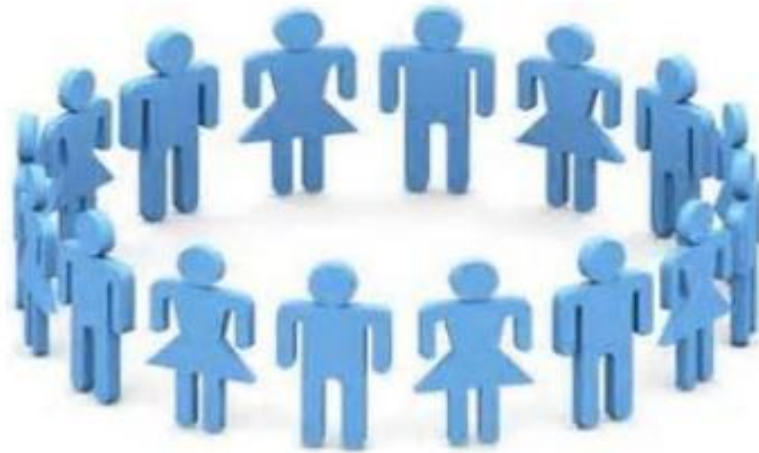


# **Формирование и развитие команды**

## Определение команды

Команда - это группа людей, которую разделяет ответственность за результаты деятельности в организации.



# Цели построения команды



Выработка  
общего видения  
проекта

Определение  
контекста  
проекта, его  
целей и задач

Определение масштабов  
предстоящей работы, проектной  
организации и существующих  
ограничений на качество, затраты  
и время

Достижение  
определенности  
в планах



Обеспечение  
работы команды

Согласование  
режима  
функционирования и  
каналов связи

Переориентация  
проектной команды на  
цели проекта и методы по  
их достижению

Ориентация  
команды



# Принципы работы нашей команды



*«Всё в наших руках, поэтому их нельзя опускать.» Коко Шанель*



# Формирование и развитие команды

- ✓ Формирование организационной структуры
- ✓ Закрепление зон ответственности и полномочий
- ✓ Назначение проект-менеджера и менеджеров на ключевые посты
- ✓ Организационное развитие команды:
  - организация совместной деятельности
  - организация коммуникаций
  - организация службы управления персоналом
  - формирование кадрового состава
  - формирование организационной, деловой и корпоративной культуры



# Теория формирования команды проекта

(1) позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации проекта

(2) сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций



**В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекорпоративного климата**

(3) проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются

(4) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели. Подход включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи.

# Цели на этапе формирования команды

- подобрать людей
- ближе узнать друг друга
- осознать четкую общую цель
- освоить информацию, необходимую для начала работы
- первичное планирование действий
- распределить роли и определить способы совместной работы
- наладить регулярный обмен информацией и идеями
- наладить неформальное общение



# Принципы формирования команды

Определение  
вида и объема  
работ

Определение  
структуры  
управления

Определение  
цели команды

Обеспечение  
необходимыми  
ресурсами

Определение  
оптимального  
состава  
участников

Определение  
границ команды

Принятие  
соглашений по  
выполнению  
задания

Оперативное  
замещение  
участников

Мотивация и  
стимулирование





# Принципы формирования команды

под дело

под себя

под идею

профессионалы

преданные

единомышленники



# Типология формирования команд

## Управленческая команда

группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды компании (группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию) и при этом образуют полноценную команду.

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда.

## Команды

занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности.

занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений.

управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели.

# Этапы формирования проектной команды





# Процесс формирования команды проекта





# Этапы формирования команд

## 1. ФОРМИРОВАНИЕ

(отсутствие личных конфликтов/ настороженность)

- вежливы друг к другу
- объективность
- осторожность
- скрытое беспокойство, опасения
- «зачем я здесь, что я буду делать?»

## 2. ВЗЯТИЕ ИНИЦИАТИВЫ

(конфронтация, потеря мотивации)

- внутренняя борьба, противостояние
- столкновение мнений
- трудности
- возникновение конфликтов
- уклонение от участия в работе
- уход из команды
- тупиковая ситуация
- разочарование
- поиск компромисса, новых идей

## 3. НОРМИРОВАНИЕ

(разработка норм совместной деятельности, конструктивное обсуждение проблем)

- более-менее управляемая группа
- способность к самоорганизации
- развитие навыков командной работы
- взаимодействие
- ориентация на результат, успех
- оценка компетентности каждого

## 4. ДЕЙСТВИЕ

(поддержка друг друга, открытость)

- зрелость группы
- взаимозависимость
- открытость
- результативность
- участие
- терпимость

1. Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами.

2. Члены команды взаимозависимы, они нуждаются друг в друге для достижения командных и личных целей.

3. Члены команды принимают утверждение, что совместная работа более эффективна.

## 1 ЭТАП – ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ И НАЧАЛО СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ



Обсуждение устава,  
распределение ролей,  
согласование графика  
совещаний и уточнение  
состава участников

Главное регулярно обращаться к  
уставу команды, использовать  
информационные справки при  
организации совещаний и  
составлять отчеты о текущем  
статусе проекта



# Формирование команды проекта





# Факторы, определяющие особенности формирования команды

---

**Специфика проекта.** Команда проекта организуется для его реализации, поэтому такая характеристика, как специфика проекта, является одной из главных в образовании команды.

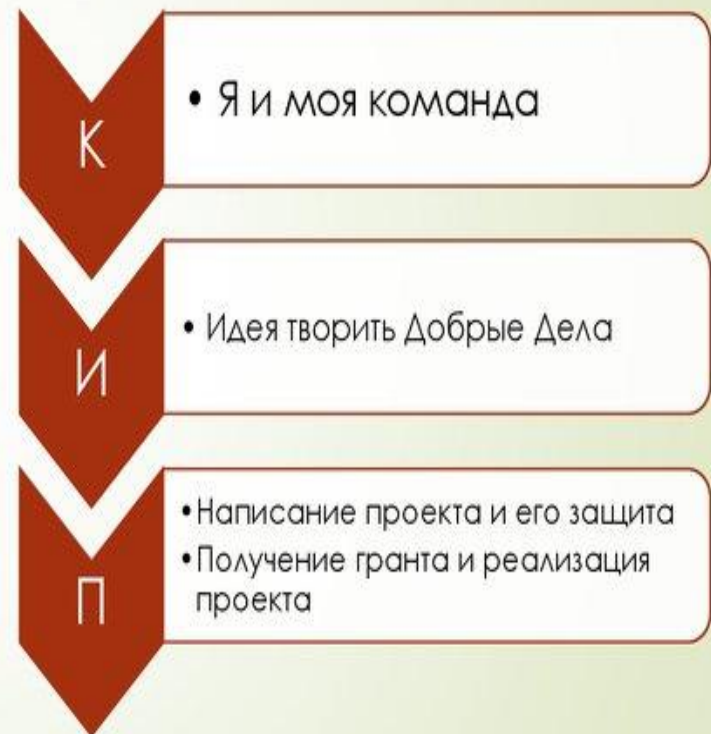
**Организационно-культурная среда.** Внешняя и внутренняя.

**Особенности личного стиля взаимодействия** ее руководителя или лидера с другими членами команды. (тип лидера)



# Команда проекта.

## 2 основных пути формирования команды проекта.



# Формирование команды

**При составлении команд имеют значение:**

Специфические знания и навыки – **пригодность**

**Приемлемость** – по командному профилю (роли)




- Несколько ключевых людей – пригодные по знаниям и навыкам, избегающие резких конфликтов по ролям. Они – обеспечат выполнение работы
- Их дополняем приемлемыми по командному профилю, но имеющими формально недостаточный уровень по знаниям и навыкам – они будут расти и эффективно работать
- **При включении новых людей приемлемость – критичнее, чем знания и навыки**

## Характеристика стадии создания команды

1. Подготовка	2. Создание рабочих условий	3. Формирование и построение команды	4. Содействие в работе
Решить, какую работу необходимо выполнить	Решить, нужна ли команда для выполнения задания	Решить, какую структуру управления должна иметь команда	Определить цели команды
Обеспечить команду всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы	Удостовериться, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы	Установить границы: кто является, и кто не является членом команды	Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий
Определить правила поведения, которые должны соблюдать все члены команды	Вмешиваться для устранения проблем	Пополнять команды материальными ресурсами	Замещать тех, кто покинул команду

# Инструменты формирования команды

- ▶ Навыки в области межличностного общения
  - ▶ Обучение
  - ▶ Тимбилдинг
  - ▶ Принципы взаимодействия
  - ▶ Со-расположение
  - ▶ Поощрение и премирование
- 

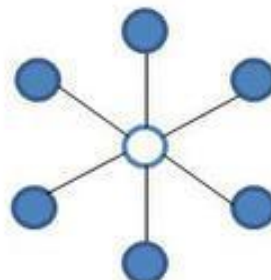
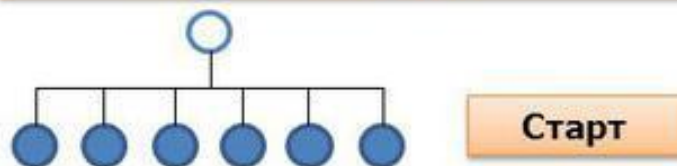


# Моделирование рабочих команд

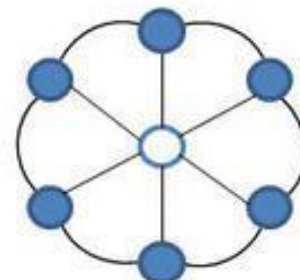
**Команда** является эффективной формой трудовой организации за счет характера взаимодействия, которая способствует взаимной заинтересованности всех членов команды.

Эффективная команда – основа системы управления рисками

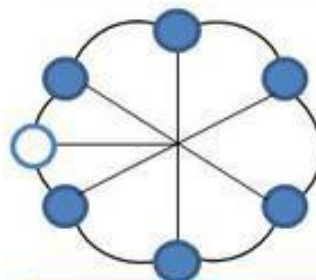
## Этапы формирования команды



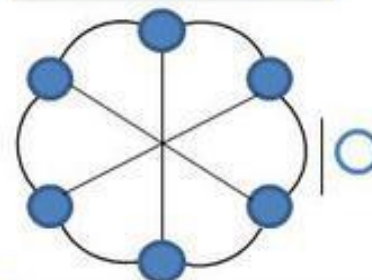
Состояние неопределенности



Команда, ориентированная на лидера



Жестко структурированная команда



Саморазвивающаяся команда

○ лидер; ● – активный член команды

## Механизм создания команды и четыре фазы ее развития (кроме распада)

**Четвертая ступень:**  
командные результаты

### **Определение**

Близость  
Уровень зрелости  
Ресурсы  
Гибкость  
Открытость  
Готовность делиться

### **Тестирование**

Вежливость  
Объективность  
Сдержанность  
Бдительность

**Первая ступень:**  
формирование

### **Действия**

Становление  
Развитие навыков  
Создание системы  
Ответная реакция  
Сопоставление  
Тренинг

### **Дискуссия**

Столкновения  
Управление конфликтами  
Свобода ухода из команды  
Потеря участников  
Отсутствие заинтересованности

**Третья ступень:**  
нормирование

**Вторая ступень:**  
притирка

## 3 ЭТАП - НОРМАЛИЗАЦИЯ

Сотрудники принимают концепцию командой работы

Соблюдают выработанные правила поведения, общение происходит без сбоев, и все движется по направлению к поставленной цели

Члены команды чувствуют, что совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад





# Этапы формирования управленческой команды



# Модель формирования управленческой команды



Таким образом, процесс формирования команды проекта начинается с момента возникновения видения проекта и заканчивается в момент завершения проекта.



## Различают четыре основных подхода к формированию команды:



целеполагающий  
(основанный на  
целях);



межличностный;



ролевой;



проблемно-  
ориентированный.



# Подходы к формированию команд



- **Целеполагающий подход** основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Цели могут быть стратегическими или соответствующими специфике деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды.
- **Межличностный подход** сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутри командных коммуникаций.

# Подходы к формированию команд



- **Ролевой подход** основывается на предположении, что команды в ролевом плане, состоят из частично перекрывающихся друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.
- **Подход к формированию команды через решение проблем** (проблемно-ориентированный) включает последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что активность по формированию команды должна быть сфокусирована на выполнении основной задачи, развитии межличностных умений, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности членов группы.

## Современные приемы формирования команд

В современном менеджменте широко применяются разнообразные приемы формирования команд:

- выработка и анализ общих целей;
- совершенствование процессов командной работы;
- развитие навыков межличностных коммуникаций;
- освоение технологии управления конфликтами;
- развитие навыков «распределенного» лидерства;
- освоение методик анализа командной деятельности.



# Стратегии формирования команды проекта

## Подбор специалистов

Этап определяет в значительной степени успешность работы команды и включает:

- ❖ определение формальных требований (образование, опыт, специальные навыки). Формальные требования характеризуются тем, что они могут быть довольно точно измерены.
- ❖ определение индивидуально-психологических требований, которые учитывают как специфику деятельности, так и особенности людей, с которыми предстоит взаимодействовать новому сотруднику.
- ❖ проведение предварительного конкурса рекомендации и резюме и собеседование
- ❖ проведение оценки претендентов на базе психодиагностических методик, профессионального тестирования и методов ситуативной диагностики

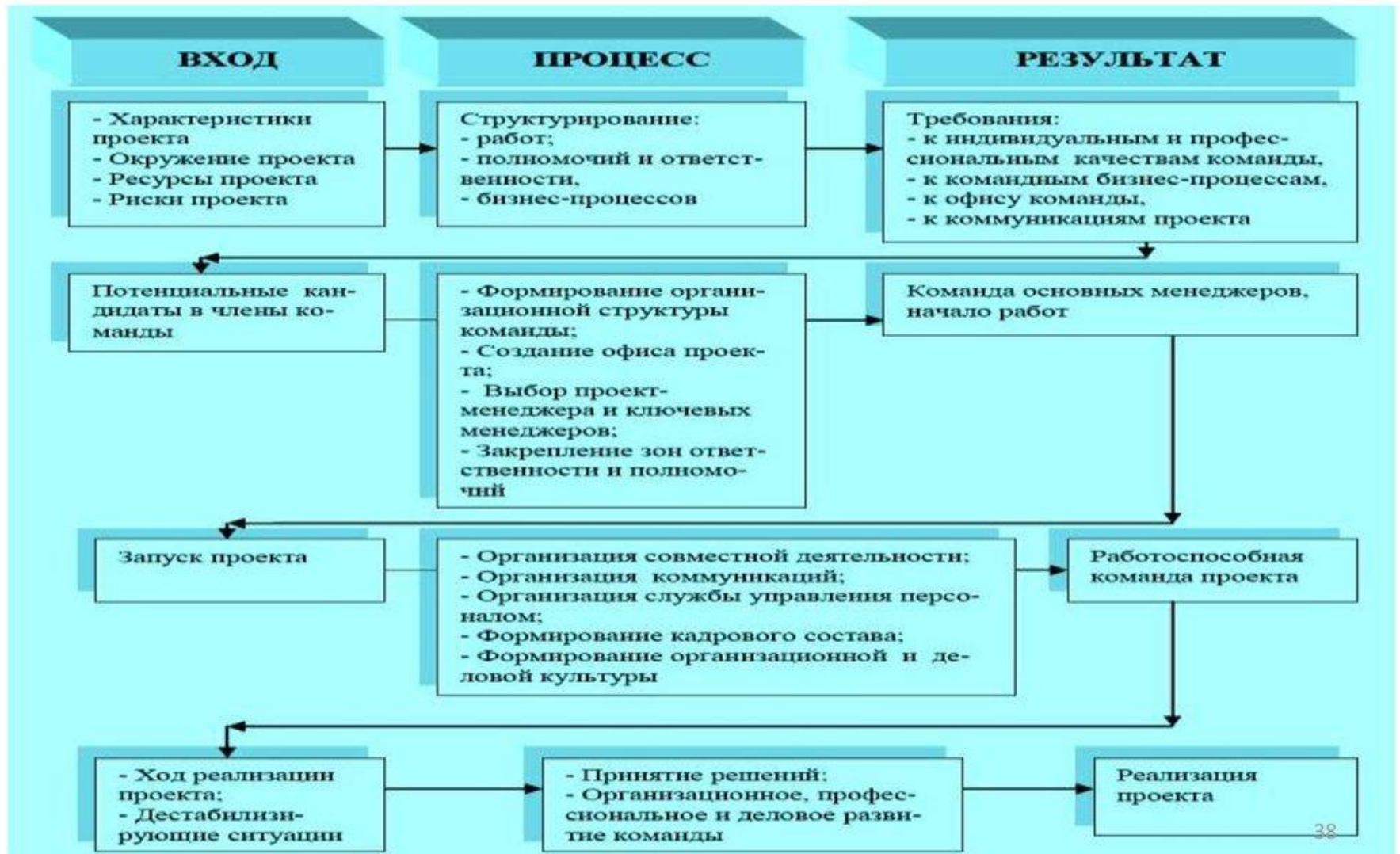
## Адаптация

Содержит в себе цели и средства, позволяющие члену команды в совпадающий с испытательным сроком промежуток времени освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности в команде проекта. На завершающем этапе адаптационного периода проводятся контрольные процедуры, позволяющие оценить, насколько сотрудник освоил свое рабочее место, и принять решение об окончании испытательного срока

# Рекомендации по формированию команды

- убедитесь, что у каждого члена команды есть четко определенная роль;
- постарайтесь согласовывать с сотрудниками все решения;
- время от времени перераспределяйте роли между членами команды;
- проводите тренинги на тему командной работы;
- разработайте основные правила поведения в команде и доведите их до сведения каждого сотрудника

# Пример модели формирования эффективной команды проекта

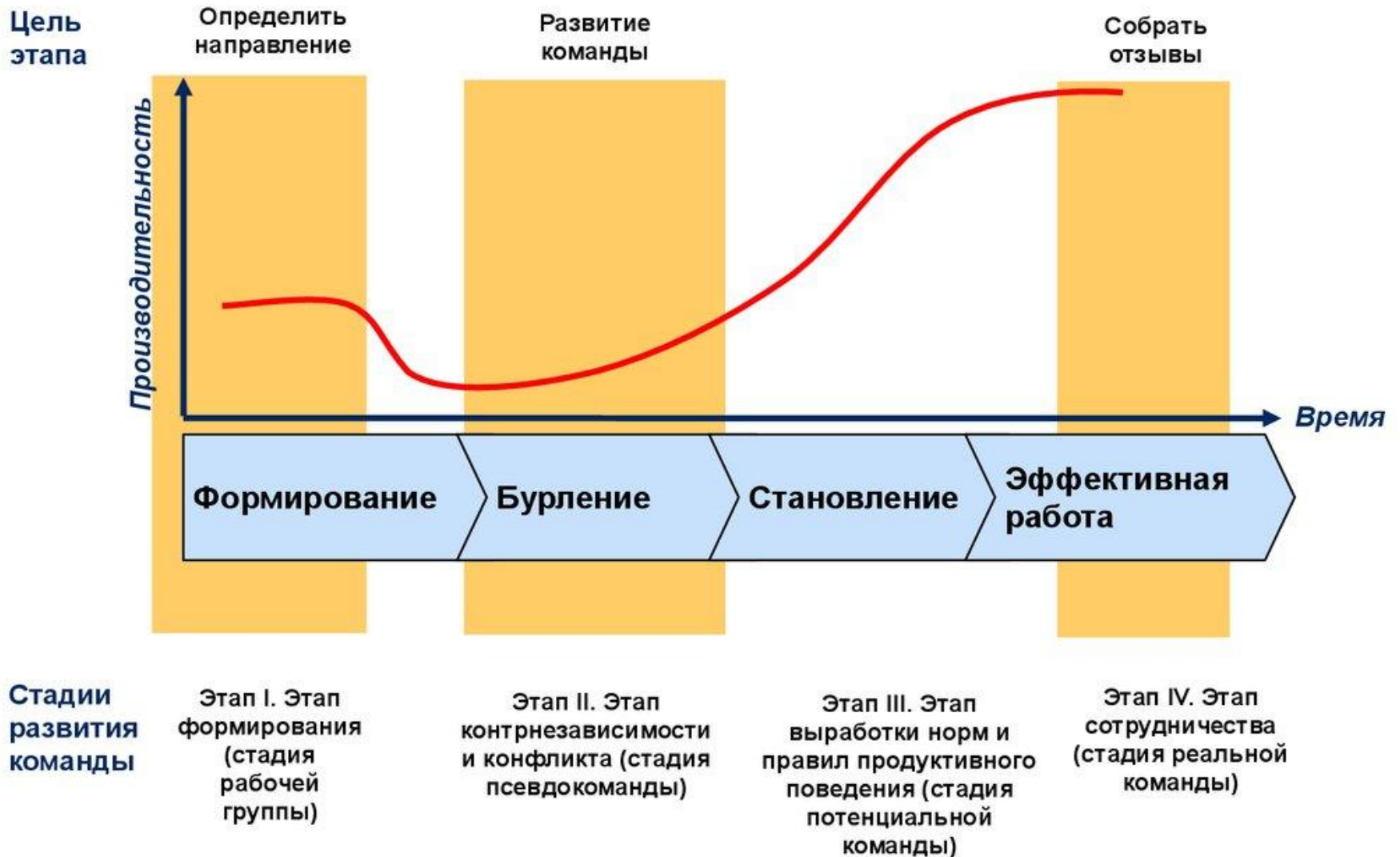




# Развитие команды проекта

- Развитие команды проекта – это процесс **повышения квалификации** членов команды проекта, **улучшения взаимодействия** между ними и **улучшения общих условий** работы команды для повышения эффективности проекта. Менеджеры проектов должны уметь определять, формировать, поддерживать, мотивировать, руководить и воодушевлять команды проектов для повышения эффективности их работы и достижения целей проекта.
- **Цели** развития команды проекта включают в себя, среди прочего:
- **повышение уровня знаний и навыков** членов команды для повышения их способности достигать результатов проекта при снижении стоимости, сокращении сроков и улучшении качества;
- **укрепление чувства доверия и сплоченности** среди членов команды для повышения морального духа, уменьшения конфликтов и улучшения командной работы; и
- **создание динамичной и сплоченной командной культуры** для повышения как индивидуальной, так и командной производительности, стимулирования командного духа и сотрудничества, а также создания возможностей для взаимного обучения и наставничества, направленных на обмен знаниями и опытом между членами команды.

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ



Стадия существования	Задачи	Поведение	Социальные контакты	Роль и поведение лидера
Формирование	Прояснение оснований для совместной работы. Устранение сомнений, опасений	Вежливое ожидание, независимость	Пары, тройки	Прояснение событий, внесение ясности
Бурление	Самоопределение, установление статуса и роли, достижение и демонстрация индивидуальных результатов, получение первых оценок	Межличностные конфликты по поводу прав и ответственности, статуса и роли	Конфликты между подгруппами, межличностные, с лидером	Сглаживание конфликтов, обучение / развитие взаимопонимания и диалога
Упорядочивание	Обмен информацией, формирование норм, правил поведения	Признание других, начало сотрудничества, разделения ответственности, получение удовольствия от совместной работы	Групповая работа, борьба с лидером за независимость и свои групповые нормы и правила (в отличие от организационных и личностных)	Поощрение формирования новых стандартов поведения в разумных пределах
Продуктивность	Решение задач, высшая производительность	Стремление к улучшениям, положительная оценка деятельности и самооценка	Всеобщие контакты, ответственность за поведение, собственные согласованные роли	Собственная, согласованная с группой роль



# ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДИЙ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

## I. Этап формирования (стадия рабочей группы)

Характеристика  
этапа

Неопределенность и пробные действия, серьезные темы и чувства избегаются, руководящие указания могут быть неясными, цели и ожидания не ясны, выполняется мало работы.

## II. Этап контрнезависимости и конфликта (стадия псевдокоманды)

Характеристика  
этапа

Проявление конфликта, соперничество за лидерство, цели по-прежнему могут быть неясны, проявление враждебности, неясные позиции, производительность от низкой до средней.

## III. Этап выработки норм и правил продуктивного поведения (стадия потенциальной команды)

Характеристика  
этапа

Конфликты прорабатываются, появление чувства командной компетентности, принадлежности и гордости, удовольствие от совместной работы, однако, ресурсы членов команды используются не полностью. Производительность от средней до высокой.

## IV. Этап сотрудничества (стадия реальной команды)

Характеристика  
этапа

Члены команды работают в полную силу и взаимозависимы, команда чрезвычайно гибко самоорганизуется, стремится к нововведениям, понимание друг друга без слов, постоянный личностный рост, высокая степень производительности.

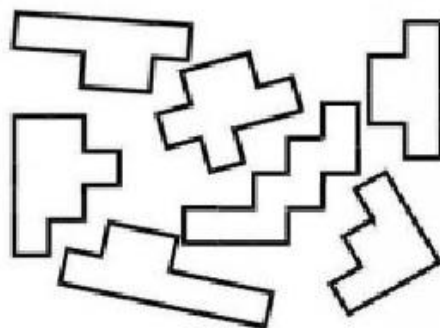
# Стадии развития команды: Основные моменты, требующие внимания менеджера



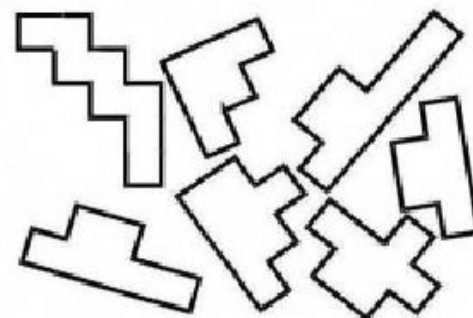
# Этапы развития команды

По мере созревания команд и накопления опыта проектной работы по eduScrum количество и качество интервенций учителя в жизнь команды будет меняться вплоть до максимально возможного устранения.

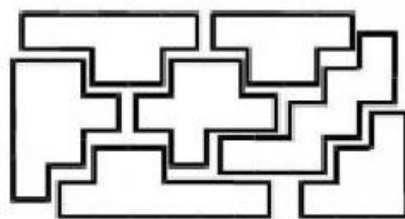
Важно учитывать, что при включении нового члена команда может вернуться на «бурление» и «формирование» даже с этапов «нормализации» и «производительности».



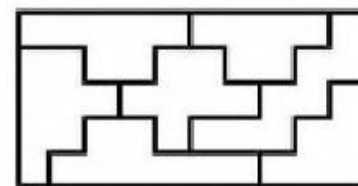
1. ФОРМИРОВАНИЕ



2. ШТОРМ



3. НОРМИРОВАНИЕ



4. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ





# Стадии развития команды по К.Бланшару, Д.Керью, Ю.Паризи-Керью



# Стадии развития проектной команды



*Собраться вместе есть начало, сохраниться вместе есть прогресс, работать вместе есть успех*

Генри Форд

## Этапы формирования команды (модель Такмена и Дженсена)

<b>Стадии развития команды</b>	<b>Особенности ОП участников</b>	<b>Управление командой</b>
<b>1. Формирование</b>	Знакомство, обмен информацией, вежливость и осторожность, формулирование задач группы	Прояснить цели, роли, ответственность, процедуры
<b>2. Бурление</b>	Позиционирование себя, конкуренция за статус и влияние, споры о целях и средствах их достижения	Опасность конфликтов преодолевается демократичным (коллегиальным) стилем управлением
<b>3. Нормирование</b>	Устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповые нормы	Обеспечить достижение консенсуса в установлении норм, согласование индивидуальных и общих целей
<b>4. Функционирование</b>	Совмещение нескольких функциональных ролей, ориентация на эффективность, деловое соперничество, самостоятельность	Сплочение команды через оценку и вознаграждение коллективных, а не индивидуальных результатов, одобрение самостоятельности
<b>5. Расставание</b>	Сожаление по поводу расставания, ориентация на новые задачи, укрепление или изменение привычных ролей	Поощрять членов команды на поддержание связей и продолжение сотрудничества



# Развитие команды проекта

формирование потребностей в повышении уровня знаний проектного управления и определение направлений обучения;

определение групп обучения;

определение учебных модулей;

формирование плана обучения;

формализация требований к обучению;

проведение конкурсных процедур;

проведение обучения;

оценка квалификации.

# Развитие команды проекта

Из навыков общего менеджмента руководителю проекта следует обратить внимание на

- Лидерство;
- Взаимодействие;
- Переговоры;
- Разрешение проблем;
- Влияние на организацию.



Основными способами разрешения конфликтов являются:

- Решение проблемы;
- Нахождение компромиссов;
- Совместное откладывание решения;
- Сглаживание;
- Принуждение.

# ПОДБОР КОМАНДЫ

*Решающее значение для эффективной деятельности создаваемой команды имеет социально-психологическая совместимость*

*ее членов*  
М. Белбин

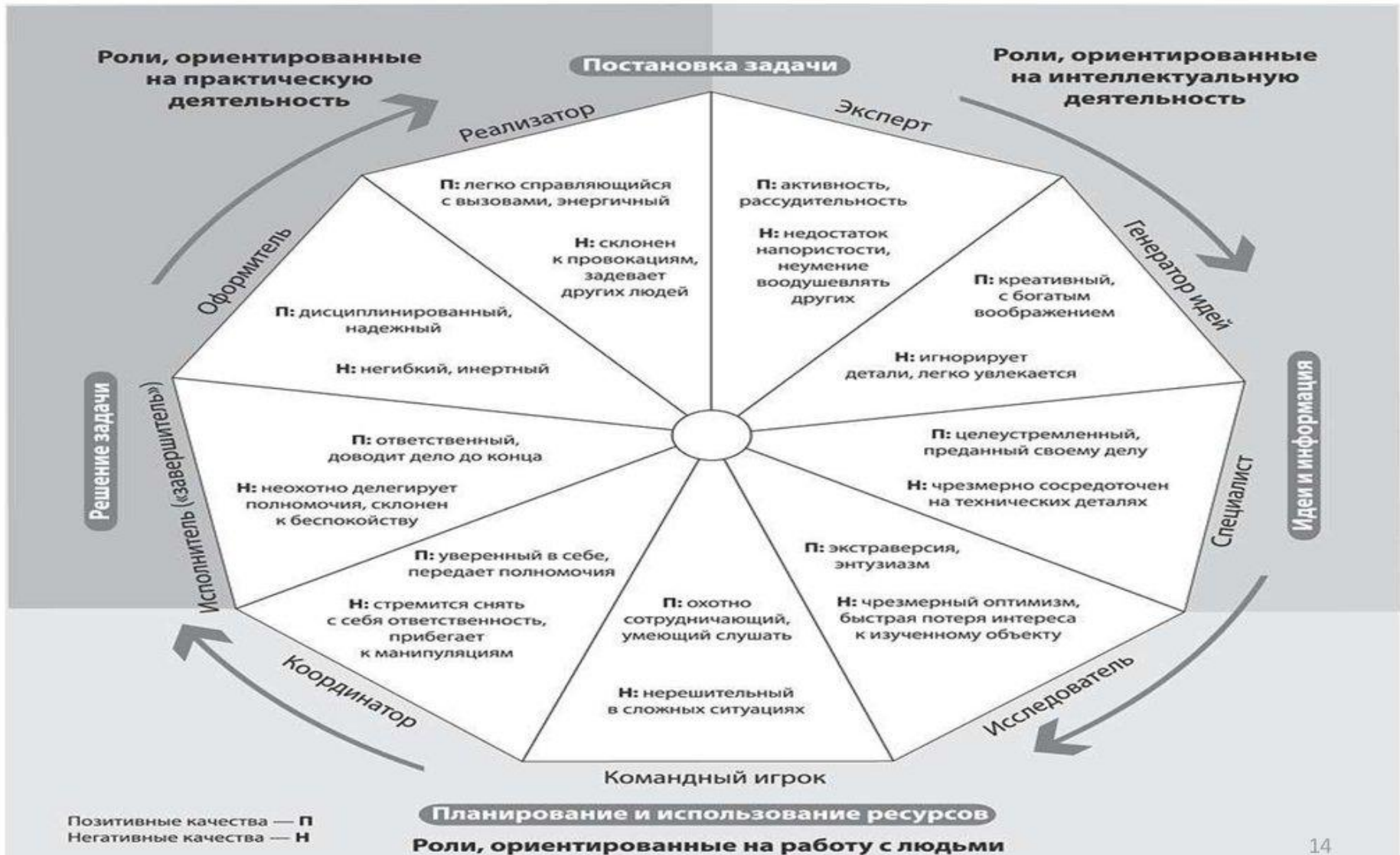
Психофизиологическая совместимость	Психологическая совместимость	Социально-психологическая совместимость
<input type="checkbox"/> Темперамент	<input type="checkbox"/> Характер <input type="checkbox"/> Интроверсия / экстраверсия	<input type="checkbox"/> Профессиональный опыт <input type="checkbox"/> Жизненный опыт <input type="checkbox"/> Статус <input type="checkbox"/> Культурные особенности <input type="checkbox"/> Гендер <input type="checkbox"/> Ценности



## РОЛИ В КОМАНДЕ (модель Белбина)

РОЛЬ	ВКЛАД	ПРОБЛЕМЫ
<b>Мыслитель</b>	Творческий, нестандартный подход. Новатор. Источник идей.	Может иметь слабые навыки коммуникации. Может увлекаться. Легко расстраивается.
<b>Исполнитель</b>	Превращает решения в действия, придаёт методичность	Может испытывать недостаток гибкости мышления. Не любит абстрактные идеи. Недоволен изменениями планов.
<b>Доводчик</b>	Добросовестный и старательный. Главным в задаче видит ее успешное решение.	Часто – интроверт, остро реагирует на небрежное к себе отношение, на недооценку своей роли.
<b>Оценщик</b>	Способен к критическому беспристрастному анализу.	В некоторых случаях может снизить моральный настрой команды, демотивировать её.
<b>Исследователь</b>	Способен импровизировать. Коммуникабелен и изобретателен.	Легко увлекается и перескакивает с одной идеи на другую. Нуждается в повышенном контроле.
<b>Движитель</b>	Стимулирует команду, продвигает работу. Энергичен.	Легко поддается на провокации, импульсивен, плохо реагирует на ситуации неопределённости.
<b>Коллективист</b>	Гармонизирует работу команды, снижает напряжение.	В трудный момент нерешителен, предпочитает компромиссные или половинчатые решения.
<b>Координатор</b>	Хорошо справляется с лидерскими функциями. Способствует принятию конструктивных решений.	Может и умеет манипулировать. Иногда склонен приписывать себе заслуги других членов команды.
<b>Специалист</b>	Обладает необходимыми знаниями и навыками. Сосредоточен и целеустремлён.	Обеспечивает узкоспециализированный вклад в работу команды. Часто не может увидеть картину в целом. Склонен переоценивать свою часть работы.

# Ключевые роли членов команды проекта





# ТЕХНОЛОГИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

## *Методика коллективного взаимодействия*

состоит из  
подготовки к  
групповой  
работе:

- объявления темы, подготовки проблемной ситуации,
- инструктажа,
- раздачи заданий и материалов по группам;

состоит из  
заключительной  
части:

- сообщения о результатах работы,
- анализа проблемной ситуации,
- общего вывода по результатам работы на уроке,
- подведения итогов, оценивания учащихся.

состоит из  
работы в  
микрогруппах:

- знакомства с материалом, планирования,
- распределения заданий внутри группы,
- индивидуального выполнения заданий,
- обсуждения выполненных заданий,
- подведения итогов работы;



# Преимущества командного взаимодействия

Члены команды в полной мере осознают общую цель и стремятся к ее достижению

В команде рационально распределяются обязанности, устраняются межличностные трения, реже возникают стрессовые ситуации

Команда может рисковать в большей степени, чем каждый ее член в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков, поэтому легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты

Команда лучше решает крупные и междисциплинарные проблемы и задачи

Производительность труда в команде постоянно растет, Все члены команды обладают необходимыми знаниями и навыками

**Эффективное взаимодействие**

Атмосфера  
доброжелательности

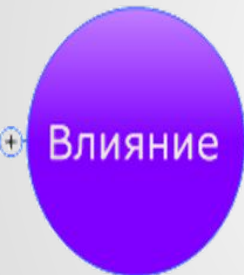
*1. Ошибочка*



**Хорошее  
отношение**

Эффективное  
влияние

*1. Не играем в  
Жертву*



**Влияние**

Самоуважение и  
уважение  
окружающих

*1. Королевская  
осанка*

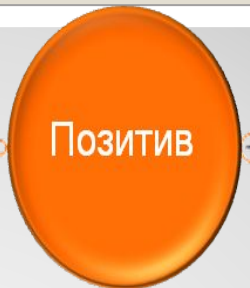


**Статус**

**Позитив**

Нацеленность на  
конструктив и результат

*1. Проблема-Задача*



**Контакт**

С людьми контакт,  
взаимопонимание

*1. Убираем «НЕТ»-ки  
2. Повторяем  
дословно*



**Энергия**

Бодрость, энергия,  
сила

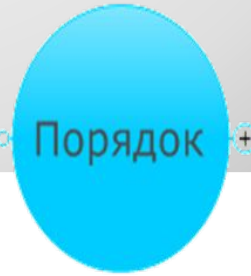
*1. Здоровый сон*



**Порядок**

Порядок во всем:  
цели, время, документы

*1. Говорим тезисами*



# Этапы развития команды и стили взаимодействия

Этапы	Особенность этапа	Стиль руководства
<b>Знакомство</b>	<b>Осознание</b>	<b>Предписание</b>
<b>Конфликт</b>	<b>Конфликт</b>	<b>Убеждение</b>
<b>Вхождение в норму</b>	<b>Соучастие</b>	<b>Сотрудничество</b>
<b>Результативная работа</b>	<b>Результативность</b>	<b>Делегирование</b>
<b>Расформирование</b>	<b>Подведение итогов</b>	<b>Сотрудничество</b>



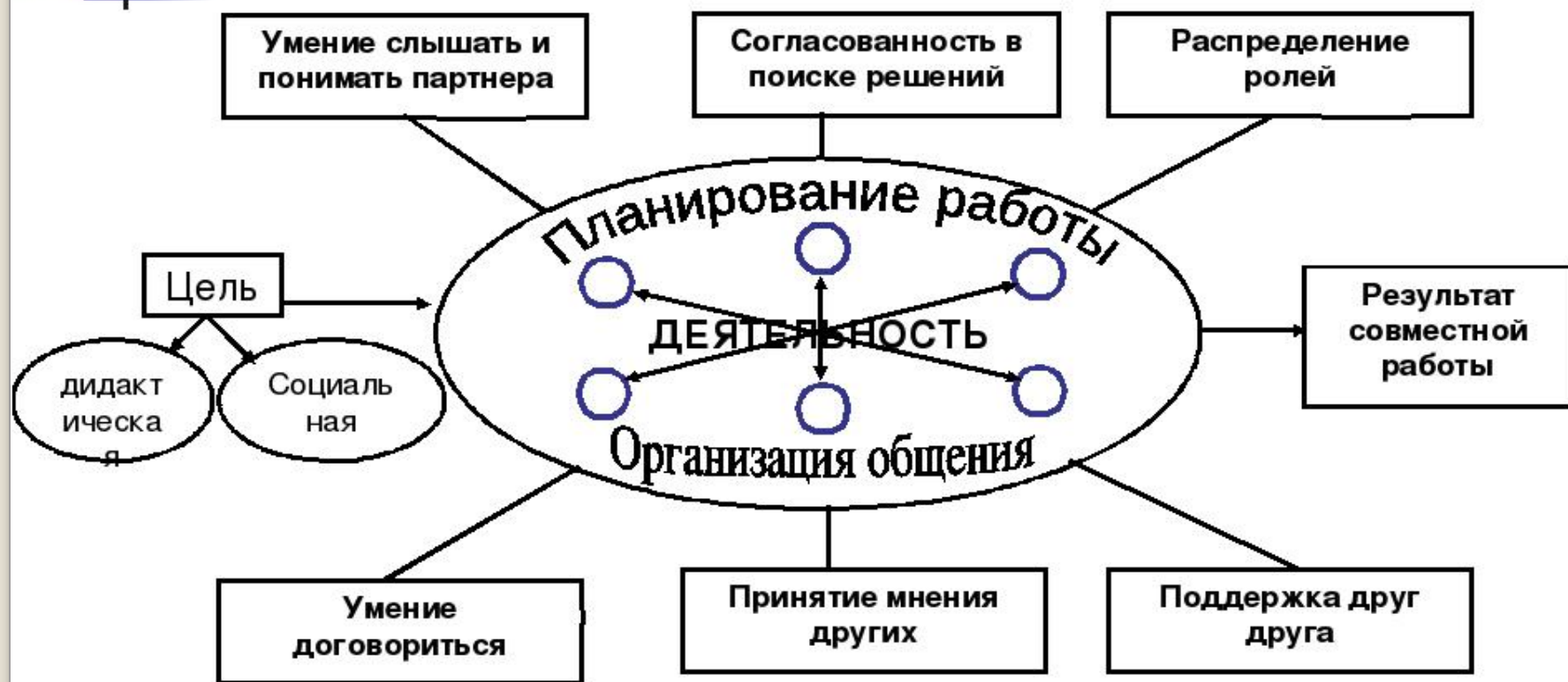
# Механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами

ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
Регулярное информирование	Пресс-релизы, отчеты, разделы корпоративного сайта, информационные письма и т.д.
Обмен мнениями (диалог)	Переговоры, консультации, общественные слушания, круглые столы
Выявление мнений и интересов заинтересованных сторон	Опросы, анкетирование, фокус-группы, интернет-блоги и другие интерактивные сервисы, ответы на запросы
Участие в мероприятиях, проводимых заинтересованными сторонами	Доклады, участие в дискуссиях
Экспертные обсуждения	Консультативные и экспертные комитеты, рабочие группы
Совместная деятельность	Программы, проекты, акции, мероприятия, выработка общих позиций по существенным вопросам

# Эффективное взаимодействие

- Доктрина **командного менеджмента** предполагает:
  - ясность общих ценностей и целей,
  - самоорганизацию и самоуправление совместной деятельностью,
  - взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость,
  - коллективную ответственность за результаты труда,
  - всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

# Коммуникативное взаимодействие





Предполагает организацию процесса обучения и воспитания в его взаимосвязи с принципами, методами, средствами и формами управления учебным процессом

Образовательный

Определяет информацию в качестве предмета педагогической деятельности

Информационный (конативный) компонент

Отражает интерпретацию педагогического знания в качестве методов развития корпоративного мышления

Когнитивный

Компоненты педагогического менеджмента

Деятельностный

Применяется в рамках использования научных педагогических подходов, образовательных концепций и человеческого фактора

Творческий

Педагогическая деятельность основывается на творческом характере работы, постановке целей и разработке способов их достижений

Мотивационный

Обеспечивает постановку целей отдельных участников совместного трудового процесса

Интегративный

Осуществляет реализацию функции управления учебной деятельностью путем постановки целей и способов их достижения, разрабатываемых совместно с субъектами образовательного процесса

## Информационно-образовательная среда образовательного учреждения должна обеспечивать:

взаимодействие между участниками образовательного процесса( в том числе посредством сети Интернет)

планирование образовательного процесса;  
размещение и сохранение материалов образовательного

фиксацию хода образовательного процесса и результатов освоения ООПНОО;

взаимодействие образовательного учр-я с органами, осуществляющими управление в сфере образования, и с другими образовательными учр-ями, организациями





# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Социально-педагогическое  
и психологическое  
сопровождение

Родители

Учителя-дефектологи

Администрация  
учреждения образования

Воспитатели

Учителя начальных классов

Учителя-предметники

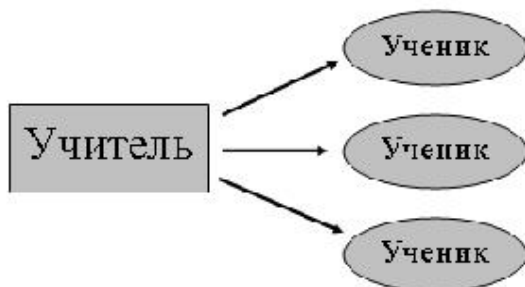


# Теоретическое обоснование личногоклада педагога в развитие образования

## Формы взаимодействия учителя и учащихся

Репродуктивная  
Деятельность учащихся

### Пассивный метод

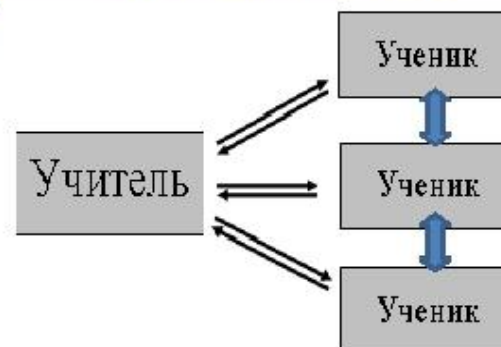


– это форма взаимодействия учащихся и учителя, в которой учитель является основным действующим лицом и управляет ходом урока, а учащиеся, подчиненных директивам учителя. Связь учителя с учащимися в пассивных уроках осуществляется посредством опросов, самостоятельных, контрольных работ, тестов и т. д. выступают в роли пассивных слушателей

<http://ajda.ucoz.ru>

Продуктивная  
Деятельность учащихся

### Активный метод



Это форма взаимодействия учащихся и учителя, при которой учитель и учащиеся взаимодействуют друг с другом в ходе урока и учащиеся здесь не пассивные слушатели, а активные участники урока. Учитель и учащиеся находятся на равных правах. Демократический стиль общения. Осуществляется посредством использования на уроках диалога, дискуссии, диспута и т.д.

# Взаимодействие в пед. сфере

- Главным проявлением положительных взаимоотношений в педагогическом коллективе является формирование модели поведения и деятельности педагога, обусловленных возникающими ситуациями внутри коллектива.
- Педагог, обладающий развитым качеством выдержки (сдержанный человек), всегда сумеет выбрать оптимальный уровень активности, соответствующий условиям и оправданный конкретными обстоятельствами.





К основным эффективным механизмам, обеспечивающим формирование конструктивного взаимодействия в организации и в конкретной группе, относятся следующие.

- **Взаимопонимание** — это результат познания партнера, формирования общих целей и методов взаимодействия.
- **Координация** — поиск таких средств общения, которые в наилучшей степени соответствуют намерениям и возможностям партнеров.
- **Согласование** — механизм взаимодействия, касающийся в основном мотивационно-потребностной стороны общения.
- **Партнерство** — предполагает отношение к другому человеку как к равному, с кем надо считаться, но в то же время стремление не допустить ущерба себе, раскрывая цели своей деятельности.



## ПРИНЦИПЫ СОТРУДНИЧЕСТВА ЛИЧНОСТИ И КОЛЛЕКТИВА:

- Безусловное принятие личности, ее слабых и сильных сторон;
- Беспристрастность в оценке поступков учащихся;
- Терпение в достижении результатов воздействия и терпимость в отношении к членам коллектива;
- Диалогичность в общении;
- Отсутствие страха признавать свою неправоту;
- Использование чувства юмора;
- Не бояться сделать ошибку и признать ее.

# 10 ПРИНЦИПОВ СОТРУДНИЧЕСТВА

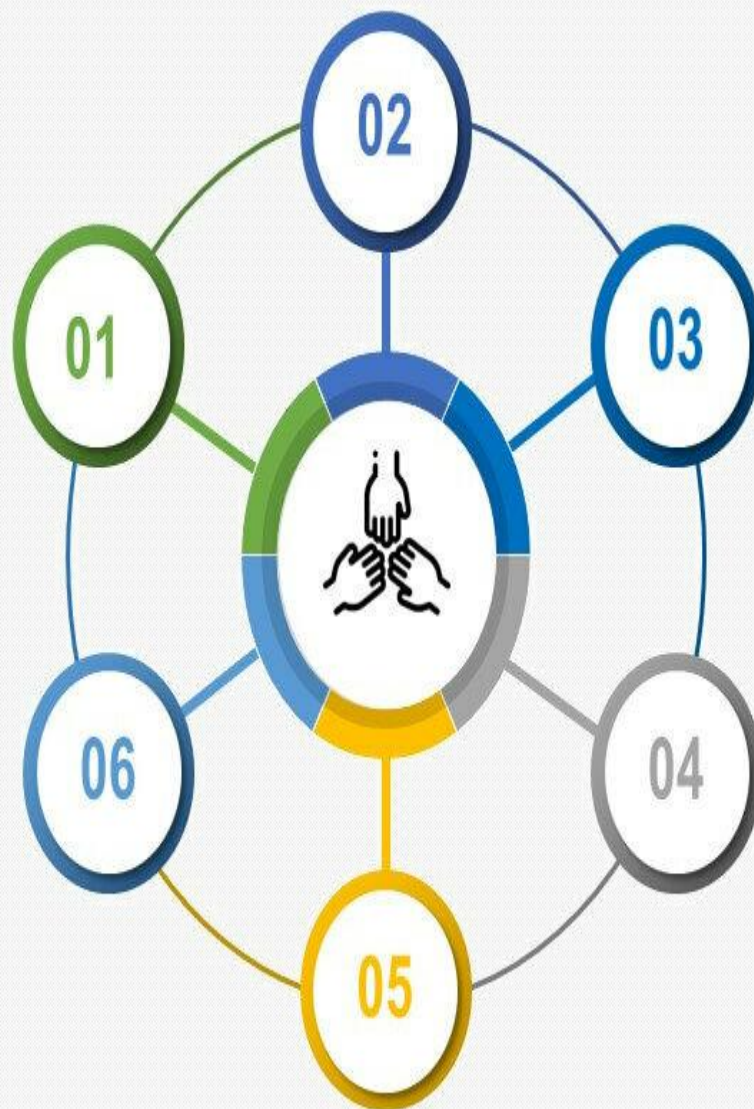
1. **Обращайтесь к членам команды с уважением и пониманием**
2. **Предлагайте членам команды конструктивные предложения и мнения**
3. **Выслушивайте и рассматривайте идеи других членов команды**
4. **Поддерживайте решения группы, даже если Вы не полностью согласны**
5. **Помогайте членам команды улучшать свои навыки и отношения**
6. **Отдавайте другим должное за хорошие идеи**
7. **Делитесь проблемами с членами команды**
8. **Интересуйтесь идеями и предложениями членов команды**
9. **Охотно делитесь информацией с другими членами команды**
10. **Высказывайте несогласие вежливо и конструктивно**



# Как создать доверительные отношения в команде

Подайте  
пример

Общайтесь  
открыто



Не закрывайте глаза  
на «группировки»

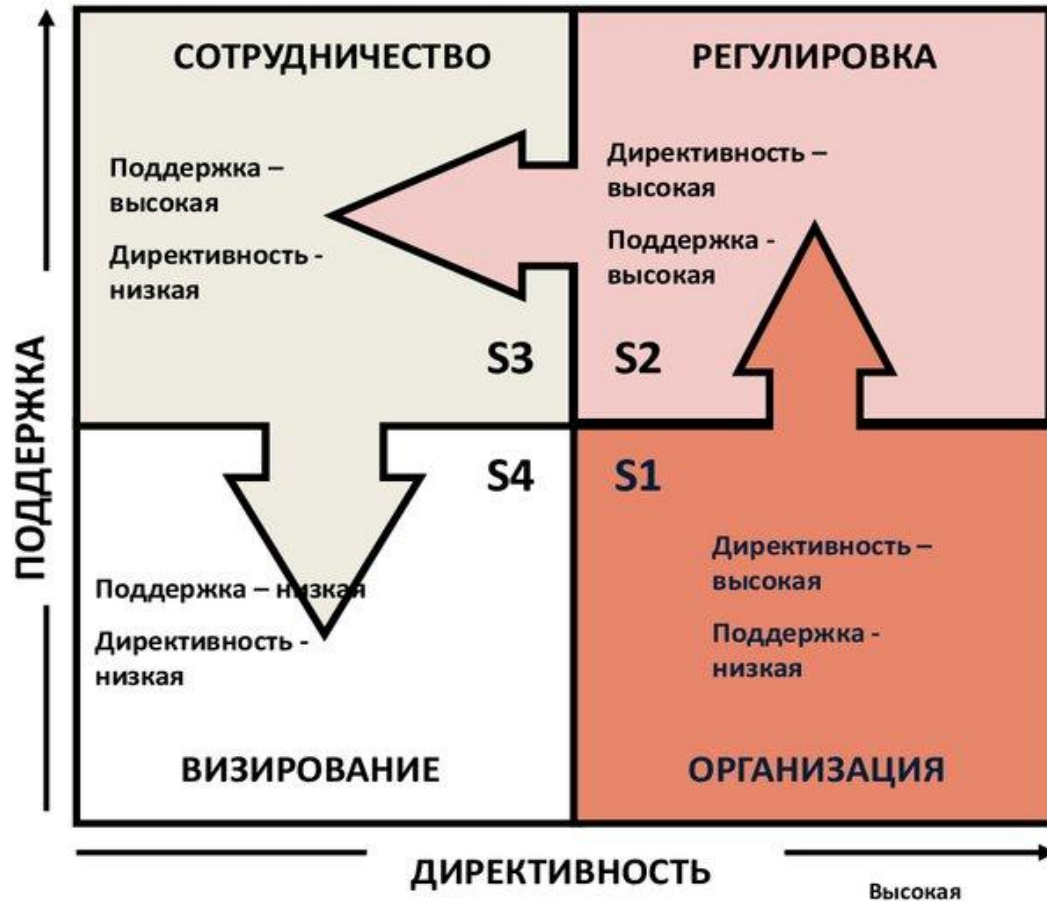
Добавьте моменты  
неформального  
общения

Обсудите  
вопросы доверия

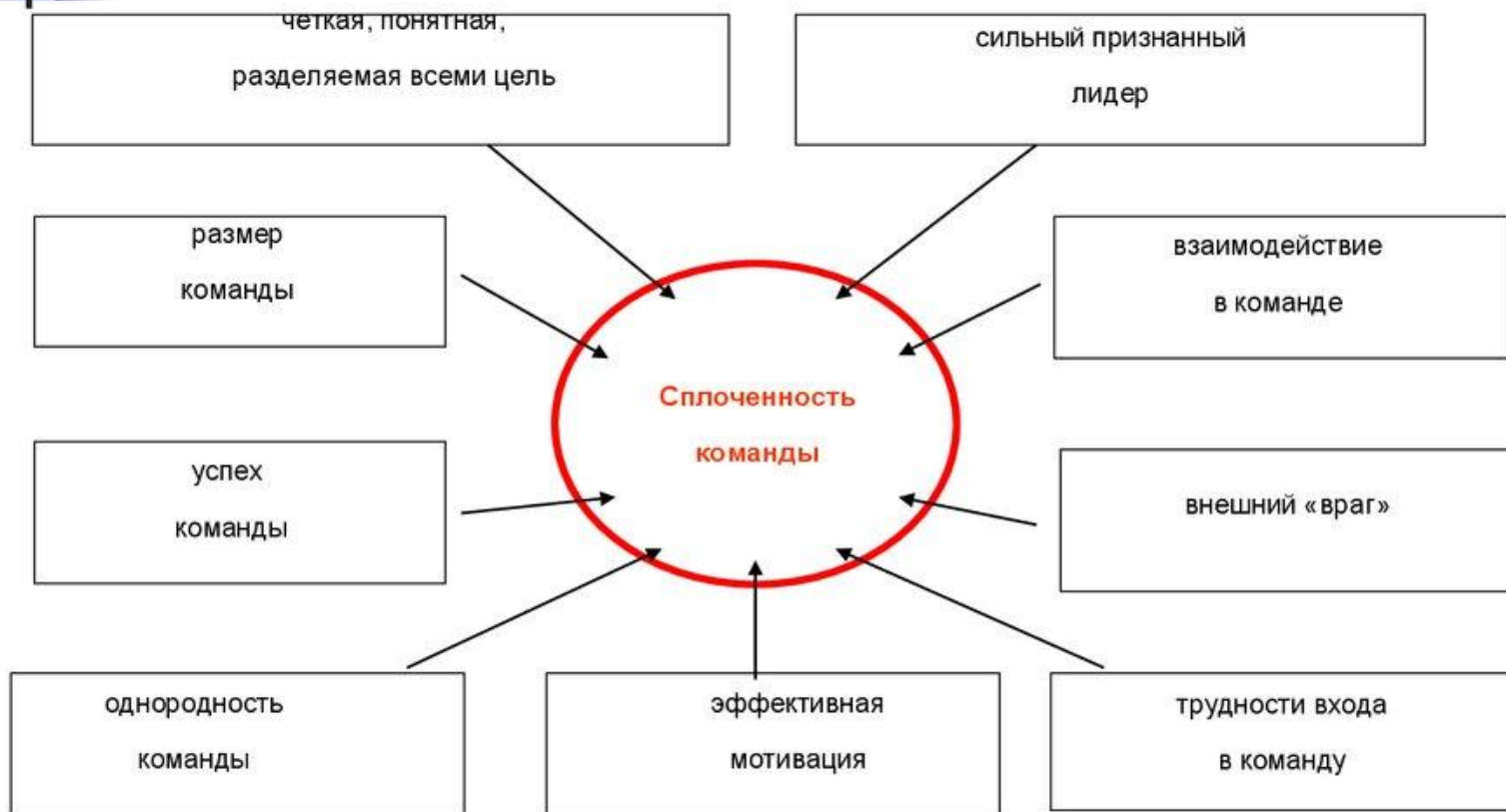
Не будьте  
строгим критиком



# Управления командами на разных стадиях развития



# Факторы, влияющие на сплоченность команды



# Признаки эффективной команды проекта



Цель хорошо  
понята и  
принимается

Неформальная  
атмосфера

Члены команды  
прислушиваются  
друг к другу

В обсуждении  
задач участвуют  
все члены

Конфликты -  
конструктивные

Решения  
основываются на  
согласии



# Эффективность команд

## Критерии эффективности деятельности команды (Роллин и Кристин Глейсер):

- Задачи, планирование, постановка целей
- Роли в команде
- Процесс функционирования команды
- Межличностные отношения в команде
- Отношения между командами



# Принципы работы эффективных проектных команд

- Принцип основополагающих ценностей
- **Принцип гармонии**
- **Принцип доверия**
- **Принцип равноправия**
- **Принцип адаптивности**
- **Принцип дополняемости**
- **Принцип уникальности**
- **Принцип развития**
- **Принцип постоянства**
- **Принцип поддержки лидерства**



# Характеристики эффективной команды





# Эффект команды

## Факторы успеха команды

### Факторы

#### Саморегулирование интенсивности труда

- 1) для членов команды не существует нормированного рабочего дня
- 2) команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели

#### Сокращение потерь рабочего времени за счет самоорганизации

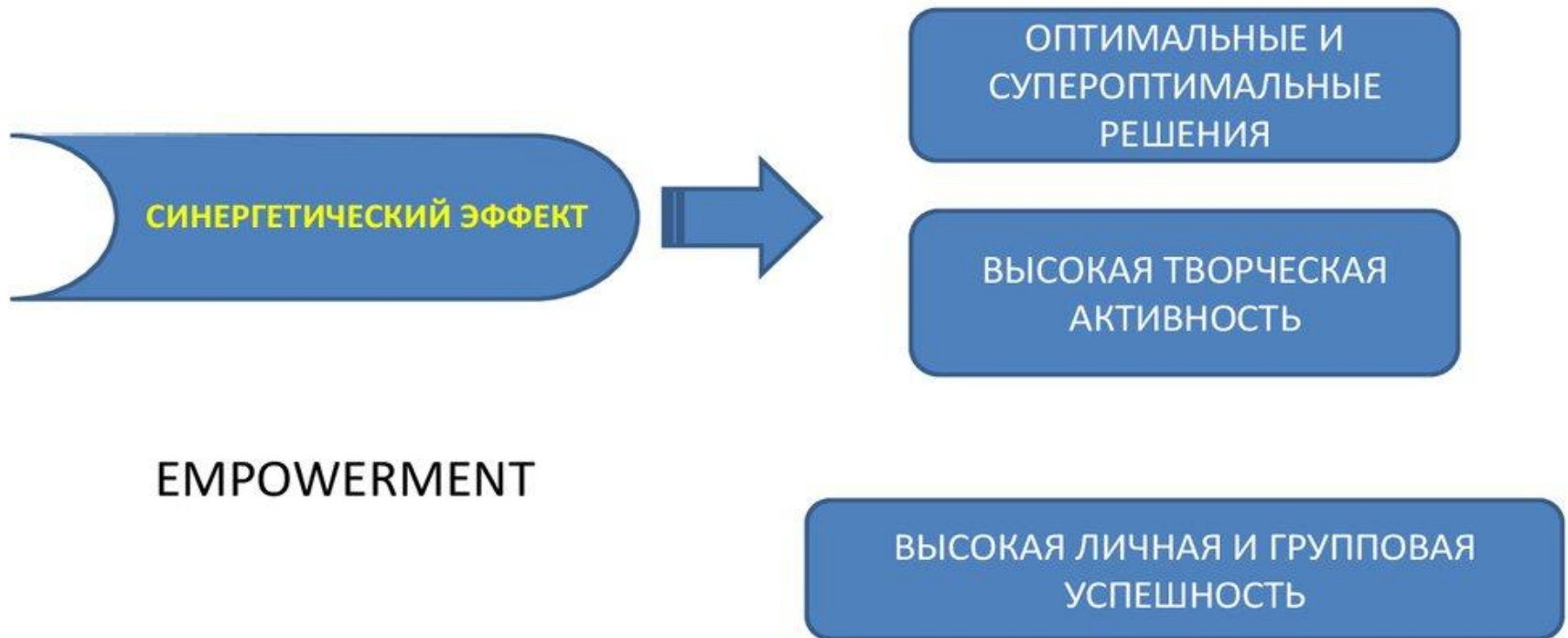
- 1) взаимозаменяемость
- 2) активная личная инициатива
- 3) конструктивная коммуникация
- 3) рациональное распределение ролей
- 4) работа на опережение

#### Коллективное принятие решений

- 1) всесторонние обсуждения проблем
- 2) коллективное генерирование альтернатив
- 3) комплексная оценка последствий реализации решений

# Синергетический эффект в команде

- результаты совместной деятельности превышают простую сумму результатов работы отдельных членов.



# Модель эффективной проектной команды





# **ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ**

- 1. ОТБОР СОТРУДНИКОВ;**
- 2. РЕГУЛИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ КОМАНДЫ;**
- 3. СОВМЕСТНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ;**
- 4. МОТИВАЦИЯ – КАЖДЫЙ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, КАКУЮ ВЫГОДУ ОН ПОЛУЧИТ ОТ ОБЩЕЙ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;**
- 5. СТАНДАРТИЗАЦИЯ НОРМ ПОВЕДЕНИЯ, ДРЕСС-КОД И Т.П.;**
- 6. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ БОЛЕЕ БЛИЗКОГО ЗНАКОМСТВА ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ МЕЖДУ СОБОЙ;**
- 7. ОБУЧЕНИЕ;**
- 8. ВВОД СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ, ПОощРЕНИЕ САМОКОНТРОЛЯ;**
- 9. ПОДДЕРЖКА КОМАНДНОГО ДУХА;**
- 10. ЗАМЕНА ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ, КОТОРЫЕ НЕ ХОТЯТ ИЛИ НЕ МОГУТ РАБОТАТЬ В СООТВЕТСТВИИ С УСТАНОВЛЕННЫМИ КОРПОРАТИВНЫМИ СТАНДАРТАМИ.**

# Примеры

## Команда: основные факторы успеха для эффективной работы

- четкая постановка целей и задач;
- правильный подбор состава команды;
- наличие продуманной системы для членов команды;
- способность участников команды к коллегиальной работе;
- заключался в отсутствии готовности или способности идти на риск

## Вариант 3. Основные факторы успеха

1. Отсутствие страха перед проблемами в условиях неопределенности.
2. Если кто-то из членов команды начинает испытывать неуверенность, это быстро фиксируется и компенсируется другим членом команды.
3. ясное понимание общих целей,
4. уверенность друг в друге,
5. разделение компетенций,
6. наличие Лидера.
7. четкое распределение ролей и обязанностей;

## Вариант 1. Основные факторы успеха

Команда проекта - один из ключевых факторов успеха проекта

Наша команда как единое целое, мы несем ответственность за все, что делаем.

Команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку.

## Вариант 2. Основные факторы успеха

- четкая постановка целей и задач;
- правильный подбор состава команды;
- наличие продуманной системы для членов команды;
- способность участников команды к коллегиальной работе.

## Вариант 4. Факторы, формирующие успех команды:

1. Корректный подбор состава команды;
2. Четкие цели команды, четкое распределение обязанностей. Твердая политика ведения бизнеса;
3. Стремление и способность каждого члена команды к сотрудничеству.
4. осознание всеми членами команды целей и текущих задач проекта;



# ТРЕНИНГ

## ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ

- 1. Формирование Модели эффективного взаимодействия в команде.**  
Модель взаимодействия - план действий к достижению результата. Анатомия команды, внутренняя структура команды и лидерства в ней.
- 2. Вопросы личной эффективности.**  
Круг навыков. Колесо собственных ресурсов членов команды. Портрет команды, выявление актуального и латентного потенциала команды, ее внешних и внутренних ресурсов.
- 3. Взаимодействие-Сотрудничество.**  
Распределение ролей в команде. Оптимизация взаимодействия в команде, создание благоприятной психологической атмосферы, отношений доверия, взаимной поддержки.
- 4. Жизненный путь организации.**  
Место сотрудника в организации. Биография организации. Формирование общих ценностей команды. Формирование единого видения.
- 5. Постановка цели (Командная задача).**  
Переформирование проблем в цели; Выработка единой ключевой цели для команды (проекта); Конкретизация цели; Сплочение членов команды вокруг общей цели организации (проекта); Определение организационных и личных выгод от ее достижения. Определение вклада каждого участника команды в достижение успеха. Усиление командного духа, целенаправленное формирование энергии единства.



## **Командное взаимодействие**

научиться самовыражаться и мотивировать себя и других...

научиться действовать сообща, не теряя индивидуальность...

научиться совместно решать конфликтные ситуации...

важно, чтобы группа стала ближе друг к другу...

узнать глубже индивидуальные особенности каждого...

развить ответственность перед самим собой и группой...

определить и преодолеть препятствия, мешающие делу и взаимодействию в группе....

# Руководитель проекта

## Функции

- ❖ Формирование команды проекта;
- ❖ Планирование, организация и контроль выполнения работ;
- ❖ Распределение ресурсов проекта и организация взаимодействия команды;
- ❖ Организация взаимодействия команды с Заказчиком и другими участниками проекта;
- ❖ Учет фактических затрат проекта;
- ❖ Составление отчетности для Куратора проекта.

## Полномочия

- Назначение задач команде проекта и контроль выполнения;
- Требовать от команды выполнения ролевых функций;
- Подтверждение или отклонение отчетов о фактических затратах;
- Запрос Куратору проекта на выделение дополнительных ресурсов;
- Обращение к Куратору за поддержкой в случае необходимости.

# Ожидания команды от лидера

- **Определение курса**

- Формирование определённого, логического и законченного организационного видения, разъяснение видения членам команды
- Постоянное общение с сотрудниками, готовность поделиться пониманием целей и задач

- **Готовность к экспериментам**

- подход, основанный на кейс-стади
- инновации

- **Обучение и знания**

- Постоянное совершенствование знаний
- Обучающие задания, трудновыполнимые задачи

- **Индивидуальный подход**

- Персонализация общения
- Ценностно-ориентированная мотивация
- Действия, основанные на обратной связи



# Характеристики эффективных команд

- **Наличие у членов команды взаимодополняющих навыков.** Чтобы деятельность команды была эффективной, ее члены должны обладать тремя типами навыков: профессиональными, лидерскими и коммуникативными.
- **Наличие синергетического эффекта**, сущность которого состоит в том, что результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые бы могли получить члены коллектива, не объединенные в команду.
- **Общая миссия (понимание предназначения команды).** У каждой высокоэффективной команды есть общая миссия, которая воодушевляет ее участников. Понятие миссии гораздо шире, нежели просто "цели"; она выражает смысл существования данного коллектива, его социальное предназначение.

# Рекомендуемая литература

- Гари Десслер Управление персоналом / Гари Десслер. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 800 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89014.html> . — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
- Масалова Ю.А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Масалова Ю.А.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 323 с. — ISBN 978-5-4497-1161-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108225.html>. — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
- Управление персоналом в образовании : учебное пособие (практикум) / . — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2019. — 136 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92771.html> (дата обращения: 22.10.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей