Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.11.2026 18:19:03
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»
Проректор по учебно-методической работе
Устименко Ю.А.
«21» июня 2022 г.

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.ДВ.01.01 Формирование и развитие команды проекта

Программа магистратуры: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль): Управление проектами в сфере образования

Форма обучения: заочная
Курс – 1
Семестр – 2
Всего зачетных единиц – 5, часов – 180
Форма отчетности: зачет –2 семестр

Программу разработал:
к.п.н., доцент Н.Н. Розанова

Одобрена на заседании кафедры менеджмента
14.06.2022 г. Протокол № 14

Заведующая кафедрой менеджмента
Беляева Е.А. _____

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Формирование и развитие команды проекта» (Б1.В.ДВ.01.01) входит в блок дисциплин части, формируемой участниками образовательных отношений, дисциплины (модули) по выбору 1 (ДВ.1) по программе магистратуры: 44.04.01 Педагогическое образование, направленность (профиль): Управление проектами в сфере образования.

Изучается студентами 1 курса во 2 семестре. Опирается на знания, полученные при изучении дисциплин «Современные технологии управления», «Теория организации и организационное развитие», «Управление проектами в образовании».

Полученные студентами знания способствуют углублению компетенций, получаемых при изучении других профессиональных курсов, а также успешному прохождению практик, выполнению и защите выпускной квалификационной работы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**Знать:** закономерности и принципы командообразования; методы построения команды; специфику эффективного взаимодействия в группе и командной работе; факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы; основы теории лидерства; основы управления поведением персонала. **Уметь:** планировать свою работу в команде; реализовывать свою роль в команде; осуществлять социальное взаимодействие. **Владеть:** методами анализа командных ролей и построения команды; навыками работы в команде; навыками социального взаимодействия; навыками реализации своей роли вкоманде; навыками использования основ управления поведением персонала
ПК-2 – Способен применять инструменты и методы современного менеджмента и маркетинга, стратегического анализа при разработке проектов и программы развития образовательной организации	**Знать**: инструменты и методы современного менеджмента и маркетинга, стратегического анализа при разработке проектов и программ развития образовательной организации с учётом потребностей стейкхолдеров. **Уметь**: подбирать эффективные инструменты и методы современного менеджмента и маркетинга, стратегического анализа при разработке проектов и программ развития образовательной организации в условиях цифровизации. **Владеть**: навыками применения инструментов и методов современного менеджмента и маркетинга, стратегического анализа при разработке проектов и программ развития образовательной организации в условиях цифровизации.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы командного взаимодействия

Преимущества командного менеджмента. Актуальность командной формы работы в современных условиях деятельности организаций. Причины создания команд. Понятие и преимущества командного менеджмента. Понятие «командный эффект». Конкурентные преимущества, создаваемые путем системного формирования и развития команд. Системный подход к развитию командных эффектов. Следствия устойчивых командных эффектов в организации. Различия между группой и командой. Понятие «команда». Типы команд.

Принципы и стадии развития команды. Принципы организации командной формы работ. Сущность основных подходов к этапам развития команды.

Особенности профессиональных сфер деятельности команд. Основные сферы деятельности команд. Особенности организации производственных и интеллектуальных команд. Эволюция команд в интеллектуальной сфере. Неформальные интеллектуальные команды. Специфика деятельности управленческих команд. «Командный» стиль управления в больших коллективах.

Тема 2. Условия эффективности команды

Факторы окружения команды. Особенности материнской организации и ее влияние на деятельность команды. Компетентность руководства организации в управлении командной деятельностью. Выбор типа команды и ее целевая ориентация. Определение уровня полномочий команды и сроков решения поставленных задач. Ресурсное обеспечение работы команды. Размер и состав команды.

Внутренние условия эффективности команды. Четкое определение цели создания команды и ожидаемых результатов. Определение ролевого состава команды. Организация и контроль групповой работы. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия. Формирование специфической командной культуры. Инициатива и творческий подход к решению командных задач.

Феномен группового мышления. Симптомы группового мышления. Феномен «GROUPTHINK» (Д.Янис). Иллюзия неуязвимости. Самоцензура членов группы. Иллюзия единодушия. «Феномен ложного согласия». Безусловная вера в исповедуемые группой нормы поведения. Социальное давление на несогласных. Избегание лидерства и гипертрофированное доверие к лидеру. Отсеивание неприятной информации. Негативная стереотипизация посторонних. Эффект «социальной лености» и «распределения ответственности».

Тема 3. Технология командной работы

Комплектование команды. Ролевая структура команды. Портрет эффективного члена команды: личностные и профессиональные характеристики. Основные типы распределения функций в команде. Типологический подход Майерс-Бриггс. Типы ролевого распределения Т. Зинкевич-Евстигнеевой. Классический подход к распределению ролей между участниками команды Р.М. Белбина.

Утверждение долгосрочной перспективы команды. Определение базовых ценностей. Формулировка цели команды. Разработка директив. Планирование выполнения проектов и поставленных задач. Четкое определение рабочих ролей и функциональных обязанностей. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды.

Обеспечение дублирования функций. Создание сфер совместной ответственности и совместного выполнения заданий. Оперативное решение производственных проблем. Обсуждение вопросов функционирования команды. Совместное посещение тренингов. Внесение изменений и корректировка рабочего процесса. Проведение мероприятий по улучшению взаимоотношений и взаимопонимания в команде.

Отчетность перед руководством о результатах деятельности команды. Проведение собраний для анализа текущего положения. Повышение самооценки участников команды. Анализ работы команды. Оценка эффективности собраний. Предоставление коллегиальной обратной связи.

Тема 4. Управление командой

Стратегии управления командами по реализации трех основ командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность.

Руководство командой. Формы управления в команде. Организация и координация работы в команде. Руководство командой в качестве инструктора. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами. Контроль исполнения работы в команде. Руководство без начальников: команды самоуправления. Профилактика распада команды.

4. Тематический план

№ п/п	Темы	Всего часов	Очная форма		
			Аудиторная работа		Самостоя-тельная работа
			лекции	практ. занятия	
1	Тема 1. Основы командного взаимодействия	42	1	1	40
2	Тема 2. Условия эффективности команды	42	1	1	40
3	Тема 3. Технология командной работы	46	2	2	42
4	Тема 4. Управление командой	46	2	2	42
	Подготовка к зачету	**4**			**4**
	ИТОГО	**180**	**6**	**6**	**168**

5. Виды образовательной деятельности
Занятия лекционного типа

Лекция 1. Основы командного взаимодействия (1 час)

План

1. Актуальность командной формы работы в современных условиях деятельности организаций.
2. Причины создания команд.
3. Системный подход к развитию командных эффектов.
4. Различия между группой и командой. Понятие «команда». Типы команд.
5. Принципы и стадии развития команды.
6. Сущность основных подходов к этапам развития команды.
7. Основные сферы деятельности команд.
8. Особенности организации производственных и интеллектуальных команд.
9. Специфика деятельности управленческих команд.
10. «Командный» стиль управления в больших коллективах.

Лекция 2. Условия эффективности команды (1 час)

План

1. Факторы окружения команды. Особенности материнской организации и ее влияние на деятельность команды.
2. Выбор типа команды и ее целевая ориентация.
3. Внутренние условия эффективности команды.
4. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия.
5. Формирование специфической командной культуры.
6. Феномен группового мышления. «GROUPTHINK» (Д.Янис).

Лекция 3. Технология командной работы (2 часа)

План

1. Портрет эффективного члена команды: личностные и профессиональные характеристики.
2. Подходы к комплектованию команды.
3. Утверждение долгосрочной перспективы команды.
4. Определение базовых ценностей.
5. Формулировка цели команды. Разработка директив.
6. Планирование выполнения проектов и поставленных задач.
7. Определение рабочих ролей и функциональных обязанностей.
8. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды.
9. Организация командной работы.

10. Отчетность перед руководством о результатах деятельности команды.
11. Анализ и оценка эффективности работы команды.

Лекция 4. Управление командой (2 часа)

План

1. Стратегии управления командами по реализации трех основ командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность.
2. Руководство командой. Формы управления в команде.
3. Организация и координация работы в команде.
4. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами.
5. Контроль исполнения работы в команде.
6. Руководство без начальников: команды самоуправления.
7. Профилактика распада команды.

Занятия семинарского типа
(практические занятия)

Практическое занятие 1. Основы командного взаимодействия (1 час)

Вопросы для обсуждения

1. Актуальность командной формы работы в современных условиях деятельности организаций.
2. Причины создания команд.
3. Системный подход к развитию командных эффектов.
4. Различия между группой и командой. Понятие «команда». Типы команд.
5. Принципы и стадии развития команды.
6. Сущность основных подходов к этапам развития команды.
7. Основные сферы деятельности команд.
8. Особенности организации производственных и интеллектуальных команд.
9. Специфика деятельности управленческих команд.
10. «Командный» стиль управления в больших коллективах.

Практические задания

Задание 1 (тренинговое). Работа в группах по 4–5 человек. Каждая группа должна придумать и представить метафору своей команды.

Общее обсуждение: Как Вы ощущаете себя в настоящий момент? Ваше видение группы в настоящий момент. Являлись ли вы командой? Какие признаки группы можете назвать, которые проявились? Какие признаки команды?

Вывод каждой группы по результатам обсуждения: «Мы-группа», «Мы-команда».

Задание 2. По результатам выполнения первого задания каждая группа составляет и презентует сводную аналитическую таблицу: различия между группой и командой.

Группа и команда

Рабочая группа	Критерий	Команда

Общее обсуждение и подведение итогов тренингового занятия. Обратная связь. Вывод об особенностях команды и определение понятия «команда».

Задание 3. Раскройте содержание системного подхода к формированию команды. Перечислите системные командные эффекты. *Дайте устный ответ.*

Задание 4. В чем заключаются особенности команд в разных сферах деятельности? Раскройте уникальные особенности команды в сфере образования. *Дайте устный ответ.*

Задание 5. Заполните таблицу.

Стадии развития команды

Стадия развития команды	Характерные черты
1.Формирование (forming)	
2. Бурление (storming)	
3.Нормирование (norming)	
4.Функционирование (performing)	
5.Закрытие (finishing)	

Задание 6. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Практическое занятие 2. Условия эффективности команды (1 час)

Вопросы для обсуждения

1. Факторы окружения команды. Особенности материнской организации и ее влияние на деятельность команды.
2. Компетентность руководства организации в управлении командной деятельностью.
3. Выбор типа команды и ее целевая ориентация.
4. Внутренние условия эффективности команды.
5. Создание устойчивой модели и техник взаимодействия.
6. Формирование специфической командной культуры.
7. Понятие феномена группового мышления. «GROUPTHINK» (Д.Янис).
8. Симптомы группового мышления. Иллюзии неуязвимости и единодушия.
9. «Феномен ложного согласия».
10. Избегание лидерства и гипертрофированное доверие к лидеру.
11. Эффект «социальной лености» и «распределения ответственности».

Практические задания

Задание 1 (тренинговое). Работа в группах по 4–5 человек. Каждая группа должна построить «Дом команды» из подручного материала и сделать его презентацию.

Задание 2. Раскройте содержание профиля компетенций руководителя организации в управлении командной деятельностью. *Дайте устный ответ.*

Задание 3. Какие модели и техники взаимодействия создают устойчивые связи в команде? *Дайте устный ответ.*

Задание 4 (аналитическое). Каждая из рабочих групп анализирует свою деятельность и определяет внутренние и внешние условия эффективности работы команды на собственном примере. Общее дискуссионное обсуждение условий эффективности работы команды, выявление основных из них.

Задание 5 (аналитическое, творческое). Деловая игра «Семь испытаний царя» (Т. Зинкевич-Евстигнеева). Диагностика форм проявления творчества членами команды.

Задание 6. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Практическое занятие 3. Технология командной работы (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Портрет эффективного члена команды: личностные и профессиональные характеристики.
2. Типологический подход Майерс-Бриггс.
3. Типы ролевого распределения Т. Зинкевич-Евстигнеевой.
4. Классический подход к распределению ролей между участниками команды Р.М. Белбина.
5. Утверждение долгосрочной перспективы команды.
6. Определение базовых ценностей.
7. Формулировка цели команды. Разработка директив.
8. Планирование выполнения проектов и поставленных задач.
9. Четкое определение рабочих ролей и функциональных обязанностей.
10. Разработка критериев оценки результатов деятельности команды.
11. Обеспечение дублирования функций.
12. Создание сфер совместной ответственности и совместного выполнения заданий.
13. Организация рабочего процесса в команде.
14. Оперативное решение производственных проблем.
15. Проведение мероприятий по улучшению взаимоотношений и взаимопонимания в команде.
16. Отчетность перед руководством о результатах деятельности команды.
17. Анализ и оценка эффективности работы команды.

Практические задания

Задание 1 (тренинговое).

Тренинг «Ролевая структура команды». Работа в группах по 4-5 человек. Каждая группа рисует машину (автомобиль), который соответствует образу группы. Каждый член рабочих групп определяет свое место (роль) в данном автомобиле (двигатель, руль, шофер, тормоз и т.д.). Затем в ходе совместного обсуждения группы место каждого уточняется. Презентация автомобилей каждой группой и ее общее обсуждение. Каждый из членов группы отвечает на вопросы: Сами ли Вы определили для себя данное место в автомобиле или нет? Устраивает ли Вас занимаемое место?

Проекция «деталей» машины на ролевые функции членов команды в ходе совместного обсуждения. «Поедет ли ваша машина?»: выводы об эффективности ролевого распределения каждой из рабочих групп.

Подведение итогов тренингового занятия. Обратная связь.

Задание 2 (аналитическое). Анализ ролевого распределения на основе методики М.Белбина. Анализируются возможность комбинаций эффективных команд из членов группы. Ролевое распределение соотносится с результатами тренингового занятия.

Задание 3 (аналитическое). «Портрет эффективного члена команды». Каждая из рабочих групп готовит к занятию и разыгрывает на семинаре различные ситуации поведения членов команды с проявлением позитивных и негативных черт членов команды. После «спектакля» в процессе общего обсуждения происходит выявление основных профессиональных и

личностных качеств членов команды, необходимых для ее эффективной деятельности. Также анализируются качества, мешающие работе команды.

В результате всей группой должен быть «нарисован» портрет эффективного члена команды.

Задание 4. Тренинговое упражнение «Башня»

Упражнение «Башня» направлено на развитие конструктивного взаимодействия членов команды. Цель упражнения: тренировка навыков взаимодействия в команде, умения учитывать интересы всех членов группы, повышение ответственности за результат каждого участника команды

Инструкция: Разделиться на две команды. Каждой команде выдаются цветные маркеры и лист флипчарта. Ваша задача – нарисовать башню. При этом каждому участнику выдается бланк с индивидуальным заданием, которое нужно выполнить. Задания строго конфиденциальны, показывать их запрещается.

Участники выполняют задание молча, все разговоры во время задания запрещены!

Время ограничено – на выполнение задания дается 7 минут. Примеры индивидуальных заданий:

- Контур башни нарисован черным цветом.
- Башня имеет 7 этажей.
- На первом этаже башни 5 окон.
- На втором этаже башни 6 окон.
- На третьем этаже башни - 2 круглых окна.
- Над башней – треугольный флаг синего цвета.

Для усложнения упражнения и введения конфликтной ситуации задания могут противоречить друг другу. Например, один участник должен изобразить на первом этаже 3 окна, а другой – 4 окна.

Обсуждение:

- Что вы чувствовали во время выполнения задания?
- С какими трудностями вы встретились? Как преодолевали?
- Насколько получилось понимать друг друга и учитывать интересы каждого?

Выводы: Достижение цели в команде возможно при высоком уровне ответственности каждого члена команды за результат, а также умения учитывать интересы всех участников.

Задание 5. Деловая игра на командное взаимодействие

Игра направлена на достижение максимально высокого уровня межличностного взаимодействия и контакта участников, создание единства и конструктивных отношений внутри группы, а также приобретение опыта совместного принятия решений и развитие навыков группового взаимодействия. Участники ознакомятся с принципами и типами ценностных ориентаций в команде, получат представление о стратегиях, которые они используют для взаимодействия внутри компании, приобретут опыт использования других стратегий и понимание того, как строить эффективное взаимодействие с другими подразделениями.

Благодаря контексту игры в ходе совместной деятельности произойдет глубокое эмоциональное объединение, у участников сформируется ориентация на общий результат в команде. Для получения максимального результата игра проходит поэтапно и содержит как элементы погружения в игру, так и элементы перевода опыта, полученного в игре, в бизнес контекст.

Несколько месяцев назад было объявлено о проведении уникального путешествия вокруг Земли на воздушном шаре. Во всех городах проходили отборочные туры. Все игроки стали победителями кастинга для участия в невероятном путешествии - они лучшие из лучших! И теперь им предстоит облететь Землю на воздушном шаре. Путешествие предполагает остановки в назначенных местах и изучение достопримечательностей. Итак, в добрый путь! Каждый из участников ищет представителей тех же городов - игроки объединяются в команды.

Каждая команда предлагает свой маршрут, презентуя важность пролететь над своим городом. Проводится голосование...

Маршрут выбран, и самое время отправиться в полет! Каждая команда участников конструирует и запускает в небо свой собственный воздушный шар.

Путешествие началось. Путь лежит к берегам Америки, через Атлантический океан. Лететь еще далеко, но в шаре образовалось отверстие, он начинает медленно падать и приземляется на одном из необитаемых островов. Участники путешествия чудом спаслись, да к тому же успели послать сигнал "SOS". Правда, неизвестно, когда их начнут искать и когда найдут.

Теперь жизнь каждого участника зависит от слаженности и согласованности действий команды. Для того чтобы выжить, участникам предстоит лучше узнать личностные и деловые качества друг друга, организовать свое жизненное пространство, определить правила совместного проживания на острове и распределить между собой роли.

Жизнь на острове таит множество различных испытаний. Участникам будет необходимо искать нестандартные решения, которые помогут им выполнить задания, проявлять умения договариваться друг с другом и действовать сообща.

Игра может быть проведена в два этапа. Первый этап подразумевает проведение в закрытом помещении, где задачей участников будет демонстрация и получение навыков коммуникации и командного взаимодействия. Второй этап может проходить под открытым небом и содержать разнообразные задания, в ходе которых участникам придется проявить ловкость и смекалку.

Задание 6. Подготовка *докладов* (см. п. 6.1 данной программы).

Практическое занятие 4. Управление командой (2 часа)

Вопросы для обсуждения

1. Стратегии управления командами по реализации трех основ командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность.
2. Руководство командой. Формы управления в команде.
3. Организация и координация работы в команде.
4. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами.
5. Контроль исполнения работы в команде.
6. Руководство без начальников: команды самоуправления.
7. Профилактика распада команды.

Практические задания

Задание 1. Заполните таблицу

Три «кита» командной работы

Основа командной работы	Содержание деятельности команды
1. Целеустремленность	
2. Сплоченность	
3. Ответственность	

Задание 2 (аналитическое). Работа в группах по 4–5 человек. Каждой рабочей группой на основе анализа «100 советов руководителю» происходит их систематизация, структурирование по блокам и выделение приоритетных правил в форме составления

своеобразной «Памятки эффективного руководителя». Затем в дискуссионном ключе происходит обсуждение и определение единой «памятки».

Задание 3 (аналитическое, творческое). Защита командных проектов (презентация), производится оценка эффективности как деятельности рабочих групп (смогли ли они стать командами?), так и индивидуального вклада каждого магистранта на протяжении всего курса.

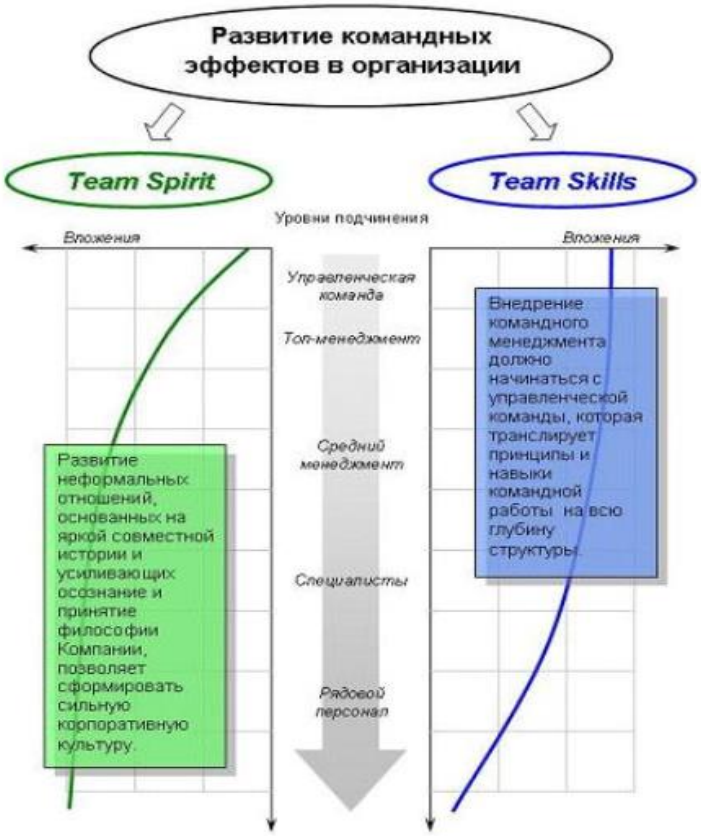
Самостоятельная работа
Тема 1. Основы командного взаимодействия

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Оцените психологический климат в группе по методике А.Ф. Фидлера. В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей группе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «+», тем более выражен этот признак в вашей группе. Проведите анализ результатов.

№	**Положительные особенности**	**3**	**2**	**1**	**0**	**– 1**	**– 2**	**– 3**	**Отрицательные особенности**
1	Дружелюбие								Враждебность
2	Согласие								Несогласие
3	Открытость								Замкнутость
4	Продуктивность (эффективность)								Непродуктивность (неэффективность)
5	Теплота								Холодность
6	Сотрудничество								Несогласованность
7	Взаимная поддержка								«Каждый сам по себе»
8	Увлеченность								Равнодушие
9	Активность								Пассивность
10	Доверие								Недоверие

Задание 2 (аналитическое). Объясните схему «Развитие командных эффектов в организации», проиллюстрируйте ее конкретным примером.



Задание 3. Проведите анализ особенностей различных типов команд в зависимости от сфер их деятельности. Выделите их особенности. Результаты оформите в таблице

Типы команд

Тип команды	Особенности деятельности команды

Задание 4 (аналитическое). Определите специфику деятельности управленческих команд. Проиллюстрируйте ее на примерах конкретных управленческих ситуаций из деятельности образовательных организаций.

Тема 2. Условия эффективности команды

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Проанализируйте факторы внутренней и внешней эффективности команды применительно к конкретной рабочей ситуации (на примере вашей образовательной организации). Подготовьте аналитическую записку.

Задание 2 (аналитическое). Изучите лучшие российские и зарубежные практики организаций (не менее 5) в области формирования командной культуры. Результаты оформите в виде презентации.

Задание 3. Заполните таблицу.

Иллюстрация феномена группового мышления

Признаки деформации группового мышления	Характерные черты	Пример проявления	Методы преодоления

Тема 3. Технология командной работы

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое). Проведите диагностику на основе 2-х ключевых подходов к формированию команды

1.Типологический подход Майерс-Бриггс, модификация психологических типов Д. Кейрси.

Диагностика: https://psytests.org/temperament/keirsey-run.html.

2. Ролевой подход М. Белбина. Тест М. Белбина на определение командной роли.

Диагностика: http://www.psiholocator.com. Онлайн-тесты. Профориентация. Тест М. Белбина.

Результаты диагностики на командную роль М. Белбина оформите в таблице. Сделайте выводы об эффективности команды, с учетом результатов проведенной диагностики.

Профиль команды проекта

Член команды Фамилия, имя	Командная роль (роли) по М. Белбину	Командная роль (роли) в проекте / степень соответствия роли по М. Белбину	Вклад в эффективную работу команды	Недостатки / незадейство-ванный потенциал

Тема 4. Управление командой

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Проведите анализ форм управления в команде и особенностей руководства ими. Оформите таблицу.

Руководство командой

Форма руководства командой	Особенности	Преимущества	Недостатки

Задание 2 (аналитическое). Проведите анализ форм контроля в управлении командой и выявите условия их эффективности (на конкретном примере).

Задание 3 (аналитическое, творческое). Рабочими группами осуществляется разработка командных проектов (тематика выбирается по собственному желанию магистрантов и согласовывается с преподавателем) в соответствии с общей логикой проектной работы. В рамках самостоятельной работы осуществляется разработка проектов.

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

Зачтено («отлично») ставится, если студент:	– обстоятельно и достаточно полно излагает материал; – обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; – строит ответ последовательно
Зачтено («хорошо») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	– допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; – не всегда может убедительно обосновать свое суждение; – допускает отдельные погрешности
Зачтено («удовлетворительно») ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	– излагает материал недостаточно полно; – не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала
Не зачтено («неудовлетворительно») ставится, если студент:	– обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); – при ответе на вопрос искажает его смысл; – излагает материал беспорядочно и неуверенно

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

Примеры заданий

Задание 1. Раскройте содержание системного подхода к формированию команды. Перечислите системные командные эффекты. *Дайте устный ответ.*

Задание 2. В чем заключаются особенности команд в разных сферах деятельности? Раскройте уникальные особенности команды в сфере образования. *Дайте устный ответ.*

2. Требования к выполнению аналитических заданий

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Перечень заданий

Критерии и показатели оценки:

- соответствие содержания теме (0/1);
- четкость и логичность изложения (0/1);
- полнота знаний теоретического контролируемого материала (0/1);
- свободное владение информацией (0/1);
- применение научной терминологии (0/1);
- наличие аргументации (0/1);
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ) (0/1);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
- оперирование практической информацией (умение приводить примеры) (0/1);
- умение делать логические умозаключения и выводы (0/1);
- соответствие оформления требованиям (0/1);
- работа сдана в срок (0/1).

Критерии оценки

Количество баллов	Оценка
Более 9	Зачтено («отлично»)
от 7 до 8	Зачтено («хорошо»)
от 6 до 7	Зачтено («удовлетворительно»)
от 0 до 5	Не зачтено («неудовлетворительно»)

Примеры заданий

Задание 1 (аналитическое). Проанализируйте факторы внутренней и внешней эффективности команды применительно к конкретной рабочей ситуации (на примере вашей образовательной организации). Подготовьте аналитическую записку.

Задание 2 (аналитическое). Изучите лучшие российские и зарубежные практики организаций (не менее 5) в области формирования командной культуры. Результаты оформите в виде презентации.

3. Требования по подготовке заданий в форме презентации

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;

– установить логическую связь между элементами темы;
– представить характеристику элементов в краткой форме;
– выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
– оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Не рекомендуется:

– перегружать слайд текстовой информацией;
– использовать блоки сплошного текста;
– использовать переносы слов;
– текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

Рекомендуется:

– сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
– использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
– использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
– тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
– каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
– идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме;
– правильная структурированность информации;
– наличие логической связи изложенной информации;
– эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
– работа представлена в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

В форме презентаций выполняются аналитические задания, доклады

4. Требования к подготовке докладов и критерии их оценки

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки или выбора темы. Само выступление должно состоять из трех частей: вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%). После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы. Регламент устного публичного выступления – не более 10 минут.

Роль студента:

– собрать и изучить литературу по теме;
– составить план или графическую структуру сообщения;
– выделить основные понятия;
– ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
– подготовить для аудитории вопросы для обсуждения по изложенному материалу не менее 5 вопросов;
– оформить текст письменно;

– озвучить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

– полнота раскрытия темы;
– структурированность;
– свободное владение материалом;
– соблюдение требований к оформлению и объёму сообщения.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Перечень примерных тем для подготовки докладов:

Тематика докладов

1. Следствия устойчивых командных эффектов в организации.
2. Особенности профессиональных сфер деятельности команд.
3. Специфика деятельности управленческих команд: политика и бизнес.
4. «Командный» стиль управления в больших коллективах: российские практики.
5. Технологии формирования команды: лучшие зарубежные и российские практики.
6. Ресурсное обеспечение работы команды. Размер и состав команды.
7. Организация и контроль групповой работы.
8. Формирование специфической командной культуры.
9. Инициатива и творческий подход к решению командных задач.
10. Избегание лидерства и гипертрофированное доверие к лидеру.
11. Эффект «социальной лености» и «распределения ответственности».
12. Проведение мероприятий по улучшению взаимоотношений и взаимопонимания в команде.
13. Повышение самооценки участников команды.
14. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами.
15. Руководство без начальников: команды самоуправления.
16. Профилактика распада команды.

5. Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

– изучить информацию по теме;
– информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;
– пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме;
– правильный отбор информации;

– наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;

– грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);

– соответствие оформления требованиям;

– работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 70 до 100% правильно выполненного задания.

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 70% правильно выполненного задания.

Примеры заданий

Задание 1. Заполните таблицу

Три «кита» командной работы

Основа командной работы	Содержание деятельности команды
2. Целеустремленность	
2. Сплоченность	
3. Ответственность	

Задание 2. Проведите анализ форм управления в команде и особенностей руководства ими. Оформите таблицу.

Руководство командой

Форма руководства командой	Особенности	Преимущества	Недостатки

6.2 Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Зачет предполагает проверку учебных достижений обучаемых по всей программе дисциплины с целью оценивания полученных теоретических знаний, навыков самостоятельной работы, умения на практике применять полученные знания. Зачет проводится в форме выполнения проектного задания (защиты проектов).

Проектное задание и критерии его оценки

Разработайте проект в области управления образованием (возможно, в форме подпроекта по предмету основного проекта, выполняемого в рамках магистерского исследования). Рабочими группами осуществляется разработка командных проектов (тематика выбирается по собственному желанию магистрантов и согласовывается с преподавателем) в соответствии с общей логикой проектной работы.

Для оценки проекта используются показатели по выполнению и оформлению проекта, а также по процедуре защиты:

1. Актуальность разрабатываемой проблемы, практическая направленность и значимость работы.
2. Научная составляющая, объем и полнота разработок, законченность.
3. Аргументированность предлагаемых решений, выводов.
4. Уровень творчества, оригинальность раскрытия темы.

5. Качество оформления проекта, самостоятельность, уровень реализации современных информационно-коммуникационных технологий.

6. Качество доклада: композиция, полнота представления в нем работы и ее результатов; аргументированность основных позиций проекта, убедительность речи и убежденность оратора.

7. Объем и глубина знаний по предмету, эрудиция, отражение межпредметных связей.

8. Искусство презентации: культура речи, манера держаться перед аудиторией, использование наглядных средств, чувство времени, импровизационное начало, удержание внимания аудитории.

9. Ответы на вопросы: полнота, аргументированность, убедительность, дружелюбие, коммуникативные способности.

10. Деловые и волевые качества докладчика: стремление к достижению высоких результатов, готовность к дискуссии, доброжелательность, контактность, умение адекватно реагировать на замечания, способность определять пути устранения недостатков, проектировать управленческие решения.

Каждый показатель оценивается по 10–балльной шкале.

Итоговая оценка проекта определяется как среднее арифметическое число из суммы баллов, выставленных преподавателем и группой студентов в соответствии с предложенными показателями.

№ п/п	ФИО	Тема проекта	Показатели оценки проекта												
			по выполнению и оформлению						по процедуре защиты						
			актуальность, практическая направленность	научная составляющая	аргументированность решений	оригинальность раскрытия темы, уровень творчества	качество оформления		композиция доклада, полнота представления	объем знаний, эрудиция	искусство презентации	ответы на вопросы	деловые и волевые качества докладчика	**общая сумма баллов**	**итоговая оценка**

Порядок формирования оценки по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему 75% практических занятий;
2) получившему оценку «зачтено» за проектное задание (не ниже 4 баллов);
3) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий.

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему менее 75% практических занятий
2) и/или получившему оценку «не зачтено» за проектное задание (ниже 4 баллов);
3) и/или получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1 Основная литература

1. *Айдаркина Е.Е.* Командообразование и методы групповой работы: учебное пособие / Айдаркина Е.Е., Ласкова Т.С. Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. 138 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/121910.html.

2. *Байдаков А.Н.* Лидерство и командообразование: учебное пособие / Байдаков А.Н., Назаренко А.В., Звягинцева О.С. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2019. 132 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/109364.html.
3. *Корниенко, В. И.* Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. М.: Издательство Юрайт, 2022. 91 с. URL: https://urait.ru/bcode/497114.
4. *Надточий Ю.Б.* Командообразование. Практикум: учебное пособие / Надточий Ю.Б. М.: Дашков и К, 2022. 108 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/120715.html.
5. *Надточий Ю.Б.* Командообразование: учебное пособие / Надточий Ю.Б. М.: Дашков и К, 2021. 238 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/107793.html.
6. *Надточий Ю.Б.* Командообразование: задания, тесты, игры: учебно-методическое пособие / Надточий Ю.Б.. М.: Дашков и К, 2021. 86 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/107792.html.
7. *Петров А.Ю.* Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки: учебное пособие / Петров А.Ю., Махароблидзе А.В. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2017. 188 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/107017.html.
8. *Сафонова Н.М.* Лидерство и командообразование: учебное пособие / Сафонова Н.М. Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. 68 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/73541.html.
9. *Чегринцова С.В.* Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие / Чегринцова С.В. Тверь: Тверской государственный университет, 2020. 115 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/111565.html.
10. *Юрген Аппело* Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Юрген Аппело. М.: Альпина Паблишер, 2018. 536 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/82577.html.

7.2 Дополнительная

1. *Горелов Н. А.* Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 270 с. URL: https://urait.ru/bcode/490237 (дата обращения: 21.06.2022).
2. *Дзялошинский, И.М.* Риторика: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 232 с. URL: https://urait.ru/bcode/489419.
3. *Жернакова, М.Б.* Деловые коммуникации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 370 с. URL: https://urait.ru/bcode/488972.
4. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 313 с. URL: https://urait.ru/bcode/496616.
5. *Исаева О. М.* Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 178 с. URL: https://urait.ru/bcode/490178.
6. *Мансуров Р. Е.* Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. М.: Издательство Юрайт, 2022. 384 с. URL: https://urait.ru/bcode/488950.
7. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 448 с. URL: https://urait.ru/bcode/489310.
8. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 246 с. URL: https://urait.ru/bcode/489686.
9. *Москвин, С. Н.* Управление проектами в сфере образования: учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. М.: Издательство Юрайт, 2022. 139 с. URL: https://urait.ru/bcode/496072.
10. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 183 с. URL: https://urait.ru/bcode/498855.
11. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. М: Издательство Юрайт, 2022. 245 с. URL: https://urait.ru/bcode/498887.

12. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова, И. Н. Краковская, А. В. Ерастова, Д. В. Родин. — 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 212 с. URL: http://biblio-online.ru/bcode/438218

13. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 406 с. URL: https://urait.ru/bcode/489420.

14. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021. 467 с. URL: https://urait.ru/bcode/468655.

7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- ✓ ЭБС Издательства Юрайт. URL:https://www.biblio-online.ru.
- ✓ ЭБС «IPR BOOKS» Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/
- ✓ Образовательный портал. URL: http://www.edu.ru.
- ✓ Ассоциация менеджеров России. URL: http:// www.amr.ru.
- ✓ Административно-управленческий портал. URL: http://www.aup.ru/management.
- ✓ Официальный сайт журнала «Управленческое консультирование» URL: https://sziu.ranepa.ru/smi/smi-instituta/zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie.
- ✓ Официальный сайт журнала «Вестник управления» URL: http://vestnik.uapa.ru.
- ✓ Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». URL: www.finpress.ru.
- ✓ Журнал «Управление персоналом». URL: www.top-personal.ru.
- ✓ Журнал «Управление развитием персонала». URL: www.grebennikov.ru/personnel_development.phtml.
- ✓ Журнал «Управление человеческим потенциалом». URL: www.grebennikov.ru/hr_management.phtml.
- ✓ Научная электронная библиотека. URL: http://www.eLIBRARY.ru.
- ✓ Психологические тесты он-лайн. URL: http://psyline.retter.ru/tests.php.
- ✓ Психологический портал. URL: http://psychology.biznet.ru/test.php.
- ✓ Российская государственная библиотека. URL: http://www.rsl.ru/
- ✓ Федеральный портал «Российское образование». URL: http://www.edu.ru.
- ✓ Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент. URL: http://www.ecsocman.edu.ru/
- ✓ Электронная библиотека MenegerBook.Net. URL: http://menegerbook.net/index.php.
- ✓ Электронная база учебников и методических материалов на сайте информационной системы «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». URL: http://window.edu.ru/
- ✓ Электронная гуманитарная библиотека. URL: http://www.gumfak.ru/
- ✓ Электронный журнал по менеджменту. URL: http://www.ts-ru.com.
- ✓ Энциклопедия управления персоналом «Управление человеческими ресурсами». Учебные материалы. URL: www.dps.smrtlc.ru/Ogl_uch_ mat.htm.
- ✓ HR-менеджмент. URL: www.hrm.ru.
- ✓ HR-Лига – Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: http://www.hrliga.com.
- ✓ HR-портал. URL: http://www.hr-portal.ru.

8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д. 4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.

Кафедра для лектора – 1 шт.

Доска настенная трехэлементная – 1 шт.

Проекционный экран LUMA – 1 шт.

Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.

Ноутбук HP 530 – 1шт.

Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.

Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.

Интерактивная доска IQBoard

Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP

16 персональных компьютеров с выходом в Интернет

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

9. Программное обеспечение

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.