

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

СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ ПЛАНИРОВАНИЕ

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

СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИЯ И

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

СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ АНАЛИЗ И

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

СПЕЦИФИКА ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМАНДЫ В ОБРАЗОВАНИИ ЗАКРЫТИЕ

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

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