

УДК 796.332: 37.035

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI 10.54151/27382559-23.1pb-124

## ФУТБОЛ КАК СРЕДСТВО СОЦИАЛЬНОГО ВОСПИТАНИЯ ДЕТЕЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕОРИИ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ Р. М. БЕЛБИНА

Мурадян В. Р., Мурадян А. Р., Симонян А. А.

В современном мире такое понятие, как проектная команда, имеет большое значение, оно способствует членам группы к взаимодействию с коллегами для достижения общекомандных целей. Статья относится к проблеме внедрения командных ролей с детского возраста с целью социального воспитания детей и социализации в обществе. Обзор исследований в области управления проектными группами с учетом командных ролей показывает отсутствие такого подхода для младшего школьного возраста.

В работе, на основе обобщения и анализа литературных источников, обосновывается прикладное значение теории командных ролей Р. М. Белбина в разных сферах образования, в том числе для решения образовательных и воспитательных проблем детей. В то же время, футбол и его тренировочный процесс рассматриваются как социальный институт деятельности детей, где тренировочный процесс организуется с помощью ролевых игр с учетом правил игры.

Результаты исследования подтвердили необходимость спроектировать и внедрить модель командных ролей согласно концепции Р. М. Белбина как средство социального воспитания детей, - ориентированное на мышление, на действия и на социум (людей).

**Ключевые слова:** проектные команды, взаимодействие, командные роли, футбол, игра по правилам.

**Введение.** В условиях современного технологического развития экономики, где инновационные командно - проектные технологии проникают во все сферы управления, проектная деятельность, как коллективная работа индивидов, становится частью коммерческой среды

и системы управления в целом. Известно, что именно в младшем школьном возрасте начинается основная социализация ребенка в обществе и формирование конкурентоспособной и социальной личности. В связи с этим поиск эффективных путей улучшения опыта группового взаимодействия детей, расширение возможностей ребенка активно, динамично и творчески участвовать в этом взаимодействии не теряет своей актуальности как научная проблематика. В данном контексте внедрение методов подготовки «неформальных ролевых» форм управления становится неотъемлемой составляющей образовательного процесса детей.

В настоящее время достаточно изучены вопросы формирования проектных команд, особенно в сфере управления и менеджмента, известны стандарты PCE (Projects in Controlled Environments), которые состоят из некоторых требований по формированию команд, которые обязательны и применяются в мировой практике проектного управления [12]. При формировании состава команды важно обратить внимание на различные роли, которые выполняют участники, и то, как они взаимодействуют с группой. Важно подчеркнуть, что командные роли могут использоваться в качестве инструмента, для выполнения работ, управления отношением с социумом, удовлетворения социальных потребностей членов группы. Наше исследование показало, что в научной литературе наиболее известной из теории формирования команды менеджеров является концепция Р. М. Белбина, его определение типов ролей в команде менеджеров доказало свою эффективность [2; 3]. Также в научной литературе много трудов, где принимается теория командных ролей Р. М. Белбина для решения задач эффективного управления командой в различных сферах педагогической, социальной и управленческой отраслей науки [4; 6; 8; 9; 10; 14]. В частности, за последние 5 лет количество научных трудов на английском и на русском языке увеличилось в 2 раза по сравнению с таким периодом десятилетней давности, что свидетельствует о востребованности настоящей концепции в научной теории и в практике. В тоже время следует отметить, что фактически отсутствуют работы с использованием концепции командных ролей Р. М. Белбина для согласования совместных командных действий детей младшего школьного возраста.

В данном контексте достаточно широким спектром влияния обладает футбол как социально педагогическая сфера для внедрения

концепции Р. М. Белбина, при этом здесь важно понимать субъективность мнений и уметь решать конфликтные ситуации, и от того, как ребенок будет взаимодействовать с точки зрения личностного подхода с другими детьми, и командно-ролевого подхода с группой, зависит его готовность к дальнейшему обучению и успех в дальнейшей профессиональной деятельности в коллективе.

**Цель и задачи исследования** - изучить основные подходы и взгляды современных исследователей на формирование команд с применением теории командных ролей Р. М. Белбина, рассматривая футбол как средство социального воспитания детей, определить основные функциональные и ролевые позиции в управленческом и в спортивном коллективе.

В последние годы многие авторы сконцентрировали свое внимание на принципах и критериях формирования успешных команд Р. М. Белбина. Б. Б. Коваленко и соавторы интересовались вопросами эффективности работы управленческой команды как набора менеджеров с различными личностно-управленческими компетенциями [5]. Таким образом, авторы применяют модель командных ролей Белбина для отбора менеджеров в команду с учетом личностных характеристик кандидатов, взаимно дополняющих друг друга своим стилем управления и профессиональным умениям.

И. Семенец-Орлова изучила основные подходы и взгляды современных исследователей на определение командных ролей, основанных на функциональных и ролевых позициях в управленческом коллективе [13]. Анализ научных подходов к пониманию психологических особенностей роли управленческой команды И. Семенец-Орловой и других авторов важен в контексте обеспечения организационного развития образовательных учреждений для набора инструментов, средств и методов развития навыков совместной работы.

С. Ф. Уреба изучил и выявил успешное воздействие командных ролей Белбина на качество совместного обучения на курсах «Основы бизнеса» [9]. Ю. Гарсия-Рамирес на курсах дорожного дизайна применил командные роли Белбина для формирования проектных команд студентов, была выявлена эффективность исполнения ролей в достижении командных задач [10].

Также исследовались вопросы повышения позитивной взаимозависимости и индивидуальной ответственности внутри команд и

их эффективности в среде обучения для студентов. Евменчик О. С., Лукьянов Д. В. работали над формированием эффективных «студенческо-кафедральных команд» по М. Белбину [4]. Интересен подход А. Аранзабал и соавторов, где успеваемость учащихся измерялась баллами, полученными в ходе проекта за индивидуальный экзамен и коэффициент индивидуальной ответственности (IAF) [8]. Н. Михридонова, в свою очередь, предлагает применить следующие модели: а) модель для развития соответствующих межличностных навыков из проектных задач, б) подход к соотнесению индивидуальных профилей компетенций членов команды с общей компетенцией командного профиля [11].

В исследовании Н. Угарте использована адаптация модели М. Белбина, представлена модель командного баланса по Белбину и Хаафу и проанализированы корреляции между командным балансом и эффективностью команды. Результаты показывают, что работа команды измеряется на трех уровнях: результаты, удовлетворенность и климат в команде [14].

Е. В. Селезнева, А. В. Трифонова и Е. Г. Чирковская обращают внимание на половые и возрастные особенности в структуре управленческих ролей, в работе выявляются особенности влияния пола и возраста на структуру этих ролей и появляется необходимость на основе социальных требований более глубоко изучить особенности выбора руководителями тех или иных управленческих ролей [7].

Модель командных ролей применялась также в физической культуре и спорте, где важна эффективность команды, в частности, С. Д. Мишнева в целях создания успешного спортивного коллектива в университете (баскетбол) рассматривает возможности более эффективной расстановки игроков по игровым амплуа и поиску сбалансированности между ролями и интересами каждого члена команды [6]. С помощью данной методики были выявлены закономерности соответствия игроков с классификацией распределения по командным ролям, используемой на этапе отбора.

Наконец, исследованиям области социальных ролей посвящены работы Е. А. Ануфриева, Н. В. Горячева, В. В. Забродской и других авторов. Наиболее активно социальные роли усваиваются в начальной школе, именно там ребёнок принимает новую для себя роль – ученик, друг, товарищ, помощник, лидер, а также становится членом коллектива, т.е. командным игроком [1].

Таким образом, можно утверждать, что для достижения цели всей команды влияют не только профессионально-личностные качества отдельных ее членов, условия командного взаимодействия и синергетический эффект коллективного мышления, но и то, какую именно роль в команде играет каждый конкретный индивид. В теории командных ролей Р. М. Белбин выделяет 9 командных ролей, которые должны быть представлены в команде: Генератор идей (Plant), Координатор (Coordinator), Мотиватор (Shaper), Исследователь ресурсов (Resource Investigator), Исполнитель (Implementer), Душа команды (Team Worker), Критик (Monitor Evaluator), Финишер (Completer Finisher), Специалист (Specialist), которые в свою очередь классифицируются на действие, социум и мышление [2].

Следует отметить что разнообразность вышеотмеченных ролей вполне применимы в футболе с учетом игровых амплуа. Командную роль Р. М. Белбин определяет, как «тенденцию людей вести себя, вносить вклад в работу и взаимодействовать с другими определенным образом» [3]. При этом один человек может играть от одной до трех ролей, что позволяет сформировать небольшие по численности, но эффективные и по результативности команды, данный подход применяется также в футболе при определении роли игрока в поле. Для диагностики командных ролей Р. М. Белбин разработал опросник BTRSPI (The Belbin Team Role Self-Perception Inventory), который позволяет определить, какие из командных ролей присущи индивиду в большей степени. По нашему мнению, тестирование детей с помощью опросника BTRSPI – нереальная задача, и скорее всего, определение командных ролей у детей должно производиться путем экспертной оценки.

Учитывая научно-методические рекомендации относительно возрастных особенностей, мы разработали соответствующий подход с учетом классификации Р. М. Белбина для определения игровых амплуа детей–футболистов. Описание личностных характеристик согласно классификации на ориентирование командных ролей следующая:

- на действие - Исполнитель (Implementer), это те, кто выполняет работу. Они надежны и всегда могут эффективно выполнять свою работу. Для них работа–захватывающая возможность, ориентированная на действия, и, как следствие, находят вызовы привлекательными;

- на социум - Вдохновитель (Mastermind), они обладают умением и навыками по построению отношений для выполнения поставленных задач. Они - фантастические слушатели и работают над созданием гармонии и баланса в команде;
- на мышление - Мыслители (Thinker), они ориентированы на мышление, являются мозгом организации. Они критически мыслят и всегда представляют новый взгляд на любые обстоятельства, анализируют различные идеи, взвешивают все «за» и «против» и используют для их исполнения логическое мышление.

Р. М. Белбин также описывает основные факторы, влияющие на выбор человеком своей роли в команде:

- личностные черты человека, в особенности экстраверсия и эмоциональная стабильность;
- интеллектуальные способности, во многом способности аргументировать собственную точку зрения;
- личные ценности, принципы, мотивация, внешние обстоятельства, условия деятельности;
- прошлый опыт - это действие в прошлом, решение возникших проблем и преодоление трудностей;
- степень освоения роли - это знание, какую роль исполнять и как действовать, своих сильных и слабых сторон и какое значение он имеет в команде.

В основном факторы, влияющие на командные роли, начинают выявляться у детей старшего дошкольного и начальных школьников. Что касается прошлого опыта и степени освоения ролей, то эти факторы, сформированные в детстве, приобретут высокое качество в зрелом возрасте.

Известно, что игра возникла от мирного противоборства и является одной из основных видов деятельности человека, таких, как труд и учение. Более полутора века футбол остается одним из самых зрелищных видов игры. Социальная значимость игры, как зрелищность и состязательность, как воспитательный и миротворческий процесс, обусловила появление правил и норм игры, что в свою очередь способствовало необходимости тренировочного процесса, который также регламентирован правилами и нормами со стороны футбольных ассоциаций, федераций, клубов, академий и тренеров, в частности.

Таким образом, игра в футбол и тренировочный процесс являются социальным институтом деятельности и наподобие ролевых игр с правилами может исследоваться в социологических и педагогических науках. Совместная игра с правилами, в том числе футбол, является важной частью игровой культуры, предоставляет широкие возможности опыта взаимодействия и командного взаимопонимания для детей от 6 до 10 лет.

В результате сравнительного анализа можно выделить важную закономерность игры в футбол в теории командных ролей Р. М. Белбина, это, в первую очередь, взаимодействие и преобразование Исполнителя, Вдохновителя и Мыслителя во время игры, то есть игроки в течение игры могут пребывать в разных ролях и в то же время иметь свою основную роль. Важно отметить, что на сегодняшний день к этому стремится современный футбол, где широко известно понятие универсальный игрок. Воспитание универсального футболиста происходит на высшем уровне самореализации индивида посредством усвоения разносторонних игровых амплуа. Следовательно, воспитательный процесс может повлиять на проявления сильных сторон личности и тем самым способствовать подавлению «слабых», это в свою очередь упрощает процесс социализации ребенка в частности и человека в целом.

Существует мнение, что феномен управленческих проектных команд возник, основываясь по примеру командных видов спорта, в том числе футболу, что может стать еще одной причиной для выбора футбола в качестве объекта настоящих исследований. Таким образом, авторы предлагают исходить от обратного: с социального воспитания ребенка через футбол заложить основы командного взаимодействия для уверенной адаптации к будущей жизнедеятельности в этом непростом мире с быстро меняющимися технологическими процессами в самих разнообразных проектах.

Внедрение командных ролей, с детского возраста сориентированное на мышление, на действия и на социум (людей), можно определить, как новый подход в спортивной педагогике и социологии, который не только позволяет поднять эффективность формирования спортивных команд, но и успешно подготовить детей к социализации в обществе. Вышесказанное подчеркивает необходимость спроектировать модель командных ролей в процессе воспитания через игру.

Таким образом, обзор научных трудов приводят нас к мысли, что внедрение командно-ролевых принципов в образовательный процесс детей младшего школьного возраста посредством футбола, может способствовать успешной адаптации детей в командных действиях в зрелом возрасте.

**Заключение.** Результаты обобщения и анализа литературных источников подтвердили необходимость внедрения командно-ролевой формы управления в образовательный процесс детей 5-10 лет, которая будет способствовать их успешной адаптации в командных действиях уже в зрелом возрасте. Авторы предлагают рекомендации по внедрению и развитию трех командных ролей для детей: на действие – Исполнитель, на социум – Вдохновитель, на мышление – Мыслитель, что позволяет систематизировать и группировать подходы социального воспитания для детей с различными навыками и представителей разных социальных групп. В целом можно отметить, что игра в футбол, как объект исследования социального института, может способствовать подготовке ребенка для формирования социальной личности.

Рассмотрение футбола как средства социального воспитания на основе применения теории командных ролей Р. М. Белбина приводит к следующим выводам:

- о необходимости спроектировать и внедрить модель командных ролей по подобию концепции Белбина, с детского возраста сориентированные на мышление, действия и на социум (людей);
- о выборе подхода экспертной оценки для выявления командных ролей у детей как единственно верной;
- о целесообразности рассмотрения футбола как объекта социальных исследований и средства подготовки детей в процессе воспитания через игру.

Результаты настоящего исследования послужат основой для проведения дальнейших исследований и разработки методики социального воспитания посредством футбола и применения теории командных ролей Р. М. Белбина в практике, а также могут заинтересовать специалистов, интересующихся данной проблематикой, и тренеров футбола.



**ՖՈՒՏԲՈՒԼ ՈՐՊԵՍ ԵՐԵՎԱՆԵՐԻ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ  
ԴԱՍՏԻԱՐԱԿՈՒԹՅԱՆ ՄԻՋՈՑ՝ Ռ. Մ. ԲԵԼԲԻՆԻ ԹԻՄԱՅԻՆ ԴԵՐԵՐԻ  
ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՄԲ**  
**Մուրադյան Վ. Ռ., Մուրադյան Ա. Ռ., Միմոնյան Ա. Ա.**

Ժամանակակից աշխարհում «նախագծային թիմ» հասկացությունը ունի մեծ նշանակություն, այն նպաստում է թիմի անդամների համագործակցությանը գործընկերների հետ՝ ընդհանուր թիմային նպատակներին հասնելու համար: Հոդվածը նվիրված է մանկական տարիքից թիմային դերերի ներդրման խնդրին՝ նպատակ ունենալով երեխաների սոցիալական դաստիարակության և հասարակության մեջ սոցիալականացման համար: Նախագծային թիմերի կառավարման ոլորտում իրականացված հետազոտությունների ուսումնասիրությունը, հաշվի առնելով թիմային դերերը, ցույց է տալիս այդ մոտեցման բացակայությունը կրտսեր դպրոցական տարիքի երեխաների համար:

Աշխատանքում ժամանակակից գիտական աղբյուրների ընդհանրացման և վերլուծության արդյունքում հիմնավորվում է Ռ. Մ. Բելբինի թիմային դերերի տեսության կիրառական նշանակությունը տարբեր ոլորտներում, այդ թվում նաև երեխաների կրթական և դաստիարակչական խնդիրների լուծման համար: Միևնույն ժամանակ ֆուտբոլը և նրա մարզման գործընթացը դիտարկվում են որպես երեխաների սոցիալական գործունեության ինստիտուտ, որտեղ մարզման գործընթացը կազմակերպվում է դերային խաղերի միջոցով՝ խաղի կանոնների հաշվառմամբ:

Հետազոտության արդյունքները հաստատեցին թիմային դերային մոդելի նախագծման և ներդրման անհրաժեշտությունը ըստ Ռ. Մ. Բելբինի հայեցակարգի, որպես երեխաների սոցիալական դաստիարակության միջոց՝ ուղղորդված մտածողության, գործողության և հասարակության (մարդկանց) վրա:

**Բանալի բառեր.** նախագծային թիմեր, փոխազդեցություն, թիմային դերեր, ֆուտբոլ, կանոններով խաղ:

## FOOTBALL AS A MEANS OF SOCIAL EDUCATION OF CHILDREN USING BELBIN'S THEORY OF TEAM ROLES

Muradian V. R., Muradian A. R., Simonyan A. A.

In the modern world, such a concept as a project team is of a great importance, it helps team members to interact with colleagues to achieve team goals. The article refers to the problem of introducing team roles since childhood and preparing children for socialization in society. The study of researches in the sphere of management of project teams, taking into account the team roles, shows the lack of that approach among younger school age children's groups.

In the work, on the basis of generalization and analysis of literature review sources, the applied value of the theory of command roles by R. M. Belbin in various fields of education is substantiated, including for solving educational and upbringing problems of children. At the same time, football and its training process are considered as a social institution of children's activity, where the training process is organized with the help of role-playing games, taking into account the rules of the game.

The results of the study confirmed the need of designing and investing a team role model, according to the concept of R.M. Belbin focused on thinking, action and society (people), as a means of social education of children.

**Keywords:** project teams, interaction, team roles, football, game with rules.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Ануфриева Е. А., Горячева Н. В., и Забродская В. В. Эмоциональный интеллект и социальные роли как важный аспект становления успешной личности обучающихся начальной школы. Психология. // Актуальные исследования. 2021. №39 (66). С. 73-79
2. Белбин Р. М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. Манн, Иванов и Фербер. 2009. 240 с.
3. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: НИРО. 2003. Т. 3. 232 с.
4. Евменчик О. С., Лукьянов Д. В. Формирование эффективных «студенческо-кафедральных команд» по М. Белбину как необходимый признак современного университетского образования

// Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы XI Междунар. заоч. науч.-практ. конф.- Минск: Институт бизнеса БГУ, 2019. - С. 94-101

<http://elib.bsu.by/handle/123456789/234648> (15.03.2023)

5. Коваленко Б. Б., Гусейнова И. В., Гусарова Т. И. Влияние цифровизации экономики на методологии управления проектами // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2019. №. 2. С. 135-144.
6. Мишнева С. Д. Использование теста Белбина для создания сбалансированной команды. // Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. 2022. № 1 (203). С. 243-247.
7. Селезнева Е. В., Трифонова А. В., Чирковская Е. Г. Половые и возрастные особенности в структуре управленческих ролей. // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. №. 85. С. 142-166.
8. Aranzabal A., Epelde E., Artetxe M. Team formation on the basis of Belbin's roles to enhance students' performance in project based learning // Education for Chemical Engineers. 2022. V. 38. P. 22-37.
9. Flores Ureba S. et al. Analyzing the Influence of Belbin's Roles on the Quality of Collaborative Learning for the Study of Business Fundamentals // Education Sciences. 2022. V. 12. №. 9. P. 594.
10. García-Ramírez Y. Belbin's team roles and their performance in road design courses: a study with undergraduate and postgraduates' students // Espacios. 2021. V. 42. №. 1. P. 176-188.
11. Mikhridinova N. et al. Developing and improving competence profiles of project teams in engineering education // Towards a new future in engineering education, new scenarios that european alliances of tech universities open up. Universitat Politècnica de Catalunya. 2022. P. 1388-1398.
12. PRINCE2 (Projects in Controlled Environments, vol. 2.) – AXELOS <https://www.axelos.com/certifications/propath/prince2-project-management> (10.02.2023)
13. Semenets-Orlova I., Klochko A., Tolubyak V., Sebalo L., Rudina M. Functional and role-playing positions in modern management teams: an educational institution case study// Problems and Perspectives in Management - Business Perspectives, 2020. Volume 18, Issue 3. P. 129-140.

14. Ugarte N., Aranzabal A., Arruarte A. and Larrañaga M., Using the Behavioural Tendency of Students in a Team Environment for Team Formation // *2022 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, Uppsala, Sweden, 2022, pp. 1-9, <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9962648> (10.02.2023)

**Сведения об авторах**

**Мурадян В. Р.** – индивидуальный предприниматель, тренер по футболу  
Академия футбольного клуба «УРАРТУ»  
Эл. почта: [vardges.muradian@yandex.ru](mailto:vardges.muradian@yandex.ru)

**Мурадян А. Р.** – старший аналитик (Data science)  
Норвежский офис Международной консалтинговой компании «McKinsey & Co»  
Эл. почта: [eetrafmur@mail.ru](mailto:eetrafmur@mail.ru)

**Симонян А. А.** – кандидат педагогических наук  
Ширакский государственный университет,  
Школа высшего спортивного мастерства г. Гюмри,  
Тренер-педагог по художественной гимнастике, Мастер спорта РА,  
Судья международной категории (FIG)  
Эл. почта: [simonyan.asya@gmail.com](mailto:simonyan.asya@gmail.com)

Поступила в редакцию 01.05.2023  
Прошла рецензию 01.06.2023