

# КОНКУРСНОЕ ДВИЖЕНИЕ для управленческих команд: проблемы отбора содержания

**Надежда Игоревна Бобылева,**  
доцент ГАУ ДПО ИРО ЯО «Центр образовательного менеджмента»,  
кандидат биологических наук, г. Ярославль, e-mail: n.bobylewa@mail.ru

**Ольга Витальевна Пополитова,**  
доцент ГАУ ДПО ИРО ЯО «Центр образовательного менеджмента»,  
кандидат педагогических наук, e-mail: popolitova@rambler.ru

**Муниципальная команда — перспективный целостный объект научно-методического сопровождения, потенциальный участник профессиональных конкурсов. Значительную сложность представляет отбор содержания конкурсных заданий, которые должны включать задания на принятие нестандартных решений в сжатые сроки и ситуации неопределённости, креативное мышление, умение работать в команде. В статье представлены принципы отбора содержания, выделены риски, приведены примеры наиболее удачных заданий.**

• образовательный менеджмент • управленческие команды • конкурсное движение • профессиональный стандарт руководителя образовательной организации

**В** рамках Национального проекта «Образование» поставлена задача сделать рывок вперёд в вопросах качества оказываемых образовательных услуг. Качество управления образовательной организацией — новое понятие, включающее, в контексте различных подходов, такие неоднородные понятия, как обоснованность управленческих решений, структурная согласованность, экономическая эффективность и вплоть до сугубо прикладных и часто случайных (например, жалобы). Эффективность деятельности руководителя может быть оценена в процессе внешней экспертизы (аттестация по должности «руководитель»),

внутренней оценки (оценка коллективом), самооценки (рефлексия), а также в степени общественного признания.

В последнее время в теории и практике управления образовательными учреждениями одним из самых приоритетных направлений исследований выступает проблема организации управленческой команды. С.В. Исаков подчёркивает<sup>1</sup>: «Интерес к командному управлению в образовательных учреждениях связан со следующими тенденциями:

<sup>1</sup> Исаков С.В. Управленческая команда в образовательном учреждении // Инновационная наука. — 2016. — № 3–1 (15). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-komanda-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii> (дата обращения: 04.04.2020).

- возрастание требований к поиску новых подходов в теории руководства в связи с глобальным изменением экономики и менеджмента;
- поиск руководителями коллектива новых путей эффективного управления при переходе к построению демократического общества;
- усложнение и увеличение структурного и функционального состава современных образовательных учреждений;
- изучение команды как субъекта управления коллективом с учётом реальных качеств её сотрудников».

Актуализируется командный подход в управлении образовательной организацией в условиях, когда в систему образования уже прочно вошли законы рынка, и никого не удивляет такая характеристика школы, как её конкурентоспособность. В последние годы в отечественной системе образования произошли существенные изменения, обусловленные развитием рыночных отношений и преобразованием социально-экономической ситуации в стране. По мнению исследователя В.Н. Ковалевой, главная задача российской образовательной политики — обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. В данных условиях образовательные учреждения должны обладать высокой конкурентоспособностью, строить своё развитие на основе удовлетворения запроса родителей настоящего времени и потребителей завтрашнего дня. Командный метод работы является более эффективным в управлении организацией в условиях современности в отличие от жёсткого административного управления<sup>2</sup>.

Управленческая команда — это функциональная группа, состоящая из взаимодополняющих специалистов-управленцев и организованная для решения управленческих задач. В организации можно создавать условия для развития команды, которые будут дополнять систему мотивации сотрудников, способствовать росту их эффективности.

<sup>2</sup> Ковалева В.Н. Командообразование в условиях отечественной системы образования // Амурский научный вестник. Изд-во: Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет (Комсомольск-на-Амуре). eISSN: 2658–5847. 2015. — № 1. — С. 74–81.

По мнению Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой<sup>3</sup>, «хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счёт следующих факторов:

- 1) самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день;
- 2) сокращение потерь рабочего времени путём достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- 3) использование корпоративных форм принятия решений».

Т.В. Иванова, рассматривая факторы эффективности управленческой команды<sup>4</sup>, выделяет следующие: процессы коммуникации и сотрудничества могут иметь большое влияние на производительность команды; команды, откровенно обсуждающие самые сложные вопросы и демонстрирующие уважение к остальным членам команды, достигают в итоге наилучших результатов, что возможно только при наличии доверия, лежащего в основе эффективной коммуникации. И именно поэтому, отмечает автор, важны не только результаты работы команды, но и то, как участники командного взаимодействия общаются внутри команд и между командами.

Учитывая вышесказанное, одним из способов повлиять на формирование и развитие команды является организация

<sup>3</sup> Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. — СПб: Речь, 2004. — С. 9.

<sup>4</sup> Иванова Т.В. Эффективная управленческая команда и конкурентоспособность организации // Конкурентоспособность бизнеса. — 2013. — № 4(40). — С. 75–82.

и участие в конкурсах. Надо сказать, что эта форма — один из вариантов общественной оценки (признания). Конкурсы, в процессе которых оценивается деятельность и личность педагога, воспитателя, учащегося, сегодня достаточно привычны. Руководителям, тем более образовательных организаций, до настоящего момента предлагались только конкурсы в формате «Директор года», с возможностью победить единолично и один раз в год. Победа в них является достаточно престижной, но не отражающей систему работы и не оценивающей эффективность деятельности руководителя. До 2019 г. о конкурсах для заместителей руководителей образовательных организаций речи не шло.

Мы предполагаем, что основным препятствием развития конкурсного движения для руководителей и заместителей руководителей являются проблемы отбора содержания, когда деятельность руководящего лица должна быть одновременно оценена по разным направлениям. Принятие профессионального стандарта снимает часть проблемы того, что можно «спросить с руководителя», и тем самым делает вопрос организации конкурсного движения для руководителей образовательных организаций особенно востребованным, актуальным, обозначает как близлежащую задачу.

Один из новых вариантов «конкурса для директоров» стал рождённый на Рыбинской земле чемпионат эффективных управленческих решений. По мнению руководителя МУ ДПО «Информационно-образовательный центр» С.О. Шуваловой, данная форма хорошо зарекомендовала себя как эффективная практика методической деятельности на муниципальном уровне, один из действенных способов методического сопровождения профессионального развития руководителей образовательных организаций<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Шувалова С.О. Новые способы методического сопровождения профессионального развития управленческих кадров на муниципальном уровне // Образовательная панорама. — 2016. — № 2(6). — С. 90–99. URL: <http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/rio/op/op6/14-SHuvалova-SO.pdf> (дата обращения: 04.04.2020).

Данный чемпионат проводится в рамках крупного образовательного события «Инновационный каскад». В конкурсе участвуют команды из трёх человек от образовательной организации.

Чемпионат состоит из трёх этапов.

1 этап. Представление управленческого решения из практики (команда представляет вариант управленческого решения, позволившего эффективно решить инновационную задачу, из опыта своей практической деятельности).

2 этап. Поиск экспресс-решения. Командам предлагаются несложные проблемные ситуации, им необходимо предложить своё решение в течение 2–3 минут. При этом решения предлагаются командам «вертушкой».

3 этап. Поиск комплексного решения управленческой проблемы. Команды получают одну и ту же сюжетную задачу. В течение 15 минут команды разрабатывают проектный замысел решения этой задачи, оформляют его на восьми слайдах и делают доклад на три минуты.

Чемпионат проводится публично. Для оценки эффективности управленческих решений в соответствии с предложенными критериями работает судейская коллегия, а также осуществляется общественная оценка. Практика проведения чемпионата вызвала большой интерес со стороны управленцев и позволила также предъявить опыт команд, показать разные подходы к решению управленческих задач, выявила дефициты и профессиональные находки. Подобная практика играет немалую роль в формировании субъектной позиции руководителей и командной культуре субъектного типа.

В условиях развития идеологии непрерывного образования, повышения роли неформального и информального образования, в 2019 г., опираясь на концептуальную идею С.О. Шуваловой о возможности

соревнования руководителей в жанре интеллектуального матча лидеров образования, сотрудниками Центра образовательного менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» был проведён чемпионат менеджеров-профессионалов «Эффективные решения для управленческих команд».

Целевым контингентом данного чемпионата являются управленческие кадры образовательных организаций региона. Чемпионат — командное соревнование. Содержание заданий чемпионата основывается на современных теоретических подходах к пониманию менеджмента, соответствующих решению актуальных задач развития системы образования Российской Федерации и Ярославской области.

Главной идеей чемпионата 2019 г. стала организация взаимодействия управленцев региона с целью публичной презентации эффективных практик, обмена мнениями, создания возможностей для выбора своего пути профессионального развития, популяризации конкурсного движения в среде руководителей образовательных организаций, создания условий для развития профессионального сообщества в сфере образовательного менеджмента. Важной задачей является формирование мотивации муниципальных органов управления образованием, методических служб к участию сборных команд от муниципалитетов, далее — к систематической работе по командообразованию.

Выявление эффективных управленческих практик — главная цель проведения чемпионата. Данной цели, на взгляд организаторов, соответствуют задачи развития конкурсного движения, продвижения лучших управленческих практик в сфере образования, поддержка формирования успешных управленческих команд, создания условий для развития профессионального сообщества в сфере образовательного менеджмента.

Надо сказать, что данное событие было активно поддержано педагогическим сообществом региона — из 18 муниципальных образований Ярославской области 15 откликнулись на предложение, 75 директоров школ и их заместителей приняли участие в чемпионате.

По мнению первого заместителя директора департамента образования Ярославской области

Светланы Астафьевой, руководители образовательных организаций в конкурсном формате отрабатывают навыки по решению сложных и проблемных управленческих ситуаций, с которыми могут встретиться или уже встретились в реальной жизни. Попробовать свои силы и узнать лучшие практики своих коллег — это очень полезный опыт<sup>6</sup>.

Организаторы чемпионата 2019 г. посвятили мероприятие одному из образовательных трендов — так называемым компетенциям XXI века «4К»: критическое мышление, креативность, коммуникация, координация. Именно эти качества требовалось проявить участникам, чтобы выполнить все задания. Руководитель должен уметь достойно выйти из любой непредвиденной ситуации, не нарушив закон. Поэтому среди заданий было и такое: найти правильный вариант поведения в провокационной обстановке.

Одно из неотъемлемых качеств современного директора — красноречие, умение убедить коллегу, родителя, ученика или начальника. Конкурсантам предлагалось произнести спич на заданную тему — например, обосновать все «за» и «против» униформы для учителя или раздельного обучения мальчиков и девочек. Тематика для административного экспромта выбиралась коллективным решением оргкомитета. По результатам проведения мероприятия неожиданно выяснилось, что данное занятие оказалось очень трудным для всех без исключения участников. Опытные администраторы, хорошо говорящие, добровольно принявшие конкурентные условия, терялись в условиях достаточно простой задачи: публично кратко аргументировать своё собственное мнение.

<sup>6</sup> Команда из Ярославля стала победителем областного чемпионата менеджеров-профессионалов в образовании / Институт развития образования, официальный сайт. Новости от 12.12. 2019. — URL: <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=4264> (дата обращения: 04.04.2020).

Ещё одна актуальная тема чемпионата — реализация Национального проекта «Образование». В этом задании команды пытались выстраивать сетевое взаимодействие с потенциальным партнёром по реализации образовательных программ в сетевой форме. Яркостью, креативным подходом отличались подготовленные домашние задания — презентации команд в течении двух минут в соответствии с главной темой — «4К».

В состав жюри вошли представители органов управления образованием, методического центра г. Рыбинска, в том числе автор идеи чемпионата Светлана Олеговна Шувалова, представители НКО в сфере образования, ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования», руководители школ.

Команда руководителей школ из областного центра стала победителем конкурса профессионального мастерства «Эффективные решения для управленческих команд». Второе место заняла команда из Рыбинска, бронза — у педагогов Ярославского муниципального района.

Атмосфера праздника, профессионального творчества, состязательности, всеобщего интереса к происходящему царил в течение двух с половиной часов проведения чемпионата. Подводя итоги этого события, организаторы отметили живую заинтересованность органов управления образованием и в подготовке команд, и в их сопровождении на мероприятии. Руководители органов управления, методических служб присутствовали на чемпионате. Это было очень важно, поскольку чемпионат-2020 в регионе планируется провести в два этапа: первый — на муниципальном уровне среди управленческих команд образовательных организаций и второй — региональный, среди победителей муниципального уровня. Есть надежда, что руководители — участники чемпионата-2019 организуют участие команд своих образовательных организаций в муниципальном этапе чемпионата.

Организаторы старались продумать все детали — от содержания заданий, места проведения, призов участникам и музыкального сопровождения. В ходе подготовки с целью побуждения педагогического сообщества на участие в чемпионате было направлено подробное информационное письмо в муниципалитеты, разработано Положение о чемпионате, проведено веб-совещание с разъяснением заданий конкурсных испытаний, разработан логотип мероприятия. Местом проведения был определён конференц-зал в центре г. Ярославля, изготовлены памятные знаки с символикой чемпионата-2019, подготовлены ценные подарки для команд, набравших наибольшее количество баллов. Выдача индивидуального сертификата была одним из мотивационных элементов участия в соревновании подобного типа.

Данное событие проходило в рамках межрегиональной научно-практической конференции «Непрерывное повышение профессионального мастерства педагогов: точки роста качества образования в регионе». Как показывает практика, подобный формат «2 в 1» может как способствовать, так и препятствовать повышению эффективности мероприятия. Положительный эффект состоит в привлечении дополнительных участников, снижении суммарных расходов организаторов, экономии на транспортных расходах (участникам не приходится приезжать дважды), а также чемпионат, соответственно, получает достаточное количество внимания прессы. Отрицательный момент в том, что организаторы вынуждены распределять своё внимание между двумя мероприятиями, одновременно проходящими на базе одного учреждения. Все ресурсы, от возможности пригласить статусное лицо для приветственного слова до аренды подходящего помещения, испытываются на прочность в двойном размере. В связи с этим, исходя из имеющейся практики, при прочих равных условиях, мы рекомендуем организовывать чемпионат муниципальных команд всё-таки как отдельный, самостоятельный праздник.

В процессе рефлексии звучали конструктивные предложения по совершенствованию подготовки и проведения чемпионата-2020. Важной составляющей деятельности Центра образовательного менеджмента станет оказание методической помощи муниципалитетам в проведении муниципального этапа конкурса.

Возникновение и последовательное развитие конкурсного движения для управленческих команд образовательных организаций является логичным продолжением эволюции конкурсного движения для педагогического сообщества. Конкурсное движение для управленческих команд хорошо развивается вследствие внутренних факторов, без усиленного внешнего давления по его продвижению и поддержке публичности.

В процессе планирования организацию чемпионата можно разделить на следующие традиционные этапы: составление рабочей группы; выбор даты, времени и места мероприятия; приглашение участников; составление заданий; оформление сопутствующих документов, в том числе распоряжений; проведение чемпионата; подведение итогов; планирование следующего мероприятия. Из опыта можно рекомендовать следующий минимальный перечень требуемых документов: план подготовки мероприятия, распоряжение о создании рабочей группы, приказ о проведении чемпионата, письмо-приглашение на официальном бланке, регистрационную форму заявки для потенциальных участников, бланк с заданиями, образец ответов, балльную ведомость, сценарий мероприятия, список участников с контактами для информационной рассылки, ведомость для регистрации прибывших участников, протокол проверки для жюри, шаблон отзыва от участника.

На сегодняшний момент командные чемпионаты в сфере образования — состоявшийся феномен, стремительно набирающий популярность. Что необходимо, что организовать и провести действительно хороший чемпионат? Ожидаемый ответ — хорошая команда и финансирование. Однако хорошая организация и достойное финансирование — это вопросы менеджмента и администрирования, которые не отражают специфики данного мероприятия и не являются ключом к успеху. Без правильного содержания командный чемпионат

невозможен; при наличии такового все остальные вопросы решаемы неспецифическими средствами традиционного организационного менеджмента, в том числе и силами наемных работников.

Принципы отбора содержания могут следующими.

**1. Опора на актуальные знания и профессиональные навыки.** Например, в рамках традиционного «конкурса капитанов» нами были составлены следующие авторские варианты:

- руководитель должен описать свои собственные действия в момент обнаружения закрытой картонной коробки неизвестного происхождения на своем столе («Коробка»);
- руководитель должен произнести краткую речь на тему «Стоит ли вводить униформу для педагогов?» («Спич»);
- руководитель должен узнать чиновников национального проекта «Образования», назвать полностью фамилию, имя, отчество, должность и роль в проекте («Кто есть кто?»).

**2. Региональный характер.** Например, традиционное задание «Визитка» позволяет организации представить себя, внести вклад в создание регионального «портрета» конкурса, что является одним из самых важных социальных эффектов конкурса. Жёсткое ограничение по времени (не более трёх минут) стимулирует изобретательность, креативность участников. «Визитки» всегда неповторимы и наиболее охотно фиксируются прессой.

**3. Ориентация на командность.** В нашем случае мы предложили задачу из серии нерешаемых, участникам было необходимо установить сетевое взаимодействие с несуществующей организацией (клуб «Кенгуру», Австралия), согласно небольшому шаблону с полезными указаниями. Род деятельности данного «клуба» заранее неизвестен. Участникам

было необходимо составить краткий план действий, додумать неизвестные детали, выгодно представить себя и свою организацию, предположить риски.

**4. Высокая трудность заданий.** Приведём следующий пример. Участниками предлагается посмотреть минутный сюжет с забавным содержанием (например, из серии «Ералаш»): «Сейчас вам будет предложен видеосюжет. Представьте, что это происходит в вашей образовательной организации. Постарайтесь в течение одной минуты объяснить учредителю, ответьте на вопрос: «Как могло такое случиться?» или «Как вы дошли до жизни такой?!» Ещё более интересным может быть вариант, когда учредитель представлен в жюри реальным представителем департамента образования.

В чемпионате-2019 мы использовали следующие сюжеты: учащийся жалуется журналистам на то, что в столовой «не красный борщ»; первоклассник плачет, потому что не хочет ходить в школу; директор школы зажигательно танцует на выпускном. Следует отметить, что данное задание оказалось очень сложным. Умение формулировать и отстаивать собственную позицию, умение убеждать, «сохраняя лицо» в ситуации недостатка информации, постоянная готовность к экспромту, навык конструктивного общения в ситуации неопределенности — важнейшие качества современного администратора в сфере образования.

**5. Измеряемость и своевременность результата.** Хороший чемпионат — короткий чемпионат. Для участников, организаторов и зрителей очень важно сразу получать информацию о накопленных баллах. Подсчитывать баллы одновременно с процессом игры трудно, но возможно. Чем лучше проработан сценарий, тем незаметнее для участников станут паузы для подсчёта баллов. Как показал опыт, любой сценарий имеет запас для того, чтобы быть ещё более сжатым во времени. Чемпионат, включая приветствия, визитки, собственно конкурс, под-

счёт результата и награждение, не должен длиться дольше 1,5–2 часов.

Неспецифическим, но очень перспективным принципом является нестандартность заданий. Однако нестандартность не должна приводить к эпатажу ради зрелищности при потере содержания. Процесс отбора содержания находится в зоне следующих рисков.

**1. Риск форс-мажорных обстоятельств.** Так, затруднённое движение на дорогах («пробки») могут привести к тому, что муниципальные команды отдалённых районов не смогут вовремя прибыть к месту соревнования. Организационный комитет не в силах бороться с рисками подобного рода, однако вполне может приложить все силы для поднятия престижа конкурса. Это, безусловно, приведёт к тому, что команды сами позаботятся о том, чтобы их шансы участия в чемпионате были стопроцентными.

**2. Ошибки в конкурсных заданиях.** Так как механизм создания заданий для чемпионата является однозвеньевым (задания составляют организаторы по принципу «сели и придумали») и у организаторов нет возможности провести апробацию содержания, то авторы заданий не имеют права на ошибки, тем более на банальные опечатки. Примером вероятной типовой ошибки может быть, например, задание с использованием уже не актуального законодательного акта. Так как Закон об образовании изменяется со скоростью более одного изменения в квартал, авторам заданий требуется проявлять высокую степень компетентности. С другой стороны, такая камерность позволяет сохранить интригу. Кроме того, позволяет сделать задания каждого чемпионата неповторимыми.

**3. Нарушение авторских прав.** В сети Интернет размещены задания любой тематики и сложности, среди которых можно подобрать задания, пригодные для данного типа соревнования. Однако все заимствованные идеи, тем более задания целиком,

должны иметь ссылки на бланках заданий, и что особенно важно, при каких-либо официальных публикациях. С другой стороны, авторам статьи представляется лёгкой задачей составить комплект заданий, претендующих на полную уникальность.

**4. Соревновательность в жанре игры КВН.** При подборе заданий уникального и нестандартного характера существует определённый риск уйти в жанр игры «А ну-ка, девушки!» или КВН. Подобные игры зрелищны и динамичны. Организаторы чемпионата, отвечающего самым высоким требованиям, должны удерживать баланс между сухим академическим экзаменом по администрированию в сфере образования и развлекательной командной эстафетой. Данный риск можно преодолеть, изучая чужой организационный опыт, в том числе представленный в научных и научно-популярных публикациях.

Мы предполагаем, что дальнейшее развитие командного конкурсного движения выявит и другие виды специфических рисков.

Итак, для стабильного дальнейшего развития данного типа конкурсного движения, с претензией на социальный и экономический эффекты для муниципальной системы образования, необходимо:

- рассматривать муниципальную команду как перспективный целостный объект научно-методического сопровождения, в том числе как по-

тенсиального участника конкурсов (в отличие от уже сформировавшихся субъектов конкурсного движения, таких как «руководитель», «педагог»);

- составлять график игры таким образом, чтобы участники в ходе мероприятия распределялись случайным образом и испытывали необходимость постоянно устанавливать новые контакты;
- принципиально иначе подойти к отбору содержания конкурсных заданий, которое должно включать задания прежде всего на принятие нестандартных решений в сжатые сроки и ситуации неопределённости, креативное мышление, умение работать в команде;
- предоставлять командам-участникам время и возможность для саморекламы и продвижения интересов подведомственных организаций на рынке образовательных услуг.

Полученный организационный и методический опыт Центра образовательного менеджмента ГАУ ДПО ЯО «Институт развития образования» г. Ярославля пригоден для тиражирования, и мы можем говорить о состоявшейся идее чемпионата не только как соревновании профессионалов, но и как празднике для профессионалов. **НО**

## Competitive Movement For Management Teams: Problems Of Content Selection

Nadezhda I. Bobyleva, associate Professor of GAU DPO IRO Yao «center for educational management», candidate of biological Sciences, Yaroslavl, e-mail: n.bobylewa@mail.ru

Olga V. Popolitova, associate Professor of GAU DPO IRO Yao «center for educational management», candidate of pedagogical Sciences, e-mail: popolitova@rambler.ru

**Abstract.** *The municipal team is a promising integrated object of scientific and methodological support, a potential participant in professional competitions. A significant challenge is the selection of the content of competitive tasks, which should include tasks for making non-standard decisions in a short time and situations of uncertainty, creative thinking, and the ability to work in a team. The article presents the principles of content selection, highlights the risks, and provides examples of the most successful tasks.*

**Keywords:** *educational management, management teams, competitive movement, professional standard of the head of an educational organization.*



**Н.И. Бобылева, О.В. Пополитова. Конкурсное движение для управленческих команд: проблемы отбора содержания**

**Список использованных источников:**

1. *Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. — СПб: Речь, 2004. — 304 с.
2. *Иванова Т.В.* Эффективная управленческая команда и конкурентоспособность организации // Конкурентоспособность бизнеса. — 2013. — № 4(40). — С. 75–82
3. *Исаков С.В.* Управленческая команда в образовательном учреждении // Инновационная наука. — 2016. — № 3–1(15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-komanda-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii> (дата обращения: 04.04.2020).
4. *Ковалева В.Н.* Командообразование в условиях отечественной системы образования // Амурский научный вестник. — Изд-во: Амурский гуманитарно-педагогический государственный университет (Комсомольск-на-Амуре). eISSN: 2658–5847, 2015. — № 1. — С. 74–81.
5. Команда из Ярославля стала победителем областного чемпионата менеджеров-профессионалов в образовании / Институт развития образования, официальный сайт. Новости от 12.12. 2019 . URL: <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=4264> (дата обращения: 04.04.2020).
6. *Шувалова С. О.* Новые способы методического сопровождения профессионального развития управленческих кадров на муниципальном уровне // Образовательная панорама. — 2016, №2(6). — С. 90–99. URL: <http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/rio/op/op6/14-SHuvailova-SO.pdf> (дата обращения: 04.04.2020).

**Spisok ispol'zovannyh istochnikov:**

1. *Zinkevich-Evstigneeva T., Frolov D. F., Grabenko T. M.* Teoriya i praktika komandoobrazovaniya. Sovremennaya tekhnologiya sozdaniya komand. — SPb: Recli, 2004. — 304 s.
2. *Ivanova T. V.* Effektivnaya upravlencheskaya komanda i konkurentosposobnost organizacii // Konkurentosposobnost biznesa. 2013. — № 4(40). — S. 75–82
3. *Isakov S.V.* Upravlencheskaya komanda v obrazovatelnom uchrezhdenii // Innovacionnaya nauka. — 2016. — №3–1 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-komanda-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii>
4. *Kovaleva V.N.* Komandoobrazovanie v usloviyax otechestvennoj sistemy obrazovaniya // Amurskij nauchnyj vestnik. — Izd-vo: Amurskij gumanitarno-pedagogicheskij gosudarstvennyj universitet (Komsomolsk-na-Amure). eISSN: 2658–5847, 2015. — № 1. — S. 74–81
5. Komanda iz Yaroslavlya stala pobeditelem oblastnogo chempionata menedzherov-professionalov v obrazovanii / Institut razvitiya obrazovaniya, oficialnyj sajt. Novosti ot 12.12. 2019 . URL: <http://www.iro.yar.ru/index.php?id=4264>
6. *Shuvalova S.O.* Novye sposoby metodicheskogo soprovozhdeniya professionalnogo razvitiya upravlencheskix kadrov na municipalnom urovne // Obrazovatel'naya panorama. — 2016. — № 2(6) — S. 90–99. URL: <http://www.iro.yar.ru/fileadmin/iro/rio/op/op6/14-SHuvailova-SO.pdf>