



<http://LLL21.petrSU.ru>

<http://petrsu.ru>

**Издатель**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Петрозаводский государственный университет»,  
Российская Федерация, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33

**Научный электронный ежеквартальный журнал  
НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: XXI ВЕК**

Выпуск 2 (38).  
Summer 2022

**Главный редактор**  
Т. А. Бабакова

**Редакционная коллегия**

Э. Ванхемпинг  
О. Грауманн  
С. А. Дочкин  
З. Б. Ефлова  
М. В. Иванова  
А. В. Москвина  
Е. А. Раевская  
Э. Рангелова  
В. В. Сериков  
И. З. Сковородкина  
А. П. Сманцер  
И. И. Сулима  
И. В. Филимоненко

**Редакционный совет**

А. Г. Бермус  
Е. В. Борзова  
А. Виегерова  
Е. В. Игнатович  
А. Клим-Климашевска  
А. И. Назаров  
Е. И. Соколова

**Служба поддержки**

С. А. Кадетова  
Т. А. Каракан  
А. Г. Марахтанов  
Е. В. Петрова  
Е. И. Соколова

**ISSN 2308-7234**

Свидетельство о регистрации СМИ Эл. № **ФС77-57767** от 18.04.2014

Решением Президиума ВАК журнал включен  
в Перечень рецензируемых научных изданий (с 09.08.2018 г., «Педагогические науки»)

Журнал зарегистрирован в информационных системах РИНЦ (договор 473-08/2013)  
и ERIH PLUS (18.06.15)

**Адрес редакции**

185910 Республика Карелия, г. Петрозаводск, ул. Анохина, д. 20, каб. 208  
Электронная почта: [LLL21@petrsu.ru](mailto:LLL21@petrsu.ru)

© ФГБОУ ВО «ПетрГУ»  
© авторы статей

**ШОБОНОВ Николай Александрович**

доктор педагогических наук, доцент кафедры экономики и права

Нижегородский государственный университет  
им. Н. И. Лобачевского, Павловский филиал  
(г. Нижний Новгород, Российская Федерация)

*Shobonov\_n@mail.ru*

## **ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация:** статья посвящена проблеме командообразования в современной школе в контексте повышения эффективности образовательной деятельности. На основе анализа педагогической, управленческой литературы, образовательной управленческой практики автор пришел к выводу, что работа в команде в общеобразовательной организации является одним из важных ресурсов повышения доступности качественного образования. Автор проводит анализ некоторых отечественных и зарубежных исследований командного стиля управления, уделяя особое внимание педагогическому наследию А. С. Макаренко, связанному с реализацией на практике демократического стиля управления. В статье отмечаются особенности командного стиля управления, отличия команды от группы людей, перечисляются условия, при которых группа может перерасти в команду благодаря целенаправленной деятельности ее руководителя. Отмечены преимущества команды, перечислены факторы, влияющие на эффективность ее деятельности, среди которых выделяются навыки командного игрока. В статье сформулированы основные проблемы, затрудняющие формирование и развитие школьных команд.

**Ключевые слова:** команда, управление, группа, навыки командного игрока.

**Дата поступления:** 03.06.2022

**Дата публикации:** 26.06.2022

**Для цитирования:** Шобонов, Н. А. Особенности организации командной работы в общеобразовательной организации / Н. А. Шобонов // Непрерывное образование: XXI век. – 2022. – Вып. 2 (38). – DOI: 10.15393/j5.art.2022.7631.

**Nikolay A. SHOBONOV**

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor of  
the Department of Economics and Law

Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky,  
Pavlovsky Branch

(Nizhny Novgorod, Russian Federation)

*Shobonov\_n@mail.ru*

## **FEATURES OF ORGANIZING TEAM WORK IN A GENERAL EDUCATIONAL ORGANIZATION**

**Abstract:** the article is devoted to the problem of team building in a modern school in the context of increasing the effectiveness of educational activities. Based on the analysis of pedagogical and managerial literature, the analysis of educational management practice, the author came to the conclusion that teamwork in a general educational organization is one of the important resources for increasing the availability of quality education. The author analyzes some domestic and foreign studies of the command style of management, paying special attention to the pedagogical heritage

of A. S. Makarenko, associated with the implementation of the democratic style of management in practice. The article notes the distinctive features of the command management style, the differences between a team and a group of people, lists the conditions under which a group can develop into a team, thanks to the purposeful activity of its leader. The advantages of the team are noted, the factors influencing the effectiveness of its activities are listed, among which the skills of a team player stand out. The article formulates the main problems that impede the formation and development of school teams.

**Keywords:** team, management, group, team player skills.

**Received:** June 03, 2022

**Date of publication:** June 26, 2022

**For citation:** Shobonov N. A. Features of organizing team work in a general educational organization. In: *Nepreryvnoe obrazovanie: XXI vek [Lifelong education: the 21st century]*. 2022. № 2 (38). DOI: 10.15393/j5.art.2022.7631.

### **Актуальность проблемы**

К пониманию ценности работы в команде все больше приходят работники, руководящий персонал различных организаций, в том числе и образовательных. Работа в команде в образовательной организации, на наш взгляд, имеет большие организационно-управленческие ресурсы для повышения ее эффективности и результативности. Образовательная практика показывает, что организация командной работы в школе является неоспоримым фактором повышения качества и обеспечения доступности, преемственности и непрерывности образования.

Зарубежные и отечественные публикации по проблемам общего образования также свидетельствуют о взаимосвязи образовательных результатов учащихся с уровнем взаимодействия участников образовательных отношений, организационной культурой, психологическим климатом и использованием командной формы работы.

### **Анализ теоретических исследований командного стиля управления в образовании**

В данной статье для нас представляют интерес исследовательские работы, посвященные командной работе в общеобразовательных организациях. И начать хотелось бы с анализа организации системной командной работы в советском образовании 20–30 гг. прошлого века на примере деятельности производственных отрядов А. С. Макаренко. В этих отрядах он уделял пристальное внимание реализации самоуправления. В педагогической практике А. С. Макаренко значимой была организации досуга, клубных и спортивных кружков, мотивация воспитанников к участию в общественной работе, создание условия для повышения их культурно-образовательного уровня.

Можно выделить некоторые принципы, лежащие в основе управленческой деятельности производственных отрядов. Среди них такие, как четкое разделение прав и обязанностей, полномочий между внутренними и внешними органами управления, но если возникали конфликтные ситуации, противоречия между решениями органов управления, приоритет отдавался варианту управленческого решения органов самоуправления. Решения органов самоуправления протоколировались и были обязательными для исполнения всеми, как детьми, так и взрос-

лыми. В производственном отряде воспитанники следовали четким правилам, требованиям строгой дисциплины, осуждение коллектива для провинившегося было более серьезным наказанием, чем сам факт наказания. А. С. Макаренко уделял большое внимание работе с резервом активистов, в основе организации производственного отряда были точность и целесообразность [4].

К сожалению, отечественная управленческая педагогическая наука, да и образовательная практика советских лет не развивали в полной мере макаренковскую систему командообразования. В постсоветский период, когда компетентностный подход в образовании все более становился господствующим с его приоритетом технологизации приемов обучения, командный стиль управления, партисипативное управление, метод, направленный на вовлечение в образовательную деятельность человеческого фактора, долгое время оставались без должного внимания, не были определяющими направлениями образовательной политики.

Идеи А. С. Макаренко, его педагогическое наследие остаются на сегодняшний день актуальными как в отечественной, так и в зарубежной образовательной теории и практике. Одним из свидетельств неподдельного интереса и развития идей макаренковского наследия следует считать проведение редакцией журнала «Народное образование» ежегодного международного Конкурса им. А. С. Макаренко и Макаренковских чтений. Первый конкурс состоялся в 2003 г., и школа, которую я в то время возглавлял и представлял на этом конкурсе, стала одним из лауреатов. Сегодня активно занимается проблемами макаренковедения лаборатория Нижегородского педагогического университета под научным руководством доктора педагогических наук Анатолия Аркадьевича Фролова. Педагогическое наследие А. С. Макаренко высоко ценится и за рубежом, примером этого является деятельность исследовательского центра Марбургского университета. На наш взгляд, принципы командообразования, характерные для макаренковской теории и практики, будут еще более востребованы в современном мире.

Имеет смысл провести анализ современного зарубежного и отечественного опыта по проблематике командообразования. В работе ряда зарубежных авторов (J. R. Dee, A. V. Henkin, C. A. Singleton) подчеркивается, что в системе общего образования важна командная работа, особенно командный стиль взаимодействия, партнерство, основанное на доверии руководителей, учителей, родителей. Иностранные коллеги полагают, что обучение педагогического коллектива школы профессиональному мастерству дает неплохие результаты в командной форме. Подчеркивается, что в общеобразовательной организации повышается приверженность педагогов школе, если управление школьными персоналом, сообществами осуществляется в команде [12].

Идея о ценности приверженности школе, сплочении учителей, удовлетворенности своей работой посредством организации командной формы управленческой деятельности в школе, как правило, не вызывает сомнения ни у практических работников системы российского образования, ни у отечественных исследователей процессов управления [9].

М. С. Комаров, В. Ю. Горшков изучали воздействие ряда социальных факторов на формирование и развитие такой важной профессиональной учительской ценности, как приверженность школе, доказав значимость мощного воздействия этого фактора на эффективность образовательной деятельности, отношение к работе [3].

Можно наблюдать такой социально-психологический феномен, который нередко называют социализацией взрослых, когда личность «впитывает в себя» ценности и нормы школы, в которой трудится, своей профессии. Авторы отмечают, что в структуре жизненных и профессиональных ценностей педагога приверженность школе занимает важное место, хотя учителя не отрицают и важность таких ценностей, как семья и здоровье. Современный опыт зарубежного менеджмента подтверждает, что высокого уровня труда можно достичь в тех организациях, персонал которых разделяет ценностно-мотивационную основу организации, систему профессионально-моральных ценностей, считая цели и задачи организации своими собственными («Мы – единая семья») [3]. Следовательно, приверженность школе – определяющее звено корпоративной культуры образовательной организации, создающей собственную инновационную команду. Руководителю школы важно осознать значимость сплочения педагогического коллектива, превращения коллектива школы в команду единомышленников как внутри организации, так и во внешней среде, во взаимодействии со школьными сообществами, что может привести к удовлетворенности педагогов и своей школой, и личной профессиональной деятельностью [7].

Интересным с точки зрения эффективности командной работы в образовании считаем материал, опубликованный в журнале «Вопросы образования». Н. Г. Фархатдинов, Н. В. Евстигнеева, Д. Ю. Куракин, В. М. Малик сделали вывод о том, что на сегодняшний день «директорство» как традиционная модель управления школой не является единственной, тем более приоритетной управленческой конструкцией, ей на смену приходит другая модель, получившая название «лидерство». Авторы на основе таких двух параметров, как субъектность руководителя (самостоятельность в принятии решений) и делегирование полномочий, дают характеристику, проводят анализ четырех моделей управления современной школой. Среди них – «авторитарный хозяйственник», «демократичный хозяйственник», «авторитарный предводитель», «демократичный предводитель». Лидерство авторы понимают как некий способ организации отношений между участниками образовательного процесса в школе [8].

«Демократичный предводитель» как эффективная управленческая модель, по их мнению, создает условия в педагогическом коллективе, где сформированные команды педагогов и школьных сообществ могут инициировать и с успехом осуществлять процесс управления школой. Такую управленческую модель можно считать командной моделью управления, где проявляется творческий потенциал педагогов, учащихся, их родителей, представителей местного сообщества и других стейкхолдеров и есть синергетический эффект. Руководителей с таким стилем управления в системе образования немного, сформировать навыки командообразования, по всей видимости, непросто [2].

Е. А. Максимова, исследуя менеджмент в общеобразовательной организации, считает командную работу важнейшим ресурсом развития образования, утверждая, что командный стиль постепенно приходит на смену авторитарному стилю управления [6]. Ценным материалом является предложенный алгоритм создания команд в педагогическом коллективе школы с описанием практического инструментария, который можно использовать в организации диагностики учительского коллектива, взаимодействии при урегулировании межличностных конфликтов в профессиональной среде и др. Для специалистов сферы образования важным являются практико-ориентированный тестовый материал по диагностике школьного коллектива, а также упражнения для повышения командного духа. Автор концентрирует внимание не только на достоинствах команды в управлении, но и анализирует проблемы, возникающие при использовании этого стиля.

Таким образом, можно утверждать, что организация командной работы создает условия для демократизации управления школой, для создания децентрализованной организационной структуры управления. Организация школьных команд мотивирует личностно-профессиональный рост администрации, учителей, процесс развития профессиональной компетентности всего педагогического коллектива и позволяет повышать доверие между участниками образовательных отношений, а также удовлетворенность взаимодействием в процессе образовательной деятельности учащихся, их родителей, учителей.

### **Формирование и развитие команды в общеобразовательной организации**

В управлении образовательной организации под командой, как правило, традиционно понимается группа руководителей (директор, заместители директора, руководители методических объединений, руководители проектов и др.), связанных единством понимания стратегии развития организации, методов ее достижения. Для команды, как группы людей, характерны общая, единая цель, определенные стандарты во взаимодействии, четкое распределение функций и ролей, высокий уровень сплоченности.

Под группой понимается немногочисленная общность людей, для которой характерны определенная структура, общая цель и то, что члены группы осуществляют постоянное взаимодействие друг с другом. Выделим некоторые отличительные черты команды. Команду от группы отличает положительная экспансивность, под которой мы понимаем желание участников сотрудничать друг с другом, характеризующееся общим положительным настроем и дружелюбием. В команде существует система распределения ролей, и для команды характерны «самонастройка» и гибкость [5, с. 48].

Группа может перерасти в команду, благодаря целенаправленной деятельности ее руководителя. Команда отличается от группы людей по ряду факторов, среди них:

- цельный образ будущего, миссия;
- соответствующий тип организационной культуры и стиль руководства;
- люди, обладающие определенными навыками и знаниями, а также правильно сформированная система ротации кадров;

- организационная структура, позволяющая осуществлять командную работу;
- группа поддержки, люди, которые верят в идею и обладают авторитетом;
- разработанная система мотивации;
- время (от 1 до 3 лет).

Среди преимуществ командного стиля управления можно назвать разделение труда в команде, где каждый играет свою роль и выполняет определенную функцию, что, несомненно, является одним из условий повышения эффективности деятельности организации. Важен синергетический эффект, когда в результате интеграции усилий членов команды достигается лучший результат и находится одно верное решение. Наличие поддержки каждого в команде и использование творческих возможностей персонала организации также являются важными преимуществами команды.

В таблице «Отличительные черты команды» представлены характеристики команды и ее отличия от группы.

### Отличительные черты команды

#### Distinctive features of the team

Характеристика группы	Характеристика команды
Наличие руководителя, определяющего цели самостоятельно	Управленческие функции распределяются между членами команды
Наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда	Как индивидуальная, так и коллективная ответственность
Руководитель решение принимает самостоятельно, распределяя ответственность и делегируя полномочия	Руководитель организует конструктивное, открытое обсуждение, и члены команды берут на себя ответственность за выполнение задач
Конфликт между членами группы может быть не преодолен, каждый член группы отстаивает свою точку зрения	Конфликт как возможность найти лучшее решение, умение подстраиваться, менять свои взгляды, решения, идеи
Несколько членов группы могут не доверять остальным	Полное доверие между членами команды
Отношение к работе, как у наемного сотрудника	Работа как собственное, личное дело
Индивидуальные результаты труда (продукта)	Коллективные результаты труда (продукта)
Формальное соответствие целей группы и организации	Специфические цели команды определяются внутри команды
Преданность участников группы невысокая. Участники могут отказаться от работы в группе и быть заменены на любом этапе ее работы	Преданность идее и вовлеченность в работу максимальные, выход из команды возможен только на ранних стадиях ее развития

Не всегда требуется персональный вклад каждого участника, достаточно быть просто хорошим исполнителем в решении поставленных задач	Вклад каждого важен, иначе общая цель может быть не достигнута
Требуется достаточно узкий спектр навыков и компетенций участников. Эксперты привлекаются редко. Общая цель достигается, когда каждый участник точно выполняет свою работу, постоянного взаимодействия не требуется	Требуется достаточно широкий спектр навыков и компетенций участников, за счет чего возникает эффект синергии. Взаимодействие участников при выполнении общей задачи максимальное
Многие решения принимаются руководителем или большинством членов группы	Большинство решений принимается на основе продуманной процедуры со стопроцентным согласием каждого из участников команды
Вклад каждого участника группы оценивается индивидуально	Вклад участника команды оценивается в процессе внутрикомандного обсуждения

Обычно команда не создается стихийно, это результат сложной работы руководителя, командного лидера с персоналом по формированию «своей» команды, по созданию командной формы организации. Команда проводит целенаправленную политику организации для достижения ее перспективных задач, реализует цели стратегического характера.

В общеобразовательной организации целесообразно создавать команду тогда, когда перед организацией стоит большая комплексная задача, сложный проект, тогда, когда персоналу необходим широкий спектр навыков, компетентностей для решения большого количества задач, многие из которых реализуются впервые. Есть ряд факторов, на наш взгляд, существенно влияющих на эффективную деятельность команды, реализующей тот или иной проект. Перечислим некоторые из них:

- интересная идея, увлекающая членов команды, они «горят» этой идеей и готовы поддерживать друг друга;
- наличие социальных партнеров и внешних друзей, имеющих авторитет в обществе и способных поддерживать морально и материально деятельность команды;
- достаточный ресурс времени для реализации проекта команды;
- профессиональные (могут) и личные (хотят, наличие мотивации) качества участников школьной команды.

Чтобы организовать эффективную работу школы как команды, ее руководитель и педагогический коллектив должны обладать навыками командного игрока. В соответствии со стандартом руководитель общеобразовательной организации должен уметь формировать управленческую команду, распределять обязанности и делегировать полномочия, а также формировать организационную культуру, применять подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и



эффективность деятельности организации. Для этого ему необходимо знать основы психологии личности и групп, а также основы управления проектами [1].

У директора школы должны быть развиты навыки решения проблем в условиях дефицита ресурсов, а также навыки совместного принятия решений с использованием интерактивных форм, таких как «мозговой штурм», обсуждение идей и др. Важность совместного принятия решений обусловлена тем, что в коллективе работают люди с разным характером, разным темпом работы и т. д. [10].

Надо понимать, что совместное принятие решений связано и с коллегиальной ответственностью за результат, что является еще одним стимулом профессионального развития и повышения эффективности. Для эффективной работы команды важно, чтобы ее члены обладали таким навыком, как ситуационное лидерство, когда каждый член команды в зависимости от ситуации может взять на себя дополнительные обязательства и быть лидером в решении конкретной задачи, даже если это не входит в его обязанности. В процессе взаимодействия возникают противоречия, недопонимание, поэтому для членов команды так важен эмоциональный интеллект, умение осознавать свои эмоции, слушать и слышать других людей, решать конфликтные ситуации. Умение давать и получать обратную связь – это еще один важный навык командного игрока, которому тоже можно научиться. В любой команде важно, чтобы человек использовал, находил применение своим профессиональным компетентностям или функциональным навыкам, а также был способен постоянно учиться, получая новые знания, осваивая современные технологии.

Принято считать, что наличие командного стиля управления является одним из существенных признаков эффективных образовательных организаций, который формирует у педагогических работников качества, необходимые для развития школьного коллектива (навыки взаимодействия, взаимовыручки, увеличения личностного потенциала педагога и др.) [11]. Соответственно, формирование и развитие навыков работы в команде становятся приоритетной управленческой задачей в образовательных организациях.

Данные контент-анализа руководителей школ свидетельствуют, что руководители, создавая командный стиль управления, обычно начинают работу с формирования навыков конструктивного межличностного взаимодействия в педагогическом коллективе, навыков эффективного решения проблем, оценки рисков, отработки приемов разрешения конфликтных ситуаций, правил ведения переговоров.

Результаты анализа научно-педагогической литературы по проблематике командообразования, ретроспективного анализа собственной управленческой образовательной деятельности, систематическое наблюдение за деятельностью ряда образовательных организаций Нижегородской области свидетельствуют, что существует целый ряд сдерживающих факторов формирования и развития командного стиля управления в общеобразовательной организации. К факторам, сдерживающим применение командного стиля управления на практике, можно отнести:

- отсутствие некоторых необходимых качеств командного игрока как у руководителя, так и у других членов команды;
- отсутствие мотивации и системы поддержания интереса учителей и руководителей школ к новым управленческим технологиям вследствие консервативности школы как социального института;
- отсутствие необходимых практических, методических рекомендаций по созданию и развитию командного стиля управления;
- длительность процесса формирования команды (не менее 2–3 лет);
- выработка командных управленческих решений предполагает больший временной промежуток, чем при единоличном принятии решения руководителем при постоянном дефиците времени;
- эмоциональная усталость и напряженность команды в результате чрезмерной активности и инициативности отдельных ее членов.

Переход на эффективный уровень управления общеобразовательной организацией, внедрение системы командного стиля управления зависят от совместной, целенаправленной, продуманной работы учредителя, руководителя организации, педагогического коллектива при поддержке школьных сообществ.

Работа в команде позволяет каждому педагогу быстрее профессионально расти, поддерживает его и дает возможности личностного роста. Следует заметить, что командный стиль управления не означает «командовать», командуют там, где созданы псевдокоманды, псевдопроекты, где не ценится индивидуальность работника. В педагогической команде каждый чувствует свою значимость и незаменимость, что является одним из важнейших условий удовлетворенности профессиональной деятельностью.

#### **Список литературы**

1. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19.04.2021 № 250н «Об утверждении профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)”».
2. Козырев Ю. В. Организация командной работы учителей в условиях развития школы : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Козырев Юрий Владимирович. Санкт-Петербург, 2002. 175 с.
3. Комаров М. С. Профессиональные ценности учителя: приверженность школе и удовлетворенность трудом / М. С. Комаров, В. Ю. Горшков // Ярославский педагогический вестник. 1998. № 3 (15). С. 61–66.
4. Макаренко А. С. Методика организации воспитательного процесса / А. С. Макаренко // Педагогические сочинения : в 8 т. Т. 1 : Педагогические работы (1922–1936). Москва : Педагогика, 1984. 368 с.
5. Макаренко М. А. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие для бакалавров / М. А. Макаренко. Санкт-Петербург, 2008. 160 с.
6. Максимова Е. А. Командная работа – ресурс развития школы / Е. А. Максимова. Москва, 2015. 144 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва, 1995. 704 с.
8. Фархатдинов Н. Г. Модели управления общеобразовательной организацией в условиях реформ: опыт социологического анализа / Н. Г. Фархатдинов, Н. В. Евстигнеева, Д. Ю. Куракин и др. // Вопросы образования. 2015. № 2. С. 196–219.

9. Хохлов А. В. Культура командной работы как конкурентное преимущество руководителя общеобразовательной организации / А. В. Хохлов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2019. № 2 (39). С. 5–14.
10. Шобонов Н. А. Конфликтная компетентность директора школы / Н. А. Шобонов // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. 2021. № 3 (57). С. 80–84.
11. Шобонов Н. А. Государственно-общественное управление в условиях реализации Федерального закона «Об образовании в РФ» / Н. А. Шобонов // Народное образование. 2016. № 9–10 (1459). С. 46–51.
12. Dee J. R., Henkin A. B., Singleton C. A. Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools: Examining the Effects of Team Structures // *Urban Education*. 2006. Vol. 41. № 6. P. 1–7.

### References

1. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated April 19, 2021. № 250n. «On approval of the professional standard “Head of an educational organization (management of a preschool educational organization and a general educational organization)”». (In Russ.)
2. Kozyrev YU. V. Organizatsiya komandnoy raboty uchiteley v usloviyakh razvitiya shkoly : dis. kand. ped. nauk. St. Petersburg, 2002. 175 p. (In Russ.)
3. Komarov M. S., Gorshkov V. Yu. Professional values of the teacher: commitment to school and job satisfaction. In: *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik*. 1998. № 3 (15). P. 61–66. (In Russ.)
4. Makarenko A. S. Methods of organizing the educational process. In: *Pedagogical works: in 8 volumes*. T. 1: Pedagogical work (1922–1936). Moscow : Pedagogy, 1984. 368 p. (In Russ.)
5. Makarchenko M. A. Theory of organization and organizational behavior: textbook for bachelors. St. Petersburg, 2008. 160 p. (In Russ.)
6. Maksimova E. A. Teamwork as a resource for school development. Moscow, 2015. 144 p. (In Russ.)
7. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. Moscow, 1995. 704 p. (In Russ.)
8. Farkhatdinov N. G., Evstigneeva N. V., Kurakin D. Yu. Models of management of an educational organization in the context of reforms: the experience of sociological analysis. In: *Voprosy obrazovaniya*. 2015. № 2. P. 196–219. (In Russ.)
9. Khokhlov A. V. Culture of team work as a competitive advantage of the head of a general education organization. In: *Nauchnoye obespecheniye sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov*. 2019. № 2 (39). P. 5–14. (In Russ.)
10. Shobonov N. A. Conflict competence of the school principal. In: *Izvestiya Baltiyskoy gosudarstvennoy akademii rybopromyslovogo flota: psikhologo-pedagogicheskiye nauki*. 2021. № 3 (57). P. 80–84. (In Russ.)
11. Shobonov N. A. Public administration in the context of the implementation of the Federal Law. In: *Narodnoye obrazovaniye*. 2016. № 9–10 (1459). P. 46–51. (In Russ.)
12. Dee J. R., Henkin A. B., Singleton C. A. Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools: Examining the Effects of Team Structures. In: *Urban Education*. 2006. Vol. 41. № 6. P. 1–7.