

УДК 371.12

doi: 1018101/1994-0866-2106-4-180-186

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ  
ФОРМИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА  
В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**© *Дарханова Татьяна Матвеевна*

кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики начального и дошкольного образования, Бурятский государственный университет  
Россия, 670024, г. Улан-Удэ, ул. Пушкина, 25  
E-mail: darhanova2015@yandex.ru

В статье рассматривается педагогический коллектив как фактор совершенствования деятельности образовательной профессиональной организации для качественной подготовки специалистов. Анализируются условия сохранения конкурентоспособности вузов и ссузов, выделено современное направление совершенствования педагогического труда — совместная деятельность по решению возникающих проблем (командообразование). Описаны характерологические особенности командообразования как процесса. На основе наблюдения и анкетирования определены потребности педагогов в профессиональной деятельности. Автором рассмотрены некоторые трудности, возникающие при совершенствовании деятельности педагогического коллектива, уточнен факт переориентации педагогов от профессионалов к транспрофессионалам в условиях демографического состояния общества, непрестижности педагогической профессии, современной финансовой политики, стагнации педагогических кадров, их немотивированности к инновационной деятельности. В тексте работы описаны организационные условия формирования команды педагогов на основе анализа известных способов управления их деятельностью. По мнению автора, сегодня назрела необходимость в обучении педагогов технологии совместной деятельности в команде, комплексной диагностики их профессиональных и личностных возможностей и интересов, создании атмосферы общей заинтересованности в решении не индивидуальных, а общественно значимых проблем, включение в командный менеджмент управляющего аппарата факультета (института).

**Ключевые слова:** педагогический коллектив; педагоги; транспрофессионалы; команда; командообразование; совместная деятельность.

Тенденцией 90-х гг. XX — начала XXI в. стало резкое увеличение числа образовательных организаций высшего профессионального образования. Казалось бы, в данной ситуации конкуренция их должна была бы стать более ожесточенной, деятельность более разнообразной, требования — высокими, но на практике требования к отбору абитуриентов и подготовке будущих специалистов снизились.

В настоящее время проявилось стремление к снижению количества высших профессиональных организаций как приоритетного направления образования. А задача повышения качества подготовки будущих специалистов, регламентируемого Декларацией Болонского процесса, стала реальностью современного общества. Снижение количества вузов, с одной стороны, демографическое состояние общества, с другой, в условиях рыночной экономики не стали факторами, обеспечивающими успешное выживание учебного учреждения.

Сегодня сохранение конкурентноспособности, мобильность в адаптации современных образовательных организаций к быстро меняющимся условиям жизнедеятельности, их целевая направленность к реорганизации своей деятельности как субъектов рыночной экономики стали перспективной задачей всех вузов, стремящихся к самосохранению и саморазвитию.

Естественно, важнейшим вопросом, стоящим перед образовательной организацией, стало выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на успешную реализацию поставленных задач. К внешним факторам, как правило, относят экономические (к примеру, состояние рынка), политические (политическая стабильность, изменения в законодательстве), технологические (темпы технологических изменений и т. п.) и социально-культурные факторы (демографическое состояние общества и др.). Их учет дает возможность руководителю реализовать систему целей и сохранять жизнеспособность образовательной организации за счет их претворения в жизнь.

Исторически в вопросе ресурсов сложилось взаимодействие трех основных компонентов — человеческие, материальные и финансовые ресурсы. Роль и значение каждого из них менялись в зависимости от уровня развития общества и его потребностей, темпа развития науки и производства [6, с. 11]. В ситуации жестких условий материального и финансового обеспечения образования сегодня главным источником качества педагогического труда, процветания организации выступают именно человеческие ресурсы.

Развитие любой организации, в том числе образовательной, зависит от эффективности управления, кадрового обеспечения, уровня подготовки руководителей (профессиональной, менеджерской и экономической) и уровня компетенции персонала. Понятно, что чем выше образовательный и профессиональный уровень управленческих и рабочих кадров, тем больше гарантий, что появится качественный, нужный на рынке продукт, требуемый обществом.

**Педагоги — транспрофессионалы — реалия современной образовательной организации.** Как показывает исследование, преподаватель для выполнения своих служебных обязанностей отдает лишь 30–40% своих усилий. А это значит, что большее количество времени и стараний работник направляет на общение, реализацию собственных планов. Если личные планы связаны с карьерным ростом, с ростом авторитета на данном предприятии, то можно говорить о совпадении цели организации и служащего, что влечет к повышению эффективности самого учреждения. Но анкетирование и наблюдение создает другую картину — около 50% педагогов не направляет свою деятельность на благо производства. Таким образом, реальной проблемой является вовлечение их в рабочий процесс, формирование у них потребности в усиленной производительной деятельности.

Прежде всего необходимо уточнить — эра профессионалов как совокупности человеческих ресурсов предприятия с очень жесткой специализацией и ограниченной ответственностью отходит на второй план. К ним можно отнести такое явление, как дифференциация преподавателей по определенным дисциплинам, которая подчас не меняется даже при появлении новых

направлений подготовки и предметов. Узкая направленность задерживает развитие, тормозит совершенствование как профессиональное, так и личностное.

Сегодня общество характеризуется появлением третьей формы организации современных профессионалов (в соответствии с третьей профессиональной революцией) *сеть профессионалов*. Ее содержание заключается в появлении транспрофессионалов. Главное их отличие от профессионалов — многофункциональность, возможность решения комплексных проблем. Владение несколькими специальностями, глобальность мышления, стремление к обучению и развитию, расширение собственных возможностей за счет выхода за пределы традиционных научных, методических или педагогических интересов — вот характерологические особенности таких сотрудников. Транспрофессионалы стремятся к консолидации усилий, они работают *командой, командой людей*, имеющих соответствующие знания, способности мышления и организации.

Потребность в транспрофессионалах в вузах усиливается в условиях демографического спада в 1990-х гг. Современная финансовая политика, укрепившая взаимосвязь между количеством обучающихся и количеством преподавателей, не учитывающая потребности современного рынка (например, острую нехватку педагогических кадров в образовании), не позволяет современным профессиональным образовательным организациям формировать новый коллектив за счет найма. Таким образом, возникает экологический риск — вероятность наступления событий, имеющих неблагоприятные последствия для развития образовательной организации. К ним можно отнести стагнацию педагогических кадров, немотивированность человеческих ресурсов на инновации, материальную неудовлетворенность, отражающуюся на качестве деятельности и т. п. [5, с. 284]. Вследствие чего социально-экономическое развитие вуза, которое не сопровождается ухудшением состояния среды сотрудников и направлено на эффективность жизнедеятельности образовательной организации, предполагает совершенствование деятельности педагогического коллектива — главного фактора формирования и развития инновационной деятельности в условиях рыночной экономики. Прежде всего, как нам кажется, в развитии человеческого потенциала сыграет большую роль формирование педагогических кадров, которые могут работать в различных профессиональных средах. Причем для них становится неважным статус в той или иной структуре. Они могут спокойно в них существовать, уходить в другие для решения возникших проблем, осуществляя переход не только и не столько для своей выгоды, а для пользы общего дела. Изменение потребности (не статус, а интерес к проблеме), мотивация, интеграция методов, имеющихся средств, сформированных операций мышления и осуществление деятельности для разрешения конкретной ситуации, требующая нестандартных вариантов решения, — такова специфика транспрофессиональной работы.

**Условия формирования педагогического коллектива.** Вместе с тем нам видится ряд трудностей, которые заключаются:

- в формировании умений педагогов работать в команде, с заменой их стремления к индивидуальной работе, в принятии ими риска, полезной критики, активного слушания;
- в многообразии и некоторой противоречивости интересов людей, входящих в команду;
- в осознании собственной ответственности за представленные варианты решения и их реализацию;
- в осознании общности педагогических целей и необходимости совместной деятельности для формирования будущих специалистов.

Становление новой элиты педагогов-транспрофессионалов влечет за собой изменение в подходах к управлению в образовательной организации. Необходимо от технократического подхода, где работник (педагог) трактуется как «винтик», где механизмами мотивации к эффективной деятельности является контроль и поощрение, где результат достигается за счет эксплуатации всех составных элементов (в том числе и «человеческого материала»), переходить к выстраиванию человеческих отношений, усилению индивидуальной ответственности.

Направлениями реализации выстраивания человеческих отношений является прежде всего гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников, причем неформальное, в обсуждение и решение вопросов, касающихся их деятельности. Повышение ответственности работников за действия должно реализоваться за счет привлечения их не только к обсуждению, но и к реальному решению вопросов. Такое обсуждение может быть организовано не только с принятием индивидуального мнения, но и с использованием позитивных эффектов *групповой* самоорганизации. Во взаимодействии формируются процессы, которые влияют на развитие компетенции педагогов: становление совместного опыта деятельности, динамика взаимного влияния, обмен информацией и, как следствие, трансформация личностных потребностей и мотивов [1, с. 13]. Усиление индивидуальной ответственности предполагает формирование предприимчивости, мобильности сотрудников, индивидуальная ответственность которых делает образовательную организацию более конкурентоспособной.

Вместе с тем выстраивание человеческих отношений и усиление индивидуальной ответственности не создают условий для становления и формирования сети педагогов-транспрофессионалов. Для этого необходимо включить их в процесс организации командного менеджмента, который заключается в:

- создании такой организационно-управленческой структуры, предполагающей разработанную в совместной деятельности модель развития, отражающую индивидуальные личностные интересы и профессиональные потребности педагогов;
- образовании информационно-развивающей среды, в рамках которой педагог находит возможность в творческой самореализации в профессиональной деятельности;

- творчестве работников, согласованности и общности педагогической позиции, активное участие всех сотрудников в самоорганизации и самоуправлении общей деятельностью;

- стремлении к взаимной деятельности в области контроля, помощи и заменяемости; осознанности ценностей и целей, совместной и индивидуальной ответственности за результаты и эффективность процесса;

- развитии и использовании индивидуального и группового потенциалов; взаимной ответственности и отчетности, имеющей общее назначение, цели и подход.

*Миссия команды* должна включать в себя компоненты, связанные с *успешностью, выигрышем, движением вперед.*

Командообразование как процесс подчиняется следующим факторам: внутренним — тип совместной деятельности, внешним — организационные условия деятельности команды [6].

К организации деятельности команды относят: воздействие социальной среды, ее сложность и структурированность; наличие и количество рисков; качество системы контроля и т. п. Так, педагогический коллектив структурно, как правило, и в среде менеджеров, и в среде сотрудников состоит из женщин, в связи с чем отмечается преобладание женского стиля управления и женского же стиля подчинения. Деятельность команды во многом зависит от частоты возникновения стрессовых ситуаций, от компетентности руководства в управлении организационным климатом. При этом есть необходимость обращать внимание на особенность выполняемого задания с точки зрения его официальности; четкого определения границ инициативы и подчинения, свободы и следования правилам и принципам организации работы; определение важности процесса или только результата; учет интересов и компетенции членов команды.

Тип совместной деятельности определяет нестандартность проблемной задачи, ее сложность и структуру. Существует два пути создания команды: на основе общности интересов, целей и мотивов членов коллектива и волеизъявление руководства. В первом случае ролевой состав определяется с учетом желания, знаний, умений и навыков членов команды, мониторинг осуществляется самими сотрудниками, но окончательные сроки решения задачи определяет руководство. Во втором случае решение о составе команды, распределение ролей, сроки выполнения, контроль за деятельностью группы осуществляет администрация. Понимаем, что коллективный и индивидуальный потенциал человеческого капитала раскрывается и развивается лучше в первом случае, но становление командообразования как процесса — во втором.

По-разному и в той, и в другой ситуации выстраиваются взаимоотношения внутри коллектива. С одной стороны, определение норм взаимодействия, распределение лидерских позиций, установление правил координации, коммуникации как внутри, так и с внешним миром, целеполагание и планирование работы — в совместной деятельности. С другой стороны, жесткое соподчинение, установленное извне руководящими органами.

Такое понимание команды не идет вразрез с имеющейся практикой организации активной группы, занимающейся решением определенной задачи. Тем не менее можно увидеть существенные отличия. И прежде всего в формировании субкультуры команды, опирающейся на осознание и принятие всеми членами педагогического коллектива миссии, индивидуальной ответственности за общее дело и норм деятельности команды.

**Заключение.** Таким образом, возникает необходимость обучения всех участников (сотрудников кафедры) технологии жизнедеятельности в команде. Сегодня такого обучения в современном вузе нет. Участники процесса, в том числе и руководящие органы, действуют в соответствии с собственным пониманием группового взаимодействия. Не определены в образовательной организации принципы и методы организации команды, не обозначены структура, требования к взаимодействию в условиях выполнения задачи, не изучены различные модификации командообразования, подкрепленные научными изысканиями. В свою очередь обучение должно сопровождаться целенаправленной диагностикой потенциала педагогов кафедры, которая позволит учесть при формировании команды все возможности человеческих ресурсов.

Следовательно, организационное развитие, являясь процессом и методом целенаправленного, фундаментального изменения корпоративной культуры с целью реализации миссии и адаптации образовательной организации к меняющейся внешней среде влечет за собой внедрение технологии командообразования с разработкой программы обучения совместной деятельности. Думается, технология командообразования может помочь избежать многих рисков, связанных с инновационными процессами в образовании.

#### *Литература*

1. Витвицкая Л. А. Развитие взаимодействия субъектов образовательного процесса университета: автореферат дис. ... д-ра пед. наук. — Оренбург, 2012. — 41 с.
2. Дарханова Т. М. Командообразование как средство экоразвития образовательной организации // Экология, образование, общество: проблемы и перспективы эффективного сотрудничества. — Улан-Удэ: Изд-во Бурят. гос. ун-та, 2013. — С. 168–170.
3. Зарубина А. И. Формирование сплоченности педагогического коллектива в образовательно-развивающей среде: автореф. дис. ... канд. пед. наук. — Вологда, 2004. — 40 с.
4. Копасова И. К., Сидунова Г. И. Развитие корпоративной культуры в образовательном учреждении // Педагогический опыт: теория, методика, практика. — 2015. — № 4(5). — С. 97–100.
5. Педагогика профессионального образования / под ред. В. А. Сластенина. — М.: Академия, 2004. — 368 с.
6. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

ORGANIZATIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS  
OF FORMATION TEACHING COLLECTIVE UNDER MARKET  
ECONOMY

**Tatyana M. Darkhanova**

PhD, A/Professor

Department of Primary and Pre-school Education, Buryat State University

24a Smolina St., Ulan-Ude 670000, Russia

E-mail: darhanova2015@yandex.ru

The article discusses the role of teaching collective in improvement of educational institutions activities in training specialists. We analyzed the conditions of high schools and colleges' competitiveness, current trends in improvement of pedagogical work, particularly collaborative activities in problem solving (team building). Characterological features of team building as a process are described. Basing on observation and questioning we identify needs of teachers in professional activities, discussed some difficulties arising in this activities, and clarified the conditions of teachers' reorientation from professionals to transprofessionals in terms of the demographic state of society, stigma attached to teacher profession, contemporary financial policy, stagnation of teaching staff, lack of motivation to innovations. The article describes the modalities for formation of teacher teams on the basis of well-known methods of teacher activity management. In our opinion, today there is a need for training teachers in technology of collaborative activities, comprehensive diagnosis of their professional and personal capabilities, creation an atmosphere of shared interest in solving public problems.

**Keywords:** teaching staff, teachers, transprofessionals, team, team building, collaborative activities.

*References*

1. Vitvitskaya L. A. *Razvitie vzaimodeistviya sub"ektov obrazovatel'nogo protsessa universiteta. Avtoreferat diss. ... d-ra. ped. nauk* [Interaction of Subjects of University Educational Process. Author's abstract of Dr. pedagogical sci. diss.]. Orenburg, 2012. 41 p.
2. Darkhanova T. M. *Komandooobrazovanie kak sredstvo ekorazvitiya obrazovatel'noi organizatsii* [Team Building as a Means of Educational Organization Eco-Development]. *Ekologiya, obrazovanie, obshchestvo: problemy i perspektivy effektivnogo sotrudnichestva — Ecology, Education, Society: Problems and Prospects of Effective Cooperation*. Ulan-Ude: Buryat State University Publ., 2013. Pp. 168–170
3. Zarubina A. I. *Formirovanie splochnosti pedagogicheskogo kollektiva v obrazovatel'no-razvivayushchei srede. Avtoreferat diss. ... kand. ped. nauk* [Formation of Teaching Staff Cohesion in Educational and Developing Environment. Author's abstract of Cand. pedagogical sci. diss.]. Vologda, 2004. 40 p.
4. Kopasova I. K., Sidunova G. I. *Razvitie korporativnoi kul'tury v obrazovatel'nom uchrezhdenii* [Development of Corporate Culture in the Educational Institution]. *Pedagogicheskii opyt: teoriya, metodika, praktika — Teaching Experience: Theory, Methodology, Practice*. 2015. No. 4 (5). Pp. 97–100.
5. *Pedagogika professional'nogo obrazovaniya* [Vocational Education Pedagogy]. Moscow: Akademiya Publ., 2004. 368 p.
6. *Upravlenie personalom* [Human Resource Management]. 2<sup>nd</sup> ed., rev. and ext. Moscow: Yuhiti Publ., 2002. 560 p.