

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ТУЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Л.Н. ТОЛСТОГО

ТИМБИЛДИНГ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Тула - 2015

УДК 159.9
ББК 84.5

Рецензенты:

Самсонова Г.О., профессор, доктор психологических наук,
ведущий научный сотрудник ФГБУ «Российский научный центр
медицинской реабилитации» (г. Москва);

Декина Е.В., кандидат психологических наук, доцент
(ТГПУ им. Л.Н. Толстого, г.Тула)

К57 Куликова Т.И.

Тимбилдинг в образовательной организации: Учебное пособие.
/ Т.И. Куликова. – Тула: Изд-во: Имидж Принт, 2015. – 140 с.

Учебное пособие представляет собой краткий учебный курс, который охватывает основной круг вопросов, связанных с проблемами тимбилдинга в целом и командной работы в образовательной организации. Программа дисциплины разработана в соответствии с Профессиональным стандартом педагога и с учетом потребности в практических знаниях о навыках конструктивного межличностного взаимодействия в команде; технологиях управления динамикой, мотивацией и сплоченностью групп; методах диагностирования проблем группы и управления основными условиями ее продуктивности.

Для студентов, преподавателей и аспирантов психолого-педагогического направления, педагогов-практиков и руководителей образовательных организаций, а также для всех интересующихся вопросами командообразования.

ISBN 978-5-903978-16-8

© Т.И. Куликова
Издательство «Имидж Принт», 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. Теоретические аспекты тимбилдинга в образовательной организации	9
1.1. Содержательная характеристика понятий «группа», «коллектив», «организация», «команда»	9
1.2. История командообразования в мире и в России	15
1.3. Педагогические истоки современного командообразования	21
1.4. Педагогическая команда образовательной организации	27
РАЗДЕЛ 2. Основные подходы к комплектованию команд	36
2.1. Типологический подход к комплектованию команд	36
2.1.1. Основы типологии личности К.Г. Юнга	36
2.1.2. Типология Майерс–Бриггс	38
2.1.3. Типологическая модель Д. Кейрси	41
2.2. Характеристика ролевых подходов к комплектованию команд	44
2.2.1. Концепция командных ролей Р.М. Белбина	44
2.2.2. «Колесо команды» Марджерисона–МакКенна	50
2.2.3. Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова	56
РАЗДЕЛ 3. Процесс командного строительства в образовательной организации	61
3.1. Общая технология создания команды	61
3.2. Основные этапы процесса командообразования	66
3.2.1. Диагностический этап создания команды	66
3.2.2. Тренинговый этап создания команды	70
3.2.3. Этап психологического сопровождения команды	74
3.3. Особенности формирования педагогической команды	78
РАЗДЕЛ 4. Организация работы в команде	86
4.1. Распределение ролей в команде	86
4.2. Планирование деятельности команды	94
4.3. Динамика внутрикомандных процессов	100
РАЗДЕЛ 5. Мониторинг эффективности команды	113
5.1. Понятие и формы мониторинга	113
5.2. Профилактический мониторинг эффективности команды	118
5.3. Мониторинг личной эффективности лидера и членов команды	124
ЛИТЕРАТУРА	135

ПРЕДИСЛОВИЕ

Важнейшая задача педагогического образования - обеспечить школу современными педагогическими кадрами. Однако, по мнению В.А. Болотова – председателя Координационного совета по области образования «Образование и педагогические науки», «наша подготовка специалистов не только в педагогических институтах, но и в федеральных и классических университетах оторвана от потребностей школы».¹ Система школьного образования, для которой вузы готовят педагогов, в последние годы претерпела значительные изменения. Она стала вариативной, учителя работают по различным программам, в том числе авторским; вводятся интегрированные, новые для школы курсы; действуют вариативные учебники.

Предлагаемое учебное пособие представляет собой краткий учебный курс, который охватывает основной круг вопросов, связанных с проблемами тимбилдинга в целом и командной работы в образовательной организации. Учебный курс «Тимбилдинг в образовательной организации» относится к дисциплинам модуля гуманитарного, социального и экономического цикла программы бакалавриата по укрупненной группе специальностей «Образование и педагогика». Следует отметить инновационный аспект обозначенной дисциплины – это возможность по-новому взглянуть на перспективы развития нового типа отношений между участниками образовательного процесса в современной школе посредством реализации технологий тимбилдинга. Фактически речь идет о том, что для достижения нового качества образования необходимо модернизировать не только содержание образования и образовательные технологии, но и всю область отношений между учащимися, их родителями, педагогами, школьной администрацией.

Осмысление проблемы командообразования становится все более актуальным по целому ряду причин. Одна из них заключается в том, что темпы изменений в современной реальности «не позволяют отдельному человеку, даже весьма образованному и талантливому,

¹ Модернизация педагогического образования: основной этап апробации проектов // Портал сопровождения проектов педагогическоеобразование.рф. - URL: <http://педагогическоеобразование.рф/news/show/68>.

хотя бы отслеживать эти перемены, не говоря уже о том, чтобы их упреждать, используя возникающие возможности и смягчая неблагоприятные последствия».² Вторую причину определяет тот факт, что применение командной формы работы зачастую ведет к повышению общего результата, а, следовательно, можно выполнять тот же «объем работы с меньшими усилиями или с теми же усилиями выполнять значительно больший объем работы» [там же]. И, наконец, третья причина – это переживание удовольствия от создания неповторимой эмоциональной атмосферы. У многих коллег по команде завязываются долговременные дружеские отношения.

Программа дисциплины разработана в соответствии с Профессиональным стандартом педагога и с учетом потребности в практических знаниях о навыках конструктивного межличностного взаимодействия в команде; технологиях управления динамикой, мотивацией и сплоченностью групп; методах диагностирования проблем группы и управления основными условиями ее продуктивности. В основу учебного курса положен зарубежный и отечественный опыт применения коллективных форм работы и создания рабочих команд (Б. Такмен, Р. Белбин, М. Бронштейн, Х. Роббинс, М. Финли, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Т.Ю. Базаров, Ю.М. Жуков, Е.Н. Павлова, А.В. Журавлев, В.А. Безрукова и др.). При этом наряду с традиционными темами (история командообразования в мире и в России; основные подходы к комплектованию команд; основные этапы процесса командообразования и т.п.) рассматриваются темы, не раскрывавшиеся до настоящего времени глубоко, но имеющие существенное значение для понимания такого явления, как педагогическая команда (это, прежде всего, педагогические истоки современного командообразования; педагогическая команда образовательной организации; особенности формирования педагогической команды).

Целью освоения дисциплины «Тимбилдинг в образовательной организации» является формирование у обучающихся понимания основных принципов создания команд (ученических, педагогических) и необходимых условий успешной командной работы; овладение методами управления деятельностью групп, направленных на повышение потенциала школьного коллектива.

² Гончарова Е.В., Чумичева Р.М. Организация индивидуальной образовательной траектории обучения бакалавров // Вестник НВГУ. – 2012. - № 2-1. – С.57-66.

В результате освоения дисциплины студент должен:

- *знать* социальные, культурные и личностные различия; основные принципы создания команд;
- *уметь* сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач;
- *владеть* навыками успешной командной работы в образовательной организации.

Структура курса включает пять взаимосвязанных укрупненных блоков тем (разделов). *Первый раздел* знакомит студентов с теоретическими аспектами тимбилдинга в образовательной организации. Дается содержательная характеристика понятий «группа», «коллектив», «организация», «команда»; рассматривается история командообразования в мире и в России. Важным аспектом является обращение к педагогическим истокам современного командообразования и характеристике педагогической команды образовательной организации. *Второй раздел* представляет основные подходы к пониманию командообразования (типологический подход К. Юнга, Майерс-Бриггс, Д. Кейрси; ролевой подход Р.М. Белбина, Марджерисона-МакКенна, Т.Ю. Базарова). *Третий раздел* посвящен рассмотрению процесса командного строительства в образовательной организации. Содержание данного раздела ориентировано на изучение общей технологии создания команды, основных этапов процесса командообразования и понимание особенностей формирования педагогической команды. *Четвертый раздел* дает представление об организации работы в команде. Рассматриваются вопросы распределения ролей в команде, планирования деятельности команды, динамики внутрикомандных процессов. Студенты изучают этапы развития команды, ее жизненный цикл и разрабатывают собственные проекты создания команды, что способствует развитию готовности молодых педагогов к организации проектной и исследовательской деятельности учащихся и возможности использования такого вида интеллектуальных ресурсов, как опыт самих обучающихся и опыт реальной школьной жизни. *Пятый раздел* ориентирован на овладение технологией мониторинга эффективности команды. Студенты знакомятся с понятием и формами мониторинга, критериями эффективной команды и личной эффективности лидера и членов команды. Каждый раздел завершается контрольными вопросами.

Предлагаемая содержательная структура учебного пособия «Тимбилдинг в образовательной организации» приводит в четкую, логически выстроенную систему сведения о наиболее важных аспектах командообразования. В результате изучения данной дисциплины студенты приобретают необходимые компетенции для работы в команде, толерантного восприятия социальных, культурных и личностных различий членов команды; постановки краткосрочных и перспективных целей, способствующих достижению успеха командной работы; осваивают навыки проектирования и моделирования эффективной команды. Таким образом, содержание дисциплины расширяет взгляды обучающихся на проблематику современного образования, определяет возможности выбора при формировании собственной образовательной траектории и позволяет сформулировать свою педагогическую миссию.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТИМБИЛДИНГА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Содержательная характеристика понятий «группа», «коллектив», «организация», «команда»

Взаимодействие людей происходит в разнообразных группах. Каждый человек независимо от его самостоятельности, автономности не может существовать, выражая свою сущность, вне общения с другими людьми. Следовательно, каждый человек, зная или не зная этого, всегда находится в группе, коллективе или команде. Однако, довольно часто случается терминологическая путаница между понятиями «команда», «организация», «коллектив».

Группами, коллективами и командами часто называют схожие по количеству и типу взаимодействия сообщества людей, однако, между этими понятиями есть и качественные, и количественные различия, которые могут быть полезны при групповой, командной или коллективной работе. Так, коллектив и группа формируются сами по себе. Например, людей приняли на работу, разместили в одном кабинете, обязали работать над одним проектом – поэтому они выполняют свои обязательства, ведь у них нет выбора.

Люди в обществе объединены друг с другом в многочисленные, разнообразные, более или менее устойчивые соединения, называемые группами. Среди таких групп можно выделить большие и малые. Большие группы представлены государствами, нациями, народами, партиями, классами и другими социальными общностями. В качестве примеров малых групп принято называть семью, дошкольные учреждения, среднюю и высшую школы, рабочие коллективы и так далее.

Слово «группа» во французском, немецком, английском, испанском и других языках возникло «сравнительно недавно, во всяком случае, не раньше второй половины XVII в. "Именно в это время французскими художниками был завезен на родину из Италии технический термин из сферы изящных искусств (*ит.:* *gruppo*, или *gruppo*), обозначающий несколько симметрично скомпонованных фигур, составляющих сюжет живописного, графического или скульптурного произведения».³

Чтобы квалифицироваться как группа, совокупность этих фигур должна была производить целостное художественное впечатление (рис.1).



Рис. 1. Скульптурная группа «Лаокоон» одосских мастеров Агесандра, Атенодора и Полидора (ок. 50 г. до н. э.).

Опубликованный в России в 1803 году «Новый словотолкователь, расположенный по алфавиту, содержащий разные в русском языке встречающиеся иностранные речения и технические термины, значение которых не всякому известны» – своеобразный словарь иностранных слов начала прошлого века – среди прочих заморских «диговин» приводит слово «группа». В этом словотолкователе «группа» определяется как «речение живописцев и скульпторов, взятое с итальянского и значащее собрание многих фигур, целое составляющих, так приноровленных, что глаз разом их озирает».⁴

В первом томе Словаря русского языка, составленным отделением Академии наук в 1895 году, **определение группы** звучит следующим образом: «Собрание, совокупность, иногда система однородных предметов». Области применения термина весьма разнообразны: группа фигур – скульптурная, фотографическая,

³ Донцов А.И. Группа: психология и этимология // Вопросы психологии. 1983. № 4. С. 134. URL: <http://www.voppsy.ru/issues/1983/834/834132.htm>

⁴ Донцов А.И. Группа: психология и этимология // Вопросы психологии. 1983. № 4. С. 134. URL: <http://www.voppsy.ru/issues/1983/834/834132.htm>

деревьев, островов, гор, пластов одного происхождения и даже мышечная группа. Нет и намека на возможность назвать «группой» «собрание» живых, а не изваянных людей. Даже возвратный глагол «группироваться» проиллюстрирован минералогическим примером: кристаллы, сгруппированные в друзу – группу сросшихся кристаллов».⁵

Первым официальным свидетельством использования термина «группа», под которой понималась совокупность реально существующих людей, может служить Толковый словарь живого великорусского языка В.И. Даля. Словом «группа», по Далю, могут быть названы: «чета, купа, кучка; связь, сноп, цепь; грезд, грезно; кружок, толпа».⁶ Ко времени составления словаря (вторая половина XIX века) живой разговорный язык позволял назвать группой некоторые скопления людей.

К концу XIX века слово «группа» все чаще появляется в литературном языке, а на страницах философских и политических



произведений, используется, среди прочего, в качестве синонима для обозначения реальной социальной общности.

Рис.2. Классификация групп по Г.М. Андреевой

В разных научных дисциплинах и подходах можно встретить различные трактовки понятия «группа». Так, известный отечественный психолог Г.М. Андреева, рассматривая классификацию групп, изучаемых в социальной психологии, дает

⁵ Донцов А.И. Там же.

⁶ Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. URL: <http://www.litmir.co/br/?b=88556&p=272>

определение условным, реальным, малым, большим и пр. группам (рис.2). В рамках рассмотрения проблемы командообразования наибольший интерес для нас представляют реальные малые группы. По определению Андреевой, *«реальная группа – это такое объединение людей, в котором имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которой люди определенным образом осознают свою принадлежность к группе (хотя мера и степень осознания могут быть различными)»*.⁷ Группы делятся на большие и малые (контактные), в которых имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым.

Рассматривая группу как категорию социологическую, т.е. применительно к человеческому сообществу, мы понимаем *социальную группу как ограниченную размером совокупность людей, объединенных по определенным признакам, например, характеру деятельности, социальной или классовой принадлежности и т.д.*

Важным является вопрос о соотношении понятий «группа» и «коллектив». По мнению отдельных авторов (например, Г.М. Андреевой, А.И. Донцова, Л.И. Уманского) коллективом можно считать такую малую группу, которая достигла наивысшего уровня социально-психологической зрелости. Отсюда вытекает следующее положение: любой коллектив представляет собой малую группу, но не всякая группа является коллективом.

Данное положение достаточно существенно при рассмотрении отдельных аспектов группового процесса и изучении социально-психологических закономерностей коллектива. Еще большую сложность и неопределенность понятия «группа» и «коллектив» представляют для исследователей коллективообразования, т.к. зачастую они вынуждены оперировать понятиями типа «высокий уровень развития коллектива», «низкий уровень развития коллектива» или «высокий уровень группового развития», «низкий уровень группового развития» и т.п.

Для определения понятия «коллектив» обратимся к Словарю Ожегова (Толковый словарь русского языка). Итак, по Ожегову, *«коллектив – это группа лиц, объединенных общей работой, учебой, общими интересами. Различают трудовой коллектив, научный, студенческий коллектив, коллектив завода и пр.»*.⁸

⁷ Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Аспект-Пресс, 2010. С. 137-138.

⁸ Словарь Ожегова. Толковый словарь русского языка (онлайн-версия). URL: <http://www.ozhegov.org/words/12687.shtml>

Коллективом называют социальную общность людей, объединённых на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентации, совместной деятельности и общения. Члены коллектива, объединённые деловыми, нравственными и личными связями, общими усилиями обеспечивают получение социально-ценностного результата своей деятельности. Именно связи между людьми являются решающим фактором, определяющим сплочённость, активность и жизнеспособность коллектива.

Следующим понятием, уточнение которого необходимо для определения и понимания командообразования, является «организация». Обратившись к Википедии, мы находим следующее определение.

Организация (лат. *organon*, происходит от лат. *ergon* – орган) – это «объединение, группа людей (например, учреждение, предприятие, ассоциация и т.д.) с общей целью и определёнными правилами сотрудничества в группе... Свойствами организации выступают: структурность, упорядоченность, согласованность действий и элементов чего-либо».⁹

Как считает Д.А. Новиков, под организацией следует понимать организационную систему, представляющую собой объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил. Автор отмечает, что именно наличие процедур и правил, которые регламентируют совместную деятельность членов организации, является ее определяющим фактором и отличает организацию от группы и коллектива.¹⁰ Отсюда, вытекает еще одно важное положение: любая организация включает в себя коллектив, но никак не наоборот.

Далее перейдем к рассмотрению ключевого понятия дисциплины – «команда». Термин «команда» является русифицированным вариантом английского слова «team». В

⁹ Википедия. Свободная энциклопедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

¹⁰ Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд. – М.: Изд-во физико-математической литературы, 2008. С.16.

современном языке понятие «команда» используется очень широко (можно сказать, что на этот термин появилась некоторая мода), и порой бывает сложно определить его семантические границы. Подсознательно каждый человек, безусловно, имеет некоторые представления, что такое команда. Самым распространенным представлением команды является, безусловно, спортивная команда. Именно из спорта этот термин и пришел в деловой язык, в сферу управления. Хорошо известен тот факт, когда Роберт Эвангелиста, будучи менеджером крупного производственного отделения фирмы «Дженерал моторс», не найдя в литературе по менеджменту решения для существующих проблем, обратился к своему богатому спортивному опыту, на основе которого и создал успешную команду.

Для понимания сущности и основных признаков команды приведем ряд наиболее распространенных определений этого понятия.

Команда - (фр. *commande*): ... «2) временная или постоянная организационная единица, предназначенная для выполнения определенных задач, служебных обязанностей или каких-либо работ; 3) личный состав, экипаж судна; 4) спортивный коллектив, возглавляемый капитаном».¹¹

Команда – «1) несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности; 2) группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов».¹²

Команда – это «небольшое количество человек, имеющих общие цели, ценности и подходы к исполнению совместной деятельности; принимающих на себя ответственность за конечный результат, способных изменить функционально-ролевую соотношенность; имеющих взаимно определяющую принадлежность свою и партнеров к данной группе».¹³

¹¹ Новый словарь иностранных слов. URL: <http://baldatop.com/dictionary/foreign/>

¹² Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. Учебник для вузов. М.: «Финансы и статистика», 2001. 224 с. URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/69.htm>

¹³ Митин А.Э., Петрова Н.Б. Управленческая команда как фактор эффективного управления образовательным учреждением // Концепт. 2013. Современные научные исследования. Выпуск 1. ART 53612. URL: <http://e-koncept.ru/2013/53612.htm>.

Команда – это «группа людей, организованная для совместной работы ради достижения общих целей и разделяющих ответственность за полученные результаты».¹⁴

Команда – это «небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность».¹⁵

Командой называют «небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)».¹⁶

Безусловно, это не полный перечень определений рассматриваемого понятия команды. Тем не менее, содержательный анализ приведенных определений позволяет выделить основные признаки команды. К ним следует отнести: 1) небольшое количество человек; 2) наличие лидера; 3) общее видение цели; 4) совместная деятельность; 5) отработанные механизмы взаимодействия; 6) взаимодополняющие навыки; 7) взаимная ответственность за конечные результаты.

Попробуем сформулировать еще одно положение о соотношении терминов, необходимых для понимания командообразования: любая команда является коллективом, но не каждый коллектив может называться командой. Команда может существовать в рамках организационной системы (организации). Таким образом, команда, наряду с группой, коллективом и организацией, является формой организации коллективной деятельности.

¹⁴ Бронштейн М. Управление командами для «чайников». – М.: Вильямс, 2004. 320 с.

¹⁵ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2005. 512 с.

¹⁶ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

1.2. История командообразования в мире и в России

Командообразование, или *тимбилдинг* (англ. *Team-building* – построение команды) – термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. Идея командных методов работы заимствована из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60 - 70 годы XX века.

Сама идея командообразования имеет очень давнюю историю. Еще в Древнем Риме для поддержания боевого духа и сплоченности солдат в войсках проводились специальные мероприятия и игры. Безусловно, они носили спонтанный характер и их можно рассматривать лишь как прообраз современных технологий командообразования. В качестве примера «эффективной команды» можно привести Римское войско, которое считалось самым сильным. Ему были присущи такие черты как: мобильность, отточенность действий, гибкость, сплоченность, тактическая обученность. Подобные характеристики и сегодня являются основными признаками команды (см. п. 1.1.).

В древней Греции «тимбилдинг» был востребован еще больше, чем в Риме. Необходимость формирования команд напрямую связывалась с появлением Олимпийских игр. Кроме Олимпийских игр, греки устраивали массовые развлечения и театральные представления на площадях для развлечений горожан, отдыха и для укрепления боевого духа. Показатели эффективности таких командных мероприятий в Греции в античные времена были налицо: высокая сплоченность войск, солдаты до последнего вздоха оставались преданными своей команде. Спартанцы славились по всей Греции как самые неустрасимые и сильные воины. «Вместе победить или вместе умереть!» — гласил их закон. Об этом свидетельствует история 300 спартанцев красноречиво описанная спартанским поэтом Симоном Кеосским.

Однако, термин «тимбилдинг» своим появлением обязан американскому профессору психологии Элтону Мэйю (Elton Mayo). Свои научные изыскания по этому вопросу он предоставил людям как результат Хоторнских экспериментов. Профессор в 1927-1932 годах тщательно изучал зависимость производительности труда от разных факторов. В результате эксперимента было выявлено, что социально-