



**Man and Education 2013-2025**

ISSN 2079-8784

URL - <http://ras.jes.su>

All right reserved

Issue 4 (65) Volume . 2020

## **The management team of educational organization: approaches to its formation and development**

**Marina Lazareva**

*Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology, St. Petersburg University of Management Technologies and Economics  
Russian Federation, Saint-Petersburg*

**Elena Gubanova**

*Rector, Saratov Regional Institute of Education Development  
Russian Federation, Saratov*

### **Abstract**

The article examines the approaches of foreign and domestic authors to the definition of a management team in a modern educational organization. Particular attention is paid to the role and characteristics of management teams in relation to the requirements of the education of the future. The article presents the categories of teams and their distinctive features, shows the conditions and prerequisites for effective teamwork.

**Keywords list (en):** team, management team, manager, leader

**Publication date:** 07.06.2022

### **Citation link:**

Lazareva M., Gubanova E. The management team of educational organization: approaches to its formation and development // Man and Education – 2020. – Issue 4 (65) С. 147-151 [Electronic resource]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020531-9-1> (circulation date: 23.03.2025). DOI: 10.54884/S181570410020531-9

1           Возможность работать и создать эффективную команду – сегодня ценное и достаточно редкое качество как для управленцев, так и для подчиненных. Стремление иметь эффективную команду – жизненная необходимость в современных условиях. Очевидны преимущества этого – интегрированность, лояльность, инициативность, ответственность и креативность, что соответствует навыкам, предъявляемым современностью и будущим к любой организации. Нишан Шах, представитель Центра цифровой культуры Люнебургского университета, пишет, что технологии в системе будут менять наше представление о том, что значит быть человеком, что значит находиться в социуме и заниматься образованием ... сейчас мир действительно

проходит через сдвиг парадигмы, и эта парадигма выигрышна тем, что дает современному обществу, но одновременно ведет и к тому, что существующие структуры теряют свою ценность и значение. По его словам, этот новый режим бытия требует и нового порядка [1].

2 Способность работать в команде и быть хорошим участником команды – это сейчас базовые компетенции человека, так как они влияют на качество работы вместе и в то же время определяют результаты и успех всей организации [2].

3 Последнее время к проблемам команды стали относиться очень серьезно, но часто выбираются методы влияния уже на следствие – потерю мотивации, отсутствие инициативы и ответственности, а не на причину – непосредственное отсутствие целенаправленных действий для того, чтобы ее сформировать.

4 Что такое команда? Команда – это группа людей, состоящая не менее чем из двух человек, деятельность которых направлена на достижение общей цели [3].

5 Для понимания термина *управленческая команда* следует разделить команды на три большие категории:

1. *Временные команды*, которые ориентированы на достижение конкретной цели. После достижения цели, когда работа выполнена, команды распадаются. Такие команды могут включать и внешних участников. К таким командам также можно отнести неформальные или «тематические команды».
2. *Постоянные команды*. Крупные структурные подразделения имеет смысл разделять на подструктуры и формировать внутри них команды. Это хорошая возможность структурировать и распределить работу, которую нужно выполнить за определенное время; структурирование и распределение работы делает ее более осязаемой и позитивно влияет на ее последовательность и скорость. Преимущество – это небольшой размер группы/команды, что дает возможность лучше обеспечить коммуникацию и укрепить сплоченность.
3. *Целая организация как команда*. Чтобы все работники в организации считали себя командой и делали общее дело, необходимо – в зависимости от размера организации, – чтобы и руководители структурных подразделений тоже считали себя командой. Совершенно очевидно, что если лидеры команд внутри организации вступают в отношения обмена и понимают друг друга, обсуждают возможные препятствия и проблемы, вырабатывают решения и побуждают подчиненных к сотрудничеству, то совместная работа команд внутри организации протекает значительно лучше.

6 Таким образом, работа в команде и командный дух – это сегодня центральные темы, о которых нужно постоянно говорить. Важно, чтобы члены управленческой команды организации объясняли значение и ценность работы в команде – в чем именно состоит выигрыш для всех.

7 Обмен и понимание – это важные предпосылки для эффективного сотрудничества, и им способствуют проведение регулярных встреч команды, презентации, доклады команд и проекты.

8 Гитте Гертер определяет отличительные характеристики сформированной результативной команды:

- члены команды рассматривают себя как часть группы, деятельность которой направлена на достижение определенной цели;
- участники команды чувствуют себя компетентными в своей работе и выполняют свои задачи самостоятельно и под свою ответственность;
- существует баланс между эффективной работой (функционированием) и развитием организации. Одно не исключает другое;
- в команде идет постоянное обсуждение вопросов и существуют обязательства по улучшению совместной работы и укреплению сплоченности;
- участники команды относятся друг к другу с уважением и интересом, компетенции участников взаимодополняют друг друга;
- культура открытой коммуникации – это центральный момент, ключ к развитию правильного командного духа. Коммуникация должна быть конструктивной – открытость

возможна только в том случае, если все участники знают, как верно сообщить друг другу о «положительном» и «отрицательном»; только в этом случае вся команда движется вперед;

- важная информация очень быстро и целенаправленно передается другим. Это очень важное условие для того, чтобы все знали реальное положение дел и могли эффективно работать;
- постоянный процесс усовершенствования деятельности предполагает, что участники команды должны предлагать свои идеи, вносить предложения по усовершенствованию и высказывать критику для оптимизации отдельных этапов работы и качества совместной работы;
- эффективные команды конструктивно решают конфликты;
- команда должна быть открыта внешнему миру и конструктивно работать с другими, то есть доказывать, что она – эффективный командный игрок в совместной работе с другими командами [4].

9 Вышесказанное предполагает, что важнейшие условия и предпосылки для эффективной работы в команде должны создавать руководители организации (табл. 1).

10 **Таблица 1.**

11 **Условия и предпосылки для эффективной работы в команде**

№ п/п	Условия и предпосылки	Описание
1	Конструктивное отношение	Активная, ответственная поддержка, направленная на достижение цели – это значительный фактор повышения мотивации и достижения успеха.
2	Позитивное представление о человеке	Руководителю необходимо иметь позитивное представление о человеке и считать, что люди способны работать в команде.
3	Существующая культура организации	Большую роль имеет командный дух, который демонстрируют руководители. Если руководители считают себя командой и на своем примере демонстрируют сплоченность, с уважением относятся друг к другу, то это работает как образец для подражания и убеждает всех остальных в реальной ценности работы в команде и командного духа.
4	Ответственное руководство и поддержка	Сильное руководство задает понятное направление и однозначные цели, участники команды держатся вместе и работают над их достижением. Растет сотрудничество и коммуникация, а работники имеют поддержку вместе и по отдельности. Руководство заинтересовано в том, чтобы в команду приходили новые люди.
5	Интерес к команде и к каждому отдельному участнику	Чем больше отдельные участники команды мотивированы и вовлечены в общее дело, тем сильнее и продуктивнее становится вся команда. Необходимо не терять из виду целое и регулярно контактировать с группой.
6	Понятный круг ответственности и разделение труда	Для максимального использования потенциала команды необходимо применять разные способности отдельных людей, рационально организовать процесс функционирования и развития.
7	Структурированный поток информации	Для эффективной работы необходим регулярный и своевременный обмен жизненно важной информацией.
8	Открытая коммуникация	Рациональная передача информации имеет большое значение: чтобы команда смогла хорошо работать и становиться лучше, между участниками должен происходить процесс открытой и конструктивной коммуникации.

13 Требования, предъявляемые современным образовательным организациям, обусловлены положениями «майских» (2018 год) Указов Президента России [5]. Положения Указов необходимо учитывать при определении качеств, которыми должен обладать эффективный руководитель – лидер команды. У такого руководителя помимо профессионального ноу-хау должны быть развиты определенные профессиональные и личные качества. Термин «социальная компетентность» включает большой набор таких качеств. Создавая портрет руководителя, необходимо обратить внимание на следующие критерии:

- качества или способности, которые желательны для любого руководителя и имеют важное значение в управлении организацией;
- личные и профессиональные качества, знания и умения, которые имеют большое значение для организации.
- Следует различать ожидания по критериям «должен» и «может». Есть определенные качества, которыми лидер команды должен обладать обязательно. В таблице 2 представлены обязательные качества, которыми должен обладать лидер команды.

14 **Таблица 2.**

15 **Качества, которыми должен обладать лидер команды**

№ п/п	Качество	Описание
1	Умение анализировать, оценивать и владеть ситуацией	Лидер команды попадает в различные ситуации и вынужден решать проблемы, которые тесно связаны с профессиональными качествами сотрудников и отношениями между ними в команде.
2	Умение принимать решения и отвечать за них	Руководителю необходимо быть в состоянии принимать решения. В идеале это качество сочетается с предыдущим.
3	Коммуникативная способность	Лидер команды должен обладать хорошими коммуникативными способностями, а именно: - обеспечивать регулярный поток информации; - однозначно объяснять/передавать содержание задач; - высказываться понятно и ясно; - структурировать беседу; - конструктивно беседовать, ориентируясь на цель; - в зависимости от ситуации индивидуально подходить к каждому сотруднику.
4	Подвижность	Это означает, что лидер команды в процессе работы; - постоянно и конструктивно осмысливает все свои действия и повышает свою квалификацию; - может настроиться на изменения и новые ситуации/ процессы; - может использовать новые методы/изменять процессы.
5	Способность вникать в суть дела	Умение проанализировать ситуацию с разных сторон, понимать, какая мотивация скрывается за тем или иным поведением, какие причины приводят к определенному поведению или ситуации.
6	Предсказуемость	Стратегия и человек должны быть надежны и стабильны.
7	Внимательность и сосредоточенность	Эффективный руководитель должен быть внимателен в любой ситуации, концентрироваться на ситуации и обдумывать тему.
8	Реалистичность, оптимистичность и ориентация на поиск решения	Лидер должен иметь реалистичный взгляд на происходящее и одновременно занимать принципиальную позицию и быть оптимистом. Ему необходимо говорить о существующих проблемах.

17 Все эти качества можно приобрести или усовершенствовать. Умение оказывать влияние зависит от того, как человек видит и оценивает себя сам, как выполняет работу и как общается с другими. Чем интенсивнее и конструктивнее отношения в команде, тем выше чувство самооценки руководителя, и, как следствие, растет его влияние.

18 Таким образом, можно с определенностью детерминировать, что команда, в том числе управленческая – это группа людей, работающих вместе, деятельность которых направлена на достижение общей цели. Все участники команды имеют общие цели, взаимодополняющие навыки и компетенции. Лидер команды обладает социальной компетентностью.

---

## References:

1. Gringard S. Internet veschej: Buduschee uzhe zdes' / per. s angl. M.Troschenko.– М.: Al'pina Pablsher, 2017.– 186 s.
2. Maksimova E.A. Komandnaya rabota – resurs razvitiya shkoly. – М.: Sentyabr', 2012. – 144 s.

3. Mol't V., Rozenshtil' L fon, Ryuttinger B. Organizatsionnaya psikhologiya / per. s nem. – Khar'kov: Izd-vo «Gumanitarnyj Tsentri», 2006.– 624 s.
4. Ottl K., Gerter G. Rabota v komande. Kak podbrat' i organizovat' ehffektivnyuyu komandu / per. s nem. 2-e izd., ispr., pererab. – Khar'kov: Izd-vo «Gumanitarnyj Tsentri», 2018. – 192 s.
5. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2018 № 204 (red. ot 19.07.2018) «O natsional'nykh tselyakh i strategicheskikh zadachakh razvitiya Rossijskoj Federatsii na period do 2024 goda» // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/) (data obrascheniya: 26.10.2019).

# Управленческая команда образовательной организации: подходы к формированию и развитию

**Лазарева Марина Владимировна**

*Доцент кафедры педагогики и психологии, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики*

*Российская Федерация, Санкт-Петербург*

**Губанова Елена Владимировна**

*Ректор, Саратовский областной институт развития образования*

*Российская Федерация, Саратов*

## **Аннотация**

В статье рассматриваются подходы зарубежных и отечественных авторов к определению управленческой команды в современной образовательной организации. Особое значение уделено роли и характеристикам управленческих команд в связи с требованиями образования будущего. В статье представлены категории команд и их отличительные особенности, показаны условия и предпосылки для эффективной работы в команде.

**Ключевые слова:** команда, управленческая команда, руководитель, лидер

**Дата публикации:** 07.06.2022

## **Ссылка для цитирования:**

Лазарева М. В. , Губанова Е. В. Управленческая команда образовательной организации: подходы к формированию и развитию // Человек и образование – 2020. – Выпуск 4 (65) С. 147-151 [Электронный ресурс]. URL: <https://человекиобразование.рф/S181570410020531-9-1> (дата обращения: 23.03.2025). DOI: 10.54884/S181570410020531-9