

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Гуманитарно-педагогический институт

(наименование института полностью)

Кафедра «Педагогика и методики преподавания»

(наименование)

44.04.02 Психолого-педагогическое образование

(код и наименование направления подготовки)

Теория и методика образовательной деятельности

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему «Командообразование в вузе в условиях проектной деятельности»

Студент

Т.А. Андрианова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный

к.п.н., доцент Т.В. Емельянова

руководитель

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты исследования командообразования в вузе ..	13
1.1 Сущность и характеристика понятий «команда» и «командообразование» в психолого-педагогической литературе	13
1.2 Современные подходы к определению критериев и уровней командообразования в вузе	24
1.3 Проектная деятельность как условие успешного командообразования в вузе.....	34
Выводы по первой главе.....	46
Глава 2. Опытно-экспериментальная работа по повышению эффективности процесса командообразования в условиях вуза.....	48
2.1 Диагностика актуального уровня командообразования в студенческих группах	48
2.2 Разработка и реализация комплекса тренингов командообразования в условиях проектной деятельности	64
2.3 Оценка эффективности разработанного комплекса тренингов командообразования	84
Выводы по второй главе.....	94
Заключение	95
Список используемой литературы	99

Введение

Актуальность исследования обусловлена возрастающим значением командной работы практически во всех сферах деятельности современного общества. Команды стали неотъемлемой частью многих областей жизни, сопровождая ежедневную деятельность человека. Наличие команды – единомышленников, творчески думающих личностей, способных работать эффективно для достижения общих целей, – является одним из важных условий успешной социальной и профессиональной деятельности.

На социальном уровне актуальность исследования связана с тем, что в современном мире практически каждый человек когда-либо принимал участие в работе группы, созданной для решения определенной задачи. В связи с этим повышается социальный запрос на качественный и грамотный процесс командообразования, т.е. процесс формирования команды, члены которой объединены одной целью, несут взаимную ответственность за результаты своей деятельности на основе общего видения ситуации. Успешные команды появляются в результате тщательно спланированной работы профессионалов. Для того чтобы команда была функциональной и работала в соответствии с задуманным планом, необходимо четкое понимание того, что заставляет команды работать и приводит к высоким результатам. Для будущих профессионалов крайне важно шагать в ногу со временем и приобретать умение работать в команде, которое способствует сплочению коллектива и раскрытию потенциала. Командная работа делает каждого активным участником процесса и помогает найти свое место в публичном социальном и профессиональном пространстве. В связи с этим, необходимо уделять большое внимание формированию студенческой команды в учебном процессе вуза.

На научно-теоретическом уровне актуальность исследования связана с тем, что способность работать в команде на современном этапе рассматривается как базовая компетентность человека, поскольку влияет на качество совместной работы и в то же самое время определяет результаты и

успех работы. Федеральный государственный образовательный стандарт говорит о том, что выпускник, освоивший любую программу бакалавриата, среди прочих общекультурных компетенций обязательно должен обладать способностью работать в команде, толерантно воспринимать социальные, культурные и личностные различия.

Командообразование – это длительный и сложный процесс для всех членов команды. Но именно работа в командах имеет преимущество разнообразия стилей и подходов к решению задач. Командообразование (или тимбилдинг, от англ. team building – построение команды) представляет собой ряд специально организованных мероприятий, направленных на создание и повышение эффективности взаимодействия членов какого-либо коллектива («команды»). В настоящее время командообразование считается одной из самых перспективных технологий корпоративного менеджмента, обеспечивающей полноценное и поступательное развитие коллектива. Не смотря на то, что изначально командообразование возникло в бизнес-сообществе, оно применимо и как технология повышения эффективности профессиональной деятельности любого коллектива, в том числе студенческого.

Сегодня командообразование наиболее ярко проявляется в проектной деятельности. Метод проектов широко внедряется в образовательную практику России. Проектная деятельность отмечена в федеральном государственном образовательном стандарте как одна из видов профессиональной деятельности, к которым должны быть готовы выпускники, освоившие программу бакалавриата. Также большое внимание проектной деятельности и реализации инновационных образовательных проектов уделено в федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации». Метод проектов ориентирован на постановку и решение практических задач с использованием знаний, умений и навыков, полученных в ходе обучения. Он позволяет студентам участвовать в создании конкретного результата, научиться презентовать проект, работать

в команде и обрести навыки профессиональной коммуникации. Проектный метод, реализуемый в командах, позволяет вовлекать студентов в реальные рыночные отношения. В условиях проектной деятельности создается обучающая и развивающая среда, которая помогает членам команды осваивать умения и знания, и, что важно, сразу применять их на практике. Такой практико-ориентированный подход дает студентам возможность вступать в общение, как с преподавателем, так и друг с другом. В условиях командной работы студенты обучаются навыкам делового взаимодействия и сотрудничества. Проектная деятельность оказывает сильное влияние на становление личности студента, поскольку основана на личном контакте всех участников команды. Командная работа в условиях проектной деятельности формирует статус студента в коллективе, раскрывает ценность каждой личности для коллектива.

На научно-практическом уровне актуальность исследования возрастает в связи с тем, что сегодня возникает потребность определения наиболее действенных форм организации образования, особое значение приобретают эффективные организационные формы обучения. Прогрессивный педагогический опыт экономически развитых стран показывает, что создание команд и организация проектно-групповой деятельности студентов представляют собой перспективную модель организации учебного процесса в современном вузе и являются эффективным инструментом повышения качества образования.

Отсутствие командной работы может приводить к разобщенности между студентами. Тогда как совместная работа, направленная на достижение общей цели и органично сочетающаяся с целями каждого члена команды, может быть весьма успешной. Командная работа дает возможность группе не только получать новые знания, умения и навыки в ходе обучения, но и обучать каждого своего члена. Если все члены команды принимают командное и систематическое участие в процессе обучения, то возникает новая форма эффективного обучения - обучение коллективное.

Сплоченный студенческий коллектив инициирует творческое взаимодействие своих участников, активизацию инновационной деятельности. В основе эффективной командой работы лежит способность каждого участника команды уважать мнения своих коллег и «работать на результат». Командообразование, команда, командный дух, члены команды, командные роли – эти определения получили широкое распространение как те компоненты современной профессиональной деятельности, без которых уже невозможно представить специалиста практически в любой сфере.

Актуализация командообразования в качестве проблемы научного исследования связана с растущей потребностью формирования в современных организациях гибких структур, а также с потенциальными возможностями команд быть более продуктивными, чем традиционные группы с точки зрения скорости и качества принятия решений.

Идея командной работы стала активно внедряться в практику менеджмента в 60-70-е годы XX века. Тогда же стали появляться первые исследования командного подхода. Ряд основополагающих трудов, посвященных изучению динамики процесса командообразования и изучению команд, как основ социальных организаций, актуальны и являются базой для изучения процесса формирования команды. Однако большинство исследований не дают конкретных практических рекомендаций по процессу командообразования в вузе, а предлагают только упражнения по командному развитию, которые не всегда приемлемы в повседневной практике высших учебных заведений. Так в работах М. Уолтона и П. Шолтерса раскрываются понятия «команда» и «умение работать в команде» (М. Уолтон, П. Шолтерс, 1986). Д. Катценбах и Д. Смит писали о процессах командообразования в бизнесе (Д. Катценбах, Д. Смит, 2019). Способы повышения эффективности командной деятельности предлагают в своих работах К. О. Делл и Дж. Грейсон младший (Дж. Грейсон, 1992). В. В. Радаев пишет о качествах, которыми должны обладать члены команды (В. В. Радаев, 1994). И. В. Телеусова и

С. В. Сулопаров в своих работах рассматривают признаки, характеризующие команду (И.В. Телеусова, С. В. Сулопаров, 2002). В учебно-методическом пособии Н. Ф. Плотниковой представлен обширный теоретический и практический материал, связанный с вопросами командной формы организации обучения студентов высших учебных заведений, но и он включает в себя лишь несколько коммуникативных игр, что безусловно недостаточно для проведения полноценного тренинга командообразования у студентов (Н. Ф. Плотникова, 2016).

Анализ проведенных нами опросов показал, что большинство опрошенных студентов тольяттинского государственного университета не смогли оценить свой коллектив как целостную группу или сплоченный коллектив (60%). Полученные данные говорят о том, что в студенческом коллективе, возможно, отсутствует устойчивая система социальных отношений, а также можно сказать о невысокой степени сплоченности между членами коллектива.

Анализ научных исследований позволил нам выявить следующие **противоречия** между:

- необходимостью командной организации обучения студентов вуза и отсутствием методического обеспечения процесса командообразования;
- потребностью студентов влиться в команду, определить в ней свою роль, и недостаточной разработанностью условий для командообразования в образовательном процессе вуза;
- необходимостью эффективного включения студентов в проектную деятельность и недостаточным использованием в данном процессе имеющихся ресурсов образовательной деятельности;
- необходимостью использования в проектной деятельности специальных мероприятий, способствующих процессу формирования эффективной, успешной студенческой команды и недостаточной разработанностью таких мероприятий.

Выявленные противоречия позволили сформулировать **проблему исследования**: каковы возможности тренинга командообразования в условиях проектной деятельности вуза для повышения уровня сформированности студенческой команды?

Актуальность проблемы исследования обусловила выбор темы магистерской диссертации: «Командообразование в вузе в условиях проектной деятельности».

Объект исследования: процесс проектной деятельности студентов в высшем учебном заведении.

Предмет исследования: тренинг командообразования в высшем учебном заведении в условиях проектной деятельности.

Цель исследования: разработать содержание тренингов командообразования и экспериментально проверить его эффективность в процессе проектной деятельности студентов.

Гипотеза исследования: процесс командообразования в вузе будет более успешным, если:

– раскрыть структуру и сущность понятия «студенческая команда» и выявить особенности ее формирования;

– определить критерии эффективности командной работы студентов; спроектировать диагностический комплекс, позволяющий выявить уровень сформированности студенческой команды в соответствии с критериями эффективности командной работы;

– включить в проектную деятельность комплекс тренингов командообразования, направленных на повышение уровня сформированности студенческой команды.

В соответствии с проблемой, целью, объектом, предметом и гипотезой поставлены **задачи** исследования:

1. Провести анализ психолого-педагогической литературы по проблемам командообразования, выявить сущность и характеристику понятия «команда», критерии эффективности командной работы и

современное состояние процесса командообразования в проектной деятельности в образовательной среде вуза.

2. Спроектировать диагностический комплекс, выявить исходный уровень сформированности студенческой команды.

3. Разработать и внедрить в процесс проектной деятельности комплекс тренингов, направленных на повышение уровня сформированности студенческой команды.

4. Провести контрольную диагностику для выявления изменения уровня сформированности студенческой команды, сделать выводы.

Теоретико-методологическую основу исследования составили:

– теоретические разработки в области командообразования (Т. С. Пыркова, Т. Ю. Базаров, Г. Н. Марков, В. В. Радаев, И. В. Телеусова, С. В. Сулопаров и др.);

– лично-ориентированные технологии (Г. К. Селевко, К. Роджерс, Р. Даймонд и др.);

– практико-ориентированный подход в образовании (Н. Ф. Плотникова, О. Г. Ларионова, Ю. П. Ветров и др.).

Для решения поставленных задач и достижения цели исследования использовались следующие **методы**:

– теоретические методы исследования: анализ и изучение научной, научно-методической и психолого-педагогической литературы, материалы конференций, диссертаций по теме исследования, анализ государственных образовательных стандартов, планов и нормативных документов, систематизация педагогического опыта по формированию студенческих команд в высшем учебном заведении в условиях проектной деятельности, обобщение, изучение инновационных образовательных технологий, сравнение, абстрагирование;

– эмпирические методы: наблюдение, анкетирование, тестирование;

– статистические методы обработки экспериментальных данных исследования.

Исследование проводилось в три **этапа**:

I этап (сентябрь 2018 – сентябрь 2019) включал изучение психолого-педагогических источников по проблеме исследования и анализ состояния изученности данной проблемы в теории и практике работы высших учебных заведений. Был определен научный аппарат и база исследования, выявлены критерии эффективности командной работы (наличие общей цели и задач, психологический и эмоциональный комфорт участников команды, близкие жизненные и нравственные ориентиры, сотрудничество членов команды, взаимная ответственность). Затем был проведен констатирующий эксперимент, в процессе которого с помощью диагностики, включающей различные психолого-педагогические методики, был выявлен базовый уровень командообразования у студентов;

– II этап (октябрь 2019 – январь 2020) состоял из формирующего эксперимента, включающего процесс разработки комплекса тренингов командообразования, направленных на повышение уровня командообразования студентов, а также практическое внедрение данного комплекса в программу проектной деятельности студентов;

– III этап (январь 2020 – апрель 2020) состоял из контрольного этапа эксперимента, позволяющего оценить средствами диагностических методик эффективность разработанного комплекса тренингов командообразования. На данном этапе была проведена работа по оформлению диссертационного исследования. В течение этого периода были опубликованы материалы исследования, принималось участие в научно-практических конференциях, формулировались выводы.

Базой для опытно-экспериментального исследования является ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Опорный Университет». В эксперименте приняли участие 34 студента дневной формы обучения.

Научная новизна исследования заключается в том, что систематизированы знания о сущности понятия «команда», «студенческая команда» и о процессе командообразования; обоснованы этапы и средства

процесса формирования студенческой команды в условиях проектной деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что в нем обобщены существующие в педагогической теории и практике подходы к процессу формирования успешных команд, критерии эффективной команды; описаны уровни сформированности студенческой команды и спроектирован инструментарий для их диагностики; выявлена специфика формирования команды студентов в ходе проектной деятельности.

Практическая значимость исследования состоит в разработке комплекса тренингов командообразования, способствующих формированию эффективной студенческой команды, который может быть использован в условиях проектной деятельности вузов.

Достоверность полученных результатов и выводов исследования обеспечивается комплексным применением научно обоснованных и адекватных целям и задачам методов исследования; проведением опытно-экспериментальной работы; воспроизводимостью результатов исследования; положительной динамикой результатов эксперимента.

Личный вклад автора заключается в разработке и реализации в условиях проектной деятельности комплекса тренингов, направленного на повышение уровня сформированности студенческой команды в образовательной среде высшего учебного заведения, в освещение результатов исследования в публикациях и выступлениях на научно-практических конференциях.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течение всего исследования. Его результаты докладывались на следующих конференциях:

- всероссийская научно-практическая междисциплинарная конференция «Молодежь. Наука. Общество»;
- научно-практическая конференция «Студенческие дни науки в ТГУ»;
- II международный научно-методический конкурс «Педагогическое призвание» международного центра научного партнерства «Новая наука».

Положения, выносимые на защиту:

1. Диагностические мероприятия, направленные на выявление уровня сформированности студенческой команды, дают возможность оптимизировать процесс командообразования студентов при условии включения в диагностический инструментарий методик для выявления уровня сформированности малой группы, мотивации к достижению общей командной цели, личностной и групповой удовлетворенности учебой, микроклимата студенческой группы.

2. Эффективность комплекса тренингов, нацеленных на повышение уровня сформированности студенческой команды, основана на включении в их содержание специально подобранных методов (диагностических, игровых, дискуссионных, проектных и др.), приемов (эмпатийных, обратной связи, рефлексивных и др.), средств (профессионально направленных проектных заданий) и форм (интерактивных и ситуационных игр, групповых дискуссий) и обеспечивает студентам возможность осуществления самоанализа, ролевого самоопределения и самореализации в команде, партнерского взаимодействия, что, в свою очередь, способствует формированию эффективной команды. Разработанный комплекс состоит из десяти часовых тренингов, каждый из которых направлен на формирование определенного командного показателя.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, содержит 12 рисунков, 18 таблиц, список использованной литературы (82 источников, в том числе 7 на иностранном языке), 5 приложений. Основной текст работы изложен на 106 страницах.

Глава 1. Теоретические аспекты исследования командообразования в вузе

1.1 Сущность и характеристика понятий «команда» и «командообразование» в психолого-педагогической литературе

Командообразование или тимбилдинг (англ. team building – построение команды) – понятие, которое чаще всего используется в сфере бизнеса и применяется к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. Командообразование направлено на создание группы специалистов, которые на равной основе осуществляют разделение труда в команде и сообща несут ответственность за результаты своей деятельности.

Построение команды – процесс сложный и трудоемкий, важную роль здесь играют творческий потенциал и интеллектуальные усилия. Л. Яночка в своей работе утверждает, что все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. Но на первом месте стоят люди. Ученый считает, что если у вас нет надежной команды, то из остальных фактов мало что удастся сделать [75].

Р. М. Белбин в своей книге говорит о том, что соединенные усилия приводят к лучшим результатам, чем конкурентная борьба внутри коллектива. Командообразование по Белбину – это эффективная техника образования слаженного коллектива, деятельность которого направлена на достижение комплексной эффективности работы [11]. Основные цели командообразования:

- развитие человеческого ресурса;
- максимально эффективное использование персонала;
- выявление неформального лидера в коллективе;

– обучение работать в сплоченной команде на принципах взаимного доверия, а не как рабочая группа.

В первую очередь командообразование направлено на развитие человеческих ресурсов и их эффективное использование в рамках поставленных задач. Для достижения этих целей сейчас придумано множество практических технологий, таких как тренинги, командный коучинг, деловые игры и пр.

Коллективные формы труда не являются принципиально новым современным явлением. Корни этого явления тянутся из глубины веков, когда коллективные формы организации труда зарождались из родового быта. Важным фактом для российской действительности является и то, что двадцатый век прошел под эгидой бригадной организации труда, когда в СССР правила коммунистическая идеология. Для понимания того, что означает командная работа в современном обществе, необходимо проанализировать само понятие «команда».

Идея командной работы пришла из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60-70 годы XX века. Первые исследования командного подхода появились в начале 60-х годов. В работах М. Уолтона [82] и П. Шолтерса [81] раскрываются понятия «команда» и «умение работать в команде». Д. Катценбах и Д. Смит [27] писали о процессах командообразования в бизнесе. Способы повышения эффективности командной деятельности предлагают в своих работах К. О. Делл и Дж. Грейсон младший [23]. Среди отечественных авторов изучением командной работы занимались Т. С. Пыркова, Т. Ю. Базаров [8]. Г. Н. Марков рассматривает процессы формирования команды в своей работе «Команда» [38]. В. В. Радаев [52] пишет о качествах, которыми должны обладать члены команды.

Ученые и исследователи дают разные определения понятию «команда». Так Д. Смит и Д. Катценбах в своей работе определяют команду как: «небольшую группу людей, обладающих взаимозаменяемыми навыками и

движимых стремлением к осуществлению единой цели, производственных задач, за реализацию которых они считают друг друга взаимно ответственными» [27].

С. Танненбаум, Р. Берд, Е. Салас дают команде следующее определение: «Команда – это малая группа, состоящая из 5-7, реже из 15-20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде» [64].

М. Армстронг пишет: «Команда – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, собранные для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность» [12].

Р. Хакман в своей работе пишет о команде как: «социальной системе, воспринимаемой ее членами как единство» [80]. Самых членов команды ученый характеризует: «качественными коммуникациями, взаимозависимостью, дифференциацией ролей и обязанностей» [80].

С. Д. Резник говорит о команде, как о едином эффективном целом. Исследователь определяет команду как коллектив единомышленников, объединенных общей целью [53].

Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис определяют команду как: «небольшую группу стремящихся к общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, работников» [45].

Однако не любая людская группа может назваться командой. Команду характеризуют специфические признаки. С. Н. Тидор в своей работе говорит о команде как: «принципе организации людей, социально-психологическом образовании» [66] и выделяет 40 признаков идеальной команды. Ниже перечислены самые значимые их них:

- функциональный состав, где обязанности грамотно распределены между членами команды;
- для общения и рабочих контактов используются горизонтальные связи, тогда как вертикальные связи практически отсутствуют;
- члены команды свободно обмениваются друг с другом информацией, в коллективе царит атмосфера взаимной открытости;
- командный состав взаимозаменяем и взаимодополняем, что достигается за счет широкого профессионализма членов команды;
- главными настроениями внутри команды являются: мотивация к достижению поставленных целей и достижению успеха, а также готовность к риску [66].

Проанализировав определения понятия «команда» и изучив работы различных авторов по данной проблематике, мы выделили следующие признаки команды:

1. Постановка общей цели. Это главный командный признак. В команде есть общая цель, а руководитель всегда соотносит выполняемые задачи с целями организации. Участники команды знают, почему и зачем они находятся в данной группе и в конкретном проекте. Это понимание помогает каждому члену команды брать на себя определенные обязанности и выполнять поставленные перед ним цели эффективно.

2. Систематическое сотрудничество. Для людей в команде важно получать быструю обратную связь, помощь и ощущение, что они не одни. Это особенно актуально еще и потому, что в современном мире существует много мобильных команд, которые не работают друг с другом оффлайн, их связь осуществляется с помощью современных технологий (электронная почта, телефон и пр.). Члены таких команд могут даже не знать друг друга в лицо, но тем не менее, они являются частями одной команды и должны иметь общую цель и чувствовать поддержку со стороны коллег.

3. Координация своих действий. Участникам команды нужна возможность быстрой коррекции взаимодействия. Для этого важно

выработать определенные договоренности и наладить работу в соответствии с этими договоренностями.

4. Деловое сотрудничество и межличностное общение. Настоящая команда – это уже «сработавшаяся группа», а не просто группа людей настроенных на общение между собой. Под «сработавшейся группой» мы имеем ввиду команду как единое целое, организм с общей целью. В нем участники не соревнуются, не противоречат друг другу. Каждый член «сработавшейся группы» выполняет свое дело, при необходимости помогая и компенсируя слабости отдельного члена команды усилием остальных. Люди в команде должны уметь слышать, слушать, вести беседу, задавать вопросы, обсуждать проблемы и решать их. Также важно владеть вербальными и невербальными средствами коммуникации.

5. Взаимозаменяемость членов команды, ответственность. Члены команды могут различаться по своему социальному статусу, квалификации, возможностям. Но важно правильно распределить информацию, полномочия и ответственность. Все члены команды должны иметь полную информацию о целях и ходе общей работы. В любой момент каждый член команды может взять на себя ответственность за руководство всей группой. Исходя из этого, каждый член команды должен владеть определенными инвариантными умениями. Иметь постоянную неизменяемую совокупность навыков и умений, необходимых в любой профессиональной деятельности.

В организациях могут существовать различные типы команд. Далее мы перечислим наиболее распространенные типы команд.

«Комитет» – формальная команда, которая работает в течение долгого времени над специальным заданием. Через какое-то время состав такой команды может меняться.

«Силовое задание» – формальная команда, которая существует временно. Она формируется для достижения конкретной цели, когда цель достигнута – распадается.

В «межфункциональной команде» наиболее способные и талантливые люди, которых пригласили из разных отделов организации. Члены такой команды выполняют различные функции, их объединяет работа над специфической проблемой или заданием. Люди в такой команде принимают творческие решения, придумывают новаторские идеи, у них нет ограничения в выполнении точных функциональных обязанностей и требований. Межфункциональная команда существует на протяжении длительного времени. Популярная форма межфункциональной команды – «кружок качества». Участники кружка регулярно встречаются для обсуждения и планирования улучшения качества работы. Такая команда обычно состоит от 6 до 12 человек.

Набирают популярность «виртуальные команды». В таких командах люди работают сообща, но у них нет прямого контакта, только через электронные системы.

Частым явлением для организаций становятся «самоуправляемые рабочие» команды. В такой команды люди сами распределяют обязанности и решают, как выполнять свою работу. Уникальность данного типа команды в том, что здесь каждый член команды должен уметь выполнять различные виды работы. Для самоуправляемой команды характерны следующие признаки: взаимная ответственность за выполнение работы; самостоятельное определение задач внутри коллектива; распределение объема работы между всеми членами команды; участники группы могут выполнять разные виды работы; члены команды обмениваются опытом и учатся друг у друга.

Т. Ю. Базаров, И. В. Рыбкин, Т. С. Пыркова в своих исследованиях различают команды по нескольким основаниям. Самая известная классификация базируется на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Исходя из этой классификации, можно выделить следующие типы команд:

1. Занимающиеся подготовкой рекомендаций. Сюда относятся команды по аудиту, качеству, безопасности, проектные группы. В работе таких команд

должно быть быстрое начало и разработка итоговой формулировки. Тогда их рекомендации могут быть внедрены.

2. Занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. У подобных команд нет ограничения по времени. Руководителю команды важно сосредоточиться на производительности команды [8].

В педагогике и психологии предпринимались многочисленные попытки дать упорядоченное описание понятий «группа», «коллектив», «команда», «бригада». Перечисленные понятия очень близки по своей семантике, что составляет главную сложность для исследователей. В. С. Безрукова в своей работе указывает на то, что любая форма организации обучения возникает при наличии определенных исторических предпосылок, т.е. постепенно [10].

Понятия «рабочая группа», «команда», «коллектив», «бригада», безусловно, имеют ряд общих признаков, однако между ними нельзя поставить знак равенства. Для того чтобы показать разницу между понятиями «рабочая группа», «команда», «коллектив», «бригада» нужно исходить из тех признаков, которые характеризуют данные социальные общности. Историко-педагогические исследования отмечают, что элементы командного метода существовали уже в советской школе. Советская педагогика искала формы коллективной работы учащихся в процессе обучения, с этой целью создавались небольшие группы в виде бригад. В энциклопедии профессионального образования дано определение, согласно которому: «формы бригадного производственного обучения - это способы организации коллектива обучающихся или учебно-производственной деятельности и руководства этой деятельностью» [9]. К формам бригадного производственного обучения можно отнести: фронтальное производственное обучение в составе ученических бригад; производственное обучение в составе ученических бригад на учебных участках (в учебных мастерских) и пр. Формы бригадного производственного обучения схожи с командной формой тем, что гармонично сочетаются, восходя от простых форм к

сложным, в зависимости от возраста, развития и профессиональной подготовки обучаемых. Благодаря использованию разных форм, каждая конкретная личность получает возможность проявить себя, а также можно определить степень участия учащихся в коллективной жизни. Однако член советской бригады или звена выступал не как личность, а как индивид, действующий неосознанно, ориентирующийся на мнение других, даже если оно не совпадало с его собственной внутренней позицией. В ученических бригадах особенно отчетливо просматривается подавление индивидуальности, используется традиционный подход к ведению занятий, учебный процесс строится по единым программам. Развивающие технологии и индивидуальный подход в ученических бригадах практически отсутствовали. В то время как в команде созданы благоприятные условия для самовыражения и подлинного развития личности. Каждый человек в команде реализует свой потенциал, свое «Я». От членов команды требуется наличие критического мышления для решения проблемных ситуаций, владение навыками общения, взаимодействия и навыками обмена результатами труда. Команда намного более прочна, чем бригада, поскольку ее члены солидарны в своей трудовой деятельности и могут противостоять внешним влияниям.

Далее в нашей работе мы определим, чем отличаются понятия «команда» и «коллектив». В толковом словаре дается определение: «Коллектив – это группа лиц, объединенных общей работой, общими интересами» [48]. Е. Е. Вендров рассматривает коллектив как: «группу людей, объединенных общими делами, общей работой; группу лиц, связанных постоянной совместной работой и входящих в состав одной организации, предприятия, учреждения, совокупность лиц, объединенных одинаковыми целями; объединение лиц, связанных совместной работой, общими интересами и целями» [15].

Р. С. Вайсман определяет коллектив как: «группу, межличностные отношения которой опосредованы задачами и целями совместной личностно значимой для каждого члена сообщества общественно ценной

деятельностью» [62]. В работах исследователя коллектив рассматривается в его собственно-психологическом значении.

Впервые обозначил приоритет коллективного начала над индивидуальным А. С. Макаренко. Педагог рассматривал коллектив как: «сложившуюся, устойчивую социальную группу людей, объединенных совместным трудом, общей целью, системой органов самоуправления, сознательной дисциплиной, взаимным уважением и пониманием» [37]. А. С. Макаренко выявил разные уровни социальной зрелости коллектива. Первый уровень: официальные руководители выдвигают моральные и этические требования к членам группы, что воспринимается как «внешнее давление». Второй уровень: «ядро» коллектива, которое пока составляет меньшинство, начинает поддерживать требования руководителей. Третий уровень: большинство группы разделяют моральные требования руководства, поддерживают их идеи. Разрозненные люди становятся группой единомышленников, где каждый трудится ради достижения общей благородной цели. Иначе это будет не коллектив, а шайка, банда, т.е. группа с асоциальной направленностью [39].

Социалистические трудовые коллективы возникали по приказу вышестоящих инстанций. Бригады или коллективы советского периода часто нивелировали личность. Члены таких групп выступали как «винтики» сложного механизма. Тогда как команды создаются из необходимости решать важные задачи. Поиск решения проблем, преодоление препятствий – образ жизни команд. Команда, как группа единомышленников для принятия совместных решений, может возникнуть только в высокоорганизованном коллективе. В коллективе с высоким уровнем приверженности всех участников общим ценностям и целям и с высоким уровнем сплоченности. Формирование студенческого коллектива во многом зависит от того, осознают ли учащиеся общие цели и задачи как свои личные. В процессе активной коллективной деятельности личность может поменять представление о себе, своем месте и роли в коллективе. Студенческий

коллектив как творческое сообщество личностей представляет собой процесс организации последовательно сменяющих друг друга или существующих разновидностей совместной деятельности. В образовательных учреждениях разного уровня воспитательный процесс ориентирован на ценности гуманизма, свободы, творческого взаимодействия и сотрудничества, а также ответственности в воспитании обучаемых. Коллектив учащихся становится средством осуществления этих ценностных ориентаций.

Как коллектив можно рассмотреть только ту группу, которая сформировала определенные психологические характеристики. Отличительной чертой коллектива как высокоразвитой группы является объединение людей вокруг социально значимой цели деятельности на основе общности целей, принципах сотрудничества, выступающих для его членов в виде ценностных ориентаций и норм деятельности.

Взаимодействие людей в коллективе осуществляется в рамках определенных организационных форм, основывающихся на базе правовых и моральных норма поведения, в этом смысле коллектив можно назвать формальной группой [29]. В. Г. Иванов выделяет следующие показатели коллектива: целеустремленность, сплоченность, прочность и эффективность деятельности [25]. Под целеустремленностью понимается осознание всеми членами команды целей, поставленных перед ними и готовность их достигать. Сплоченность отражает моральный настрой коллектива и его единство. Прочность команды проявляется в изменяющихся обстоятельствах, как конструктивное разрешение конфликтов и проблем, способность быть гибкими и адаптироваться к новой ситуации, сохранить традиции и преемственность опыта при обновлении командного состава. Эффективность деятельности приравнивается к той практической пользе, которую данная команда принесла обществу.

Если говорить о студенческих командах, то успешность решения поставленных задач в них также зависит от согласованности действий, сотрудничества, которое является наивысшим уровнем деятельностной

согласованности. Тот студенческий коллектив, который достиг уровня сотрудничества, обладает следующими признаками:

- осознание общей цели, мотивация к совместному достижению общей цели;
- интерес к совместной деятельности, активное совместное проектирование, взаимная поддержка и помощь;
- взаимосвязанность членов команды и совместный поиск оптимальных решений ;
- грамотное распределение функций и обязанностей, обозначение прав и ответственности, совместное распределение ролей;
- достижение общего результата, его оценка и способность переживать радость от общих достижений.

Анализ психолого-педагогических источников позволил определить ведущие тенденции в понимании процесса командообразования и понятия команда. Проанализировав научную литературу и изучив признаки успешных команд, было принято решение в данном исследовании опираться на определение термина «команда», выдвинутое С. Танненбаумом, Р. Бердом и Е. Салас. Командой мы будем считать: «малую группу, состоящую из 5-7, реже из 15-20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде» [64].

Таким образом, мы приходим к выводу, что понятие «команда» достаточно многогранно, термин имеет много вариаций, которые отражают область применения командной работы в разных сферах деятельности. Для продолжения исследовательской работы необходимо более подробно остановиться на критериях эффективности командной работы.

1.2 Современные подходы к определению критериев и уровней командообразования в вузе

В последнее время возрастает актуальность поиска критериев эффективности командной работы. Исследователи интересуются изучением показателей результативности командной работы. Работа над критериями и параметрами эффективности командной работы направлена на то, чтобы избежать ошибок и, как следствие, плохой результативности, при формировании команды.

В. Б. Рябов в своей работе вычленяет ряд показателей, которые позволяют диагностировать группу или организацию как команду [58]. Показатели автора разделены на две группы. Первая группа показателей способствует эффективной работе любой команды. К показателям, характерным для любой команды относятся:

- организационная эффективность;
- функциональность (члены команды должны обладать всеми необходимыми профессиональными навыками для достижения командной цели);
- грамотное распределение командных ролей;
- взаимопонимание между членами команды и согласованность совместных действий;
- принятие других участников команды;
- уровень командного духа и солидарности;
- удовлетворенность членов команды работой в коллективе;
- психологический комфорт, доверие, взаимопомощь между участниками команды [58].

Показатели второй группы характеризуют команды в разных видах организационных культур:

- понимание и принятие командных ценностей и общей командной цели;

- информированность участников команды о состоянии текущих дел в организации;
- участие всех членов команды в выборе способов достижения поставленных целей;
- готовность каждого участника команды взять на себя дополнительные обязанности в случае необходимости для поддержания продуктивной работы команды;
- способность команды быстро реагировать на изменение условий и перестраиваться с их учётом;
- готовность членов команды брать на себя ответственность;
- включенность каждого члена команды в рабочий процесс;
- реализация в ходе рабочего процесса профессионального и личностного потенциала каждого участника команды [58].

Таким образом, В. Б. Рябов рассматривает эффективность командного взаимодействия через призму организационной культуры и особенностей формальной структуры организации.

Попытками изучения эффективности командной работы путем помещения её в организационную среду занимаются также и зарубежные исследователи. В труде Л. Томпсона представлена описательно-предписывающая модель функционирования, которая позволяет выявить пути совершенствования деятельности команд [67]. Е. Д. Короткина и И. М. Пелевина, взяв за основу модель Л. Томпсона, проанализировали наиболее существенные компоненты и условия командной работы. Цель исследователей состояла в установке взаимосвязей между основными компонентами и условиями командной работы и критериями эффективности команды [30].

По мнению Л. Томпсона, окружающая среда способствует осуществлению трех командных действий: создавать мотивацию, эффективно работать и организовывать/координировать деятельность членов

команды. Л. Томсон считает, что эти основные условия определяют эффективность работы команды [67].

Не менее важным компонентом является культура команды, которая включает в себя все те не сформулированные постулаты, которые официально не обсуждаются, но формируют поведение внутри команды. М. Геллерт и К. Новак считают, что для командной культуры характерны особые ценности и нормы, которые определяют поведение членов группы [18]. Таким образом, анализ командных ценностей может сделать процесс формирования команды более эффективным, поскольку ценности являются основным элементом культуры команды.

Отечественные исследователи Е. Л. Аксенова и Т. Ю. Базаров пишут о том, что при анализе культуры команды важно учитывать: уровень инициативы членов команды; степень официальности, которую требует работодатель при выполнении рабочих задач; степень важности, которую организация придает соблюдению формы одежды и режиму рабочего дня; ориентации только на результат или на соблюдение правил и принципов работы и т.д. [3].

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов:

- командных правил, принятых всеми членами команды;
- способов разделения власти;
- сплоченности участников команды;
- процесса взаимодействия команды (решение конфликтных ситуаций, принятие решений, налаживание внутренних и внешних связей и т.д.);
- распределения командных ролей [3].

Выше были описаны внешние условия эффективной командной деятельности. К внутренним условиям можно отнести: мотивацию членов команды к достижению общей цели, коммуникацию членов команды, знания и умения, которыми обладают участники команды и которые во многом

определяют рабочие возможности команды. Совокупность внутренних и внешних условий гарантируют высокий результат командной деятельности.

Если говорить о студенческой проектной команде, то ее эффективность обычно оценивается по следующим критериям: ответственность членов команды, креативность, профессионализм и уровень коммуникативной компетентности. Каждый из этих критериев имеет несколько показателей, которые более глубоко раскрывают его смысл.

Уровень коммуникативной компетентности членов команды включает следующие показатели:

- поведение студентов во время общих обсуждений;
- культура межличностной коммуникации;
- способность конструктивно решать возникающие конфликты;

Уровень профессионализма членов команды включает в себя показатели:

- знания по основным предметам своего направления;
- способность планировать свою деятельность;
- результативность.

Уровень ответственности членов команды включает в себя следующие показатели:

- выполнение возложенных обязательств;
- чувство ответственности по отношению к ценностям команды;
- уровень ответственности за собственный участок работы, который

ему поручила команда.

Уровень креативности членов команды включает в себя показатели:

- стремление к нестандартным решениям, применение инновационных технологий;
- способность команды быть гибкой, приспосабливаться к изменяющимся внутренним и внешним условиям;
- инициативность.

При желании, используя приведенные выше критерии, студенты могут составить сводную таблицу и определить личную эффективность каждого члена команды. Такая оценка способствует осознанию деятельности каждого участника проектной команды. С помощью полученных результатов можно комплексно взглянуть на деятельность проектной группы и внести в нее необходимые изменения, если это необходимо.

Проанализировав информацию, мы выделили несколько существующих моделей оценки эффективности командной работы:

1. Модель GRPI, которая впервые была представлена в 1977 году. Согласно данной модели оценки эффективности командной работы складывается из четырех параметров, по первым буквам которых и составил название модели: «Goals – оценка четкости сформулированной цели, приоритетов и ожидания от командной работы; Roles – оценка распределения ролей и ответственности; Processes – оценка решения задач в команде, порядка работы над задачей, коммуникаций между членами команды; Interpersonal relationship – оценка гибкости, открытости взаимоотношений членов команды, ответственности друг за друга» [33].

2. Модель эффективной командной работы Д. Катценбаха и Д. Смита. Согласно данной модели результатом деятельности команды являются: «продукт коллективного труда, личное развитие, показатели эффективности» [27]. Авторы модели считают, что: «на результат командной деятельности оказывают влияние три фактора, которые и следуют оценивать: приверженность участников команды общей цели; верность ценностям компании; взаимодополняемые навыки членов команды; взаимная ответственность» [27].

3. Модель Дж. Р. Хакмана включает в себя несколько критериев оценки эффективности командной работы. Команда должна иметь: «установившийся состав участников и четкое направление развития (общие цели и задачи); организационную структуру; благоприятный контекст и возможность обучения, наставничества для членов команды» [80].

4. Модель П. Ленсиони. Согласно этой модели эффективность команды оценивается по отсутствию основных проблем, среди которых: «отсутствие доверия между членами команды; боязнь конфликтов – команда, в которой доверие – главный принцип общения, принимает правильные взвешенные решения; недостаточная преданность делу; уклонение от ответственности; невнимание к результатам» [33].

5. Модель А. М. Карякина и В. В. Пыжикова. Эффективность работы команды в этой модели складывается из: «внешнего окружения команды; задач, стоящих перед командой; рабочих процессов, влияющих на эффективность; ответственности и полномочий; структуры команды, под которой понимается ее состав, уровень квалификации каждого члена команды, наличие или отсутствие конфликтов, единство мышления, статус, роли» [28].

Л. Томпсон считает критериями эффективности те факторы, которые используются для оценки успеха или неудачи команды [67]. Дж. Р. Хакман в своей модели эффективности группы указывает на несколько критериев эффективности. Поскольку диагностируемая нами в дальнейшем команда студентов Тольяттинского государственного университета имеет устоявшийся состав участников и четкую организационную структуру в рамках проектной деятельности, то мы в своем исследовании остановимся и подробно разберем только три значимых критерия из модели Дж. Р. Хакмана: продуктивность, сплоченность и обучение [80].

Под критерием продуктивности исследователь подразумевает: «четко сформированные командные цели, которые адаптируются в соответствии с новой информацией, сменой приоритетов компании» и т.д. [80]. Дж. Р. Хакман отмечает: «Критерий сплоченности связан с теми процессами, которые объединяют членов команды, помогают им держаться вместе. Команда может достичь своих целей, но при этом отношения внутри не складываются и не развиваются, что не позволяет группе продуктивно работать вместе в будущем. Взаимный антагонизм может стать настолько

сильным, что члены группы скорее согласятся коллективно потерпеть неудачу, чем поделиться знаниями и информацией друг с другом» [80]. В успешных командах очень поддерживается способность участников работать совместно над будущими проектами. Критерий обучения Дж. Р. Хакман определяет как: «возможность роста и развития для каждого члена команды» [80]. В некоторых исследованиях предлагается еще один критерий успешности команды – интеграция [31]. Интеграция позволяет оценить пользу команды для организации в целом, соответствие целей команды задачам организации и т.п.

Анализируя информацию о критериях эффективности команды, мы пришли к выводу, что эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры (результат), однако есть специфические черты, присущие только команде. Вполне очевидным является тот факт, что критерии сформированности команды отражают специфические признаки команды, отличающие ее от других малых групп.

В своей дальнейшей исследовательской работе, мы ориентировались на, выделенные Дж.Р. Хакманом [80], критерии эффективности командной работы:

- продуктивность команды;
- сплоченность команды;
- обучение.

Из приведенных выше критериев, мы выделили показатели эффективной студенческой команды, уровень сформированности которых мы будем в дальнейшем диагностировать в студенческих группах:

- 1) мотивация к достижению общей цели;
- 2) психологический и эмоциональный комфорт участников команды;
- 3) близкие жизненные и нравственные ориентиры;
- 4) сотрудничество членов команды;
- 5) взаимная ответственность,

б) удовлетворенность деятельностью, возможность роста и развития.

Для определения уровня продуктивности, сплоченности и обучения студенческой команды мы подобрали диагностики, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии и показатели сформированности студенческой команды и методики их диагностики

Критерий команды	Показатель команды	Диагностика
Продуктивность команды	Мотивация к достижению общей цели Взаимная ответственность	Диагностика наличия мотивации к достижению общей цели М. О. Князевой Диагностика уровня развития малой группы Н. П. Фетискина
Сплоченность команды	Психологический и эмоциональный комфорт участников команды Сотрудничество членов команды Близкие жизненные и нравственные ориентиры	Оценка микроклимата студенческой группы В. М. Завьялова Определение индекса групповой сплоченности Сишора
Обучение команды	Удовлетворенность деятельностью, возможность роста и развития	Диагностика личностной и групповой удовлетворенности учебной Н. П. Фетискина,

		В. В. Козлова, Г. М. Мануйлова
--	--	-----------------------------------

Проанализировав информацию о командах, командообразовании, критериях эффективности командной работы, мы вывели содержательные характеристики уровней командообразования студентов, которые представлены ниже.

Низкий уровень: у студентов отсутствуют общие задачи, каждый член группы работает на личную цель. Студенты конкурируют друг с другом при выполнении заданий и даже мешают успеху других, относятся друг к другу безразлично. У них разные взгляды в понимании нравственности и безнравственности. Студенты не сотрудничают друг с другом и категорически отказываются брать на себя взаимную ответственность. Участники команды не довольны своей деятельностью. Не видят в ней никаких возможностей для своего дальнейшего роста и развития. Студенты считают, что зря тратят свое время.

Средний уровень: большинство ключевых решений студенты принимают коллегиально. Помогают и распределяют задачи друг друга в периоды пиковых нагрузок. Однако у студентов отсутствует мотивация к достижению общей цели, они отдают предпочтение решению своих личных задач и работают чаще отдельно друг от друга. Студенты относятся с симпатией к одноклассникам. Поддерживают доброжелательную, не конфликтную атмосферу в группе. Однако не помогают однокурсникам, если у них возникает проблема. У членов команды совпадают взгляды на основные нравственные и моральные вопросы, однако могут возникать конфликты на этой почве. Участники команды доброжелательно относятся друг к другу. В ответственные моменты студенты сотрудничают друг с другом. Но в целом студенты предпочитают работать по отдельности и не брать на себя ответственность за других. Студенты в целом удовлетворены

своей деятельностью и получают от нее удовольствие, но не видят в ней перспектив и возможностей для дальнейшего развития.

Высокий уровень: студенты с удовольствием помогают успеху других и работают друг с другом для выполнения совместной цели. Порядок достижения цели вырабатывается совместно всеми членами команды. Цель всем известна, принимается и разделяется каждым участником команды. Студенты толерантны, принимают индивидуальные особенности друг друга и оказывают поддержку в сложных ситуациях, конфликтах. Внутри команды одинаковые взгляды на вопросы нравственности, приемлемости тех или иных методов. Для внутрикомандных отношений характерны: взаимная ответственность, сотрудничество, оценка своей работы и работы других участников команды с точки зрения общих целей и задач. Участники команды получают удовлетворение от своей деятельности. Видят возможности для саморазвития, личностного и командного роста, перспективы для карьерного роста.

Остановимся более подробно на проектной деятельности, организуемой в высших учебных заведениях, и ее роли в процессе формирования студенческой команды.

1.3 Проектная деятельность как условие успешного командообразования в вузе

В современной образовательной практике широко применяется метод проектов, который успешно решает учебные и воспитательные задачи. Метод проектов позволяет учащимся активно проявлять себя, формировать навыки организации и планирования своей деятельности, раскрывать свои творческие способности, развивать личную индивидуальность.

Образовательная технология проектного обучения получила широкое распространение в Соединенных Штатах Америки в 1919 году. В России технология стала известна в 1925 году. Основу технологии составляют идеи американских философов Дж. Дьюи, Э. Торндайка, В. Лая о том, что образование является процессом накопления и реконструкции уже имеющегося опыта с целью углубления его содержания. Дж. Дьюи считает, что ребенок должен приобретать знания и опыт в ходе исследования окружающей среды, посредством проведения опытов, экспериментов, построения различных схем и макетов [6]. Таким образом, основу метода проектов составляет путь преодоления затруднений и исканий. В процессе образовательной деятельности учащиеся самостоятельно планируют и решают конкретные практические задачи. В 30-е годы XX века метод проектов практически исчез в российской образовательной практике и до недавнего времени не использовался.

Применение метода проектов связано с большими преимуществами. Главная заслуга метода состоит в том, что он способствует успешной социализации обучающегося. Создается такая информационная среда, в которой учащиеся учатся самостоятельно ориентироваться, что приводит к формированию личности, обладающей информационной культурой в целом. Также активно развиваются творческие способности учащихся за счет внедрения системно-деятельностного подхода на всех этапах выполнения проекта. Тему проекта учащиеся выбирают исходя из своих интересов и

предпочтений, что позволяет обеспечить каждому собственную траекторию обучения, позволяет дифференцировать и индивидуализировать образовательный процесс. Большую роль играет работа в группе. Командная работа формирует у учащихся такие качества как планирование, коллективное целеполагание, способность распределять задачи и роли между участниками группы, разделять ответственность, координировать свои действия с действиями других участников проекта и т.д.

В национальном стандарте Российской Федерации указано, что проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений [44]. Толковый словарь русского языка определяет проект как разработанный план какого-либо сооружения, механизма, устройства [48]. Е. Ястребцева пишет о том, что проект – совместная учебно-познавательная, творческая или игровая деятельность, имеющая общую цель, согласованные методы, способы деятельности, направление на достижение общего результата деятельности [7].

Типы проектов характеризуются по направлению деятельности: образовательные, научно-технические, социальные. По характеру проектируемых изменений: инновационные, поддерживающие. По особенностям финансирования: инвестиционные, спонсорские, кредитные, бюджетные, благотворительные. По срокам реализации: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные. По масштабам: мегапроекты, малые проекты, микропроекты. В образовании используются определенные виды проектов: исследовательские, творческие, информационные, практико-ориентированные, приключенческо-игровые [13].

Основные признаки проекта:

- достижение поставленной цели;
- решение социально-значимой проблемы;
- деятельность ограничена по времени;
- управляемость;

- обеспеченность ресурсами;
- презентация в виде мероприятий;
- получение ожидаемых результатов через решение задач [13].

Правильно выделенные признаки позволяют грамотно организовать проектную работу, подобрать необходимый инструментарий и успешно реализовать проект.

Смысл проектной деятельности в самостоятельной работе студентов над конкретными практическими заданиями под руководством педагога. В процессе такой деятельности у учащихся формируются как теоретические, так и практические навыки, что ускоряет формирование профессиональных и общекультурных компетенций в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом. Исследователи утверждают, что проектный метод в корне отличается от традиционных методов обучения. Так В. В. Решетка в своих работах пишет о том, что проектная деятельность способствует практическому применению студентами знаний уже в процессе обучения. Студенты самостоятельно анализируют и обрабатывают источники информации, придумывают и разрабатывают проект, формулируют задачи, цели и способы их достижения. Педагог в процессе проектной деятельности занимает роль консультанта [60].

Зарубежные исследователи много пишут о том, какими характеристиками должен обладать проектный метод. Так Ш. Алинк и Х. Берг в качестве основных выделяют следующие характеристики [76]:

- открытость проектов;
- главная роль отводится студентам;
- сотрудничество участников проекта;
- междисциплинарность;
- интерактивность;
- реалистичность проектов;
- важная роль руководителей или наставников и пр.

Исследователи считают, что проектный метод способен принести существенные результаты в образовательный процесс высших учебных заведений. О методе проектов пишет масса зарубежных исследований, что подтверждает широкое распространение проектной деятельности в мире. Например, в португальском университете Минхо проводилась опытно-экспериментальная работа по теме влияния проектного метода на эффективность образовательного процесса. Эксперимент проводился в течение трех лет. По результатам эксперимента студенты показали положительную динамику степени своего участия в учебном процессе, которая, в свою очередь, положительно повлияла на продуктивность их работы в целом [79].

Сегодня метод проектов является эффективным инструментом решения ряда задач. Результаты студенческих проектов могут использоваться при написании докладов, научных статей и пр. Однако, чтобы работы студентов содержали действительно полезный, востребованный и нужный результат, который мог бы быть успешно реализован на практике, проектную деятельность студентов следует внедрять в образовательный процесс систематически и начиная с первого курса обучения бакалавров. Подобная тенденция и наблюдается во многих отечественных вузах. В частности тольяттинский государственный университет внедряет проектную деятельность у студентов с первого курса обучения.

Проектная деятельность проводится не с отдельными студентами и не с учебными группами, а с командами. Командная работа имеет ключевое значение в проектной деятельности. И здесь крайне важен грамотный процесс командообразования. Для того, что сформировать эффективную команду из разрозненных студентов в условиях проектной деятельности, необходимо понимать этапы становления команды, чтобы реализовать их в ходе работы над проектом.

Становление команды – самый длительный, сложный и важный процесс для всех членов команды. Э. Деминг выделяет четыре этапа становления команды. Исследователь уверен, что для превращения группы независимых индивидуальностей в настоящую команду, они должны пройти каждый из этапов.

1-й этап: формирование. Для этого начального этапа характерно осторожное изучение границ членами команды, поиск приемлемого группового поведения. Меняется статус: от независимого индивидуального к статусу члена команды. На этом этапе участники команды ощущают много положительных эмоций: ожидание, оптимизм, увлечение, мотивацию к совместной работе, гордость, но также некоторые участники могут ощущать беспокойство и неуверенность в себе.

Действия, совершаемые на данном этапе:

- определение задачи и способов ее выполнения;
- выработка группового поведения, в том числе поведения при возникновении проблем;
- сбор нужной информации;
- первые обсуждения работы и ожидаемых результатов;
- обсуждение проблем и вопросов, не относящихся к основной задаче, попытки понять актуальные проблемы.

2-й этап: штурм. Один из самых сложных этапов в становлении команды. Участники начинают понимать, что достигнуть поставленную цель гораздо сложнее, чем представлялось сначала. Начинаются обсуждения и споры о том, что именно предпринимать команде для достижения прогресса. Чаще всего на этом этапе членам команды не хватает профессионализма и опыта для принятия решений, каждый апеллирует к своему личному опыту и сопротивляется сотрудничеству с другими. Некоторые члены команды начинают испытывать панику от осознания того, какую большую работу им предстоит сделать.

Действия, совершаемые на данном этапе:

- споры между друг другом;
- соревнование, отстаивание своего мнения;
- постановка нереальных целей;
- осознание разобщенности;
- зависть к более успешным членам команды.

3-й этап: нормализация. Этот этап характеризуется осознанием своих обязанностей и степени ответственности. Члены команды начинают видеть свою роль в общем деле, принимают команду и ее правила. Начинают сходить на нет конкурентные отношения, на смену эмоциональному конфликту приходит партнерство.

Действия, совершаемые на данном этапе:

- избегание конфликтов;
- члены команды становятся более дружелюбными, начинают делиться моментами личной жизни;
- обсуждение путей развития команды;
- появление общего духа, командной сплоченности;
- понимание и следование командным нормам и правилам.

4-й этап: представление. Это стадия здоровых взаимоотношений. Участники команды начинают решать проблемы, они осознают слабые и сильные стороны друг друга, принимают их. Каждый член команды понимает свою значимость в общей работе, получает от нее удовлетворение.

Действия, совершаемые на данном этапе:

- конструктивное изменение себя;
- привязанность к команде [21].

Другие исследователи командной деятельности, например, Т. Ю. Базаров, выделяют пять этапов в развитии команды: адаптация, группирование, кооперация, функционирование [8].

Н. Е. Равикович выделяет следующие стадии формирования команды:

- стадия «притирки» в которой члены команды знакомятся, работают над нормами и правилами поведения внутри команды. На этой стадии состав команды может быть нестабилен;
- стадия распределения и закрепления групповых ролей, принятия групповых норм членами команды;
- стадия выработки, закрепления и оптимизации схем взаимодействия между членами команды;
- стадия интеграции и успешной работы сформированной команды, коллектива [51].

Команды можно разделить на два основных типа по времени их функционирования. Существуют проектные группы, которые взаимодействуют достаточно короткое время и выполняют определенную цель. Другие команды функционируют длительное время. Логично, что и процесс формирования таких команд будет различаться. Каждая стадия формирования команды зависит от внутренних и внешних условий организации, от самого коллектива и многих других факторов. Проектная группа всегда существует в строгих временных рамках и проходит следующие стадии:

- знакомство членов команды друг с другом, создание внутрикомандных правил и норм;
- «притирка» участников команды, перераспределение ролей, работа над совместной деятельностью;
- интеграция и успешная работа команды по выполнению поставленных перед ней целей;
- работа над проектом завершена, участники «охладевают» к совместной деятельности. На этом этапе важно правильно организовать выход из проекта, поскольку между членами команды снова возможны возникновения конфликтов.

Цель проектной деятельности – успешно осуществить проект в заданных условиях его выполнения. Для этого, в процессе реализации

проекта, должны решаться задачи – ряд конкретных действий, направленных на достижение цели проекта. Проектная деятельность, помимо основного результата – выполнение и закрытие проекта, имеет и образовательный результат – формирование у обучающихся комплекса компетенций: системных и профессиональных (инструментальных, социально-личностных). Для получения результата важно успешное управление проектом, где должны соблюдаться следующие правила: соблюдение сроков, выполнение бюджета, слаженная работа команды, удовлетворенность всех членов команды, соблюдение законов и правовых актов.

Если говорить об участниках проекта, то в большинстве случаев в проекте есть заказчики и команда проекта. Заказчики – это те люди или организации, которые будут использовать, создаваемый в ходе проектной деятельности, продукт. Команда проекта – люди, работающие непосредственно над реализацией проекта. Как правило, это временная группа, объединяющая разных специалистов для выполнения работ проекта.

Метод проектов в своей реализации предполагает определенную последовательность этапов. Исследователи выдвигают разные точки зрения, так Л. И. Лебедева, Е. В. Иванова, В. С. Кукушин и И. А. Юрловская пишут о том, что работа над проектом должна предусматривать четыре этапа:

- организационно-подготовительный этап: выбор тем, формирование проектных групп;
- этап планирования: формирование плана работ над проектом;
- технологический этап: групповая работа над поиском фактов, подтверждающих или опровергающих выдвинутую гипотезу;
- заключительных этап: оформление результатов, презентация [32].

Работа студентов над проектом начинается с их ознакомления с основами проектной деятельности. Обучающиеся получают информацию о возникновении проектного метода, о его типах, характеристиках, возможностях и пр. Также преподаватель рассказывает о том, какие знания, умения и навыки приобретут студенты в процессе работы над проектом и

знакомит их с требованиями, которые будут предъявляться к их будущим проектам. В первую очередь проект должен быть грамотным и не содержать грамматических, лексических и орфографических ошибок. Материал, презентуемый в проекте, должен быть актуальным, оригинальным, проблемным и логически выстроенным. Тема проекта должна быть полностью раскрыта. Проект следует красиво оформить, сделать яркую презентацию с использованием фотографий, видео, иллюстраций и пр.

Задача преподавателя в процессе проектной деятельности – консультировать студентов по возникающим вопросам. Преподаватель напоминает нюансы работы над проектом, дает ссылки и сайты для поиска информации, помогает распределить темы, дает практические советы относительно презентации проекта. Также преподавателю необходимо пробудить у обучающихся интерес к проектной деятельности, повысить их мотивацию и творческую активность, настроить на то, что создание проекта – творческий процесс, который требует самостоятельного выдвижения проблем и генерирования оригинальных идей.

На организационно-подготовительном этапе студентам необходимо выбрать тему и распределиться в проектные группы, в состав которых могут входить: заказчики, инвесторы, проектировщики, поставщики ресурсов, консультанты и др. После чего обучающиеся выявляют проблему и точно формулируют тему проекта, также им предстоит определить цель своего проекта, ожидаемый результат и конкретизировать методы разработки проекта. После чего начинается распределение ролей в команде. На этом этапе у студентов формируются такие умения как: способность к целеполаганию, способность выбрать способ действия, способность переносить полученные ранее навыки на новые ситуации.

Важным моментом на организационно-подготовительном этапе является выбор методов разработки проектов. Г. В. Ахметжанова, И. В. Голубева, Т. В. Емельянова в своем учебно-методическом пособии по проектной деятельности говорят о том, что метод – совокупность приемов и

операций познания и практической деятельности; способ достижения определенных результатов в познании и практике [7]. Исследователи приводят примеры методов разработки проектов:

1) Дающие новые парадоксальные решения: инверсия, мозговая атака, мозговая осада, карикатура.

2) Связанные с пересмотром постановки задач: наводящая задача-аналог, изменение формулировки задачи, перечень недостатков, свободное выражение функции.

3) Творческие: аналогии, ассоциации, неологии, эвристическое комбинирование, антропотехника.

На технологическом этапе проектной деятельности студенты работают над поиском информации, необходимой для проекта. Наилучшей информацией признается та, которая наиболее точно удовлетворяет информационную потребность проекта, позволяет получить точный ответ на возникший в ходе проектной деятельности вопрос. Студентам необходимо понять, какую информацию им следует найти и для чего. Осознать, какой объем информации будет достаточен для знакомства с проблемой проекта, и определить, где и как они будут ее искать. Традиционно информацию обучающиеся могут получить от другого человека (специалиста в той или иной области), из книг, документов, научных журналов и с помощью системы Интернет.

После того, как необходимая информация набрана, студенты приступают к заключительному этапу проектной деятельности: оформлению результатов и презентации своего проекта. Проект оценивается по определенным критериям:

- степень реализации замысла проекта (насколько реализованы в конечном результате исходные цель и задачи);
- соответствие контексту проектирования (результат должен быть соотнесен с природой той среды, для которой разработан);

- новизна (в какой-то мере проект должен быть инновационным и вносить изменения, преобразования в окружающую действительность);
- актуальность (возможность использования проекта, влияние конечного продукта на изменение профессиональной/социальной ситуации);
- гуманистическая направленность (должны учитываться потребности людей, попадающих в сферу распространения проекта);
- удовлетворенность студентов участием в проектной деятельности.

Проектная методика основывается на применении и приобретении новых умений и знаний путем самоорганизации и самообразования обучающихся. Для студента участвующего в проектной деятельности важно иметь такое качество как самостоятельность – умение поставить цель, добиваться ее собственными силами, действовать сознательно, ответственно относиться к своей деятельности, проявлять инициативу. Самостоятельная работа студента – это планируемая работа студентов во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия [7].

В процессе проектной деятельности у студентов формируются интеллектуальные и коммуникативные знания и умения. К интеллектуальным знаниям и умениям относятся: знание способов работы с текстом и информацией; умение найти подходящую информацию, проанализировать ее, сделать выводы; умение определять цели и задачи предстоящего проекта; умение спрогнозировать перспективы проекта и его конечный результат.

Коммуникативные знания и умения, формирующиеся в процессе проектной деятельности: способность кратко и логично излагать свои идеи; умение выслушивать своих собеседников; умение отстаивать свою точку зрения; умение выстраивать конструктивное взаимодействие с другими участниками проекта; умение выстраивать межличностные и профессиональные связи и пр.

Согласно федеральному государственному стандарту проектная деятельность является одним из видов профессиональной деятельности, к которой по завершении обучения должен быть подготовлен выпускник [69]. В вузах метод проектов носит прикладной характер и направлен на решение практических задач, сформулированных преподавателем в рамках учебной дисциплины. В процессе проектной деятельности возможно решать ряд образовательных задач: разработка и выбор альтернативных решений проблемы, оценивание последствий от принятых решения, формирование навыков анализа проблем, командная работа и др. Участие в проектной деятельности развивает творческие и исследовательские навыки студентов: способность ориентироваться в информационном пространстве, способность к самоопределению и целеполаганию. Студент становится субъектом проектной деятельности, он – активный участник учебного процесса, проявляет инициативу, активность и самостоятельность в решении проблем, тогда как преподаватель – пассивный руководитель процесса, создающий условия для эффективной проектной деятельности. Обучающийся выступает как творец, организатор своего образования.

Таким образом, метод проектов представляет собой, направленную на достижение определенного результата, организацию самостоятельной деятельности учащихся, которая формирует у студентов интерес к учебной деятельности, позволяет творчески самореализовываться, развивать личностные и интеллектуальные качества в процессе деятельности по решению какой-либо интересующей их проблемы. Внедренный в школьное образование метод проектов постепенно стал использоваться далеко за пределами школьных образовательных организаций. В настоящее время метод проектов широко востребован в производственных организациях для решения проблемных ситуаций.

Выводы по первой главе

Процесс формирования команды и сама команда являются объектами изучения для представителей педагогики, психологии, социологии, а также менеджмента и экономики. Анализ психолого-психологических, социологических и экономических источников показал многогранность понятия команда, ее значимость в современных организационных структурах. Нами было принято решение в данном исследовании опираться на определение термина «команда», выдвинутое С. Танненбаумом, Р. Бердом и Е. Салас. Командой мы будем считать: «малую группу, состоящую из 5-7, реже из 15-20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде» [64].

Особенно актуально вопрос формирования команды встает в современных вузах, где активно внедряется проектная деятельность, которая, согласно федеральному государственному стандарту является одним из видов профессиональной деятельности, к которой по завершении обучения должен быть подготовлен выпускник [69]. Проведенный анализ сущности понятия команды и критериев её эффективности подтверждает сложную многоаспектность команды, процесса командообразования и командной работы, что является доказательством в необходимости системного подхода к сущности, содержанию и организации процесса командообразования в университете.

В своей дальнейшей исследовательской работе, мы будем ориентироваться на критерии эффективности командной работы, выделенные Дж.Р. Хакманом:

- продуктивность команды;
- сплоченность команды;
- обучение [80].

Из приведенных выше критериев, мы выделили семь показателей эффективной студенческой команды (наличие мотивации к достижению общей цели и задач; психологический и эмоциональный комфорт участников команды; близкие жизненные и нравственные ориентиры; сотрудничество членов команды; взаимная ответственность; удовлетворенность деятельностью, возможность роста и развития) уровень сформированности которых будем диагностировать в нашем констатирующем эксперименте.

Проведенный анализ содержания и организации проектной деятельности в вузах показал особую значимость и актуальность данной темы для отечественной системы высшего образования.

Разработанный и реализованный комплекс тренингов командообразования для студентов может быть одной из эффективной составляющей в воспитательно-образовательной системе высшего учебного заведения, направленной на повышение эффективности процессов командообразования в студенческих проектных группах.

Глава 2. Опытнo-экспериментальная работа по повышению эффективности процесса командообразования в условиях вуза

2.1 Диагностика актуального уровня командообразования в студенческих группах

Эмпирическое исследование актуального уровня командообразования у студентов первого курса было организовано на базе высшего учебного заведения «Тольяттинский государственный университет». В исследовании принимали участие 34 студента психолого-педагогического направления. В рамках исследования был проведен констатирующий эксперимент, в ходе которого были проведены диагностические мероприятия с целью изучения уровня командообразования в студенческих группах (таблица 2).

Таблица 2 – Организация опытнo-экспериментальной работы с целью изучения уровня командообразования в студенческих группах

Этапы Эксперимента	Задачи этапа эксперимента	Содержание экспериментальной работы
Констатирующий	Выявление исходного уровня командообразования у студентов	Диагностика уровня развития малой группы (Н. П. Фетискин) Определение индекса групповой сплоченности (К.Э. Сишор) Диагностика наличия мотивации к достижению общей цели и задач в команде, анкета (М. О. Князева) Оценка микроклимата студенческой группы, карта полярных суждений (В. М. Завьялова) Диагностика личностной и групповой удовлетворенности учёбой, опросник для самооценки (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов)

Формирующий	Разработка и реализация комплекса тренингов командообразования	Реализация комплекса тренингов командообразования в условиях проектной деятельности на базе гуманитарно-педагогического института ФГБОУ ВО ТГУ
Контрольный	Выявление динамики процесса командообразования у студентов психолого-педагогического направления ФГБОУ ВО ТГУ	Проведение контрольных диагностик

В процессе анализа психолого-педагогической литературы по проблеме командообразования мы ориентировались на, выделенные Дж. Р. Хакманом, критерии эффективной командной работы:

- продуктивность команды;
- сплоченность команды;
- обучение [80].

Из приведенных выше критериев, мы выделили показатели эффективной студенческой команды, уровень сформированности которых мы диагностировали в ходе констатирующего эксперимента в студенческих группах:

- 1) мотивация к достижению общей цели;
- 2) психологический и эмоциональный комфорт участников команды;
- 3) близкие жизненные и нравственные ориентиры;
- 4) сотрудничество членов команды;
- 5) взаимная ответственность,
- 6) удовлетворенность деятельностью, возможность роста и развития.

Более подробно ознакомиться с качественными характеристиками показателей команды можно в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели и уровень развития команды

Показатели команды	Высокий уровень развития команды	Средний уровень развития команды	Низкий уровень развития команды
Мотивация к достижению общей	Студенты с удовольствием	Большинство ключевых решений	У студентов отсутствует общие

командной цели	помогают успеху других. Работают друг с другом для выполнения совместной цели. Порядок достижения цели вырабатывается совместно всеми членами команды. Цель должна быть известна, приниматься и разделяться каждым участником команды.	студенты принимают коллегиально. Помогают и распределяют задачи друг друга в периоды пиковых нагрузок. Однако у студентов отсутствует мотивация, связанная с достижением общей цели. Студенты работают, отдельно выполняя цели, не связанные с общими целями.	задачи. Каждый член группы работает на личную цель. Студенты находятся в состоянии конкуренции, возможно даже мешают успеху других.
Психологический и эмоциональный комфорт участников команды	Члены команды видят и принимают индивидуальность друг друга. Для них характерны проявления терпимости, соучастия, поддержки и помощи одноклассникам в сложные моменты.	Студенты в целом хорошо относятся друг к другу. Им важно наличие доброжелательной атмосферы в группе. Однако, если возникают сложности и проблемы, они предпочитают остаться в стороне.	Для студентов характерно холодное и безразличное отношение друг к другу.
Близкие жизненные и нравственные ориентиры	Студенты сходятся в своих нравственных и моральных убеждениях. Все члены команды едины в понимании вопросов добра, зла и т.д.	В основном взгляды студентов на вопросы нравственности и морали совпадают. Тем не менее не редки конфликты на этой почве между участниками группы.	Для группы характерны противоположные взгляды на вопросы морали и нравственности.
Сотрудничество членов команды, взаимная ответственность	Для студенческой команды характерно сотрудничество, ответственность друг за друга. Студенты оценивают свою работу с точки	Участники команды доброжелательно относятся друг к другу. В ответственные моменты студенты сотрудничают друг с другом. Но в	Студенты не сотрудничают друг с другом и категорически отказываются брать на себя взаимную ответственность.

	зрения необходимости и важности для достижения общих целей и задач.	целом студенты предпочитают работать по отдельности и не брать на себя ответственность за других.	
Удовлетворенность деятельностью, возможность роста и развития	Участники команды получают удовлетворение от своей деятельности. Видят возможности для саморазвития, личностного и командного роста, перспективы для карьерного роста.	Студенты в целом удовлетворены своей деятельностью и получают от нее удовольствие, но не видят в ней перспектив и возможностей для дальнейшего развития.	Участники команды не довольны своей деятельностью. Не видят в ней никаких возможностей для своего дальнейшего роста и развития. Студенты считают, что зря тратят свое время.

Констатирующий этап эксперимента включал в себя следующие диагностические методики:

- 1) Диагностика уровня развития малой группы (Н. П. Фетискин)
- 2) Определение индекса групповой сплоченности (К. Э. Сигор)
- 3) Диагностика наличия мотивации к достижению общей командной цели, анкета (М. О. Князева)
- 4) Оценка микроклимата студенческой группы, карта полярных суждений (В. М. Завьялова)
- 5) Диагностика личностной и групповой удовлетворенности учёбой, опросник для самооценки (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов).

В таблице 4 представлена диагностическая карта эксперимента. Также в таблице 4 обозначены цели, которые были поставлены экспериментаторами в ходе проведения той или иной методики.

Таблица 4 – Диагностическая карта эксперимента

Содержание экспериментальной работы	Цель
-------------------------------------	------

Диагностика уровня развития малой группы (Н. П. Фетискин) Определение индекса групповой сплоченности (К. Э. Сишор)	Выявить уровень готовности студентов к сотрудничеству, взаимной ответственности
Диагностика наличия мотивации к достижению общей командной цели, анкета (М. О. Князева)	Выявить понимание общей цели и задач в студенческих группах, выявить мотивацию студентов к их достижению
Оценка микроклимата студенческой группы, карта полярных суждений (В. М. Завьялова)	Выявить уровень психологического комфорта участников студенческих групп
Диагностика личностной и групповой удовлетворенности учёбой, опросник для самооценки (Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов)	Выявить уровень удовлетворенности студентов учебной деятельностью и работой коллектива

В сентябре 2019 года были проведены опросы и анкетирование студентов различных групп по выявлению уровня командообразования. В первом этапе опроса приняли участие 34 студента гуманитарно-педагогического института Тольяттинского государственного университета.

Диагностическая методика 1. Данная диагностика уровня развития малой группы автора Н. П. Фетискина состояла из опросника, включающего 22 утверждения по выявлению уровня готовности студентов к сотрудничеству и взаимной ответственности. С помощью этой методики диагностировался организационный параметр единства команды. При проведении данной диагностики студентам нужно было оценить, в какой степени каждое из предложенных для оценки утверждений характерно для данной группы.

Только 18% (3 человека) экспериментальной группы и 12% (2 человек) контрольной группы студентов соотнесли уровень развития своей группы с

коллективом, т.е. с высоким уровнем развития. Большая часть студентов соотнесла свою группу со средним уровнем развития – 54% (9 человек) в экспериментальной группе и 48% (8 человек) в контрольной группе. 30% (5 человека) э.г. и 42% (7 человек) к.г. отнесли группу к низкому уровню развития.

Большое количество студентов отмечали настроение взаимопомощи в группе, равнодушия к чужой беде. Многие студенты выявили свое негативное отношение к конфликтам среди участников группы и предпочли мирное решение вопросов. Однако крайне мало студентов соотнесли со своей группой такие качества как инициативность, сплоченность, организованность. Подавляющее большинство студентов (90%) отметили, что они предпочитают ограничивать общение с однокурсниками стенами университета и не делятся событиями личной/семейной жизни.

Данные проведенной методики представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Уровни развития малой группы автора Н. П. Фетискина

Уровни развития малой группы	ЭГ (17 чел.)		КГ (17 чел.)	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Высокий (коллектив)	3	18%	2	12%
Средний	9	54%	8	48%
Низкий	5	30%	7	42%

Графическое представление результатов констатирующего эксперимента по определению уровня развития малой группы на рисунке 1.

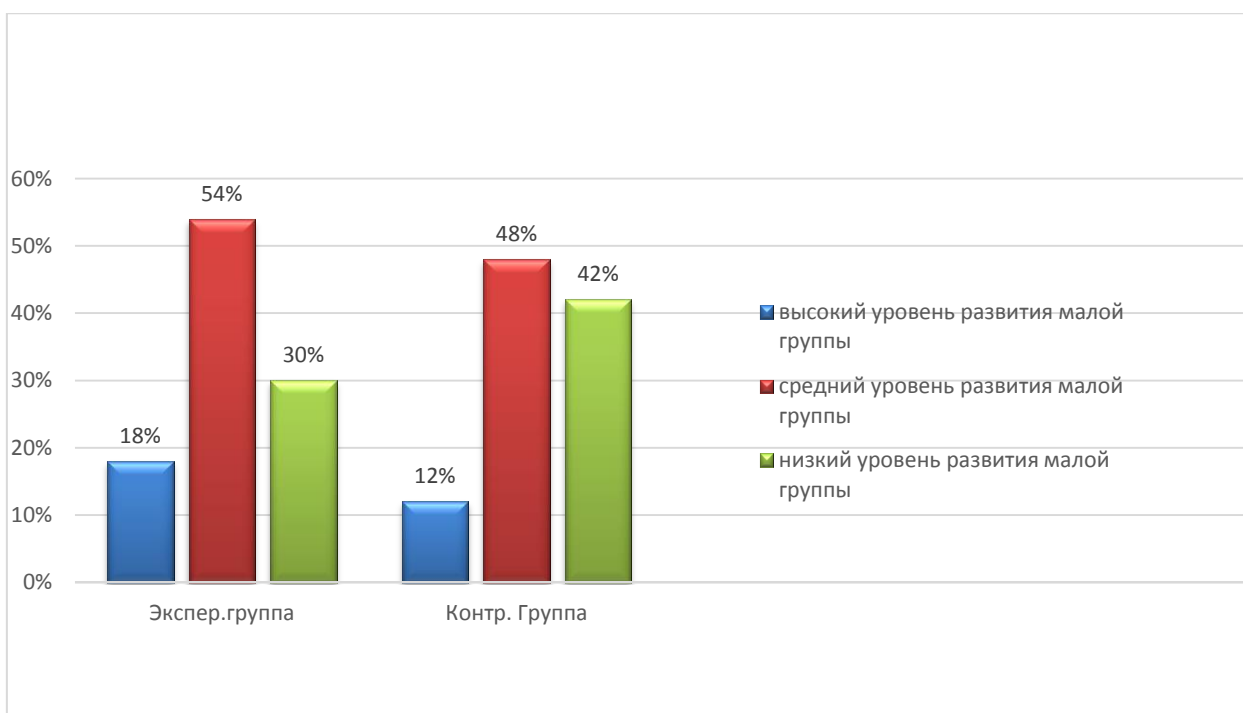


Рисунок 1 – Диаграмма уровней развития малой группы.

Диагностическая методика 2. С помощью методики американского психолога К. Э. Сिशора мы диагностировали степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое. Методика состоит из пяти вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Например, студентам предлагается оценить свою принадлежность к группе, и дается шесть вариантов ответа:

- чувствую себя ее членом, частью коллектива (5);
- участвую в большинстве видов деятельности (4);
- участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3);
- не чувствую, что являюсь членом группы (2);
- живу и существую отдельно от нее (1);
- не знаю, затрудняюсь ответить (1).

Ответы студентов кодируются в баллах, специально указанных в скобках. Максимальная сумма баллов: + 19, минимальная: - 5.

В экспериментальной группе большая часть студентов – 60% (10 человек) показали средний уровень групповой сплоченности. 12% (2 человека) показали низкий уровень. И только 30% (5 человек)

диагностировали у себя высокий уровень групповой сплоченности. Результаты контрольной группы не сильно отличаются от результатов экспериментальной группы. 18% (3 человека) контрольной группы показали высокий уровень групповой сплоченности, 72% (12 человек) отметили средний уровень и 12% (2 человека) – низкий уровень. Результаты проведенной диагностики представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Уровни групповой сплоченности автора К. Э. Сишора

Уровни групповой сплоченности	ЭГ (17 чел.)		КГ (17 чел.)	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Высокая групповая сплоченность	5	30%	3	18%
Средняя групповая сплоченность	10	60%	12	72 %
Низкая	2	12%	2	12%

Графическое представление результатов констатирующего эксперимента по определению уровня групповой сплоченности представлено на рисунке 2.

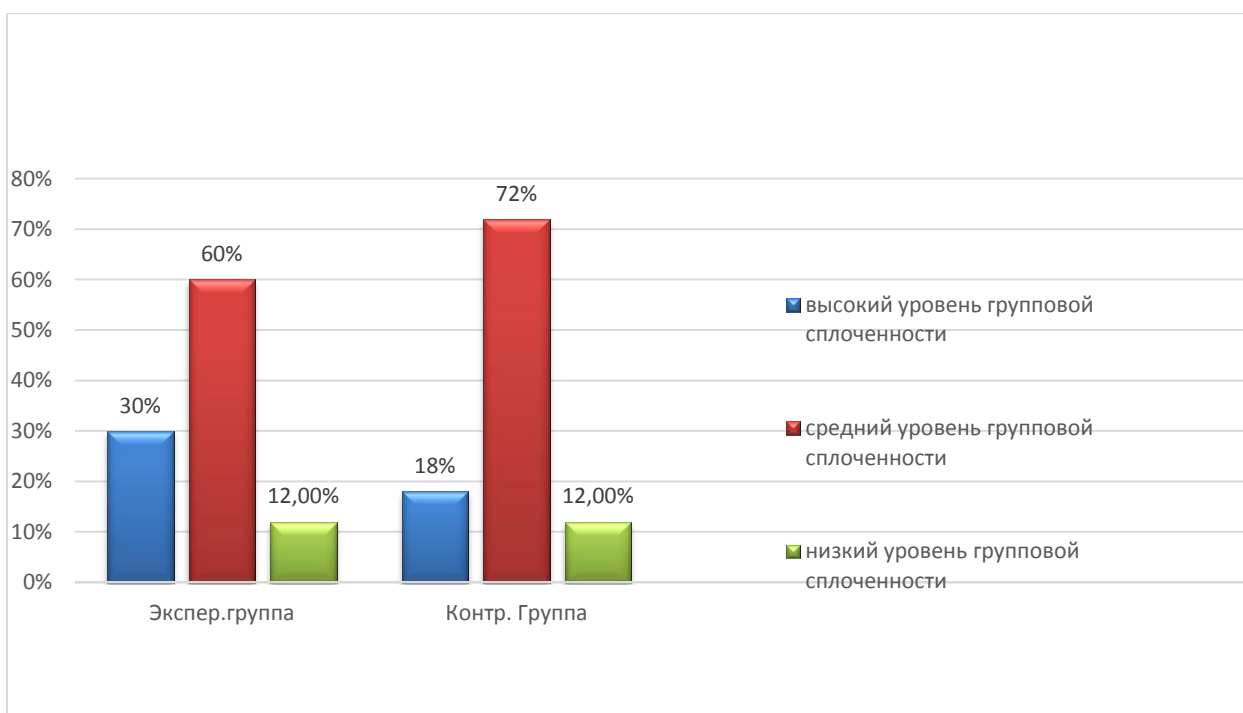


Рисунок 2 – Диаграмма уровней групповой сплоченности.

Диагностическая методика 3. С помощью анкеты М. О. Князевой было диагностировано наличие мотивации студентов к достижению общей командной цели. Согласно данной методике студентам предлагалось ответить на 13 вопросов анкеты. Анкета относится к анкетам закрытого типа, так как, отвечая на вопросы, испытуемые выбирали ответ из предложенных двух вариантов: «да» или «нет». Все вопросы анкеты были связаны с ключевыми признаками команды. При анализе результатов подсчитывалось количество положительных и отрицательных ответов. Если количество положительных ответов в анкете преобладает – у студента диагностируется наличие мотивации к достижению командной общей цели, если преобладает количество отрицательных ответов – отсутствие мотивации к достижению общей командной цели.

При подсчете результатов у 60% (10 чел.) экспериментальной группы и 72% (12 чел.) контрольной группы было диагностировано отсутствие мотивации, и только 42% (7 чел.) э.г. и 30% (5 чел.) к.г. показали наличие мотивации к достижению общей цели в своей студенческой группе.

Данные проведенной методики представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Диагностика наличия/отсутствия мотивации к достижению общей командной цели автора М. О. Князевой

Наличие/отсутствие общей цели	ЭГ (17 чел.)		КГ (17 чел.)	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Наличие мотивации	7	42%	5	30%
Отсутствие мотивации	10	60%	12	72%

Графическое представление результатов констатирующего эксперимента по определению наличия/отсутствия общей цели в студенческой группе на рисунке 3.

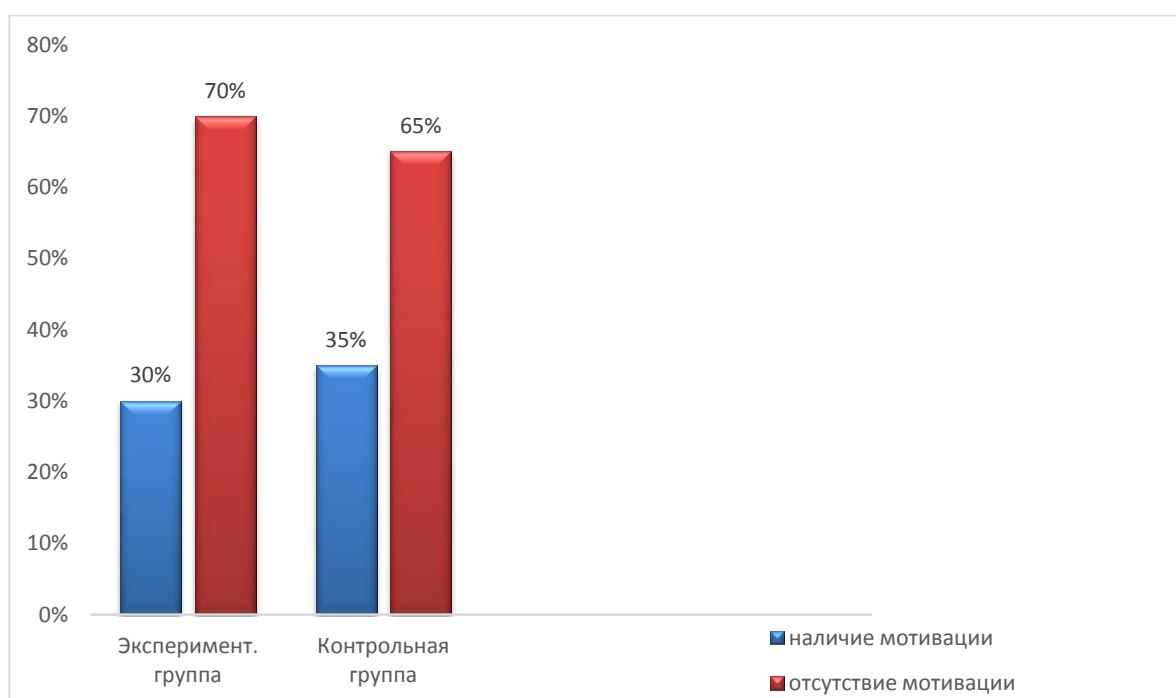


Рисунок 3 – Диаграмма наличия/отсутствия мотивации к достижению общей командной цели

Диагностическая методика 4. Следующей методикой, применяемой для оценки психологического климата в группе, являлась методика оценки микроклимата студенческой группы автора В. М. Завьяловой. Студентам предоставлялась карта, составленная по типу полярных суждений. Слева –

суждения, раскрывающие психологический климат с положительной стороны, справа – с отрицательной стороны. Перед студентами стояла задача выбрать одно из полярных суждений, отражающее типичную картину взаимоотношений в их группе и обычного настроения в ней.

Автор методики выделяет следующие уровни психологического микроклимата (ПМ) в студенческой группе: высокая степень благоприятности ПМ, средне – высокая степень благоприятности ПМ, средняя степень благоприятности ПМ, средне – низкая степень благоприятности ПМ, незначительная благоприятность ПМ. Для определения психологического микроклимата было необходимо сложить все положительные баллы из карты ответов студентов, затем отрицательные и из большей суммы вычесть меньшую сумму. Для нашего удобства мы адаптировали систему подсчета результатов диагностики и оставили только три уровня ПМ: высокая степень благоприятности, средняя степень благоприятности и низкая степень благоприятности.

Анализ результатов данной диагностики выявил, что большинство студентов (42% (7 чел.) э.г. и 60% (10 чел.) к.г.) оценивают психологический комфорт в своей группе, как средний уровень благоприятности. Низкий уровень показали 36% (6 чел.) в э.г. и 18% (3 чел.) в к.г. Высокую степень благоприятности отметили 24% (4 чел.) и в экспериментальной группе и в контрольной группе.

В своих ответах студенты – первокурсники отмечали бодрое, жизнерадостное настроение в группе, доброе отношение друг к другу. Однако суждения, связанные с желанием студентов активно включаться в трудовые дела группы и принимать активное участие в общественной жизни группы, в подавляющей большинстве (80%) были оценены студентами отрицательно.

Данные проведенной методики представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка микроклимата студенческой группы автора В. М. Завьяловой

Уровни психологического микроклимата	ЭГ (17 чел.)		КГ (17 чел.)	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Высокая степень благоприятности	4	24%	4	24%
Средняя степень благоприятности	7	42%	10	60%
Низкая степень благоприятности	6	36%	3	18%

Графическое представление результатов констатирующего эксперимента по оценке микроклимата студенческой группы на рисунке 4.

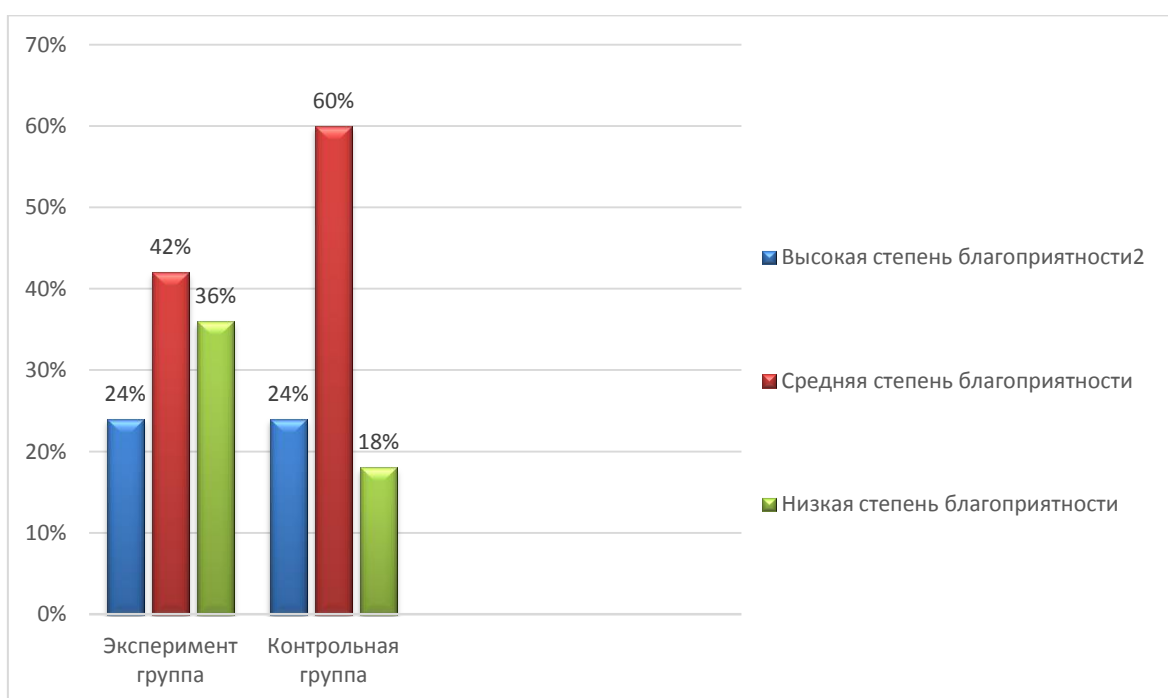


Рисунок 4 – Диаграмма уровней благоприятности психологического микроклимата студенческой группы.

Диагностика 5. С помощью диагностики личностной и групповой удовлетворенности учёбой Н. П. Фетискина, В. В. Козлова и Г. М. Мануйлова был выявлен уровень удовлетворенности студентов учебной деятельностью и работой коллектива. Студентам предлагался

опросник, включающих 12 утверждений. Каждое утверждение могло быть оценено от 1 до 5 баллов. Для оценки результатов баллы суммировались. Исходя из суммы набранных баллов, ответы студентов ранжировались по следующей шкале: вполне удовлетворены, удовлетворены, не вполне удовлетворены, не удовлетворены, крайне не удовлетворены.

При подсчете результатов было выявлено, что большая часть студентов не вполне удовлетворены учебной деятельностью и работой коллектива: 48% (8 чел.) в э.г. и 36% (6 чел.) в к.г. Удовлетворенность учебной деятельностью показал 30% (5 чел.) студентов и в экспериментальной и в контрольной группе. Уровень «не удовлетворены» показали 24% (4чел.) э.г. и 36% (6 чел.) к.г.

Данные проведенной методики представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Диагностика личностной и групповой удовлетворенности учёбой авторов Н. П. Фетискина, В. В. Козлова и Г. М. Мануйлова

Уровни удовлетворенности учебной деятельностью и работой коллектива	ЭГ (17 чел.)		КГ (17 чел.)	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Удовлетворены	5	30%	5	30%
Не вполне удовлетворены	8	48%	6	36%
Не удовлетворены	4	24%	6	36%

Графическое представление результатов констатирующего эксперимента по диагностике личностной и групповой удовлетворенности учёбой на рисунке 5.

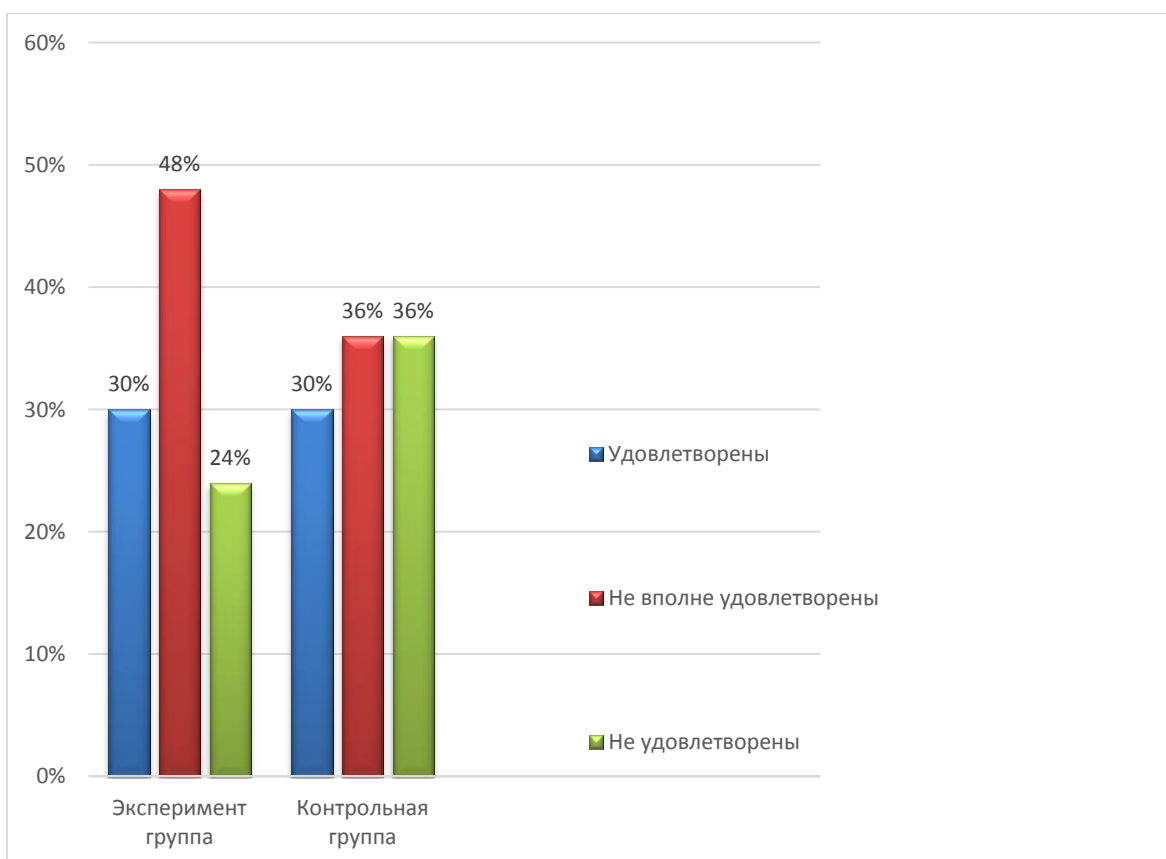


Рисунок 5 – Диаграмма уровней удовлетворенности учебной деятельностью и работой коллектива

В процессе обобщения результатов всех проведенных диагностик были получены следующие показатели: в экспериментальной группе низкий уровень командообразования выявлен у 34% (6 чел.), средний уровень командообразования зафиксирован у 41% (7 чел.) и высокий уровень командообразования показали 26% (4 чел.) студентов. В контрольной группе результаты практически не отличаются от результатов, показанных студентами экспериментальной группы. Низкий уровень командообразования в контрольной группе показали 35% (6 чел.), средний уровень командообразования выявлен у 43% (8 чел.) и высокий уровень командообразования зафиксирован у 23% (3 чел.) студентов. Обобщенные данные представлены на рисунке 6.

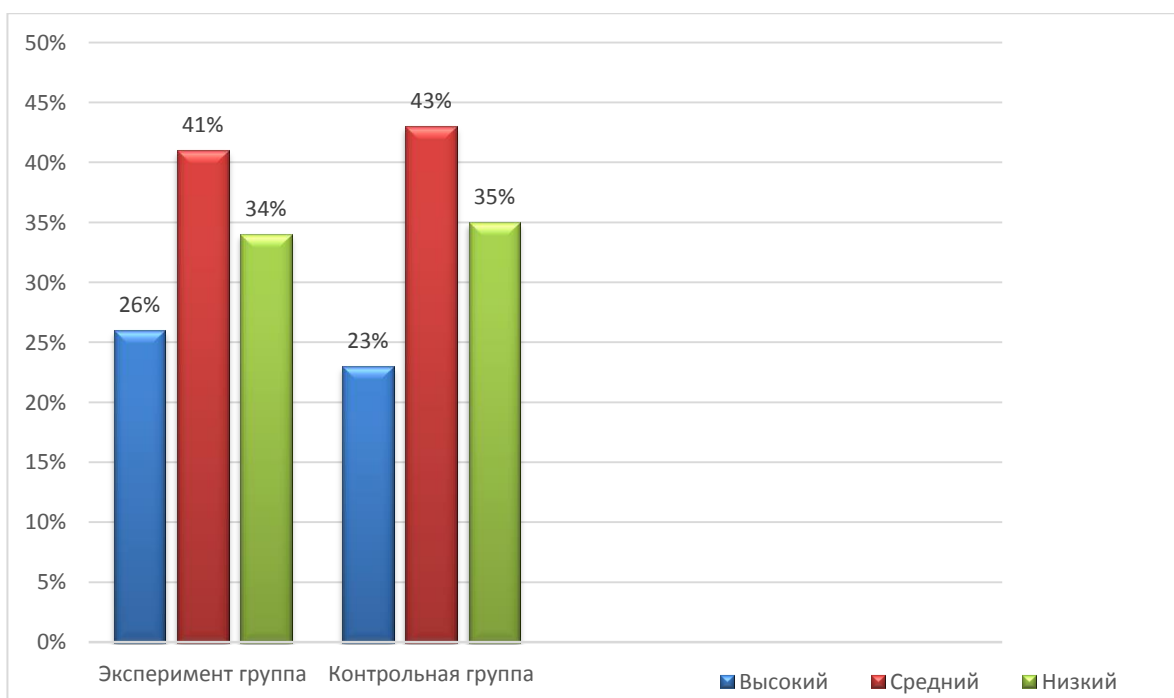


Рисунок 6 – Сравнительные данные диагностики уровней командообразования в экспериментальной и контрольной группах

Таким образом, в ходе нашего констатирующего эксперимента мы проанализировали и продиагностировали критерии эффективной студенческой команды. На основании проведенных диагностик сделаны выводы:

1. Многие решения, связанные с деятельностью своей группы, студенты принимают коллегиально и распределяют между собой учебные и организационные задачи. Однако у студентов диагностирован низкий уровень развития малой группы и мотивации, связанной с достижением общей цели, в приоритет студенты ставят личные, а не общие цели, что негативно сказывается на командной работе. Крайне мало студентов соотнесли со своей группой такие качества как инициативность, сплоченность, организованность.

2. Студентам важно иметь доброжелательную и не конфликтную атмосферу в группе. Участники команды с симпатией относятся друг к другу и стараются сотрудничать в ответственные моменты. Однако большинство студентов предпочитает работать по отдельности и не брать ответственность

за других. Студенты предпочитают ограничивать общение с однокурсниками стенами университета и не делиться событиями личной жизни. Так же у студентов возникают конфликты на почве разных взглядов на нравственные и моральные вопросы.

3. Студенты не вполне удовлетворены своей учебной деятельностью и работой коллектива. Многие отмечают, что не видят перспективы в своей деятельности и возможности для дальнейшего развития.

В ходе практической части исследования был разработан комплекс тренингов командообразования, способствующий, по мнению автора, повышению уровня командообразования у студентов. На этапе констатирующего эксперимента были выявлены определенные сложности в процессе формирования команды у студентов, принимающих участие в эксперименте. Данные, полученные в ходе проведения констатирующего эксперимента, позволили спроектировать комплекс тренингов, нацеленных на оптимизацию процесса командообразования у студентов Тольяттинского государственного университета.

2.2 Разработка и реализация комплекса тренингов командообразования в условиях проектной деятельности

Для проведения формирующего эксперимента нами был разработан комплекс тренингов, направленный на повышение уровня сформированности командных показателей сборных студенческих групп Тольяттинского государственного университета в рамках реализации проектной деятельности.

Формирующий эксперимент диссертационного исследования по теме «Командообразование в вузе в условиях проектной деятельности» имел цель выявить эффективность тренинга командообразования при формировании общей цели в студенческой команде, психологического микроклимата, сплоченности участников команды и др. Так как констатирующий этап исследования выявил недостаточный уровень показателей команды, экспериментаторы в ходе формирующего эксперимента с помощью специально разработанного комплекса тренингов стремились повысить уровень сформированности командных показателей в проектной группе студентов.

Комплекс тренингов, используемых при проведении формирующего эксперимента, направлен на подготовку студентов к работе в команде и состоит из десяти тренингов. Каждый тренинг длится шестьдесят минут и имеет свою цель. Основу комплекса составляют адаптированные методики К. Фопеля [71] и И. Вачкова [14], а также упражнения разработанные авторами.

Разработанный комплекс тренингов обладает структурой – определенной логикой подачи информации участникам. Правильно выстроенная структура позволила участникам усвоить максимальное количество информации, а сами тренинги проходили легко и динамично. Каждый шестидесятиминутный тренинг состоял из четырех частей:

1. Погружение участников в атмосферу тренинга (упражнение на знакомство/разогрев участников).

2. Командная работа (упражнения на сплоченность и взаимодействие).
3. Общее финальное упражнение.
4. Групповая рефлексия.

Разработанный нами комплекс тренингов командообразования проходил апробацию на проектной группе студентов Тольяттинского государственного университета. Экспериментальная группа состояла из 17 студентов. Состав участников эксперимента по направлениям представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Состав участников эксперимента по направлениям подготовки

№	Институты	Количество студентов
1	Гуманитарно-педагогический (гр. ППОб-1701а)	7
2	Институт права (гр. ПДс-1701а)	5
3	Институт химии и энергетики (гр.ТПП-1701а)	4
4	Институт машиностроения (Атс-1701а)	1

Разработанный комплекс тренингов включает в себя 34 упражнения. Каждое упражнение имеет свою цель и направлено на формирование определенного командного показателя, необходимого для эффективной работы. Мы систематизировали все упражнения тренинга в таблицу в соответствии с целью и формируемым командным показателем. Данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Содержание комплекса тренингов командообразования

Показатель	Цель упражнения	Упражнение
Психологический и эмоциональный комфорт участников команды	Знакомство и самопрезентация	«Имена» «Пожелание» «Салфетки» «Интервью» «Ожидания»

		<p>«Мяч»</p> <p>«Взаимодействие в кругу»</p> <p>«Импульс»</p> <p>«Цифры»</p> <p>«Невербальный сигнал»</p> <p>«Имаджинариум»</p>
Сотрудничество членов команды	Сплоченность группы	<p>«Корреспондент»</p> <p>«Построение круга»</p> <p>«Тропинка»</p> <p>«Скульптура»</p> <p>«Ассоциации»</p> <p>«Узел»</p> <p>«Кто быстрее?»</p> <p>«Остров»</p> <p>«Уменьшающаяся газета»</p> <p>«Доверительное падение»</p>
Взаимная ответственность членов команды	Выявление командных ролей	<p>«Тропинка»</p> <p>«Узел»</p> <p>«Дом»</p> <p>«Пазлы»</p>
Близкие жизненные и нравственные ориентиры	Прояснение понятия «команда»	<p>«Ассоциации с командой»</p> <p>«Круг-треугольник-квадрат-спираль»</p>
Наличие общей цели и задач	Тренировка навыков совместной работы	<p>«Конституция команды»</p> <p>«7 факторов»</p> <p>«Рисуем вслепую»</p> <p>«Создаем вместе»</p>
	Завершение тренинга, рефлексия	<p>«Волшебная лампа»</p> <p>«Благодарность»</p>

Первые два тренинга направлены на знакомство и самопрезентацию студентов. Цель тренинга № 1 состояла в знакомстве с тренером и друг с другом. Поскольку участники проектной деятельности представляли собой сборную группу, они не были знакомы между собой. Также предстояло снять напряжение участников и диагностировать эмоциональное состояние группы. Тренинг № 1 длился шестьдесят минут и состоял из упражнений: «Имена», «Корреспондент» и «Построение круга».

В первом упражнении на знакомство «Имена» студенты приглашались сесть в общий круг и воспроизвести свое имя наоборот. Например, Фёдор представится как Родёф, а Юля как Ялю. Можно использовать любую вариацию имени, чтобы они не повторялись. После этого студентам предлагалось придумать легенду своего имени, откуда оно произошло и что означает. В ходе этого упражнения участники познакомились с экспериментатором и друг с другом, творческая обстановка заметно снизила напряжение группы. По результатам упражнения тренер увидел общее настроение группы: в целом доброжелательное, но недоверчивое и осторожное. По студентам было видно, что они не совсем понимают специфику предстоящей работы, многие из них первый раз участвовали в подобном тренинге и в проектной деятельности в целом. Некоторые участники рассказывали интересные и подробные легенды о своем имени. Поскольку в таких рассказах много важных деталей, позволяющих охарактеризовать личность, то экспериментатор не стал строго ограничивать время упражнения и вместо запланированных пятнадцати минут, на выполнение упражнения ушло двадцать минут. Упражнение также выполнило функцию ледокола, сняло напряжение участников, растопило «лёд», который всегда возникает в начале работы группы и настроило на работу.

Второе упражнение тренинга № 1 «Корреспондент» также было направлено на знакомство и сплочение группы. На первом этапе упражнения

студенты произвольно поделились на пары и три минуты беседовали со своим партнером на тему «мои увлечения». На втором этапе упражнения студенты, договорившись между собой, выбирали из пары того, кто будет представлять увлечения своего партнера перед всей группой. В ходе упражнения студенты достаточно быстро определились с парами и активно начали обсуждения. В обсуждениях после выполнения упражнения они поделились, что им достаточно легко было выяснить какие-то сведения о человеке, гораздо сложнее дался второй этап упражнения, где нужно было рассказать о своем партнере группе. Трое студентов рассказали, что ощущали большое чувство ответственности, презентуя своего партнера, и старались представить его группе как можно выгоднее. Однако большинство участников тренинга отметили, что презентовать другого человека им оказалось эмоционально легче. Тогда как, слушая рассказ о себе, они испытывали волнение и неловкость.

Общим финальным упражнением тренинга № 1 стало «Построение круга». Студентам предлагалось закрыть глаза и начать хаотично передвигаться по помещению, по условному сигналу экспериментатора, они останавливались и пытались с закрытыми глазами встать в круг. При этом нельзя было переговариваться между собой. Данное упражнение создало хорошие условия для наблюдения экспериментатора за стратегией поведения участников группы. После условного знака студенты растерялись и остановились. Более активные участники смогли организовать рядом стоящих людей в цепочки, но круг долгое время не смог сомкнуться. Было заметно, что некоторые студенты испытывают дискомфорт от того, что им приходится нарушить свою и чужую пространственные границы и взяться за руки. В ходе упражнения заметно выделились активные участники, которые искали руками рядом стоящих людей, скреплялись с ними и даже помогали другим, и пассивные, кто не предпринимал попыток и позволял другим включить их в общий круг.

На этапе групповой рефлексии экспериментатор обсудил с участниками их ощущения и чувства после тренинга. Студенты отметили чувство скованности, неловкости, недоверия другим участникам, которые преследовало их во время выполнения упражнений. Некоторые участники поделились тем, что им эмоционально сложно вступать в новый коллектив. Однако все студенты единогласно пришли к выводу, что для успешного протекания проектной деятельности им важна общая согласованность действий и умение работать в команде.

Целью тренинга № 2 было продолжить знакомство, отработать и закрепить достигнутые в первом тренинге навыки и состояния, проявить командные роли участников, начать формировать доверие участников к группе. Тренинг № 2 состоял из упражнений: «Пожелание», «Тропинка», «Доверительное падение».

Для начала участникам было предложено высказать пожелания друг другу на день. Для этого студенты выстроились в круг, экспериментатор бросил мяч одному из студентов и пожелал ему хорошего настроения, тот бросил мяч другому участнику и высказал свое пожелание. Участники желали друг другу продуктивной работы, радости, отличной погоды, комфортного состояния, интересных упражнений и пр. В ходе разогрева было видно позитивный настрой студентов, они искренне желали друг другу добрые вещи.

Следующее упражнение «Тропинка» представляло собой испытание на сплоченность команды. Участники разделились на две команды. Экспериментатор отметил на полу начало и конец «болота», с помощью листов бумаги и специально отрегулированных параметров расстояния, студентам нужно было преодолеть «болото». При реализации упражнения проявились командные роли. В первой команде роль командира естественным путем взяла на себя студентка Екатерина, во второй команде лидером стал Александр. Екатерина и Александр управляли процессом прохождения «болота», давали инструкции, контролировали, чтобы никто из

участников не оступился и не оборвал связь. Ни одной из команд не удалось с первого раза справиться с заданием. Первой команде пришлось возвращаться на исходную позицию три раза. Вторая команда успешно справилась с заданием со второй попытки. Разделение на команды создало соревновательный дух, поэтому выполнение упражнения проходило динамично и напряженно, обе команды хотели выиграть. После выполнения задания экспериментатор спросил у участников, что помогло им справиться с заданием, а что мешало. В ходе рассуждений, студенты пришли к выводу, что выполнить задание им помогло то, что в каждой группе выявился руководитель, который координировал действия команды. Мешало же то, что некоторые участники группы были невнимательны, могли прослушать указание командира, из-за чего оступались или нарушали правила, так что команде приходилось возвращаться на исходную позицию и начинать сначала.

Финальное упражнение тренинга № 2 было направлено на снятие механизмов психологической защиты и формирование доверия к группе. Участникам предлагалось образовать очень плотный круг и поднять руки на уровне груди. Первым встать в центр круга вызвался Александр. Задачей остальных студентов было поймать человека, стоящего в центре, когда он начнет падать в их сторону, и вернуть его в исходное положение. После Александра встать в центр круга вызвались еще пять человек. Экспериментатор отметил, что во время выполнения упражнения студенты, стоящие в кругу были очень сосредоточены и аккуратны. Стоящего в центре человека всегда подхватывали сразу несколько пар рук и предельно осторожно возвращали в центр.

На этапе групповой рефлексии экспериментатор спросил у студентов, как они ощущали себя в центре круга, доверяли ли своим товарищам. Все шесть человек, отважившихся встать в центр, отметили, что падать первый раз было психологически сложно, они напрягались и бессознательно ожидали, что их никто не подхватит. Когда же, стоящие в центре студенты,

ощутили мощную поддержку группы, падать стало гораздо легче. Участники отметили, что в ходе упражнений тренинга они почувствовали себя ближе друг к другу, как-будто границы между ними стали сокращаться.

Тренинг № 3 был направлен на сплочение и взаимодействие членов команды. Данный тренинг включал в себя упражнения: «Салфетки», «Скульптура» и «Ассоциации».

В первом упражнении участникам предлагалось взять себе любое количество салфеток, потом каждый представлялся и сообщал о себе столько фактов, сколько взял салфеток. Упражнение получилось очень интересным, поскольку большинство студентов решило поделиться не формальными фактами, а личными. Они рассказывали о своих увлечениях, домашних питомцах, любимых песнях, о том, какие интернет каналы они предпочитают смотреть и каких авторов читать. В ходе упражнения в группе создалась веселая позитивная атмосфера, участники узнали друг о друге много нового, обнаружили совместные предпочтения.

Целью упражнения «Скульптура» было сплочение группы. Экспериментатор выбрал троих добровольцев. Один игрок выходил за дверь, второй игрок – скульптор, придумывал любой предмет, а третий игрок – глина, этот предмет изображал. После того, как скульптура была готова, первый игрок заходил в аудиторию и пытался угадать, что получилось. Первая тройка участников показывала скульптуру льва, которую быстро разгадали. Следующие тройки выбрали более сложные фигуры: статую Иисуса Христа в Рио-де-Жанейро и статую Свободы. В ходе обсуждения упражнения студенты отметили, что было бы интереснее, если бы скульптуру отгадывал не один участник, а все сразу.

Следующим стало упражнение «Ассоциации». Один из участников выходил из аудитории. Оставшиеся выбирали человека, которого они загадывают. Выходящий человек возвращался и с помощью наводящих вопросов пытался угадать загаданного человека. В ходе этого упражнения экспериментатор отметил, что студенты очень внимательно слушали факты

друг о друге в первом упражнении и активно использовали их в качестве наводящих вопросов. Первой из аудитории вышла студентка Арина, оставшиеся участники загадали Екатерину. С помощью наводящих вопросов о музыке, кино и кулинарных предпочтениях, Арина легко справилась с заданием. Сложности в этом упражнении возникли тогда, когда в качестве загаданного человека оказался Анатолий, который в течение всех предыдущих тренингов оставался отстраненным, скрытным и практически не рассказывал ничего о себе.

На этапе рефлексии экспериментатор обсудил со студентами насколько важно для командной работы общаться друг с другом, рассказывать о себе и доверять другим членам команды.

Тренинг № 4 направлен на умение договариваться между собой и устанавливать контакт с собеседником. Тренинг № 4 состоял из упражнений: «Имаджинариум», «Интервью», «Семь факторов».

Первым упражнением в этом тренинге стало упражнение на разогрев «Имаджинариум». Экспериментатор разложил на столе множество карточек с разными изображениями и предложил каждому участнику выбрать из них ту, которая ему больше всего понравилась, более всех других близка по духу, настроению и др. Затем и студенты, и педагог сели в общий круг и по очереди рассказывали о своих ассоциациях, чувствах и переживаниях, возникших при выборе именно этой карточки. Цель данного упражнения – развитие эмоционального интеллекта студентов, более близкое знакомство с партнерами по команде. При обсуждении упражнения студенты отметили, что подобная работа помогает им лучше понимать друг друга, предвосхищать ход мыслей партнеров по команде. Экспериментатор в свою очередь отметил, что подобные навыки, безусловно, являются социально важными и способствуют эмоциональному сплочению команды.

В следующем упражнении тренинга студенты разбились на пары, их задачей было как можно быстрее найти и записать по десять характеристик, верных для них обоих. После того как десять характеристик были записаны,

участники выбирали другого партнера и повторяли с ним то же самое. Александр, который быстрее всех нашел десять качеств, объединяющих его с пятью другими студентами, получил приз. В ходе наблюдения за упражнением экспериментатор отметил для себя тех студентов, которые легко находили общий язык с каждым, с кем им пришлось пообщаться. Однако не все участники смогли установить контакт со своим партнером и найти десять объединяющих характеристик.

В упражнении «семь факторов» студенты разделялись на мини группы по 5 человек. Каждая группа составляла список из семи факторов, которые они посчитали наиболее важными для командной работы. Затем участникам предлагалось проранжировать эти факторы по их важности и презентовать свой список перед группой. В процессе презентации командами своих списков, экспериментатор отметил, что, несмотря на разные формулировки, у всех участников сложилось похожее представление о том, какой должна быть команда. По окончании всех презентациях, экспериментатор предложил студентам сделать общий список. Наиболее важными факторами для командной работы студенты выбрали:

1. Наличие общей цели в команде;
2. Благоприятную атмосферу в команде;
3. Позитивный настрой команды;
4. Доверие ко всем членам команды;
5. Близкие нравственные ориентиры участников команды.
6. Умение внимательно слушать друг друга;
7. Умение распределять командные роли.

Таким образом, самым важным для студентов оказались мотивация для достижения общих целей и психологический комфорт в группе. Только потом в системе ценностей участников тренинга стали появляться непосредственно профессиональные умения и навыки.

На этапе групповой рефлексии участники поделились с экспериментатором, что внутри мини групп возникли споры при

ранжировании факторов. Некоторые студенты утверждали, что для продуктивной работы команды гораздо важнее правильно распределить командные роли, чем, например, устанавливать доверительные отношения. Тем не менее, каждой группе удалось составить общее мнение.

В тренинге № 5 студенты учились открыто делиться своими мыслями, чувствами и опасениями. Тренинг состоял из упражнений: «Ожидания», «Узел», «Командные ассоциации».

В первом упражнении участникам предлагалось записать на бумаге свои надежды и опасения, связанные с прохождением тренинга. Анализ записей студентов показал экспериментатору ожидания участников и помог понять, в какую сторону двигаться дальше. Все участники отметили в своих записях ожидание того, что тренинг поможет им сформировать продуктивную команду и построить доверительные отношения друг с другом. Некоторые студенты высказали опасения, что тренинг не даст им никакого результата. Многие студенты ожидали от тренинга веселой, активной атмосферы и переживали, о большом количестве «скучных», на их взгляд, заданий. Обработав записи студентов, экспериментатор учёл пожелания и опасения студентов, добавив в последующие пять тренингов как можно больше интерактивных упражнений на командообразование.

Для выполнения упражнения «Узел» студенты разделились на две команды по десять человек. Команды построились в линии, и каждый участник взялся за веревку. Задачей команд было завязать веревку в узел на границе между командами. Наблюдая за выполнением задания, экспериментатор отметил для себя распределение командных ролей. Роль лидера или координатора снова взял на себя Александр. Он слушал предложения всех участников, эффективно распределял задачи и вел команду к обозначенной цели. «Душой команды» стала Валерия, которая подбадривала остальных участников и создавала позитивную атмосферу. Арина и Екатерина генерировали поток новых идей. Остальные участники

команды превращали эти идеи в действие. За пятнадцать минут команда справилась с поставленной задачей.

В следующем упражнении каждому участнику тренинга предлагалось прояснить для себя понятие «команда». Для этого студентам нужно было услышать вопросы экспериментатора и записать первые ассоциации, которые придут к ним в голову. После выполнения упражнения экспериментатор опросил студентов по тем ассоциациям, которые они записали. Удивительно, что на некоторые вопросы все участники дали одинаковый ответ. Например, на вопрос «если команда – это геометрическая фигура, то она...», все студенты дали ответ – круг.

На этапе групповой рефлексии экспериментатор обсуждал со студентами, какие ассоциации показались им самими интересными или удивительными. Многим участникам показались интересными ассоциации команды с музыкой. Некоторые студенты ассоциировали её со спокойной классической музыкой или оркестром, для других это были энергичные современные направления, но во всех ответах это был именно музыкальный коллектив, а не одиночный исполнитель.

Целью тренинга № 6 стало осознание участниками своей роли в команде. Тренинг состоял из упражнений: «Мяч», «Дом», «Круг-треугольник, квадрат, спираль».

После упражнения на разогрев, где студенты бросали друг другу мяч и говорили комплименты, экспериментатор разделил группу на две команды, олицетворяющие дома. Задача участников, состояла в том, чтобы каждый человек в команде выбрал, кем он будет в этом доме. Активные участники команд ассоциировали себя с такими предметами как дверь, окно, стол, крыша, стены. Арина из первой команды стала кошкой, создающей атмосферу и уют дома. По итогам выполнения упражнения студентам удалось построить функциональные дома, где каждый участник команды нес определенную функцию, без которой дом не мог бы быть полноценным.

Следующее упражнение помогло участникам тренинга задуматься о мерах по улучшению деятельности своей команды. Для начала экспериментатор нарисовал на доске круг, квадрат, треугольник, спираль и попросил каждого участника выбрать фигуру, которая ему нравится. После чего разделил участников на команды согласно той фигуре, которую они выбрали. Каждая группа получила свое задание. Участники, выбравшие круг, придумывали, что нужно делать для того, чтобы команда была сплоченной, а эмоциональная атмосфера позитивной. Группа «квадратов» создавала правила, по которым должна существовать хорошая команда. Студенты, выбравшие треугольник, отвечали за меры, которые помогут команде быстрее и эффективнее достигать целей и задач. Группа «спиралей» придумывала, как команде стать максимально творческой и быстро реагировать на изменения во внешнем мире. В процессе выполнения задания участникам каждой группы удалось сформировать факторы эффективности деятельности команды. В таблице 12 представлены ответы студенческих мини групп.

Таблица 12 – Факторы эффективности деятельности команды, сформированные участниками тренинга

«Круги» (сплоченность, атмосфера)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проговаривать неприятные ситуации, находить компромиссы. 2. Говорить друг другу приятные вещи. 3. Устраивать чаепитие во время перерыва.
«Квадраты» (порядок, структура)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Распределять обязанности внутри команды. 2. Все члены команды должны знать общую цель.

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Идея каждого члена команды должна выслушиваться. 4. Взаимоответственность всех членов команды. 5. Только конструктивные диалоги: не грубить, не ругаться, не переходить на личности.
«Треугольники» (что помогает достичь результата)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Благоприятная атмосфера в группе. 2. Позитивный настрой команды. 3. Сплоченность. 4. Продуктивная работа всех членов команды.
«Спирали» (что помогает быть творческим и создавать новые идеи)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Наличие свободного неограниченного времени. 2. Знание повестки дня, понимание того, что актуально сегодня и что будет актуально завтра; 3. Вдохновение (смотреть фильмы, читать книги, узнавать новое, смотреть на предметы искусства и пр.).

На этапе рефлексии экспериментатор обсудил со студентами выделенные факторы эффективности команды и поблагодарил всех участников тренинга за такую продуктивную работу.

Целью тренинга № 7 стало эмоционально-психологическое сближение участников, сплочение команды, обучение умению распределять командные

роли. Тренинг состоял из упражнений: «Взаимодействие в кругу», «Пазлы», «Кто быстрее».

Экспериментаторы сделали этот тренинг максимально интерактивным, опираясь на пожелания студентов. В упражнении на разогрев участникам предлагалось образовать два круга: внутренний и внешний, стоя лицом друг к другу. Затем экспериментатор давал команды, которые участники выполняли в образовавшейся паре, разговаривать при этом нельзя. Для начала экспериментатор попросил пары поздороваться с помощью рук. После того как задание было выполнено, по команде экспериментатора внешний круг передвинулся на шаг вправо и образовались новые пары. Экспериментатор давал каждой образовавшейся паре новые задания: выразить поддержку с помощью рук, пожелать удачи, выразить радость, побороться с помощью рук, пожалеть руками и др. Во время обсуждения упражнения некоторые участники тренинга поделились, что им было неловко из-за вынужденного телесного контакта со своими коллегами, они испытывали смущение и неловкость. Другие студенты отметили, что сложнее всего им далось молчание во время упражнения, эти участники привыкли к вербальному контакту с людьми. В целом студенты признали, что, даже не смотря на то, что некоторым из них пришлось выйти из зоны комфорта и испытать неловкие ощущения, они ощутили, как происходило эмоциональное и психологическое сближение между участниками группы, как улучшалось взаимопонимание, развивался навык невербального общения.

В упражнении «Пазлы» участники поделились на две команды. Каждая команда получила головоломку и должна была как можно быстрее с ней справиться. Побеждала команда, которая быстрее другой справиться с пятью головоломками. Выполнение упражнения проходило динамично, весело и азартно. Каждая команда хотела оказаться первой. По наблюдениям экспериментаторов в каждой команде выделились лидеры и активные участники, которые максимально быстро включились в процесс решения

головоломки, тогда как некоторые участники команды оставались в стороне и заняли наблюдательные роли.

В упражнении «Кто быстрее?» участники вновь объединились в одну группу и должны были быстро, без слов, используя всех игроков команды, построить фигуры квадрата, треугольника, ромба, птичий косяк и буквы.

На этапе групповой рефлексии экспериментаторы обсудили с участниками: сложно ли им было координировать совместные действия и как распределялись роли во время выполнения упражнений. Студенты отметили, что им было легко выполнять задания. Некоторые из них вспомнили, насколько сложно было координировать совместные действия на первых тренингах и осознали, что на данный момент их команда работает намного эффективнее.

Целью тренинга № 8 стала тренировка навыков совместной деятельности. Тренинг состоял из упражнений: «Импульс», «Остров», «Рисуем вслепую».

В первом упражнении на разогрев участники становились в круг и пускали друг другу импульсы через руки. После чего экспериментатор предложили им приступить к выполнению упражнения «Остров». Участники поделились на три группы по 5-6 человек, на каждую группу был выдан лист бумаги формата А3, символизирующий остров. Задача участников состояла в том, чтобы вся команда разместилась на «острове», при этом никакие части тела не должны касаться пола. Использовать дополнительные предметы было нельзя. По наблюдениям экспериментаторов задание оказалось довольно сложным. Студентам пришлось проявить максимум изобретательности и гибкости. Легче справились те команды, где в составе были юноши, которые взяли на руки девушек. Одна команда состояла только из девушек, но в конечном итоге и им удалось разместиться на своем «острове». Во время выполнения задания студенты много смеялись и шутили, экспериментатор отметил позитивную атмосферу каждой группы, а также то, как члены команды эффективно взаимодействовали друг с другом.

В упражнении «Рисуем вслепую» группа поделилась на пары. Парам завязали глаза и давали задание нарисовать какой-либо объект. Участники могли выбрать как именно выполнять задание: вместе взять один инструмент, либо рисовать по очереди, так чтобы каждый продолжал картину другого. Придумывать задания для пары с завязанными глазами, экспериментатор попросил остальных студентов. Вначале студенты давали простые рисунки, вроде квадрата. Далее задания стали усложняться и пары рисовали животных, архитектурные объекты, пейзажи и т.д. Экспериментатор отметил, что чаще студенты предпочитали рисовать не вместе одним инструментом, а отдельно. Рисунки получались забавными и интересными.

На этапе групповой рефлексии студенты поделились тем, что чувствуют свою группу более сплоченной и отметили, что на этом тренинге им легче было выполнять упражнения, где присутствует телесный контакт.

Цель тренинга № 9 стало сплочение, раскрытие, реализация способностей через совместное творчество; тренировка навыков совместной деятельности. Тренинг включал в себя упражнения: «Цифры», «Создаем вместе», «Уменьшающаяся газета».

В первом упражнении на разогрев экспериментатор дал задание участникам считать в порядке очередности до двадцати, но без всяких договоренностей. Если два человека одновременно называют цифру, игра начинается заново. Можно использовать мимику и жесты, но запрещено разговаривать. Упражнение хорошо тренирует навыки невербального общения, которые, как показали предыдущие тренинги, не очень хорошо развиты у членов экспериментальной группы. Игра начиналась заново пять раз, поскольку студенты сбивались или одновременно называли цифры. Однако после этих неудачных попыток участники разработали «молчаливую стратегию», согласно которой человек, которые хотел назвать цифру, жестом указывал на это.

В следующем упражнении на сплоченность, участники должны были выполнить совместное творческое задание. Для этого экспериментатор собрал на большом столе заранее подготовленный реквизит: ватман, фломастеры, краски, старые журналы, ножницы, куски тканей и пр. При помощи этого материала студентам предлагалось сделать коллаж на тему «моя команда». По наблюдениям экспериментатора задание очень вдохновило участников, они постоянно взаимодействовали друг с другом, озвучивали идеи, общались, вырезали, клеили и т.д. По истечении тридцати минут был готов красивый красочный коллаж. Студенты нарисовали каждого члена команды на фоне тольяттинского государственного университета и приклеили множество вырезок (слов и картинок) из журналов, ассоциировавшихся у них с командой.

В упражнении «Уменьшающаяся газета» группа поделилась на команды по пять человек. Каждой команде был выдан газетный лист, на котором было нужно разместиться всем членам команды и проскандировать «Мы – одна команда». После чего экспериментатор складывал газету пополам и повторял задание. Задача команд состояла в том, чтобы они смогли разместиться на наименьшем возможном куске бумаги на время, достаточное для того, чтобы всем вместе крикнуть «Мы – одна команда».

На этапе групповой рефлексии студенты поделились своими впечатлениями о проделанных упражнениях. Все участники отметили, что им понравилось задание с коллажем. Многие студенты признались, что им не хватает таких творческих заданий и хотелось бы больше себя выразить через подобную деятельность.

Тренинг № 10 стал последним в разработанном нами комплексе тренингов командообразования. Поэтому целью здесь стало позитивное завершение тренинга. Завершающий тренинг включал в себя упражнения: «Невербальные сигналы», «Конституция», «Волшебная лампа», «Благодарность».

В упражнении на разогрев экспериментатор дал участникам задание расположиться по кругу и назначил игрока, с которого начнется игра. По сигналу все студенты должны были по очереди хлопнуть в ладоши. Упражнение хорошо развивает чувствительность и понимание невербальных сигналов. Студенты справились с заданием с первого раза, чем доказали насколько сильно улучшилось в их команде сплоченность и невербальное общение.

В упражнении «Конституция» экспериментатор предложил студентам обобщить весь опыт, который они получили за прошедшие тренинги, объединиться в одну команду и разработать собственную командную структуру, законы и правила. Результат своей работы студенты отразили на ватмане с помощью всех имеющихся подручных средств (краски, фломастеры, карандаши и пр.). В ходе данного упражнения студенты в очередной раз прояснили и зафиксировали для себя понятия «команда» и определили факторы, необходимые для успешной командной работы. Совместный творческий подход к оформлению работы способствовал еще большему сплочения участников команды, раскрытию и реализации способностей, дал возможность продемонстрировать таланты и знания. В своей разработанной конституции студенты прописали правила, которые будут регулировать их совместную командную деятельность и отношения внутри коллектива. Большой акцент участники тренинга уделили правам и обязанностям каждого члена команды. В числе прочего студенты зафиксировали права на: свободу слова, равенство, уважение человеческого достоинства, недопустимость дискриминации по полу, социальному критерию, религиозным убеждениям, национальной принадлежности и пр. В качестве своих рабочих принципов студенты особо отметили: порядочность, взаимответственность, качество проделанной работы.

Следующее упражнение называлось «Волшебная лампа». В нем участникам предлагалось пофантазировать на тему того, что их команда нашла старую лампу с джинном внутри, и каждый член команды может

загадать ему три желания, связанные со своей командой. Каждый студент написал свои три желания, затем общегрупповой список зафиксировался на доске. Упражнение позволило участникам задуматься о тех изменениях, которые они хотели бы видеть в своей команде, и помогло мягко и тепло подойти к завершению тренинга.

В упражнении «Благодарность» студенты проговорили благодарности друг другу за проделанную работу, и тренинг был завершен.

На этапе рефлексии экспериментатор обсудил со студентами их ощущения от проделанной работы. Участники тренинга отметили что, существенно изменился психологический климат в группе: студенты стали более открытыми, общительными, в совместной работе раскрылись те студенты, которые раньше предпочитали держаться в стороне. Также студенты отметили, что узнали много нового про то, как должна работать эффективная команда и чувствуют себя более замотивированными на совместную деятельность.

Таким образом, проведенный комплекс тренингов командообразования сплотил студентов проектной группы, заинтересовал в командной работе студентов, занимающих пассивную позицию в проектной деятельности, поспособствовал раскрытию творческого потенциала студентов, а также пополнил их опыт навыками организации эффективной команды. Можно сделать заключения о том, что упражнения, включенные в комплекс тренингов командообразования, достигли своих целей: сплотили группу, выявили командные роли, прояснили для студентов понятие «команда», отточили навыки совместной работы и пр.

2.3 Оценка эффективности разработанного комплекса тренингов командообразования

В контрольном эксперименте, целью которого было выявить эффективность разработанного комплекса тренингов командообразования, были использованы те же методики, которые применялись и в констатирующем эксперименте. Необходимо было оценить следующие командные показатели:

- 1) мотивация к достижению общей цели;
- 2) психологический и эмоциональный комфорт участников команды;
- 3) близкие жизненные и нравственные ориентиры;
- 4) сотрудничество членов команды;
- 5) взаимная ответственность,
- 6) удовлетворенность деятельностью, возможность роста и развития.

Для выявления уровня готовности студентов к сотрудничеству и взаимной ответственности были повторно проведены: диагностика уровня развития малой группы Н. П. Фетискина и определение индекса групповой сплоченности К. Э. Сижора. Для выявления наличия мотивации к достижению общей цели была проведена диагностика М. О. Князевой. Для выявления уровня психологического комфорта участников студенческих групп была проведена диагностика оценки микроклимата студенческой группы В. М. Завьяловой. Для выявления уровня удовлетворенности студентов учебной деятельностью и работой коллектива была повторно

проведена диагностика личностной и групповой удовлетворенности учебной Н. П. Фетискина, В. В. Козлова, Г. М. Мануйлова.

По результатам диагностики Н. П. Фетискина, можно увидеть, что наблюдается положительная динамика уровня развития малой группы. Проведенная повторно диагностика показала, что в экспериментальной группе увеличилось количество студентов, соотносящих свою команду с высоким и средним уровнем развития. Количество студентов, соотнесших свою группу с низким уровнем развития, существенно уменьшилось. В контрольной группе положительная динамика не была замечена. Результаты повторно проведенной диагностики представлены на таблице 13 и рисунке 7.

Таблица 13 – Результаты повторной диагностики уровня развития малой группы автора Н. П. Фетискина в контрольной и экспериментальной группах до и после эксперимента

Уровни развития малой группы	Констатирующий этап				Контрольный этап			
	ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)		ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Высокий (коллектив)	3	18%	2	12%	8	48%	3	18%
Средний	9	54%	8	48%	8	48%	7	42%
Низкий	5	30%	7	42%	1	6%	7	42%

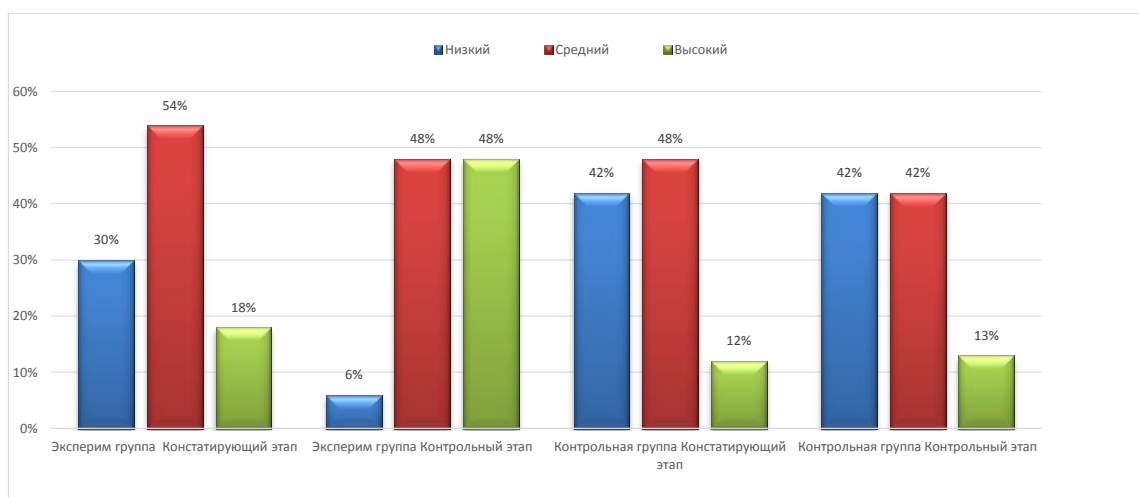


Рисунок 7 – Диаграмма уровней развития малой группы на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

В результатах повторно проведенной диагностики, мы видим, что в экспериментальной группе количество студентов, соотнесших свою группу с высоким уровнем развития, увеличилось в два раза. На этапе констатирующего эксперимента только 18% (3 чел.) экспериментальной группы показали высокий уровень, тогда как в контрольном эксперименте количество студентов выросло до 48% (8 чел.). Соответственно снизилось и количество студентов, соотносящих свою группу с низким уровнем развития: с 30% (5 чел.) до 6% (1 чел.). Тогда как показатели контрольной группы существенно не изменились.

При определении индекса групповой сплоченности К. Э. Сижора также была замечена положительная динамика. Показатели экспериментальной группы улучшились вдвое. Показатели контрольной группы также изменились в лучшую сторону, хоть и не так существенно, как в экспериментальной группе. Результаты повторно проведенной диагностики представлены на таблице 14 и рисунке 8.

Таблица 14 – Результаты повторной диагностики уровня групповой сплоченности автора К. Э. Сижора в контрольной и экспериментальной группах до и после эксперимента

Уровни групповой сплоченности	Констатирующий этап				Контрольный этап			
	ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)		ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Высокая групповая сплоченность	5	30%	3	18%	10	60%	5	30%
Средняя групповая сплоченность	10	60%	12	72%	6	36%	10	60%
Низкая групповая сплоченность	2	12%	2	12%	1	6%	2	12%

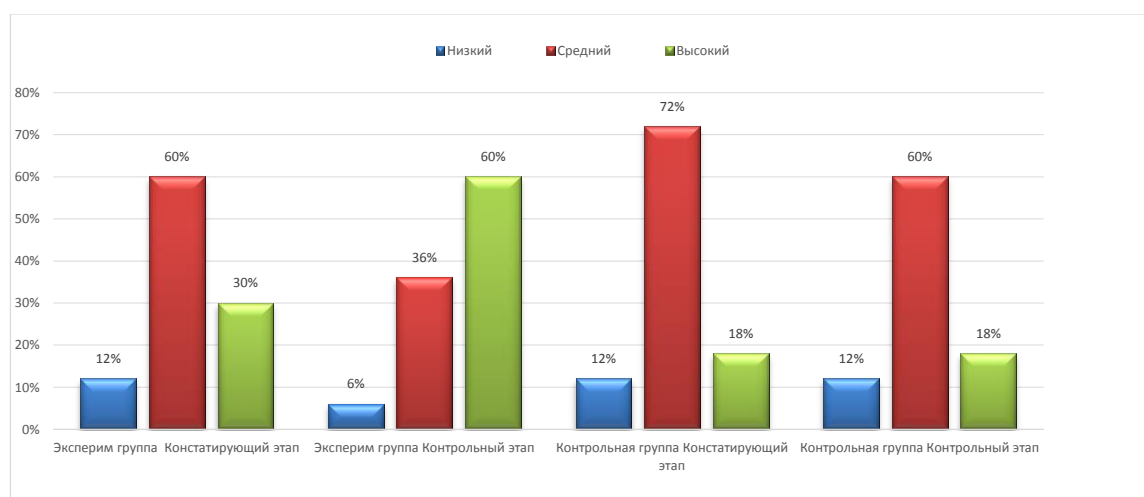


Рисунок 8 – Диаграмма уровней групповой сплоченности на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

В экспериментальной группе с 30% (5 чел.) до 60% (10 чел.) выросло количество студентов показавших высокую групповую сплоченность, тогда как в контрольной группе количество студентов показавших высокую групповую сплоченность увеличилось лишь с 18% (3 чел.) до 30% (5 чел.).

Диагностика наличия мотивации к достижению общей цели в студенческой группе М. О. Князевой также показала изменения, произошедшие после проведения комплекса тренингов командообразования.

Практически у всего состава экспериментальной группы было диагностировано наличие мотивации к достижению общей цели, что означает существенную положительную динамику по сравнению с результатами констатирующего эксперимента. Результаты повторной диагностики в контрольной группе показали отсутствие положительной динамики. Результаты диагностики представлены на таблице 15 и рисунке 9.

Таблица 15 – Результаты повторной диагностики наличия мотивации к достижению общей цели в студенческой группе автора М. О. Князевой в контрольной и экспериментальной группах до и после эксперимента

Наличие/отсутствие мотивации к достижению общей цели	Констатирующий этап				Контрольный этап			
	ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)		ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Наличие мотивации	7	42%	5	30%	14	84%	6	36%
Отсутствие мотивации	10	60%	12	72%	3	18%	11	66%

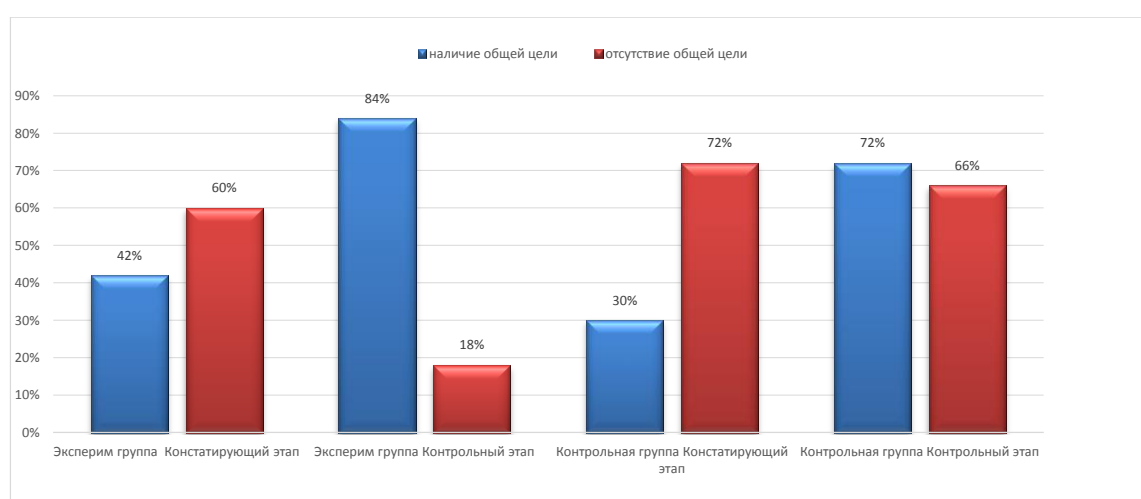


Рисунок 9 – Диаграмма наличия/отсутствия мотивации к достижению общей цели в студенческой группе на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Оценка микроклимата студенческой группы показала положительную динамику в обеих группах. Однако студенты контрольной группы все также делали положительный акцент на настроении, царящем в группе, обстановке, отношениях с куратором, и отрицательно отвечали на вопросы касающиеся сплоченности и активности группы. Тогда как большое количество студентов экспериментальной группы указывали на: активное участие в общественной жизни группы (60%), желание включаться в трудовые дела группы (72%), сплоченность группы в критические моменты и принцип «один за всех и все за одного» (86%), потребность встречаться с одногруппниками вне университета (46%). Студенты экспериментальной группы показали, что им важно не только ощущать психологический комфорт и защиту в своей группе, но и совместно развиваться, идти к общим целям, расширять общение между друг другом, вместе включаться в общественную жизнь, что говорит о положительном воздействии на студентов проведенного комплекса тренингов командообразования. Результаты оценки микроклимата студенческой группы В. М. Завьяловой представлены на таблице 16 и рисунке 10.

Таблица 16 – Результаты повторной оценки микроклимата студенческой группы автора В. М. Завьяловой в контрольной и экспериментальной группах до и после эксперимента

Уровни психологического микроклимата	Констатирующий этап				Контрольный этап			
	ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)		ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Высокая степень благоприятности	4	24%	4	24%	10	60%	7	42%
Средняя степень	7	42%	10	60%	6	36%	7	42%

благоприятности								
Низкая степень благоприятности	6	36%	3	18%	1	6%	3	18%

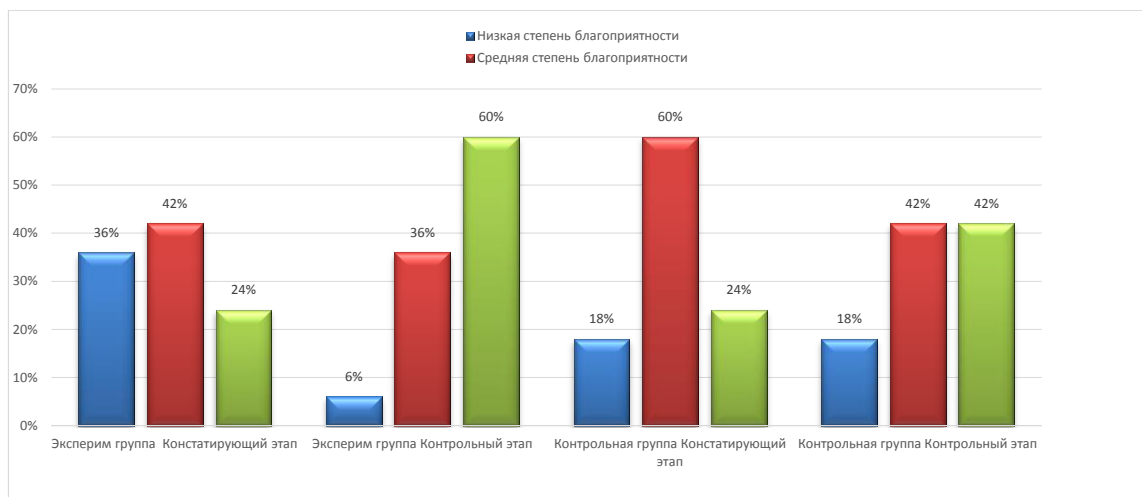


Рисунок 10 – Диаграмма уровней психологического микроклимата на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Повторная диагностика личностной и групповой удовлетворенности учёбой показала самую небольшую положительную динамику в экспериментальной группе. Что вполне логично, поскольку разработанный комплекс тренингов командообразования не может изменить внешних условий процесса обучения студентов. 30% студентов экспериментальной группы отметили, что они не вполне удовлетворены физическими условиями обучения (жара, холод, шум и пр.), однако выросло количество студентов (60%) показавших полную удовлетворенность своей стипендий и слаженностью работы коллектива (54%). Результаты диагностики личностной и групповой удовлетворенности учёбой Н. П. Фетискина, В. В. Козлова и Г. М. Мануйлова представлены на таблице 17 и рисунке 11.

Таблица 17 – Результаты повторной оценки личностной и групповой удовлетворенности учёбой авторов Н. П. Фетискина, В. В. Козлова и Г. М. Мануйлова в контрольной и экспериментальной группах до и после эксперимента

Уровни удовлетворенности учебной деятельностью	Констатирующий этап				Контрольный этап			
	ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)		ЭГ (17 человек)		КГ (17 человек)	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Удовлетворены	5	30%	5	30%	7	42%	7	42%
Не вполне удовлетворены	8	48%	6	36%	7	42%	5	30%
Не удовлетворены	4	24%	6	36%	3	18%	5	30%

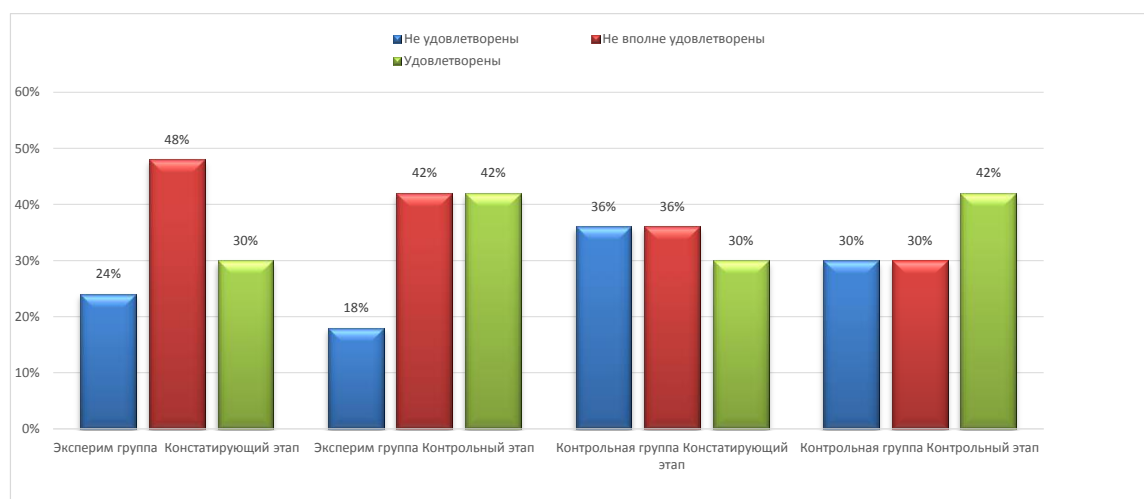


Рисунок 11 – Диаграмма уровней удовлетворенности учебной деятельностью на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Обобщенный анализ динамики всех показателей эффективной команды представлен в таблице 18 и на рисунке 12.

Таблица 18 – Динамика изменений уровня сформированности показателей эффективной студенческой команды

Уровни	Показатели	
	Констатирующий этап	Контрольный этап

	Сотрудничество, ответственность		Мотивация к общей цели		Психологический комфорт		Удовлетворенность учёбой		Сотрудничество, ответственность		Общие цели и задачи		Психологический комфорт		Удовлетворенность учёбой	
	Контрольная группа															
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Высокий	3	18	5	30	4	24	5	30	4	24	6	36	7	42	7	42
Средний	10	60			10	60	6	36	9	54			7	42	5	30
Низкий	4	24	12	72	3	18	6	36	4	24	11	66	3	18	5	30
Экспериментальная группа																
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Высокий	4	24	7	42	4	24	5	30	9	54	14	84	10	60	7	42
Средний	9	54			7	42	8	48	7	42			6	36	7	42
Низкий	4	24	10	60	6	36	4	24	1	6	3	18	1	6	3	18

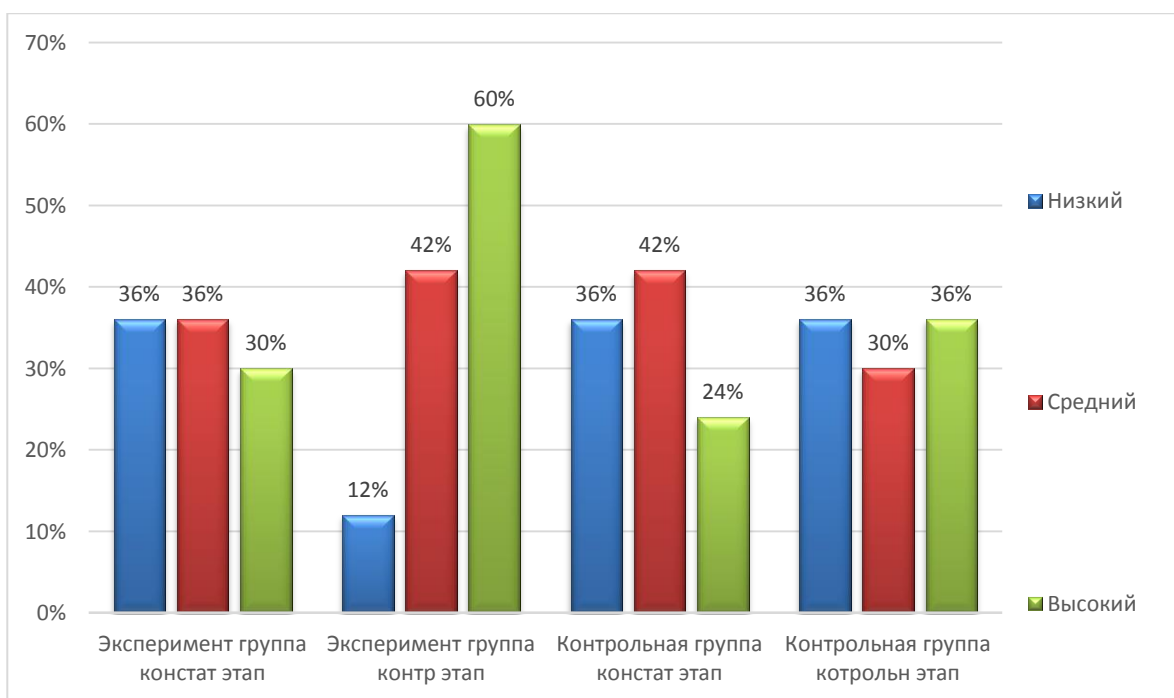


Рисунок 12 – Общие командные показатели в экспериментальной и контрольной группах на констатирующем и контрольном этапах эксперимента

Статическая проверка полученных после проведенного формирующего эксперимента данных проводилась с помощью t-критерия Стьюдента. Сравним результаты контрольной и экспериментальной групп до и после эксперимента. Полученное эмпирическое значение t находится в зоне незначимости: $t = 0,3$. В связи с этим считаем возможным принятие альтернативной гипотезы (H_1) о достоверности различий, т.е. достоверность различий характеристик контрольной и экспериментальной групп после окончания формирующего эксперимента составляет 95%, на основании чего можно сделать вывод об эффективности мероприятий, проведенных в рамках формирующего эксперимента. Таким образом, результаты контрольного эксперимента показывают явную положительную динамику студентов экспериментальной группы.

Выводы по второй главе

Вторая глава диссертационного исследования раскрывает содержание, ход и результаты опытно-экспериментальной работы. Идея эксперимента состояла в том, чтобы создать комплекс тренингов с целью повышения уровня сформированности студенческой команды Тольяттинского государственного университета в рамках реализации проектной деятельности.

Работа осуществлялась в три этапа. На каждом этапе ставились определенные задачи, использовались определенные методы и формы работы, оценивались результаты. В ходе констатирующего эксперимента были проведены диагностические мероприятия с целью изучения актуального уровня командообразования в студенческих группах. В рамках формирующего эксперимента был разработан комплекс тренингов направленный на повышение уровня сформированности студенческой

команды. Формирующий эксперимент диссертационного исследования по теме «Командообразование в вузе в условиях проектной деятельности» имел целью выявить эффективность тренинга командообразования при формировании общей цели в студенческой команде, психологического микроклимата, сплоченности участников команды и др. Так как констатирующий этап исследования выявил недостаточный уровень сформированности показателей команды, экспериментаторы в ходе формирующего эксперимента с помощью специально разработанного комплекса тренингов стремились повысить уровень сформированности командных показателей в проектной группе студентов.

Результаты контрольного эксперимента показали явную положительную динамику студентов экспериментальной группы. Таким образом, в ходе экспериментальной работы проверено и доказано, что повышение уровня сформированности студенческой команды при участии студентов в разработанном комплексе тренингов является эффективным.

Заключение

В диссертационном исследовании рассмотрена проблема формирования студенческой команды в условиях проектной деятельности. Подводя итог проделанной работе, можно сделать следующие выводы:

1. Понятие «команда» – многоаспектное. Процесс формирования команды и сама команда являются объектами изучения для представителей педагогики, психологии, социологии, а также менеджмента и экономики. Анализ психолого-психологических, социологических и экономических источников показал многогранность понятия команда, ее значимость в современных организационных структурах. В данном исследовании мы придерживаемся определения термина «команда», выдвинутое С. Танненбаумом, Р. Бердом и Е. Салас. Таким образом, согласно указанным

авторам: «Команда – это малая группа, состоящая из 5-7, реже из 15-20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде» [64].

2. В процессе проектной деятельности возможно решать ряд образовательных задач: разработка и выбор альтернативных решений проблемы, оценивание последствий от принятых решения, формирование навыков анализа проблем, командная работа и др. Участие в проектной деятельности развивает творческие и исследовательские навыки студентов: способность ориентироваться в информационном пространстве, способность к самоопределению и целеполаганию. Студент становится субъектом проектной деятельности, он – активный участник учебного процесса, проявляет инициативу, активность и самостоятельность в решении проблем, тогда как преподаватель – пассивный руководитель процесса, создающий условия для эффективной проектной деятельности. Обучающийся выступает как творец, организатор своего образования. Командная работа играет ключевую роль в проектной деятельности, поэтому остро встает вопрос о грамотном процессе командообразования. Решение этой проблемы важно и необходимо, поскольку эффективная и функциональная студенческая команда будет быстрее и качественнее разрабатывать и реализовывать свои проекты.

3. В процессе работы над диссертационным исследованием разработан комплекс тренингов, основная цель которого заключается в повышении уровня сформированности студенческой команды Тольяттинского государственного университета в условиях проектной деятельности. Кроме того, разработан диагностический инструментарий, включающий методики для выявления уровня сформированности показателей команды (наличие общей цели и задач; психологический и

эмоциональный комфорт участников команды; близкие жизненные и нравственные ориентиры; сотрудничество членов команды; взаимная ответственность; удовлетворенность деятельностью, возможность роста и развития).

Исследование показало, что процесс улучшения показателей команды у студентов связан с целенаправленной деятельностью по развитию навыков совместной работы, умений устанавливать и поддерживать деловые и межличностные отношения, брать на себя ответственность (в том числе за других членов команды), создавать благоприятный психологический климат в своей группе, быстро принимать решения в нестандартных или кризисных ситуациях, а также по формированию готовности к саморазвитию и самореализации.

4. В ходе опытно-экспериментальной работы подтверждены содержательные характеристики уровней командообразования студентов Тольяттинского государственного университета:

Низкий уровень: у студентов отсутствуют общие задачи, каждый член группы работает на личную цель. Студенты конкурируют друг с другом при выполнении заданий и даже мешают успеху других, относятся друг к другу безразлично. У них разные взгляды в понимании нравственности и безнравственности. Студенты не сотрудничают друг с другом и категорически отказываются брать на себя взаимную ответственность. Участники команды не довольны своей деятельностью. Не видят в ней никаких возможностей для своего дальнейшего роста и развития. Студенты считают, что зря тратят свое время.

Средний уровень: большинство ключевых решений студенты принимают коллегиально. Помогают и распределяют задачи друг друга в периоды пиковых нагрузок. Однако у студентов отсутствует мотивация к достижению общей цели, они отдают предпочтение решению своих личных задач и работают чаще отдельно друг от друга. Студенты относятся с симпатией к одноклассникам. Поддерживают доброжелательную, не

конфликтную атмосферу в группе. Однако не помогают однокурсникам, если у них возникает проблема. У членов команды совпадают взгляды на основные нравственные и моральные вопросы, однако могут возникать конфликты на этой почве. Участники команды доброжелательно относятся друг к другу. В ответственные моменты студенты сотрудничают друг с другом. Но в целом студенты предпочитают работать по отдельности и не брать на себя ответственность за других. Студенты в целом удовлетворены своей деятельностью и получают от нее удовольствие, но не видят в ней перспектив и возможностей для дальнейшего развития.

Высокий уровень: студенты с удовольствием помогают успеху других и работают друг с другом для выполнения совместной цели. Порядок достижения цели вырабатывается совместно всеми членами команды. Цель всем известна, принимается и разделяется каждым участником команды. Студенты толерантны, принимают индивидуальные особенности друг друга и оказывают поддержку в сложных ситуациях, конфликтах. Внутри команды одинаковые взгляды на вопросы нравственности, приемлемости тех или иных методов. Для внутрикомандных отношений характерны: взаимная ответственность, сотрудничество, оценка своей работы и работы других участников команды с точки зрения общих целей и задач. Участники команды получают удовлетворение от своей деятельности. Видят возможности для саморазвития, личностного и командного роста, перспективы для карьерного роста.

5. Экспериментально проверен и уточнен комплекс следующих психолого-педагогических условий успешного командообразования студентов:

- 1) активизация студентов к участию в проектной деятельности;
- 2) диагностическая проверка результативности проведённой опытно-экспериментальной работы по повышению уровня командообразования студентов;

3) применение комплекса тренингов в условиях проектной деятельности, направленного на повышение эффективности командообразования студентов.

6. Опытнo-экспериментальная работа проводилась среди студентов сборных групп Тольяттинского государственного университета. В ходе экспериментальной работы у студентов был определен начальный (констатирующий этап эксперимента) и конечный (контрольный этап эксперимента) уровень сформированности командных показателей. На основе сравнения данных констатирующего и контрольного экспериментов сделан вывод об эффективности разработанного комплекса тренингов командообразования в виду того, что прослеживается положительная динамика уровня сформированности показателей команды. Повышение уровня сформированности студенческой команды также ведет к положительной динамике и эффективности образовательного процесса в ВУЗе в целом. Таким образом, можно сделать вывод, что поставленная нами цель была достигнута. Проведенное исследование не исчерпывает полностью данную многоаспектную проблему, открывая новые возможности ее изучения.

Список используемой литературы

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций. М.: МИФ, 2018. 512 с.

2. Адизес И. К. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей в компанию. М.: МИФ, 2015. 160 с.

3. Аксенова Е. Л., Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., Малиновский П. В., Малиновская Н. М. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

4. Аленина Е. Э. Концепция организации проектной деятельности студентов гуманитарно-экономических направлений подготовки // Известия

Московского государственного технического университета МАМИ. 2015. № 4. С. 185–191. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25449908> (дата обращения: 26.02.2020).

5. Андреев В. И. Педагогика высшей школы. Инновационно-прогностический курс: учеб. пособие. Казань: Центр инновационных технологий, 2013. 500 с.

6. Артюгина Т. Ю. Современные образовательные технологии: изучаем и применяем: учеб.-метод. пособие. Архангельск: АО ИППК РО, 2009. 58 с.

7. Ахметжанова Г. В., Голубева И. В., Емельянова Т. В. Проектная деятельность (схемы и таблицы): учеб.–метод. пособие для студентов бакалавриата по направлению психолого-педагогическое образование. Тольятти: Изд-во ТГУ, 2018. 72 с.

8. Базаров Т. Ю., Пыркова Т. С., Рыбкин И. В. Управленческие команды // Консультант директора. 1998. № 2. С. 17–24.

9. Батышев С. Я. Энциклопедия профессионального образования. М.: Российская Академия образования: Ассоциация «Профессиональное образование», 1999. 488 с.

10. Безрукова В. С. Педагогика. Проективная педагогика: учебник для индустриально-педаг. техникумов и для студентов инженерно-педагогических специальностей. Екатеринбург: Деловая книга, 1999. 329 с.

11. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. М.: НИРРО, 2003. 315 с.

12. Бойетт Д., Бойетт Д. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи крупнейших предпринимателей. М.: Олимп–бизнес, 2004. 368 с.

13. Боровская Н. Н. Шарыгина Н. В., Кирилова А. П. Учебные экологические проекты в современном образовании. Архангельск: Изд-во САФУ, 2005. 54 с.

14. Вачков И. В. Основы технологий группового тренинга. Психотехники: учеб. пособие для вузов. М.: Ось–89, 2005. 256 с.

15. Вендров Е. Е. Психологические проблемы управления. М.: Экономика, 1969. 159 с.
16. Выготский Л. С. Педагогическая психология. М.: АСТ, 2008. 671 с.
17. Вылегжанина С. Ю. Опыт реализации проектной деятельности в вузе: проблемы и пути решения // Вестник Марийского государственного университета. 2019. № 2. С. 153–160. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38228492> (дата обращения: 26.02.2020).
18. Геллерт М. Все о командообразовании: руководство для тренеров. М.: Вершина, 2006. 352 с.
19. Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. М.: МИФ, 2017. 320 с.
20. Демарко Т. Дедлайн. Роман об управлении проектами. М.: МИФ, 2019. 336 с.
21. Деминг Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке. М.: Альпина Паблишер, 2019. 182 с.
22. Дятлов В. А. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2015. 190 с.
23. Джексон Г. К. – мл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 1992. 113 с.
24. Звонкина О. П. Формирование навыков сотрудничества в коллективной проектной деятельности учащихся в дополнительном технологическом образовании // Проблемы современного педагогического образования. 2017. № 57–9. С. 147–153. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32433287> (дата обращения: 26.02.2020).
25. Иванов В. Г. Коллектив и личность. Л.: ЛГУ, 1971. 120 с.
26. Исхакова М. Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. СПб.: Речь, 2010. 256 с.
27. Катценбах Д., Дуглас С. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. М.: Альпина Паблишер, 2019. 376 с.

28. Карякин А. А. Командная работа: основы теории и практики: учеб. пособие. Иваново: Изд-во Иван. гос. энерг. ун-та., 2003. 136 с.
29. Китов А. И. Психология управления. М.: Изд-во Акад. МВД СССР, 1979. 70 с.
30. Короткина Е. Д., Пелевина И. М. Взаимосвязи представлений о команде и критериях ее эффективности // Вестник Санкт-петербургского университета. 2009. Сер. 12, вып. 2, часть II. С. 224–230. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyazi-predstavleniy-o-komande-i-kriteriyah-ee-effektivnosti> (дата обращения: 01.05.2020).
31. Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность: учеб. пособие. Пермь: Изд-во Западно-Уральского института экономики и права, 1999. 272 с.
32. Лебедева Л. И., Иванова Е. В. Метод проектов в продуктивном обучении // Школьные технологии. 2002. № 4. С. 116–120.
33. Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. М.: МИФ, 2019. 256 с.
34. Литвинюк А. А. Организационное поведение. М.: Юрайт, 2015. 505 с.
35. Логунова О. С., Ильина Е. А., Сибилева Н. С. Стратегия командообразования в проектной деятельности: опыт реализации на примере проекта электронного портфолио обучающегося // Alma mater (Вестник высшей школы). 2017. № 11. С. 84–91. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30676825> (дата обращения: 26.04.2020).
36. Логан Д., Кинг Д., Райт К. Ф. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. М.: МИФ, 2016. 304 с.
37. Макаренко А. С. Педагогическая поэма. М.: АСТ, 2019. 704 с.
38. Марков Г. Н. Команда. СПб.: Альфа, 1996. 50 с.
39. Мальковская Т. М. Динамика позиции личности школьника // Личность и группа: опыт социально-психологического исследования: ученые записи. Л.: ЛГПИ, 1971. С. 35-55.

40. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2019. 400 с.
41. Маккаммон Р. У них так принято. М.: МИФ, 2016. 256 с.
42. Мерсино Э. Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство. М.: МИФ, 2017. 352 с
43. Морозова И. С., Чумак А. С. Особенности процесса командообразования в российских организациях // Молодой ученый. 2017. № 39. С. 36–38.
44. Национальный стандарт РФ, ГОСТ Р 54896-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54869-2011> (дата обращения: 01.05.2020).
45. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. 448 с.
46. Одегов Ю. Г., Руденко Г. В. Управление персоналом: учеб. пособие для ВУЗов. М.: Юрайт, 2015. 288 с.
47. Окунева В. С. Формирование личностных качеств студентов на этапах командообразования // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2015. № 3. С. 103–108. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24988508> (дата обращения: 26.02.2020).
48. Ожегов С. И. Словарь русского языка. М.: Оникс, 2009. 735 с.
49. Плотникова Н. Ф. Командный подход в обучении: учеб.–метод. пособие. Казань: Изд–во Казан. ун-та, 2016. 96 с.
50. Проненко Е. А. Особенности смысловых процессов и явления в командном взаимодействии // Российский психологический журнал. 2019. № 1. С. 32–51. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37713348> (дата обращения: 15.03.2020).
51. Равикович Н. Е. Тренинг командообразования. Цели, диагностические методики, игры. М.: Генезис, 2003. 112 с.
52. Радаев В. В. Четыре способа утверждения авторитета внутри фирмы // Социологический журнал. 1994. № 2. С. 149–157.

53. Резник С. Д. Команда менеджера // ЭКО. 1997. № 3. С. 182–195.
54. Решетка В. В. Проектный метод обучения как средство реализации практико–ориентированной технологии // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2015. № 2 (10). С. 83–86.
55. Ричард Ф. Креативный класс. Люди, которые создают будущее. М.: МИФ, 2016. 384 с.
56. Русинова М. В. Управление инновациями в образовательном учреждении: образовательные практико–ориентированные технологии. Волгоград: Учитель, 2011. 175 с.
57. Роджерс К. Р. Становление личности. Взгляд на психотерапию. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2016. 258 с.
58. Рябов В. Б. Команда как организация с эффективной корпоративной культурой // Методы исследования психологических структур и их динамики. 2005. № 3. С. 76–80.
59. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования. СПб.: Речь, 2005. 187 с.
60. Сафонова К. И., Подольский С. В. Проектная деятельность студентов в вузе: принципы отбора проектов и критерии формирования проектных групп [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektnaya-deyatelnost-studentov-v-vuze-printsipy-otbora-proektov-i-kriterii-formirovaniya-proektnyh-grupp/viewer> (дата обращения: 05. 03. 2020).
61. Селевко Г. К. Энциклопедия образовательных технологий. В 2-х т. Т. 1. М.: Народное образование, 2005. 556 с.
62. Сидоренко А. В., Ульянова Н. Ю. Управление эффективностью групп и команд в организации. Ростов-на-Дону: изд-во Южного федерального университета, 2015. 234 с.
63. Смарт Д., Стрит Р. Кто. Решите вашу проблему номер один. М.: МИФ, 2017. 192 с.

64. Танненбаум С., Берд Р, Салас Е. Построение эффективной команды: изучение концептуальных и эмпирических разработок // Проблемы, теория и исследования в промышленной и организационной психологии. Оксфорд, 1992. С. 117–153.
65. Тарп Т. Привычка работать вместе. Как двигаться в одном направлении, понимать людей и создавать настоящую команду. М.: МИФ, 2017. 208 с.
66. Тидор С. Н. Психология управления от личности к команде. Петрозаводск: Фолиум, 1996. 217 с.
67. Томпсон Л. Создание команды. М.: Вершина, 2006. 544 с.
68. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально–психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие. М.: Изд–во Института Психотерапии, 2002. 339 с.
69. Федеральные государственные образовательные стандарты [Электронный ресурс]. URL: <https://fgos.ru/> (дата обращения: 17. 04. 2020).
70. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» N 273–ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/> (дата обращения: 17. 04. 2020).
71. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. М.: Генезис, 2003. 400 с.
72. Фридман Л. М. Изучение личности учащегося и ученических коллективов: книга для учителя. М.: Просвещение, 1983. 160 с.
73. Шкунова А. А. Командообразование как исследовательский проект студентов в курсе «организационное поведение» // Вестник Мининского университета. 2015. № 4. С. 24–34. URL: <https://e.lanbook.com/reader/journalArticle/295753/> (дата обращения: 16. 01. 2020).
74. Энциклопедический словарь по психологии и педагогике [Электронный ресурс]. URL: http://psychology_pedagogy.academic.ru (дата обращения: 05.04.2020).

75. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Поппури, 2015. 554 с.
76. Alink Ch. O., Berg H. Project–Led Education [Электронный ресурс]. URL: <https://www.utwente.nl/en/ces/celt/publications/20130820-ple-final.pdf> (дата обращения: 26.11.2019).
77. Coovert M. D., Pavlova Miller E. E., Bennett W. Assessing Trust and Effectiveness in Virtual Teams: Latent Growth Curve and Latent Change Score Models // Open Access Journal. 2017. URL: <https://www.mdpi.com/2076-0760/6/3/87/htm>. (дата обращения: 20. 10. 2019).
78. Dolezal D., Posekany A., Roschger C., Pucher R. Person-Centered Learning using Peer Review Method An Evaluation and a Concept for Student-Centered Classrooms // International Journal of Engineering Pedagogy. 2018. URL: <http://online-journals.org/index.php/i-jep/article/view/8099/4829> (дата обращения: 16. 10. 2019).
79. Fernandes S., Mesquita D., Floras M.A., Lima R. Engaging students in learning: findings from a study of project-led education // European journal of engineering education. 2015. Vol. 39, no. 1. P. 55–67.
80. Hackman J.R. Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002. 61 p.
81. Scholters P.R. The Team Handbook. How to use Teams to Improve Quality. New York, 1986. 360 p.
82. Walton M. The Deming Management Method. New York: Dodd Head, 1986. 56 p.

