

Научная статья

УДК 373.3/.5+373(571)

DOI: 10.15293/1812-9463.2601.03

Формирование управленческих команд в образовательных организациях

Журавлева Наталья Николаевна

*Новосибирский государственный педагогический университет,
г. Новосибирск, Россия*

Ярославцев Виктор Георгиевич

*Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,
г. Новосибирск, Россия*

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы командообразования, характерные для государственных образовательных организаций: формирование команд, формального лидерства и различия между командой и рабочей группой. Цель статьи – представить методологические основания формирования команд в управленческой деятельности руководителей школ. Без изменения системы управления, направленной на объединение разрозненных групп сотрудников, до этого являющихся отдельными педагогическими коллективами со своей организационной структурой, иерархией, в команду единомышленников невозможно достичь желаемого качества образовательных результатов и эффективности организационных изменений. Результативность команды, ее общественная оценка и уважение достигается после длительной коллективной работы и достижения реальных успехов. Авторы говорят о «сертификате доверия», который должна заслужить команда в учреждении, благодаря которому у нее появляется общепризнанный и уважаемый имидж. В статье раскрыты признаки управленческой команды, основные принципы и подходы при ее создании, а также основные критерии, которым необходимо соответствовать коллективу при создании команды. Руководители образовательных учреждений должны осознанно подходить к вопросам командообразования и оценивать необходимость создания команды исходя из действительной потребности.

Ключевые слова: менеджмент; управление; качество образования; развитие; командообразование; мониторинг; рабочая группа; управленческая команда; лидерство; проектная деятельность.

Для цитирования: Журавлева Н. Н., Ярославцев В. Г. Формирование управленческих команд в образовательных организациях // Вестник педагогических инноваций. – 2026. – № 1 (81). – С. 43–52. DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2601.03>

Финансирование. Исследование выполнено в рамках реализации государственного задания Министерства просвещения Российской Федерации № 073-03-2026-052 от 23.01.2026 г. по теме «Эффективная управленческая команда современной школы».



Formation of Management Teams in Educational Organizations

Natalia N. Zhuravleva

Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia

Viktor G. Yaroslavtsev

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

Abstract. The article discusses the current problems of team building, typical for public educational organizations: the formation of teams, formal leadership and the differences between a team and a working group. The purpose of the article is to present the methodological foundations of team formation in the management activities of school leaders. Without changing the management system aimed at uniting disparate groups of employees, who had previously been separate teaching groups with their own organizational structure and hierarchy, into a team of like-minded people, it is impossible to achieve the desired quality of educational results and the effectiveness of organizational changes. The effectiveness of the team, its public assessment and respect are achieved after long-term teamwork and achieving real success. The authors talk about the “certificate of trust” that the team in the institution must earn, thanks to which it gets a generally recognized and respected image. The article reveals the characteristics of a management team, the basic principles and approaches in its creation, as well as the main criteria that must be met by the team when creating a team. Heads of educational institutions should consciously approach the issues of team building and assess the need to create a team based on the actual need.

Keywords: management; management; quality of education; development; team building; monitoring; working group; management team; leadership; project activities.

For Citation: Zhuravleva N. N., Yaroslavtsev V. G. Formation of Management Teams in Educational Organizations. *Journal of Pedagogical Innovations*, 2026, no. 1 (81), pp. 43–52. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2601.03>

Financing. The research was carried out as part of the implementation of the state assignment of the Ministry of Education of the Russian Federation No. 073-03-2026-052 dated 23.01.2026 on the topic “Effective management team of a modern school”.

За последнее время российская система образования подверглась существенным изменениям, которые обусловлены социально-экономической обстановкой в стране. Главная задача российской образовательной политики – обеспечение современного качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. При данных обстоятельствах образовательным организациям необходимо иметь своей отличительной

особенностью высокую конкурентоспособность на основе удовлетворения запроса настоящих и будущих потребителей, развиваться на перспективу. Высокая конкурентоспособность достигается непрерывным внедрением инноваций в образовательный процесс [2]. Образовательные организации, нацеленные на конкурентное преимущество по высоким и качественным результатам своей работы, инновациям и высокой рентабельности, первоначально задумываются о развитии коллектива. В связи с этим у руководи-



телей современных образовательных организаций появилась необходимость выражать свое отношение и отвечать на регулярные внешние изменения системы образования, что естественным образом влечет за собой необходимость организации и создания групп высокопрофессиональных специалистов [3].

Цель статьи – представить методологические основания формирования команд в управленческой деятельности руководителей школ.

Наибольшая эффективность управления достигается тогда, когда создается команда с положительным социально-психологическим климатом и позитивными взаимоотношениями [6]. Успешным становится коллектив единомышленников с постоянно повышающимся уровнем инновационных способностей, в атмосфере творческого поиска, который принимает ответственность за перспективы развития организации на себя – в этом и есть выражение командного подхода к управлению образовательными организациями.

В теории и практике управления образовательными системами на протяжении последних десятилетий пристальное внимание приковано к процессу создания и непосредственной работе с «командами» внутри педагогического коллектива. Без изменения системы управления, направленной на объединение разрозненных групп сотрудников, до этого являющихся отдельными педагогическими коллективами со своей организационной структурой, иерархией, в команду единомышленников, невозможно достичь желаемого качества образовательных результатов и эффективности организационных изменений [7].

Правильно сформированные управленческие команды образовательной организации способны стать реальной движущей силой процесса реформирования, однако это автоматически не

гарантирует успех преобразования. В конечном итоге человеческий фактор определяет эффективность работы образовательной организации. В коллективе, где нет согласованности действий в работе на общий результат, где функционируют отдельные группировки, не способные конструктивно разрешать конфликты, как правило, наблюдается ситуация снижения результативности деятельности и привлекательности образовательной организации.

Командообразование как процесс можно представить в двух планах. Первый – естественное, спонтанное социально-психологическое развитие команды, включенное в процесс жизни группы и протяженное во времени. Второй – специализированные социально-психологические технологии формирования команды как коллективного субъекта деятельности. В рамках рассмотрения процесса командообразования с целью эффективного управления и повышения качества образования остановимся на втором [9].

Вопросы формирования, функционирования и развития команд раскрыты в работах таких зарубежных авторов, как М. Армстронг, М. Бейерлайн, Р. М. Белбин, Дж. Биллсберри, Дж. Г. Бойетт, М. Геллерт, А. Глозер, Ч. Дж. Маргерисон, Р. Мэддакс, Дж. В. Ньюстрем, Л. Томпсон, А. Фернем. Среди отечественных ученых, занимавшихся проблемами командной работы, можно выделить труды В. В. Авдеева, Т. Ю. Базарова, Т. П. Галкиной, В. П. Дудяшовой, Т. С. Пыркова, В. П. Пугачева, С. Д. Резника, И. В. Рыбкина.

В России в середине 1920-х гг. произошло ослабление директивного управления и появилось большое количество научных работ, посвященных проблеме научной организации труда и управления производством. Согласно теории



рабочих команд, наиболее полно представлена данная проблематика в трудах Н. А. Витке, А. К. Гастева, А. М. Гинзбурга, П. М. Керженцева, Э. Б. Корицкого. Будучи основателем и руководителем Центрального института труда, А. К. Гастев руководил разработкой концепции «трудовых установок», в которой в качестве базовых идей отводилась решающая роль человеческому фактору, «социализации трудовых процессов», развитию и активизации способностей работника [5]. Согласно концепции человеческого фактора в управлении, разрабатываемой Н. А. Витке, отношения людей друг к другу, а не только предмета к предмету и человека к предмету, являются решающим фактором в организации производственного процесса. Однако наступление эпохи административно-командной системы управления оставило эти идеи вплоть до 1965 г.

Существует множество различных определений слова «команда»: это и воинское подразделение, и группа людей, совместно участвующих в каком-либо соревновании. Однако в менеджменте наиболее приемлемым и распространенным является определение, данное М. Армстронгом. В соответствии с ним команда представляет собой небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность.

По мнению Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой, под командой нельзя понимать группу индивидуумов, которыми позволено командовать. Команда – не производное от «командовать». Автор дает определение команде как автономному, самоуправляемому коллективу профессионалов, который способен к оперативному, эффективному и качественному

решению поставленных перед ним задач, где каждый заинтересован в достижении общей результативности [11].

Уникальный опыт эффективнейшего командообразования можно встретить в трудах А. С. Макаренко. Педагог точно определил ключевой принцип формирования подлинной команды, который заключается в организации деятельности группы, направленной на общую заботу об окружающем мире, о людях, о самих членах группы. Им разработана четкая технология реализации этого принципа в процессе совместной деятельности. А. С. Макаренко вывел точную «формулу»: важнейшим условием развития личности является не «труд-работа», а «труд-забота». Он создал уникальную систему развития личности в процессе коллективной творческой созидательной деятельности, целью которой является общая забота об окружающей жизни. Команда в общем смысле не подавляет индивидуальность каждого ее члена, а наоборот, каждому находится место в команде, которое соответствует его умениям и потенциалу [1].

Основным принципом деятельности команд является принцип синергии, в соответствии с которым результативность деятельности команды превосходит возможную сумму самостоятельных результатов каждого участника [12; 13].

Феномен коллективного интеллекта был описан А. И. Пригожиным: продукт наивысшего качества может быть произведен в прямом общении при коллективном исполнении, нежели отдельные продукты сильнейших экспертов. Автором отмечается важность прямого, методически корректно выстроенного общения, соответствующими участниками и эффективным порядком взаимодействия между ними. Возрастание качества, принятого таким способом решения, называется А. И. Пригожиным эффектом синергии.



Рядом авторов, среди них Т. Грабенко и Т. Зинкевич-Евстигнеева, А. Карякин, Д. Фролов, были выделены принципы организации командной формы работы [11].

Принцип коллективного исполнения работы. Данный принцип подразумевает, что каждым членом команды выполняется часть работы, определенная командой, а не ограниченная его функциональными обязанностями (впрочем, возможно и совпадение).

Принцип коллективной ответственности, согласно которому ответственность за успешное решение задач и выполнение работы в целом лежит на всей команде. При условии снижения успешности решения задачи по вине какого-либо члена команды, доверие, стимулирование и признание всей команды в целом теряется.

Принцип одного для всей команды способа стимулирования и выплаты за итоговый результат.

Принцип соразмерного стимулирования за итоговый результат. В некоторых случаях более ценным стимулом становится публичный успех и уважение, чем материальное поощрение.

Принцип самостоятельного независимого управления командой. Лидер (руководитель) команды, а не административное руководство организации осуществляет управление командой, что не исключает возможности постановки перед командой задач для решения администрацией организации. Распределение ролей и функций, а также варианты методов решения задачи определяет команда самостоятельно.

Принцип возросшей исполнительской дисциплины. Каждый член команды добровольно принимает на себя ответственность за соблюдение дисциплины внутри команды.

Принцип вступления в команду на добровольной основе. Ключевой принцип командообразования. Значимость этого

принципа особо подчеркивается авторами: по их мнению, в состав команды может быть включен только изъявивший добровольную готовность и понимание всех условий деятельности.

Результативность команды, ее общественная оценка и уважение достигается после длительной коллективной работы и достижения реальных успехов. Авторы говорят о «сертификате доверия», который должна заслужить команда в учреждении, благодаря которому у нее появляется общепризнанный и уважаемый имидж.

Таким образом, опираясь на изменение социальных, экономических условий, необходимость и целесообразность применения метода командообразования в образовательной организации признается на сегодняшний день не столько исследователями-теоретиками, сколько практиками – руководителями образовательных организаций.

Важнейшая задача педагогического образования – обеспечить образовательные организации современными педагогическими кадрами. Система образования, для которой вузы готовят педагогов, в последние годы претерпела значительные изменения. Она стала вариативной, педагоги работают по различным программам, в том числе авторским. Для достижения нового качества образования необходимо модернизировать не только содержание образования и образовательные технологии, но и всю область отношений между всеми участниками образовательных отношений [14]. Проблемы командообразования становятся все более актуальным по целому ряду причин. Одна из них заключается в том, что темпы изменений в современной реальности не позволяют отдельному человеку, даже весьма образованному и талантливому, хотя бы отслеживать эти перемены, не говоря уже о том, чтобы их упреждать, используя возника-



ющие возможности и смягчая неблагоприятные последствия. Вторую причину определяет тот факт, что применение командной формы работы зачастую ведет к повышению общего результата, следовательно, можно выполнять тот же объем работы с меньшими усилиями или с теми же усилиями выполнять значительно больший объем работы. Третья причина – это переживание удовольствия от создания неповторимой эмоциональной атмосферы. У многих коллег по команде завязываются долговременные дружеские отношения.

Под педагогической командой понимают группу людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия [10].

Характерные черты команды:

- распределение ролей и позиций;
- обеспечение максимального включения в рабочий момент каждого участника;
- согласование четкого понятия стоящих перед организацией задач и совместная выработка их решений;
- ориентация на эффективность и ситуационное лидерство;
- генерация новых идей и способов решения проблем;
- проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Таким образом, командообразование – это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциалы.

Выделим критерии, которым необходимо соответствовать коллективу при создании команды.

1. Мотивация – это психологический процесс, который инициирует, направляет и поддерживает целенаправленное поведение. Именно от мотивации зависит степень вовлеченности каждого члена команды, его желание делать и дойти до конца.

2. Целенаправленность – стремление к определенной цели, подчиненность (мыслей, действий) одной определенной цели. В команде это стремление к коллективной победе. Уровень целенаправленности определяется уровнем заинтересованности всех членов команды. Такие факторы, как микроклимат в команде, взаимопонимание и взаимопомощь, выстраивание доверительных отношений, – это один из показателей того, что все члены команды устремлены к одной цели.

3. Структурированность. Структурированная команда – это команда, где все четко следует определенному организованному регламенту, в котором четко выражены цели, задачи и зона ответственности каждого члена команды.

4. Целостность. Имеется ввиду целостность между участниками команды, их единство, то, насколько взаимосвязаны и взаимозависимы между собой.

5. Организованность. Организованная команда – это собранный и упорядоченный коллектив, подчиненный конкретному порядку, определяющему совместную работу; коллектив, способный действовать по плану.

6. Согласованность – гармоничность и эффективность взаимодействия всех членов команды.

7. Результативность служит показателем сплоченности команды в решении поставленных задач и движении к намеченной цели.



При всем многообразии вариантов можно выделить три основные формы управления в команде [9].

1. «Театр одного актера». Эта форма используется в командах, имеющих общепризнанного лидера, которому команда полностью доверяет, полагая, что никто не предложит более рациональных и продуманных решений, чем он. Его распоряжения не подлежат критике. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с различными членами команды по своему усмотрению. Такая команда эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне.

2. «Команда согласия». Такая форма наиболее приемлема для малочисленных команд высоких профессионалов, в которых мнение каждого крайне значимо для команды в целом. В таких командах все ответственные решения принимаются коллегиально, руководитель команды проводит их в жизнь, являясь одновременно одним из ключевых специалистов команды.

3. «Совет». Занимает промежуточное положение. Подобная форма уместна для команд, ядро которых составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения в таких командах принимаются после обсуждения на «совете команды».

Удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из совместимых, уважающих друг друга участников в процессе совместной профессиональной деятельности и неформального общения достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой

установкой, единой системой ценностных ориентиров.

Для типовых, часто повторяющихся ситуаций в команде складываются стереотипы соответствующих ролевых распределений.

Наиболее часто ролевое распределение осуществляется в следующих областях:

- 1) профессиональная деятельность;
- 2) взаимодействие с внешней средой;
- 3) решение сложных проблем.

Для первого типа ролевого распределения основными являются:

- «организатор-координатор» – как правило, это руководитель команды;
- «главный специалист» (2–5 человек) – член команды наиболее высокой квалификации, выполняющий ключевые функции профессиональной деятельности;
- «напарник» – член команды, работающий непосредственно с главным специалистом под его руководством;
- «завхоз-ремонтник» – член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;
- «агент по снабжению» – член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

Для распределения ролей в ситуации второго типа характерно определение функций всеми членами команды (особо подчеркнем – всеми членами) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды.

Основные роли:

- «аналитик» – наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;
- «переговорщик» – член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;
- «скептик» – член команды с критическим складом ума и умением вскрыть



все риски различных сценариев действий команды;

- «лоббист-доставала» – наиболее «пробивной» член команды, который может «все достать», у которого обширные внешние связи;

- «душа команды» – наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

При ролевом распределении важным является тот факт, что отдельные члены команды могут выполнять не одну, а две и более ролевых функций, что, безусловно, повышает влияние такого сотрудника в команде. Однако это объективная закономерность, принимаемая всеми членами команды.

Проблема формирования педагогических команд – это сравнительно новая проблема образовательных учреждений.

Конечно же, существуют факторы, которые повысили интерес к командообразованию в образовательной организации.

1. Современные образовательные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т. е. продуктивность, целесообразность и своевременность.

2. Принадлежность педагога к «философии общего дела», т. е. выработка «духа командности», имеет огромное значение как мотивирующий фактор активизации инновационной деятельности педагогических работников и, как следствие, повышения качества образования.

3. Признание самого существования командного подхода связано с последними исследованиями в области развития организации и представлениями

о ней как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами.

Команда всегда будет иметь все шансы на успех, если:

- она имеет возрастную однородность;

- мировоззрение, ценности, взгляды и интересы большинства членов команды совпадают;

- взаимодействие в ней построено на взаимоуважении, доброжелательности, умении принимать мнения других членов команды;

- она ведет активную деятельность для достижения результата;

- ее лидер является примером эффективного работника и прекрасного коллеги;

- лидер команды предпринимает меры по ее сплочению;

- команда имеет возможность соперничать и поддерживать соревновательный дух [9].

Подготовка управленческих команд должна проводиться, прежде всего, с целью раскрытия потенциала коллектива, формирования единой стратегии развития, общих ценностей и педагогических принципов, единых подходов к обучению и воспитанию в образовательной организации [4; 8], а также подготовке наиболее перспективных и талантливых членов педагогического коллектива, которые в дальнейшем могут стать претендентами в кадровый резерв управления.

Руководители образовательных учреждений должны осознанно подходить к вопросам командообразования и оценивать необходимость создания команды исходя из действительной потребности. Участники команд, в свою очередь, должны выступать проводниками в процессе внедрения инноваций, стимулировать развитие организации в частности и образовательного процесса в целом.



Список источников

1. Базаров Т. Ю., Рыбкин И. В., Пыrkova Т. С. Управленческие команды и их формирование. – М.: ИПК госслужбы, 2009. – 51 с.
2. Беликов В. А. Философия образования личности: деятельностный аспект: монография. – М.: Владос, 2004. – 356 с.
3. Брайн Т. Как управляют лучшие. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 256 с.
4. Галаганюк Н. Н. Основные характеристики и специфика деятельности педагогической команды образовательного учреждения // Менеджмент в образовании. – 2004. – № 1. – С. 24–37.
5. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с.
6. Егоришин А. П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003.
7. Жилин Г. П. Организационно-педагогические условия управления инновационными процессами в политехническом колледже: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Елец, 2001. – 24 с.
8. Жуковский И. В. Особенности создания педагогической команды. – М.: Знание, 2005.
9. Журавлева Н. Н., Ярославцев В. Г. Мониторинг подготовки школьных управленческих команд в образовательных организациях Новосибирской области // Вестник педагогических инноваций. – 2024. – № 2 (74). – С. 25–34. DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2402.03>
10. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2011. – 304 с.
11. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда: шаг к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. – СПб.: Речь, 2003. – 128 с.
12. Ипполитова Н., Стерхова Н. Анализ понятия «педагогические условия»: сущность, квалификация // General and Professional Education. – 2012. – № 1. – С. 8–14.
13. Надточий Ю. Б. Командообразование: практикум. – М.: Дашков и К, 2022. – 108 с.
14. Трифонова С. А., Саковская О. Н. Теория и практика командной работы: учебно-методическое пособие. – Ярославль: Изд-во ЯрГУ, 2021. – 40 с.

References

1. Bazarov T. Yu., Rybkin I. V., Pyrkova T. S. *Management teams and their formation*. Moscow, 2009, 51 p. (In Russian)
2. Belikov V. A. *Philosophy of personality education: activity aspect: monograph*. Moscow: Vldos Publ., 2004, 356 p. (In Russian)
3. Brian T. *How the best manage*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2015, 256 p.
4. Galaganyuk N. N. Main characteristics and specifics of the activities of the pedagogical team of an educational institution. *Management in education*, 2004, no. 1, pp. 24–37. (In Russian)
5. Evtikhov O. V. *Psychology of personnel management: theory and practice*. Saint Petersburg: Rech' Publ., 2010, 319 p. (In Russian)
6. Egorshin A. P. *Personnel management*. Nizhny Novgorod, 2003. (In Russian)
7. Zhilin G. P. *Organizational and pedagogical conditions for managing innovative processes in a polytechnic college: abstract of dis. ... Cand. Ped. Sci.* Yelets, 2001, 24 p. (In Russian)
8. Zhukovsky I. V. *Features of creating a teaching team*. Moscow: Znanie Publ., 2005. (In Russian)



9. Zhuravleva N. N., Yaroslavtsev V. G. Monitoring the Training of School Management Teams in Educational Institutions of the Novosibirsk Region. *Journal of Pedagogical Innovations*, 2024, no. 2 (74), pp. 25–34. (In Russian) DOI: <https://doi.org/10.15293/1812-9463.2402>

10. Zinkevich-Evstigneeva T. D., Frolov D. F., Grabenko T. M. *Theory and practice of team building. Modern technology of creating teams*. Ed. T. D. Zinkevich-Evstigneeva. Saint Petersburg: Rech' Publ., 2011, 304 p. (In Russian)

11. Zinkevich-Evstigneeva T. D. *Effective team: a step towards creation. A guide for those who want to create their own team*. Saint Petersburg: Rech' Publ., 2003, 128 p. (In Russian)

12. Ippolitova N., Sterkhova N. Analysis of the concept of “pedagogical conditions”: essence, qualifications. *General and Professional Education*, 2012, no. 1, pp. 8–14. (In Russian)

13. Nadtochiy Yu. B. *Team building: workshop*. Moscow: Dashkov i K Publ., 2022, 108 p. (In Russian)

14. Trifonova S. A., Sakovskaya O. N. *Theory and practice of team work: educational manual*. Yaroslavl: Publishing House of Yaroslavl State University, 2021, 40 p. (In Russian)

Информация об авторах

Журавлева Наталья Николаевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления образованием, Новосибирский государственный педагогический университет, г. Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0000-0002-4080-5343>, 2nzhur@mail.ru

Ярославцев Виктор Георгиевич – кандидат исторических наук, доцент кафедры философии и гуманитарных наук, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», г. Новосибирск, Россия, <https://orcid.org/0000-0002-4501-1980>, 220455@bk.ru

Information about the Authors

Natalia N. Zhuravleva – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Management, Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0000-0002-4080-5343>, 2nzhur@mail.ru

Victor G. Yaroslavtsev – Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy and Humanities, Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia, <https://orcid.org/0000-0002-4501-1980>, 220455@bk.ru

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку статьи к публикации.

Authors' contribution: Authors have all made an equivalent contribution to preparing the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflict of interest.

Поступила: 17.12.2025; одобрена после рецензирования: 16.01.2026; принята к публикации: 10.02.2026.

Received: 17.12.2025; approved after peer review: 16.01.2026; accepted for publication: 10.02.2026.

