.

• Содержание этапа	Типовой вход	Типовой выход	Инструменты
<ul style="list-style-type: none"> <li>определение целей и задач;</li> <li>определение потребности и требований к трудовым ресурсам образовательного проекта;</li> <li>определение обобщённой структуры и функций проектной команды;</li> <li>анализ возможностей обеспечения проекта требуемыми трудовыми ресурсами;</li> <li>формирование жизненного цикла образовательного проекта;</li> <li>разработка стратегии;</li> <li>разработка и утверждение концепции управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>исходные данные по образовательному проекту;</li> <li>нормативные правовые акты, нормативные документы, включая стандарты, распространяющиеся на образовательный проект и относящиеся к нему по функциональным областям управления;</li> <li>принятые решения по необходимым корректирующим действиям и по запросам на изменения (по обратной связи);</li> <li>архивная информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>укрупненная ролевая структура;</li> <li>концепция управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>интервью;</li> <li>фокус-группы;</li> <li>семинары с участием модератора;</li> <li>методы группового творчества;</li> <li>методы группового принятия решений;</li> <li>анкеты и опросы;</li> <li>наблюдения;</li> <li>контекстные диаграммы;</li> <li>анализ документов</li> </ul>



# СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ ПЛАНИРОВАНИЕ

<ul style="list-style-type: none"> <li>Содержание этапа</li> </ul>	Типовой вход	Типовой выход	Инструменты
<ul style="list-style-type: none"> <li>выбор методов и средств организационного планирования;</li> <li>определение внешних участников образовательного проекта;</li> <li>определение численно-квалификационного состава проектной команды;</li> <li>определение функциональных обязанностей участников проектной команды;</li> <li>формирование организационной структуры образовательного проекта;</li> <li>распределение ролей и ответственности участников проектной команды;</li> <li>определение графика потребности в трудовых ресурсах;</li> <li>разработка системы вовлечения и мотивации участников проектной команды;</li> <li>разработка плана управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>выходы стадии инициации;</li> <li>принятые решения по необходимым корректирующим действиям и по запросам на изменения (по обратной связи);</li> <li>архивная информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>организационная структура проектной команды;</li> <li>план привлечения трудовых ресурсов;</li> <li>план управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>метод оценивания путем расчёта по нормативам;</li> <li>метод оценивания по аналогам;</li> <li>метод экспертных оценок;</li> <li>совещания по проекту;</li> <li>шаблоны проектных документов стадии планирования;</li> <li>регламенты (процедуры) инициации;</li> <li>программные инструменты</li> </ul>

# СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИЯ И

<ul style="list-style-type: none"> <li>Содержание этапа</li> </ul>	Типовой вход	Типовой выход	Инструменты
<ul style="list-style-type: none"> <li>поиск и отбор кандидатов;</li> <li>прием на работу и назначение на должность;</li> <li>определение прав, обязанностей и должностных инструкций;</li> <li>организация работы в проектной команде;</li> <li>определение условий оплаты;</li> <li>обучение и меры по профессиональному развитию сотрудников проектной команды;</li> <li>планирование вертикального и горизонтального роста участников проектной команды;</li> <li>оценка исполнения сотрудниками должностных обязанностей;</li> <li>формирование отчетов об исполнении работ образовательного проекта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>выходы стадии инициации проекта;</li> <li>выходы стадии планирования проекта;</li> <li>принятые решения по необходимым корректирующим действиям и по запросам на изменения (по обратной связи);</li> <li>архивная информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>развернутая система управления проектом;</li> <li>отчётность о реализации планов управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>метод экспертных оценок;</li> <li>совещания по проекту;</li> <li>шаблоны проектных документов стадии планирования;</li> <li>регламенты (процедуры) инициации проекта;</li> <li>программные инструменты</li> </ul>

# СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ АНАЛИЗ И

• Содержание этапа	Типовой вход	Типовой выход	Инструменты
<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ работы проектной команды;</li> <li>• внесение изменений в состав проектной команды;</li> <li>• регулирование мер материального и нематериального стимулирования;</li> <li>• регулирование конфликтов в проектной команде;</li> <li>• поддержание психологического климата в проектной команде;</li> <li>• реорганизация проектной команды;</li> <li>• регулирование мер по совершенствованию работы проектной команды.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выходы стадии планирования;</li> <li>• выходы стадии организации и контроля выполнения;</li> <li>• запросы на изменения (для анализа и принятия решения);</li> <li>• архивная (историческая) информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• решения о корректирующих действиях;</li> <li>• решения по запросам на изменения, включая сформированные запросы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод экспертных оценок;</li> <li>• совещания по проекту;</li> <li>• шаблоны проектных документов стадии планирования;</li> <li>• регламенты (процедуры) инициации проекта;</li> <li>• программные инструменты</li> </ul>

# СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ ЗАКРЫТИЕ

• Содержание этапа	Типовой вход	Типовой выход	Инструменты
<ul style="list-style-type: none"> <li>• общий анализ и оценка деятельности;</li> <li>• формирование заключительного отчета о деятельности проектной команды;</li> <li>• разрешение конфликтов в проектной команде;</li> <li>• проведение окончательных расчетов с трудовыми ресурсами;</li> <li>• анализ извлеченных уроков, формирование архива и документирование;</li> <li>• расформирование проектной команды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выходы стадии инициации;</li> <li>• выходы стадии планирования;</li> <li>• выходы стадии организации и контроля выполнения;</li> <li>• выходы стадии анализа и регулирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• итоговый отчет о результатах по управлению;</li> <li>• архивная информация (в т. ч. исполнительная) по управлению;</li> <li>• усвоенные уроки по управлению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методы, инструменты формирования итоговой отчетности;</li> <li>• инструменты фиксации усвоенных уроков;</li> <li>• методы, инструменты, процедуры разрешения спорных и конфликтных ситуаций;</li> <li>• инструменты архивирования проектной информации;</li> <li>• метод экспертных оценок;</li> <li>• совещания по проекту;</li> <li>• шаблоны проектных документов стадии закрытия;</li> <li>• регламенты (процедуры) закрытия проекта;</li> <li>• программные инструменты</li> </ul>

# КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ

---

- 1. Способность достичь четырех целей:** внедрения инноваций, повышения производительности, обеспечения высокого качества товаров и услуг, удовлетворения потребностей сотрудников.
- 2. Постоянный обмен знаниями**
- 3. Среда для общения и устранение барьеров**
- 4. Баланс в делегировании задач**
- 5. Доверие**
- 6. Сосредоточенность на результате**
- 7. Умение отдыхать вместе**

# БЛАГОДАРИЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

---

Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и педагогики  
ФГБОУ ТГПУ имени Л.Н. Толстого

**Селезнева Юлия Анатольевна**

телефон: 8.903.658.12.95

электронная почта: [ukka74@list.ru](mailto:ukka74@list.ru)