Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Чувашский государственный педагогический университет
им. И.Я. Яковлева»

На правах рукописи

ЕФРЕМОВА Оксана Викторовна

Организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации

13.00.08 - теория и методика профессионального образования

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата педагогических наук

Научный руководитель:
доктор педагогических наук,
профессор М. Г. Харитонов

Чебоксары – 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ... 3

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ... 13

1.1. Сущность и содержание понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации» ... 13

1.2. Показатели и уровни сформированности педагогической команды в профессиональной образовательной организации ... 31

1.3. Организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации ... 45

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ ... 69

ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ... 71

2.1. Подготовительный этап внедрения организационно-педагогических условий формирования педагогических команд ... 71

2.2. Реализация организационно-педагогических условий формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации 81

2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по формированию педагогической команды в профессиональной образовательной организации 97

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ ... 115

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ... 118

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ... 122

ПРИЛОЖЕНИЯ ... 139

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования третьего поколения и Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» образовательным организациям вменяется в обязанность разработка основных образовательных программ, организационно-педагогических условий осуществления образовательного процесса, формирования содержания образования, выбора инновационных форм и методов осуществления учебно-воспитательного процесса и др. Все это возможно только в обстоятельствах командного решения задач.

Как показывает педагогическая практика, создание педагогических команд имеет особую актуальность для профессиональных образовательных организаций, что связано с особенностями педагогического состава, включающего мастеров производственного обучения и преподавателей общеобразовательных и специальных дисциплин. Различия в уровне и направленности профессиональной подготовки, отношении к педагогической деятельности усложняют стоящую перед руководителями таких организаций задачу формирования коллектива единомышленников, способного эффективно внедрять инновации в педагогический процесс в соответствии с требованиями модернизации образования. Вышесказанное свидетельствует о том, что разработка путей объединения коллектива, формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации крайне необходима.

Степень разработанности проблемы. Опыт формирования команд существует в различных сферах. Проведены исследования в области руководства и лидерства (А. И. Донцов, А. М. Журавлев, А. В. Петровский и др.), в которых подчеркивается важная роль команд и командной работы на предприятиях, в организациях, учреждениях. Авторы указывают на ведущую роль командной работы в совершенствовании управления компаниями и обеспечении их конкурентоспособности.

В общей теории управления (А. М. Карякин, Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина) определены сущностные и содержательные характеристики команды персонала

организации или учреждения, признаки ее сформированности. Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, О. Н. Громова, Э. Стеллман, Дж. Грин и др. разработали технологии командообразования.

Изучение педагогических исследований показало, что проблема формирования педагогических команд разрабатывалась в контексте теории педагогического менеджмента, управления образовательными системами. В работах Ю. В. Васильева, Ю. А. Конаржевского, М. М. Поташника, Т. И. Шамовой и др. была показана важность наличия в образовательной организации сплоченного педагогического коллектива как фактора, обеспечивающего ее эффективное функционирование.

Взаимосвязь положительного психологического климата в учительском коллективе и эффективности учебно-воспитательного процесса обоснована в трудах Н. В. Кузьминой, Я. Л. Коломинского, Г. А. Виноградовой, А. А. Реана, Т. И. Рудневой, Р. Х. Шакурова и др.

Достаточно подробно исследованы особенности педагогического коллектива как социальной группы А. А. Леонтьевым, А. В. Петровским, И. В. Распоповым, В. В. Шпалинским и др.

В последние годы появились исследования по формированию команд в образовательных организациях (И. В. Галковская, Т. В. Светенко, Н. А.Соловова, Т. А. Цинарева, Е. Н. Яковлева и др.). Однако недостаточно разработанной остается проблема формирования педагогических команд по отношению к условиям профессиональной образовательной организации. Не раскрыта сущность таких команд, пути создания команд в структуре педагогических коллективов образовательных организаций различных типов.

Таким образом, очевидны **противоречия:**

– между потребностью профессиональных образовательных организаций в педагогических командах, способных эффективно решать задачу подготовки квалифицированных рабочих или служащих и специалистов среднего звена, и отсутствием сложившихся педагогических команд в таких организациях;

– между стоящей перед администрациями профессиональных образова-

тельных организаций задачей создания педагогических команд и неразработанностью организационно-педагогических условий ее решения.

Названные противоречия определили **проблему** исследования: каковы организационно-педагогические условия, способствующие эффективному формированию педагогической команды в профессиональной образовательной организации?

С учетом вышеизложенного сформулирована **тема исследования**: «Организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации».

Цель исследования: выявить, теоретически обосновать и экспериментально проверить организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации.

Объект исследования: процесс управления профессиональной образовательной организацией.

Предмет исследования: формирование педагогической команды как компонент процесса управления профессиональной образовательной организацией.

Гипотеза исследования: формирование педагогической команды в профессиональной образовательной организации будет эффективным, если:

– определены сущность и содержание понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации»;

– разработаны показатели уровня сформированности педагогической команды в профессиональной образовательной организации;

– реализованы следующие организационно-педагогические условия: разработка нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации; подбор состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодей-

ствия членов команд; организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач; диагностика уровня сформированности педагогических команд.

В исследовании были поставлены следующие **задачи:**

1) определить сущность и содержание понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации»;

2) разработать показатели, охарактеризовать уровни сформированности педагогической команды в профессиональной образовательной организации;

3) выявить и теоретически обосновать организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации;

4) осуществить экспериментальную апробацию выявленных организационно-педагогических условий формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации.

Методологическую основу исследования составили положения диалектики о всеобщей связи, взаимообусловленности и целостности явлений реального мира; о единстве теории и практики; о единстве теоретического и эмпирического в научном исследовании; философские, психологические, педагогические концепции, раскрывающие общенаучные категории «группа», «коллектив», «команда».

Теоретической основой исследования явились:

– исследования, посвященные проблемам формирования коллектива и социальных групп (А. В. Петровский, А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинский, Л. И. Уманский);

– теория коллективной деятельности и групповой сплоченности (А. И. Донцов, А. М. Журавлев, Р. С. Немов, Н. Н. Обозов);

– теории управления, стратегического и социального менеджмента, социологии управления (Т. П. Галкина, А. Н. Занковский, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева);

– работы в области формирования педагогических коллективов (А. А. Бодалев, Н. П. Дерзкова, И. И. Жуковский, А. А. Реан, Я. Л. Коломинский,

А. К. Маркова, В. А. Сластенин, О. А. Фокина, Т. А. Чекрыгина);

– теория педагогического общения (Н. П.Аникеева, В. А. Кан-Калик, А. В. Мудрик);

– разработки, раскрывающие технологию проведения тренингов командообразования (А. А. Леонтьев, Н. А. Морева, Н. В. Самоукина).

Методы исследования. На теоретическом уровне применялись следующие методы – абстрагирование, анализ, конкретизация, моделирование, обобщение, синтез. На эмпирическом уровне – анкетирование, изучение и обобщение педагогического опыта, изучение продуктов деятельности, контент-анализ, наблюдение, опросные методы (беседа, интервьюирование), тестирование, педагогический эксперимент.

Опытно-экспериментальная база исследования. Исследование проводилось в двух профессиональных образовательных организациях Чувашской Республики – бюджетном профессиональном образовательном учреждении Чувашской Республики «Чебоксарский экономико-технологический колледж» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики, государственном автономном профессиональном образовательном учреждении Чувашской Республики «Ядринский агротехнический техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики.

Исследование включало **три основных этапа** и проводилось с 2010 по 2014 гг.

На первом этапе (2010-2011 гг.) – поисково-теоретическом – осуществлялось изучение и анализ теоретических основ исследуемой проблемы в области педагогики, управления, психологии, менеджмента, теории организации; были определены цель и задачи исследования, формулировалась гипотеза, разрабатывалась программа педагогического эксперимента.

На втором этапе (2012-2013 гг.) – опытно-экспериментальном – проводилось апробирование организационно-педагогических условий, эксперимент по проверке эффективности выявленных организационно-педагогических условий по формированию педагогических команд в профессиональных образовательных организациях.

На третьем этапе (2014 год) – обобщающем – проводились обработка и обобщение результатов исследования, формулировались выводы.

Научная новизна исследования:

– определены сущность и содержание понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации» как группы, созданной из членов педагогического коллектива для совместной деятельности по решению задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся. Выявлены особенности такой педагогической команды (организационное построение, разнородность состава команды, характер решаемых задач), что расширяет имеющиеся в науке представления о командообразовании в образовательных организациях;

– разработаны показатели уровня сформированности педагогической команды в профессиональной образовательной организации;

– выявлены и обоснованы организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации: разработка нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации; подбор состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач; диагностика уровня сформированности педагогических команд.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что оно вносит определенный вклад в теорию и методику профессионального образования в аспекте формирования педагогической команды в профессиональных образовательных организациях. В работе раскрыты сущностные характеристики и особенности педагогической команды в профессиональной образовательной организации; раз-

работаны показатели сформированности педагогической команды в профессиональной образовательной организации; выявлены и обоснованы организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации.

Результаты исследования могут служить теоретической основой для дальнейшей разработки проблемы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные, научно обоснованные организационно-педагогические условия, нормативно-методическое обеспечение (Положение о педагогической команде в профессиональной образовательной организации, комплекс диагностических методик оценки сформированности педагогической команды, методические рекомендации «Создание педагогических команд в профессиональных образовательных организациях») позволили существенно повысить эффективность функционирования педагогических команд.

Результаты исследования могут быть использованы руководителями профессиональных образовательных организаций в управленческой деятельности.

Достоверность и обоснованность полученных результатов исследования обеспечены опорой на положения системного, деятельностного, личностно-ориентированного, компетентностного и рефлексивного подходов, экспериментальной проверкой гипотезы, комплексным применением методов теоретического и экспериментального исследования; значимостью экспериментальных данных и их подтверждением статистическими методами обработки и анализа; положительной динамикой в уровне сформированности педагогических команд в профессиональных образовательных организациях; успешным практическим применением результатов исследования, о чем свидетельствуют акты их внедрения в учебно-воспитательный процесс бюджетного профессионального образовательного учреждения Чувашской Республики «Чебоксарский экономико-технологический колледж» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики и государственного автономного профессионального образовательного учреждения Чувашской Республики «Ядринский агротехнический

техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Педагогическая команда в профессиональной образовательной организации представляет собой группу, созданную из членов педагогического коллектива для совместной деятельности по решению задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся. Особенностями педагогической команды в профессиональной образовательной организации являются организационное построение, разнородность состава команды, характер решаемых задач.

2. Показателями сформированности педагогической команды в профессиональной образовательной организации являются: наличие единой общественно-значимой цели; наличие положительной групповой мотивации; характер психологического климата в команде; характер взаимодействия членов команды; сплоченность команды; наличие у каждого члена команды функций и ролей в решении поставленных задач.

3. Эффективное формирование педагогической команды в профессиональной образовательной организации обеспечивают следующие организационно-педагогические условия: разработка нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации; подбор состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач; диагностика уровня сформированности педагогических команд.

Апробация и внедрение результатов исследования. Исследование проводилось в двух профессиональных образовательных организациях Чувашской Республики – бюджетном профессиональном образовательном учреждении Чуваш-

ской Республики «Чебоксарский экономико-технологический колледж» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики и государственном автономном профессиональном образовательном учреждении «Ядринский агротехнический техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики.

Промежуточные итоги и результаты исследования докладывались на научно-практических конференциях, семинарах, совещаниях различного ранга:

– международных: «Современная педагогика: методология, теории, практика» (Чебоксары, 2012); «Проблемы воспитания личности молодого человека в образовательном процессе» (Махачкала, 2013);

– всероссийских: научно-практической конференции «Актуальные проблемы коррекционно-развивающей деятельности психологов и социальных педагогов» (Чебоксары, 2012), научно-практической конференции «Воспитание в современном культурно-образовательном пространстве» (Самара, 2012);

– межрегиональных: научно-практическом семинаре на тему «Воспитательная деятельность образовательных учреждений среднего профессионального образования» (Чебоксары, 2009);

– республиканских: семинаре-практикуме организаторов воспитательной работы с детьми и молодежью (Чебоксары, 2009), конференции «Реализация концепции пяти «И» (Чебоксары, 2009), семинаре-совещании по предупреждению правонарушений в молодежной среде (Чебоксары, 2009), научно-методической конференции «Качество и инновации в образовании: концепции, проблемы, решения» (Чебоксары, 2010), конференции «Профессиональное образование: интеграция, инновации, конкурентоспособность» (Чебоксары, 2010), на круглом столе по проблемам совершенствования содержания учебно-воспитательной работы в учреждениях начального и среднего профессионального образования (Чебоксары, 2010), совещании по обсуждению комплексных программ развития учреждений профессионального образования (Чебоксары, 2011), на конференции работников образования «Создание правовых условий для обновления и развития системы образования в Чувашской Республике» (Чебоксары, 2011), семинаре-совещании

«Обобщение и распространение опыта по организации воспитательного процесса в учреждениях начального и среднего профессионального образования» (Чебоксары, 2011), семинаре-совещании «Воспитание в современной системе профессионального образования: задачи, проблемы, перспективы развития» (Чебоксары, 2012), семинаре-совещании по теме «Нормативно-правовое регулирование деятельности учреждений начального и среднего профессионального образования по осуществлению воспитательной работы с обучающимися» (Чебоксары, 2012), совещании организаторов воспитательной работы в общежитиях учреждений начального и среднего профессионального образования «Организация воспитательного процесса в студенческих общежитиях Чувашии (Чебоксары, 2012), совещаниях «О профилактике экстремизма и противоправной деятельности в молодежной среде» (Чебоксары, 2013), «Вовлечение обучающихся учреждений среднего профессионального образования в добровольческую деятельность за здоровый образ жизни» (Чебоксары, 2013), «Организация воспитательной работы в учреждениях начального и среднего профессионального образования» (Чебоксары, 2013), «Профилактика вовлечения несовершеннолетних и молодежи Чувашской Республики в преступную и иную антиобщественную деятельность» (Чебоксары, 2014) и др.

Различные аспекты диссертационного исследования обсуждались на педагогических советах профессиональных образовательных организаций, участвующих в эксперименте.

Диссертантом опубликованы материалы по теме исследования в журналах European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук), «Фундаментальные исследования», «Вестник Чувашского государственного педагогического университета», «Народная школа», а также в ряде научных сборников.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и содержание понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации»

Первая задача нашего исследования заключалась в определении сущности и содержания его ключевого понятия – «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации». Анализ многочисленных источников показал, что команда, независимо от ее институциональных особенностей, рассматривается как вид социальной группы и, в то же время, как структурный компонент коллектива. Поэтому нами был предпринят анализ понятий «коллектив», «педагогический коллектив», «группа», «рабочая группа», «команда», «педагогическая команда».

Теорию коллектива начал разрабатывать В. М. Бехтерев. Коллектив рассматривался им как нечто целое, имеющее свою индивидуальность, зависящую от особенностей составляющих ее лиц. Ученый ставил задачу выделения общих законов, лежащих в основе деятельности коллектива, считая, что коллектив в своей основе имеет общее настроение, сосредоточение, обсуждение, решение [13].

Значительный вклад в развитие теории коллектива внес А. С. Макаренко. Исследуя жизнь и деятельность воспитанников детской колонии для несовершеннолетних правонарушителей, он выделил ряд признаков детского коллектива: наличие целеустремленных организованных личностей; наличие органов самоуправления коллектива; организация уполномоченных лиц, доверенных коллектива; отношения ответственной зависимости между членами коллектива [Цит. по 98, с. 97].

В настоящее время коллектив как социальная группа является предметом изучения таких наук, как психология, педагогика, теория управления.

В общей психологии коллектив понимается как группа людей, объединенных едиными целями, подчиненными целям общества [98, с. 96]. Социологическая наука изучает преимущественно трудовые коллективы как общности людей-профессионалов, объединенных деятельностью по решению производственных задач.

В педагогическом энциклопедическом словаре указано, что коллектив (от лат. collectivus-собирательный) представляет собой социальную общность людей, объединенную на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения [107, с. 122]. Аналогичное определение дается в современном словаре по педагогике [147, с. 316].

В современной теории управления разработаны признаки производственного коллектива. Рассмотрим признаки коллектива организации, предложенные В. Р. Весниным:

1) наличие общей цели у всех членов;

2) принятие членами группы друг друга, идентификация себя как члена группы, наличие общих интересов, идеалов, похожесть личностных характеристик или их дополняемость и т. п.;

3) взаимодействие членов группы в решении поставленных задач, увеличивающее потенциал коллектива;

4) общие ценности и нормы поведения, правила вступления и выхода из коллектива [21, с. 30-31].

Важным для нашего исследования был вопрос о структуре коллектива. При ее рассмотрении мы опирались на разработанную А .В. Петровским стратометрическую теорию коллектива. В ней акцентировано внимание на необходимости учета социальной значимости деятельности в сплочении группы. Объединение вокруг общественно необходимой деятельности, по его мнению, характерная особенность коллектива. Он считает, что совместная социально ценная деятельность обеспечивает становление коллективистских взаимоотношений, снимает противоречия между индивидуальным и групповым [111]. А. В. Петровский проанали-

зировал межличностные отношения в педагогическом коллективе с позиций трех страт (или слоев):

– первый слой: реализуются прямые контакты между членами педагогического коллектива, базирующиеся на эмоциональном принятии друг друга или неприемлемости;

– второй слой: отношения опосредуются характером совместной деятельности. Проявляется избирательное отношение члена коллектива к внешним воздействиям с точки зрения содержания общественной деятельности коллектива;

– третий слой: все члены группы принимают единые цели групповой деятельности, осознают ответственность за их достижение перед другими членами коллектива [111].

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что структурно педагогический коллектив может быть представлен отдельными малыми группами.

В словаре социально-психологических понятий указано, что группа (малая) – это группа из двух или более человек (обычно не больше 25 чел. Оптимальное число 7+/-2 чел.), объединенных единой целью, сходными интересами и потребностями в общении и совместной деятельности, находящихся в непосредственном контакте друг с другом [64, с. 16].

Основной принцип объединения людей в малой группе – единство цели; основное средство объединения – межличностное взаимодействие, а коллектив – это высокая степень развития образованной общности людей, направленная на результат, целедостижение и объединяющая своих членов как самим процессом совместной деятельности, так и ее организацией и системой стимулирования [64, с. 16, 32].

В организационной психологии под группой понимается базовая организационная единица, состоящая из индивидов, регулярно и непосредственно взаимодействующих друг с другом в выполнении общей задачи, следующих принятым в группе нормам, осознающих свою зависимость от других членов группы в удовлетворении своих потребностей и поэтому отождествляющих свои интересы с

интересами группы [49]. В качестве основных признаков, которыми обладает группа, выделяются следующие:

– общие цели и задачи деятельности;

– внутренняя структура, включающая групповые процессы и средства группового контроля и санкций;

– групповые нормы и ценности;

– механизм защиты и обособления группы [49].

В качестве разновидности групп выделяется рабочая группа как группа, предназначенная для обмена информацией и опытом работы, для определения перспектив и принятия решений. Выделяются такие характеристики рабочей группы, как наличие специальной цели создания группы, постановка руководителем учреждения или организации целей и задач деятельности рабочей группы, определение индивидуальных функций и обязанностей членов группы, направленность деятельности членов группы на выполнение индивидуальных заданий и личная ответственность за качество выполнение этих заданий [24, с. 158].

Более эффективным видом групп для производственной организации является команда, которая создается для решения конкретных задач.

По мнению В. Р. Веснина, команда характеризуется повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой [21, с. 35]. Команды функционируют более длительный промежуток времени, они характеризуются большей динамичностью и мобильностью по сравнению с рабочими группами. Команды организуются как административным, так и неадминистративным путем.

Т. П. Галкина подчеркивает следующие черты команд: взаимозависимость, разделяемая ответственность, кооперированный результат совместной деятельности [24, с. 155].

Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, выделяя аналогичные признаки команды, дополняет их такими свойствами, как мастерство отдельных членов команды; позитивное мышление и направленность на достижение общего результата; распределение обязанностей между членами команды [51, с. 17-18].

В толковом словаре С. И. Ожегова обозначено, что команда – это «чье-либо окружение, коллектив единомышленников» [100, с. 436]. В Большом академическом словаре указано, что команда представляет собой «рабочую группу, коллектив, выполняющий какую-либо работу, занятый какой-либо деятельностью» [15, с. 282]. В словаре русского языка Т. Ф. Ефремовой «команда» определяется как «группа лиц, составляющих чье-либо окружение и действующих согласованно» [42, с. 693]. В зарубежной литературе под командой понимается рабочая группа, формируемая в организации в целях решения поставленных руководством специфических задач [178, 179, 180].

Т. П. Галкина определяет команду как группу людей, объединенных общими целями, обладающих умениями и навыками, позволяющими им дополнять друг друга в совместной деятельности по решению поставленных задач, осознающих и несущих ответственность перед другими членами команды за результаты своего труда. На ее взгляд, достижение поставленных перед командой целей возможно только при условии сотрудничества всех ее членов [24, с.155].

Теория командообразования определяет команду как самостоятельный коллектив профессионалов-единомышленников, умеющий мобильно, эффективно и на качественном уровне решать поставленные перед ними задачи [51, с.17].

Таким образом, команда, как и рабочая группа, является структурным компонентом производственного коллектива. Её отличия от рабочей группы состоят в следующем: цели и задачи, индивидуальные функции и обязанности определяются руководителем коллектива совместно с членами команды; основная деятельность направлена на выполнение командных задач; существует личная и взаимная ответственность за общий результат; совместное преодоление трудностей, стоящих перед командой.

Отличие от рабочей группы состоит также в том, что команды – это специально организуемые группы людей, которые объединены общими интересами и едиными целевыми установками. В деятельности команды большую роль играет самоорганизация, то есть у членов команды присутствует внутренняя способность

объединяться, развивать в себе новые качества, строить новые отношения, придерживаться новых правил и т.д.

В теории организации, менеджменте, социологии управления выделяют различные типы команд.

В работах Д. Макинтош-Флетчер выделяются кросс-функциональные и интактные команды [180].

Кросс-функциональная команда создается на основе объединения сотрудников различных подразделений организации. Она предназначена для решения конкретной задачи. Длительность функционирования команды определяется временем ее работы над решением задачи. Деятельность членов команды по выполнению задания может не совпадать с их основными должностными обязанностями. Руководит деятельностью команды один из ее членов, который может быть как избранным на эту должность самими членами команды, так и назначенным формально.

Интактная команда (интактный – не вовлеченный в какой-либо процесс) представляет собой длительно функционирующую рабочую группу. Возможны варианты управления деятельностью команды:

– руководитель команды, обеспечивающий порядок и координацию ее деятельности, не является членом команды;

– руководитель является членом команды, он проводит собрания и координирует взаимосвязи команды с другими группами;

– в роли руководителя выступают члены группы в зависимости от ситуации [24, с. 155-156].

Мы принимаем перечисленные признаки в качестве основных, характеризующих команды как структурные компоненты производственных коллективов. Вместе с тем, мы считаем, что эти признаки команд имеют специфическое проявление в различных сферах. Рассмотрим особенности педагогических команд в структуре педагогических коллективов.

В педагогическом энциклопедическом словаре отмечено, что педагогический коллектив – это «общность педагогов образовательного учреждения, объ-

единенная на основе общих мировоззренческих взглядов, воспитательных целей и задач» [107, с. 192].

Современные представления о педагогическом коллективе сложились под влиянием идей русских педагогов К. Д. Ушинского [159], Н. И. Пирогова [112, 113] и др.

Н. И. Пирогов уделял большое внимание профессиональной подготовке преподавательского состава учебных заведений. Он считал, что в педагогике, «возведенной в степень искусства…, нельзя мерить действия всех деятелей по одной мерке, нельзя закабалить их в одну форму» [113, с. 167]. В то же время нельзя допустить, «чтобы эти действия были совершенно произвольны, неправильны и диаметрально противоположны». По его мнению, успех педагогики в учебных заведениях зависит от учителей.

Рассмотрение вопроса об организующих силах в области педагогического процесса и соединения воспитательных усилий педагогов было одной из важнейших задач педагогики в 20-30-ые годы прошлого столетия (Н. К. Крупская [69], А. С. Макаренко [77, 78], В. Н. Сорока-Росинский [149, 150], С. Т. Шацкий [174] и др.). Педагогический коллектив в этот период времени рассматривается как общность, которая охватывает более обширный круг, чем отдельно взятое учебное заведение.

С. Т. Шацкий создал педагогический коллектив Опытной станции, которая включала несколько школ и другие учебно-воспитательные учреждения. Он считал, что каждому педагогу необходимо понимать, какова его роль в достижении поставленной перед педагогическим коллективом образовательного учреждения цели [174, с. 30], поэтому проводил съезды работников станции, формируя у учителей коллективистическую психологию.

До настоящего времени не утратили значения идеи А. С. Макаренко, сформулированные относительно педагогического коллектива – длительность существования, традиции, система знаний, которыми должен владеть педагог и т.д. По его утверждению, необходимым условием существования коллектива является объединение людей на основе совместного выполнения ими деятельности, явно

полезной для общества [78, с. 180]. Воспитатель один на один с воспитанником не может добиться высоких результатов, какими бы большими способностями он ни обладал. И наоборот – человек, малоспособный к педагогической работе, может стать в дружном коллективе хорошим педагогом [78, с. 25-26].

В. Н. Сорока-Росинский, рассматривая вопросы внутренней структуры педагогического коллектива, считал, что «нельзя рассматривать коллектив как нечто неизменное, статическое; его можно понять лишь в динамике, в процессе становления, лишь подглядев, по каким этапам он развивается и куда идет его дальнейшее развитие, лишь определив, как он рос и куда продолжает расти» [149, с. 8]. Он выявил и охарактеризовал объективные (наличие в школе категорий школьных работников, отличающихся уровнем образования, социальной принадлежностью и т.д.) и субъективные (осознание педагогическим коллективом перспективы своего развития, отношение к выполняемой работе) причины, влияющие на сплоченность педагогического коллектива. В. Н. Сорока-Росинский, как и многие другие видные педагоги-ученые, считал, что одним из условий создания дружного педагогического коллектива является наличие четкой обозначенной цели его деятельности.

Н. К. Крупская разработала методику коллективного организованного труда (выдвижение общей цели, составление плана работы, определение точных обязанностей каждого, установление сроков как форм контроля, так и учета результатов и т.д.). Она считала, что «коллективная работа учительства необходима при разработке целого ряда вопросов. Коллективно организованная работа учительства над новыми программами, над новыми методами, над своей переподготовкой, над писанием учебников, над налаживанием в школе коллективных форм труда, над налаживанием школьного дела вообще имеет громадное значение» [69, с. 302-303].

Идеи развития и единения педагогического коллектива рассматриваются в трудах В. А. Сухомлинского, который анализирует, благодаря чему создается педагогический коллектив [153]. Он также выделил и обосновал ряд мер, обеспечивающих эффективную деятельность педагогического коллектива: формирование

интереса к определенной проблеме учебно-воспитательной работы, обогащение внутреннего мира каждого члена коллектива, развитие его гуманистических мотивов.

В 60-70-х годах XX века и позднее проблемы формирования и функционирования педагогического коллектива рассматривали Ф. Н. Гоноболин [26, 27], Н. К. Карелин [57], Я. Л. Коломинский [65], Д. Морено [89], А. В. Петровский [110, 111] и др.

Б. С. Алишев [5], Н. П. Аникеева [8], Г. А. Виноградова [22], Н. С. Дежникова [31, 32], Н. Н. Демиденко [33], Н. В. Клюева [61], Л. М. Митина [86], Н. В. Немова [94], Р. С. Немов [92, 93], В. А. Сластенин [142], Т. А. Чекрыгина [170], Е. А. Ямбург [177] и др. изучали возможности совершенствования функционирования педагогических коллективов.

Управление педагогическим коллективом рассматривали Ю. А. Конаржевский [66], М. М. Поташник [116] и др. Так, Ю. А. Конаржевский изучал пути совершенствования учебно-воспитательного процесса в тесной связи с повышением эффективности управления школой.

Н. П. Аникеева рассматривала вопросы формирования положительного психологического климата в педагогических коллективах, который, по ее мнению, позволяет получать максимальный результат деятельности при минимальных психологических затратах взаимодействующих лиц [8, с. 11].

Н. С. Дежникова считала, что идейно-нравственный климат коллектива, проявляющийся в традициях, единстве взглядов как по отношению к целям воспитания учащихся, так и способам их достижения применительно к особенностям школьного коллектива, определяет не только облик того или иного коллектива, но и индивидуальный стиль всей его воспитательной деятельности [31, с. 12]. По мнению Н. С. Дежниковой, развитию коллективных начал содействует сочетание различных форм сотрудничества:

1) характер кооперации (деловые контакты при реализации общей практической задачи);

2) потребность коллективно проанализировать результаты воспитательной работы (например, на педсоветах);

3) развитие наставничества (шефство мастеров педагогического труда над менее опытными педагогами) [31, с. 30].

По мнению Ф. Н. Гоноболина, нет такого педагога, который бы совмещал в себе все психические качества, необходимые для успешной работы, но их необходимо развивать. «В хорошем, слаженном коллективе учителя помогают друг другу, взаимно дополняют один другого, общими силами изживают недостатки и ошибки, допущенные отдельными воспитателями» [26, с. 250]. Он не исключает того, что в сплоченном коллективе кто-то может добровольно взять на себя дополнительную нагрузку, где чувствует себя сильнее коллеги и может лучше работать.

Н. К. Карелин считает, что в общешкольном коллективе есть отдельные коллективы. И у каждого из них «есть свой специфический внутренний мир, его не надо трогать, тем более разрушать» [57, с. 99]. Он говорит о необходимости взаимного доверия как между отдельными коллективами, так и между отдельными лицами. По его мнению, коллектив живет в единстве цели практических действий, которая и проявляется, и осуществляется через ряд практических мероприятий [57, с. 21-22].

Таким образом, всеми вышеназванными учеными подчеркивается важность наличия в педагогическом коллективе общей цели, совместной деятельности по ее достижению, объединения педагогов для решения отдельных задач в рабочие группы или педагогические команды.

Определения термина «педагогическая команда» даются в опубликованных в последние годы диссертационных работах Н. А. Солововой [148], Т. А. Цинаревой [168] и др.

Так, Н. А. Соловова считает, что это «группа специалистов образовательного учреждения, занятых совместной деятельностью по реализации педагогического проекта, связанных общностью мотивов, целей, ценностей педагогического

труда, развитым чувством «мы», совместимостью членов, достигаемой единством профессиональных предпочтений» [148, с. 52].

Она выделила виды педагогических команд: управленческую, воспитательную, команду педагогов, работающих с определенным контингентом учащихся, команду социально-психологического сопровождения). В исследовании Н. А. Солововой обоснованы характеристики педагогической команды и психолого-педагогические условия ее формирования [148].

Т. А. Цинарева выявила характерные особенности педагогической команды высшего учебного заведения как средства повышения кадрового потенциала вуза в современных социально-экономических условиях. Ею разработана типология команд в соответствии с целями и задачами деятельности высшего учебного заведения [168].

Рассматривая признаки педагогических команд в профессиональных образовательных учреждениях, следует отметить, что для них характерны:

1) наличие цели, конкретных задач;

2) последовательная их реализация как условие и механизм движения вперед, соответствующая организация совместной деятельности;

3) систематическая практическая связь с обучающимися, заинтересованными лицами (другими преподавателями, родителями и т.д.) и организациями (учреждениями физкультуры и спорта, культуры, образования и т.д.), общественными объединениями.

В качестве значимых признаков педагогической команды также следует отнести наличие традиций, атмосферу взаимовыручки, сознательную дисциплину и др.

А. И. Донцов и Е. М. Дубовская в качестве отличительных признаков совместной деятельности, характерной для педагогической команды, отмечали:

1) наличие непосредственного личного контакта между участниками совместной деятельности;

2) наличие единой цели, которая отвечает общим интересам и способствует реализации потребностей каждого из включенных в совместную деятельность людей;

3) существование определенных органов организации и руководства, наличие формального руководителя, организатора;

4) разделение между участниками функций, ролей, операций внутри данной совместной деятельности;

5) возникновение в процессе выполнения совместной деятельности межличностных отношений на основе предметно заданных функционально-ролевых взаимодействий и приобретающих со временем относительную самостоятельность [38, с. 26].

Исходя из приведенного выше понимания различий между группой и командой, мы провели сравнительный анализ возможных характеристик рабочих групп и команд в педагогическом коллективе (таблица 1).

Таблица 1

Рабочая группа и педагогическая команда
в педагогическом коллективе

Параметры сравнения	Рабочая группа	Педагогическая команда
Путь организации	Административный	Демократический
Миссия, функция	Решение краткосрочной задачи	Решение долгосрочных заданий
Состав сотрудников	Однородный	Неоднородный
Ответственность	Личная	Личная, взаимная, коллективная
Процесс решения поставленных задач	Обсуждение Принятие решения Реализация принятого решения каждым членом группы	Обсуждение Принятие решение Совместное выполнение задания
Длительность функционирования	Непродолжительное функционирование	Продолжительность функционирования определяется продолжи-

		тельностью решения поставленных задач
Оценка эффективности Деятельности	Косвенная	Непосредственно по результату деятельности

В качестве основных характеристик педагогической команды мы выделяем следующие:

– наличие единой общественно-значимой цели;

– наличие положительной групповой мотивации;

– характер психологического климата в команде;

– характер взаимодействия членов команды;

– сплоченность команды;

– разделение между членами команды функций и ролей;

– результативность деятельности команды.

В процессе анализа исследований, посвященных проблеме создания педагогических команд, мы обнаружили, что ученые выделяют различные типы команд.

В качестве критериев для выделения типов педагогических команд выступают:

1) время существования команды;

2) способы управления;

3) специфика решаемых совместно задач.

По первому критерию – времени существования команды - их можно разделить на два типа:

1) постоянно действующая педагогическая команда;

2) педагогическая команда с определенным сроком функционирования.

По второму критерию - способу управления - команды можно разделить на следующие типы:

1) самоуправляемые. Все ответственные решения принимаются коллегиально. Как правило, каждый член команды знает свои функции, свою роль в ней.

2) управляемые руководителем. В этом случае члены команды полностью доверяют лидеру, считая, что именно он в конечном итоге должен принять наиболее рациональное и продуманное решение. Как правило, его распоряжения не подлежат сомнению и критике.

По третьему критерию - специфика решаемых совместно задач – можно, по нашему мнению, выделить такие типы педагогических команд, как команды воспитательной направленности (созданные для решения воспитательных задач) и команды, созданные для решения проблем, возникающих в учебном процессе.

Проанализировав изложенное выше и учитывая особенности педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций, а именно – наличие в них нескольких групп педагогов (преподавателей и мастеров производственного обучения), мы сформулировали авторское определение понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации».

В нашем понимании, ***педагогическая команда в профессиональной образовательной организации – это группа, созданная из членов педагогического коллектива для совместной деятельности по решению задач профессиональной подготовки или профессионального воспитания обучающихся.***

Мы пришли к выводу, что в техникумах и колледжах необходимо формировать интактные и кросс-функциональные педагогические команды как воспитательной, так и образовательной направленности. Мы считаем, что в любой профессиональной образовательной организации необходима постоянно действующая, или ***интактная*** педагогическая команда. Такие команды могут быть однородными и включать специалистов определенного блока. Команда с определенным сроком функционирования, созданная для конкретной цели (например, снижение правонарушений в студенческой среде, повышение эффективности учебного процесса), должна быть ***кросс-функциональной***, то есть состоящей как из преподавателей различных блоков дисциплин, мастеров производственного обучения, так и других специалистов (психологов, социальных педагогов, педагогов-организаторов). Принимая во внимание многообразие задач, стоящих перед профессиональной образовательной организацией, мы пришли к выводу, что в про-

фессиональных образовательных организациях необходимо формировать как интактные, так и кросс-функциональные команды.

Следующей задачей исследования было дать характеристику кросс-функциональной педагогической команды по следующим аспектам:

1) цель и содержание совместной деятельности;

2) ролевой и количественный состав команды;

3) организационное построение.

Специфика совместной деятельности членов педагогической команды заключается в наличии у них единой педагогической позиции, которая делает их единомышленниками. У каждого должна быть четкая установка по отношению к миссии команды, а также к поставленным перед нею задачам и способам решения этих задач. Между членами команды складываются отношения ответственной зависимости.

По мнению А. М. Журавлева, совместная деятельность имеет следующие признаки: общая цель деятельности, общая мотивация ее достижения, выделение задач как этапов достижения цели, в соответствии с которыми распределяются функции и обязанности членов группы, согласованное выполнение этих функций и обязанностей, управление и самоуправление деятельностью, наличие единого результата [47].

Цель – это конкретный конечный результат, который должен быть достигнут командой. На ее достижение отводится определенное время. Цель соотносится с тем, что собирается делать педагогическая команда. Членам педагогической команды необходимо понимать, по каким показателям и параметрам будет ясно, что она достигнута. Это и будет ожидаемый результат, который должен быть конкретным.

Распределение ролей является частью работы, помогающей команде в достижении целей.

Изучению командных ролей, стилей управления и эффективности команд посвящены исследования Т. П. Галкиной [24], А. Н. Занковского [49], Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой [51], К. Фопель [167] и др. В своей работе для опре-

деления командных ролей мы используем результаты исследований М. Белбина [11]. Он выделяет восемь ролей: **председатель** (осуществляет общее руководство командой и координирует ее действия), **организатор** (зачинатель и продолжатель идей), **мозговой центр-генератор идей** (новатор, они являются источником оригинальных идей и предложений), **контролер-критик** (аналитик, обладает вдумчивостью), **исследователи резерва новых служащих** (искатели новых кадров, кандидатов в члены команды, более прогрессивных; приносят в группу новые контакты, идеи, усовершенствования, обычно их вкладом в решении профессиональных задач пользуются другие члены команды), **трудоголики** (трудяги, не считающиеся личным временем), **координаторы команды** (кураторы, они вносят гармонию и согласие в команду, обычно их не замечаешь, но ощущаешь, если они не рядом), **детерминатор-завершитель** (они проверяют детали, беспокоятся о графиках, сроках выполнения работы) [51, с. 47-49]. В группах могут встречаться и другие роли, но, наш взгляд, именно классификация ролей М. Белбина характерна для педагогических команд.

Американские разработчики теории командообразования определили оптимальную численность команд. Так, Э. Лолер считает, что эффективная команда состоит из пяти-девяти членов. Состав команд не должен превышать 15 человек [75]. Г. Паркер утверждает, что для создания команды оптимально наличие 4-6-ти человек. Команда, по его мнению, сохраняет работоспособность, если ее состав не превышает 10-12 человек [181]. Некоторые зарубежные учены считают, что команда может включать от двух до двадцати пяти человек.

По мнению Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой, количество членов команды определяется особенностями тех задач, которые она должна решить. На ее взгляд, наиболее оптимальным составом является 5-9 человек [51, с. 21].

А. С. Макаренко считал, что оптимальный количественный состав группы, при котором она становится дееспособным коллективом, – 7-15 человек. «…если первичный коллектив меньше 7 человек, он начинает обращаться в дружеский коллектив, в замкнутую группу друзей и приятелей. Первичный коллектив больше 15 человек всегда стремится к разделению на два коллектива, всегда есть ли-

ния разделения», – утверждал он [77, с. 252]. Минимальное количество должно равняться семи. По его мнению, в группах численностью менее семи человек трудно создать подлинный коллективизм, в них обычно развивается дух вседозволенности, группового эгоизма.

Таким образом, можно сделать вывод, что педагогическая команда профессиональной образовательной организации должна включать 7 – 11 членов.

Для эффективного выполнения своих ролей в рамках педагогической команды каждому ее члену необходимо четко представлять себе структуру деятельности по решению поставленных задач, ее основные компоненты. Важна согласованная работа всех ее членов.

Организационная структура команды определяется рядом факторов. Во-первых, это характер поставленных профессионально-педагогических задач, решаемых членами команды. Хотя каждый член команды выполняет свои поручения, осуществляет реальные и конкретные функции, тем не менее, он согласует свои действия с другими участниками учебно-воспитательного процесса - преподавателями, обучающимися, администрацией профессиональной образовательной организации. Своевременная объективная информация о состоянии дел в учебно-воспитательном процессе укрепляет организационную структуру команды, объединяет ее членов.

В современной отечественной теории управления образовательными системами (Т. И. Шамова, М. М. Поташник и др.) отмечается, что организационная структура педагогической команды определяется индивидуально-психологическими характеристиками ее членов (возраст, образование, уровень квалификации, профессиональные ценности и др.). Ученые считают, что сплоченной и организованной может быть только однородные (гомогенные) команды, члены которой схожи по перечисленным характеристикам.

На практике педагогические команды достаточно разнородны по своему составу, гендерному принципу, статусу ее членов (молодые и опытные преподаватели), уровню их квалификации, взглядам на работу с молодежью (в том числе с молодыми людьми «группы риска») и т. д. В результате возникают неформальные

группы различной направленности. Поэтому одним из главных условий жизнеспособности и сплоченности педагогической команды является выработка общей системы. Решающую роль здесь определяет линия поведения и усилия всех членов команды.

Организационная структура также зависит и от того, насколько принадлежность к команде, морально-психологический климат, межличностные отношения, традиции удовлетворяют потребности, интересы ее членов.

Профессионализм педагогической команды выражается в умении предвидеть различные ситуации, а главное – выделять и формулировать педагогические задачи, разрабатывать эффективные пути их решения, предвидеть своеобразно и быстро меняющуюся ситуацию. Для этого каждый член команды должен обладать профессионально важными умениями, придерживаться принципов командной работы.

К профессионально важным умениям членов педагогической команды Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева относит:

– соблюдение этических стандартов;

– понимание индивидуальных особенностей и потенциальных возможностей членов команды;

– стрессоустойчивость [51].

В. Н. Введенский выделяет ключевые компетентности, которыми должны обладать педагоги:

1) коммуникативная;

2) регулятивная;

3) информационная;

4) профессиональная;

5) интеллектуально-педагогическая;

6) операциональная;

7) проектно-технологическая;

8) прогностическая [20, с. 19, 67].

Мы считаем, что перечисленные компетенции в полной мере важны и каждому члену педагогической команды для ее эффективного функционирования.

1.2. Показатели и уровни сформированности педагогической команды в профессиональной образовательной организации

Следующей задачей нашего исследования явилась разработка показателей и уровней сформированности педагогической команды.

Показатели как измерители какого-либо объекта должны быть конкретными, диагностичными, то есть доступными для наблюдения, учета и фиксирования. Показатели могут быть качественными и количественными.

Качественные показатели отражают существенные, устойчивые свойства объекта.

Количественными являются такие показатели, которые образуются на основе интервальной шкалы и которые можно обработать статистическими методами.

Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко в своем исследовании выделяют следующие показатели сформированности психологической стабильности педагогической команды:

– уровень командного духа;

– уровень адаптируемости команды к каким-либо меняющимся условиям;

– уровень внешней коммуникации команды;

– уровень психоэмоционального благополучия, стабильности членов команды [51].

Некоторые ученые определяют в качестве показателей позитивного социально-психологического климата удовлетворенность членов коллектива своим пребыванием в коллективе, процессом и результатами труда; признание авторитета руководителей, совмещающих признаки формальных и неформальных лидеров; позитивное настроение в коллективе; высокая степень участия членов коллектива в управлении и самоуправлении коллективом; сплоченность и организо-

ванность членов коллектива; сознательная дисциплина; продуктивность работы; отсутствие текучести кадров.

Н. А. Соловова считает, что к показателям сформированности команды можно отнести психологическую обстановку в команде, уровень сотрудничества и взаимоподдержки, дружелюбие, сплоченность, удовлетворенность от принадлежности к команде, удовлетворенность во взаимоотношениях в команде [148].

По мнению Т. А. Цинаревой, основным показателем сформированности педагогической команды вуза является наличие у ее членов выделенных ею характеристик:

– направленность интересов, интеллекта;

– профессионально важные качества личности исследователя, преподавателя, воспитателя, организатора;

– профессиональные компетенции в различных видах педагогической деятельности;

– профессионально значимые психофизиологические качества [168].

Проанализировав приведенные выше точки зрения ученых, а также учитывая сущность педагогической команды в профессиональной образовательной организации, мы выделили следующие показатели ее сформированности:

– наличие единой общественно-значимой цели;

– наличие положительной групповой мотивации;

– характер психологического климата в команде;

– характер взаимодействия членов команды;

– сплоченность команды;

– разделение между членами команды функций и ролей.

Рассмотрим названные показатели.

1. *Цель* – это представляемый результат деятельности отдельного человека, группы людей.

Функционирование профессиональной образовательной организации предполагает достижение педагогическим коллективом как генеральной цели, так и составляющих ее подцелей. Генеральная цель определяется социальным заказом

на подготовку компетентных и конкурентоспособных специалистов среднего звена. Подцели более конкретны. Это образовательные, социальные, инновационные и другие цели. Их перечень обуславливается назначением образовательной организации и структурой ее деятельности.

Анализ функционирования профессиональных образовательных организаций свидетельствует о том, что ведущими целями продолжают оставаться цели профессиональной подготовки обучающихся и цели их профессионального воспитания. Эти цели формулируются организацией исходя из положений Федеральных государственных образовательных стандартов.

В качестве целей профессиональной подготовки могут выступать формирование общекультурных и профессиональных компетенций. Целями профессионального воспитания являются воспитание профессионального интереса, профессиональное самоопределение обучающихся и др.

Еще более конкретные цели ставятся перед педагогическим коллективом исходя из требований конкретной ситуации. Это оперативные цели.

Педагогические команды создаются, как было указано выше, для достижения как стратегических, так и оперативных целей. Важно при этом, чтобы поставленная перед командой цель была общественно-значимой. В то же время, каждый член команды должен видеть в достижении этой цели возможность профессионального роста и саморазвития.

В качестве стратегических целей, которые ставит перед собой профессиональная образовательная организация, могут выступать:

– внедрение автоматизированных систем управления образовательным процессом и дистанционных технологий обучения;

– создание модели сетевого взаимодействия на основе паритетной кооперации учебных заведений по системе непрерывного образования школа-колледж-вуз-предприятие; колледж-колледж;

– развитие механизмов участия работодателей в решении задач обеспечения квалифицированными кадрами предприятий (организаций) за счет использования различных форм государственно-частного партнерства (создание структур-

ных подразделений профессиональной образовательной организации на предприятиях);

– развитие практики целевого обучения обучающихся в колледже, заключение договоров, предусматривающих меры социальной поддержки обучающихся и педагогических работников и т. д.

Таким образом, цель должна быть:

1) конкретной;
2) реальной;
3) гибкой;
4) проверяемой;
5) известной;
6) признанной;
7) стимулирующей активную деятельность по ее достижению.

Наличие положительной групповой мотивации мы принимаем в качестве следующего показателя сформированности педагогической команды.

Мотивация в психологической науке понимается как побуждение к деятельности. В теории менеджмента мотивация рассматривается в тесной взаимосвязи с пониманием сотрудником своих обязанностей и потребностей. Мотивация сотрудника должна быть направлена на то, чтобы показать сотруднику, как успешное выполнение им профессиональных обязанностей может способствовать удовлетворению его потребностей. При этом выделяется три уровня мотивации: на уровне сотрудника, на уровне группы, на уровне организации.

Мотивация индивидуальная направлена на приведение в соответствие поставленных перед сотрудником задач, его личных интересов и возможностей.

Групповая мотивация предполагает обеспечение эффективной деятельности группы сотрудников. Она направлена на поддержку лидерских качеств отдельных членов команды.

Мотивация на уровне профессиональной образовательной организации направлена на стимулирование эффективной деятельности всех сотрудников.

Как известно, более сильной является положительная мотивация, то есть мотивация, опирающаяся на положительные стимулы. По отношению к групповой деятельности важно, чтобы позитивные стимулы вырабатывались самой группой или ее лидерами. В таком случае мотивация становится внутренней, то есть еще более устойчивой. Именно поэтому мы рассматриваем наличие положительной групповой мотивации в качестве показателя сформированности педагогической команды.

Характер психологического климата – третий показатель сформированности педагогической команды.

Психологический климат показывает эмоциональное состояние команды, какие отношения складываются внутри членов команды - положительные или отрицательные. Кроме этого, рассматривается другая составляющая психологического климата – это возникшие в команде нормы, ценности.

Характер межличностного взаимодействия членов команды – следующий показатель ее сформированности.

Межличностное взаимодействие представляет собой личный контакт двух или более людей, в результате которого происходят изменения в их поведении, деятельности, отношениях. В более специальном, управленческом аспекте, межличностное взаимодействие выступает как система взаимно обусловленных действий членов одной группы, в которой действия одного члена одновременно играют роль стимула и реакции на поведение других членов группы.

Выделяют различные виды межличностных взаимодействий:

– деловые, личные (по цели);

– положительные, отрицательные, бинарные (по модальности);

– вертикальные, горизонтальные (по направленности).

Мы предположили, что для эффективного функционирования педагогической команды профессиональной образовательной организации необходимы деловые и личные, положительные горизонтальные (в некоторых случаях – вертикальные) межличностные отношения.

Знание членами педагогической команды системы межличностных отношений способствуют межличностному восприятию и пониманию ими друг друга, а в целом формирование позитивных межличностных отношений способствует достижению целей и решению поставленных перед педагогической командой задач.

Сплоченность команды – четвертый показатель ее сформированности. Сплоченность - это стремление членов группы держаться вместе, придерживаясь при этом единства взглядов на правила поведения или культурные ценности. Чем выше сплоченность, тем эффективнее групповая деятельность.

Сплоченность характеризует прочность, единство и устойчивость межличностных взаимодействий и взаимоотношений в команде.

Похожесть взглядов, наличие единой цели и общих задач, психологический комфорт, отсутствие в команде подгрупп усиливают сплоченность педагогической команды профессиональной образовательной организации. Неоднородность состава педагогических команд в некоторой степени снижает их сплоченность.

Сплоченность является в то же время важным фактором успешной деятельности педагогической команды. Это обусловлено особенностями педагогической деятельности, насыщенной неординарными ситуациями, негативными эмоциональными проявлениями, сложными задачами, требующими коллективного решения. Сплоченность обеспечивает устойчивость педагогического коллектива и его способность к развитию.

Наличие у каждого члена команды функций и ролей в решении поставленных задач – пятый показатель сформированности педагогической команды.

Члены педагогических команд одновременно выполняют две роли:

– функциональную (согласно своим должностным обязанностям);

– командную (согласно распределению обязанностей в команде).

Роль каждого члена команды определяется его способностями и возможностями внести вклад в решение общей задачи.

Рассмотрим представленные разными авторами роли, которые могут выполнять члены команды (таблица 2)

Таблица 2

Характеристика ролей в команде

По М. Белбину	По Зинкевич-Евстигнеевой	По Р. Шиндлеру
Председатель (общее руководство командой, координация ее действий)	Аналитик (уравновешенный, обладает системным складом мышления)	Альфа (лидер)
Организатор (зачинатель и продолжатель идей)	Переговорщик (находит общий язык со всеми окружающими людьми)	Бета (эксперт)
Мозговой центр – генератор идей (новатор, источник оригинальных идей и предложений)	Конструктивный критик (видит «риски»)	Гамма (пассивный член команды)
Контролер-критик (аналитик, обладает вдумчивостью)	Коммерсант (умеет работать с партнерами)	Омега («крайний» член команды)
Исследователи резерва новых служащих (искатели новых кадров, кандидатов в члены команды)	Душа команды (позитивный член команды)	Дельта (противник, оппозиционер)
Трудоголики (трудяги, не считающиеся личным временем)		
Координаторы команды (кураторы, вносят гармонию и согласие в команду)		

Детерминатор-завершитель (проверяют детали, беспокоятся о графиках, сроках выполнения работы)		

Анализируя характеристики групповых ролей, мы считаем, что для нас наиболее приемлимым вариантом является типология, данная М. Белбиным.

В соответствии с выделенными показателями мы попытались охарактеризовать уровни сформированности педагогической команды.

Процесс формирования и дальнейшего развития педагогической команды длительный и проходит несколько этапов. Разные ученые по-своему рассматривают этапы и уровни развития педагогических команд. Так, И. Жуковский установил следующие этапы развития педагогических команд:

– становление отношений (выяснение позиций и мнений членов группы, возникновение симпатий и антипатий, устанавливается взаимоуважение, способствующее дальнейшему общению);

– стабилизация отношений (рост доверия друг к другу, надежда на взаимность со стороны коллег);

– активная деятельность (момент совместных действий по реализации общих целей; осознание принадлежности именно к этой группе, ощущение солидарности и свободы в своих действиях; получение возможности для самореализации, автономизация группы);

– групповой опыт (коррекция межличностных отношений, перераспределение функций и ролей в соответствии с выявившимися личностными особенностями членов команды);

– окончательное формирование команды (члены группы полностью отвечают за свои действия и отношения, которые установились в ходе коллективной работы по достижению поставленной цели) [44, с. 71-72].

Этапы формирования команд, предложенные Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой, включают создание команды; ее успешное развитие, завершающееся достижением общекомандной цели; поиск новых целей; рост команды в случае, если новые цели найдены, или ее распад [51, с. 64].

В исследовании Н. А. Сололовой рассмотрены следующие этапы становления команды:

1) Знакомство. Члены команды присматриваются друг к другу, определяя в ней свое место. Командная работа отсутствует, взаимодействие происходит формальным образом.

2) Постановка цели и ее принятие членами команды.

3) Развитие взаимоотношений, прояснение позиций, проявление сильных и слабых сторон членов команды, уточнение общих задач. Поиск путей для достижения согласия и улучшения взаимоотношений.

4) Сотрудничество. Участие всех членов в выборе путей решения поставленных задач, понимание надобности объединения индивидуальных возможностей и включение в работу ресурсов каждого члена команды. Возможен поиск новых методов работы.

5) Решение всеми членами команды поставленных перед ней задач. Стабильная работа.

6) Рост эффективности. Возрастание потенциала команды, тенденция к экспериментированию. Формируются прочные связи, межличностные разногласия быстро устраняются.

7) Подведение итогов совместной деятельности [148].

Сопоставление приведенных выше классификаций позволяет сделать вывод, что они в целом не противоречат друг другу. Различие лишь в формулировках и в степени обобщения отдельных этапов становления команды. В качестве основной в исследовании мы принимаем классификацию этапов становления команды Н. А. Сололовой, так как она, на наш взгляд, более подробно раскрывает механизмы формирования команды, а также в большей степени соответствует особенностям рассматриваемой нами педагогической команды профессиональной

образовательной организации, функционирующей длительное время. Именно исходя из длительности функционирования педагогических команд, мы внесли некоторые коррективы в классификацию Н. А. Солововой. Таким образом, мы выделяем следующие этапы формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации:

1-й этап - подбор членов команды; постановка цели и ее принятие членами команды; становление взаимоотношений, прояснение позиций, проявление сильных и слабых сторон членов команды;

2-й этап - участие всех членов в выборе путей решения поставленных задач; решение всеми членами команды поставленных перед ней задач; стабильная работа;

3-й этап - анализ предыдущих этапов; эффективная работа команды.

Выделение этапов становления какого-либо феномена предполагает достижение некоторого уровня его развития к моменту завершения каждого этапа. Следовательно, возможно выделение уровней сформированности педагогической команды в соответствии с обозначенными этапами.

Определение уровня сформированности команды необходимо для эффективного управления ее функционированием со стороны администрации организации, выявления ее потенциала для решения новых задач.

Изучение психолого-педагогической и социологической литературы показало, что имеется лишь незначительное количество работ, в которых обоснованы уровни сформированности команды.

Т. П. Галкина, например, выделяет следующие уровни сформированности команды: уровень «А», уровень «В», уровень «С».

Команда, находящаяся на уровне «А» (сплоченная рабочая группа), характеризуется тем, что работа каждого члена команды не зависит от работы других ее членов, так от них требуется минимум совместной работы. Члены такой команды принимают и разделяют цель ее деятельности, при этом каждый член группой принят и в то же время может оказывать влияние на деятельность и поведение остальных членов команды.

Для команды, находящейся на уровне «В» (эффективной рабочей команды), характерны самоуправляемость и взаимозависимость работы всех ее членов по достижению общей цели. Как правило, команда уровня «В» является в организации автономным подразделением.

Команда уровня «С» – это действенное объединение, имеющее большее количество людей, чем прежде, а также предусматривающее в своем составе подкоманды, обладающие разным назначением и выполняющими различные стадии работы. Команда такого уровня создается в том случае, когда перед организацией стоят несколько одинаково важных для нее и взаимосвязанных задач, решать которые необходимо одновременно. Для решения этих задач важно наладить взаимодействие нескольких команд, при котором деятельность каждой команды зависит от деятельности других команд [24].

Соглашаясь в целом с характеристикой названных уровней, мы, тем не менее, не можем принять их в качестве рабочих, так как, по нашему мнению, они представляют собой характеристику видов команд (в частности, уровень С).

Мы выделили следующие уровни сформированности педагогической команды:

– начальный уровень,
– средний уровень,
– высокий уровень.

Начальный уровень сформированности педагогической команды соответствует первому этапу ее становления. Достижение среднего уровня возможно к концу второго этапа формирования команд. Высокий уровень представляет собой результат третьего этапа становления педагогической команды. Рассмотрим характеристику каждого из выделенных уровней сформированности педагогической команды (таблица 3).

Таблица 3

Характеристика уровней сформированности педагогической команды в профессиональной образовательной организации

№ п/п	Показатели	Уровни		
		Высокий	Средний	Начальный
1	Наличие единой цели	Цель осознается и принимается всеми членами команды	Цель осознается и принимается не всеми членами команды	Цель не осознается и не принимается членами команды
2	Наличие положительной групповой мотивации	Имеется устойчивая положительная групповая мотивация достижения поставленной цели	Имеется устойчивая положительная групповая мотивация достижения поставленной цели	Не имеется положительная групповая мотивация достижения поставленной цели
3	Характер психологического климата	Психологический климат в группе благоприятный, положительный	Психологический климат в группе позитивный	Психологический климат в группе неопределенный, есть недоверие друг к другу
4	Характер взаимодействия членов команды	Межличностные взаимодействия характеризуются стабильностью и результативностью	Межличностные взаимодействия налаживаются	Межличностные взаимоотношения отмечены низкой эмоциональностью, отсутствуют четкие нормы поведения
5	Сплоченность	Высокий уро-	Средний уро-	Низкий уровень

	команды	вень сплочен-ности	вень сплоченно-сти	сплоченности
6	Распределение функций и ролей	Функции и роли в команде распределены в соответствии с интересами и потребностями каждого	Функции и роли в команде распределяются в соответствии с интересами и потребностями каждого	Функции и роли в команде не распределены
7	Результатив-ность	Команда успешно решает поставленные перед ней задачи	Команда работает над решением поставленных задач	Команда формулирует задачи

Команда, находящаяся на *начальном (низком) уровне*, представляет собой административным путем образованную группу из членов педагогического коллектива, перед которой поставлена задача. Решение задачи составляет цель деятельности команды. Эта цель принимается лидером команды и его единомышленниками, но не всеми членами команды. Соответственно, наблюдается отсутствие положительной групповой мотивации деятельности по решению поставленной задачи. Психологический климат в команде либо нейтральный, либо неблагоприятный. Так как команда только создана, взаимодействие между ее членами находится на стадии установления. Уровень групповой сплоченности низкий. Распределение ролей находится на начальной стадии.

Для команды, находящейся *на среднем уровне*, характерны наличие не только формального лидера, но и инициативного ядра, члены которого проявляют активность по решению командой поставленной задачи. Цель деятельности принимается большинством членов команды, формируется положительная групповая мотивация, что способствует установлению благоприятного психологического

климата. Взаимодействие членов команды приобретает конструктивный характер. Вместе с тем, возможны и разногласия, вызываемые непродуманностью распределения между членами команды функций и ролей. Повышается уровень сплоченности команды. Достигаются первые промежуточные результаты деятельности команды.

Команда *высокого уровня* сформированности – это эффективная группа, члены которой понимают и принимают стоящую перед ними цель деятельности. Сформирована устойчивая положительная групповая мотивация деятельности. В команде складывается благоприятный психологический климат. Взаимодействие членов команды, благодаря коррекции распределения между ними ролей и функций, конструктивное и способствует решению поставленной задачи. Достигается высокий уровень сплоченности команды. Команда демонстрирует устойчиво эффективную результативную деятельность.

Таким образом, уровень сформированности педагогической команды в процессе ее функционирования должен повышаться. Для того, чтобы обеспечить повышение этого уровня, необходимо создать в педагогическом коллективе профессиональной образовательной организации совокупность организационно-педагогических условий. В качестве таких условий в процессе исследования были определены: разработка нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации; подбор состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач; диагностика уровня сформированности педагогических команд, которые рассмотрены в параграфе 1.3.

1.3. Организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации

В своем исследовании под особенностями создания педагогической команды в профессиональной образовательной организации мы понимаем процесс целенаправленного «построения» специфического способа взаимодействия педагогов, который позволяет действенно воплощать профессиональные и творческие возможности в соответствии с целью и задачами команды. Это организационная структура, в которую включены все заинтересованные в общее дело лица – отобранные члены педагогического коллектива профессиональной образовательной организации. Задачей команды является выполнение необходимых организационно-управленческих функций и всех действий, необходимых для достижения результатов.

В современных педагогических трудах, связанных с проблемами формирования педагогических команд, одним из аспектов, вызывающих наибольший интерес, является разработка организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективность этого процесса. Решение указанной задачи нередко вызывает затруднения у исследователей, что обусловлено рядом причин:

1) одностороннее представление о ключевом понятии «условия»;

2) подбор условий, принадлежащих к разным классификационным группам, сложность в их разграничении;

3) нечеткое представление об организационно-педагогических условиях (на что ориентированы выявленные условия в рамках конкретного исследования);

4) слабая обоснованность выбора именно данных организационно-педагогических условий, нечеткое разграничение между организационными и педагогическими условиями и т.д. [53, с. 8].

В целях недопущения обозначенных проблем проведем следующее:

1) рассмотрим и конкретизируем сущность и содержание понятия «условие»;

2) дадим определение понятию «педагогические условия»;

3) выявим организационно-педагогические условия формирования педагогических команд в профессиональной образовательной организации.

Для начала рассмотрим определение понятия «условие». Проанализируем его основные черты и признаки в различных аспектах.

В словаре С. И. Ожегова условие понимается как:

1) обстоятельство, от которого что-нибудь зависит;
2) требование, предъявляемое одной из договаривающихся сторон;
3) устное или письменное соглашение о чем-нибудь, договоренность;
4) правила, установленные в какой-нибудь области жизни, деятельности;
5) обстановка, в которой происходит что-нибудь;
6) данные, требования, из которых следует исходить [99, с. 729].

В философии данное понятие связывается с отношением предмета к окружающим его явлениям, без которых он не может существовать [166, с. 707].

В философском энциклопедическом словаре указано, что условие – это то, от чего зависит иное, другое (обусловленное), что делает возможным наличие вещи, состояния, процесса. Таким образом, комплекс реальных условий данного явления образует круг его возникновения, существования и развития и термин «условие» можно определить как обстоятельства, среду, обстановку, которые являются потенциальным моментом возникновения предмета, события, явления, обеспечивают их существование и дальнейшее развитие [222, с. 469].

В психологии указанное понятие, как правило, представлено в контексте психологического (психического) развития личности. Оно обозначается через совокупность внутренних и внешних причин, условий, определяющих развитие человека, ускоряющих или замедляющих его, оказывающих влияние на процесс развития, его динамику и, в конечном итоге, результаты [93, с. 270-271].

По мнению В. М. Полонского, педагоги занимают схожую с психологами позицию, рассматривая условие как комплекс различного рода воздействий, определяющих развитие личности [115, с. 36].

Таким образом, результаты теоретического исследования позволяют заключить, что, во-первых, условие есть совокупность причин, обстоятельств, каких-

либо объектов и т.д.; во-вторых, обозначенная совокупность влияет на развитие, воспитание и обучение человека; в-третьих, реализация условий положительно или отрицательно влияет на указанные процессы.

В современных исследованиях понятие «условие» используется достаточно широко при характеристике педагогической системы. Ученые, опираясь на различные признаки, выделяют различные группы условий.

По характеру воздействия выделяют следующие условия:

1) объективные;
2) субъективные.

Объективные условия обеспечивают функционирование педагогической системы. Они включают нормативно-правовую базу сферы образования, средства информации и т.д. Выступают в качестве одной из причин, побуждающих участников образования к адекватным проявлениям себя в нем. Эти условия могут изменяться.

Субъективные условия отражают потенциалы субъектов педагогической деятельности, уровень согласованности их действий, степень личностной значимости целевых приоритетов и т.д.

Особым видом условий, обеспечивающих формирование и развитие педагогических явлений, являются педагогические условия.

Несмотря на то, что термин «педагогические условия» довольно часто употребляется в названиях публикаций и диссертационных исследованиях [25, 56, 87, 104, 145, 160, 170], оно не находит своего раскрытия в педагогических словарях, энциклопедиях и т.д. Трактовки термина изучали и рассматривали в своих исследованиях В.И. Андреев [6], М.В. Зверева [50], Н.В. Ипполитова [53], Б.В. Куприянов [72], А.Я. Найн [91], Н.М. Яковлева [132].

Ученые придерживаются нескольких позиций, когда дают определение этому термину. Для некоторых педагогические условия есть совокупность каких-либо мер педагогического воздействия и возможностей материально-пространственной среды (В. И. Андреев, А. Я. Найн, Н. М. Яковлева). Так, например, В. И. Андреев рассматривает их как комплекс мер, содержание, мето-

ды, (приемы) и организационные формы обучения и воспитания. А. Я. Найн в целом рассматривает методологический аппарат диссертационных исследований, отмечая, что разные педагогические явления обозначаются одним и тем же термином. В самых разных значениях употребляется и термин «условие». Н.М. Яковлева считает их совокупностью мер (объективных возможностей) педагогического процесса [132].

Еще одну позицию занимают исследователи, которые связывают педагогические условия с конструированием педагогической системы, в которой они выступают одним из компонентов (Н. В. Ипполитова, М. В. Зверева и др.).

М. В. Зверева, рассматривая понятие «дидактические условия», отмечает, что иногда в аналогичном смысле используется термин «условия» без определяющего слова [50, с. 29]. По ее мнению, анализ педагогических исследований показывает, что потребность в использовании этих понятий возникает, когда требуется охарактеризовать новое в обучении – в отдельных его частях или в целом.

Б. В. Куприянов, С. А. Дынина и др. считают, что создание педагогических условий представляет собой деятельность по выявлению закономерностей как устойчивых связей образовательного процесса, обеспечивающих возможность проверяемости результатов научно-педагогического исследования [72, с. 101-104].

Обобщение результатов научно-педагогических исследований показывает, что в педагогической теории и практике можно встретить такую разновидность условий, как организационно-педагогические (Е. Г. Марчук и др.), которые рассматриваются в качестве совокупности взаимосвязанных компонентов, реализация которых будет способствовать повышению эффективности решения поставленной задачи (Е. Г. Марчук) [81, с. 175].

Некоторые исследователи определяют организационно-педагогические условия в более широком смысле. Это не просто комплекс определенных возможностей для выстраивания эффективной работы по решению определенных задач, но и конкретное участие в развитии и функционировании педагогического процесса с управленческой точки зрения (С. Н. Павлов) [104, с. 14].

Изучение представленных определений понятия «организационно-педагогические условия» позволяет выделить ряд признаков, характерных для данного понятия:

– организационно-педагогические условия включают комплекс мер, которые специально создаются для эффективного выполнения поставленных задач;

– эти меры составляют базу для целенаправленного управления педагогическими системами;

– они связаны друг с другом и, благодаря взаимообусловленности, обеспечивают действенное решение задач;

– комплекс мер разрабатывается в соответствии с компонентами реализуемого процесса.

Таким образом, мы рассматриваем организационно-педагогические условия формирования педагогической команды как один из компонентов педагогической системы профессиональной образовательной организации, отражающей совокупность возможностей образовательной и материально-пространственной среды, обеспечивающих эффективное функционирование и развитие педагогической команды.

При разработке организационно-педагогических условий мы учитывали рассмотренные выше этапы формирования команд, а также особенности педагогических команд в профессиональной образовательной организации.

Были выделены следующие организационно-педагогические условия формирования педагогических команд в профессиональной образовательной организации: разработка нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации; подбор состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; организация деятельности команд на основе алгорит-

ма решения поставленных задач; диагностика уровня сформированности педагогических команд.

Рассмотрим каждое из сформулированных условий.

Первое организационно-педагогическое условие предполагает разработку нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации.

Выделяя данное условие, мы исходили из убеждения, что формирование педагогической команды должно быть управляемым процессом. Его управляемость, по нашему предположению, может обеспечиваться локальными актами профессиональной образовательной организации, определяющими порядок создания команд и регулирующими их функционирование.

Одним из основных локальных нормативных документов, на основании которых функционирует профессиональная образовательная организация, является его Устав. На основе действующего Устава профессиональных образовательных организаций, а также других локальных документов целесообразна разработка Положения о педагогической команде, которое обсуждается на общем собрании педагогического коллектива, принимается его решением и утверждается руководителем.

Положение о педагогической команде профессиональной образовательной организации

1. Общие положения

1.1. В своей деятельности педагогическая команда руководствуется Уставом и локальными правовыми актами профессиональной образовательной организации, в том числе Правилами внутреннего трудового распорядка, приказами и распоряжениями директора, настоящим Положением.

1.2. Педагогическая команда в профессиональной образовательной организации – это группа, созданная из членов педагогического коллектива для совместной деятельности по решению задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся.

2. Назначение и функции педагогической команды

Педагогическая команда может выполнять следующие функции:

2.1. Планировать текущую и стратегическую деятельность по состоянию и перспективам учебной и воспитательной работы в профессиональной образовательной организации;

2.2. Участвовать в формировании нормативно-правовой базы в учебно-воспитательной работе;

2.3. Проводить консультации для педагогов, участвующих в учебно-воспитательном процессе;

2.4. Организовывать профессиональное сопровождение педагогов.

3. Состав педагогической команды

3.1. Состав педагогической команды утверждается приказом директора профессиональной образовательной организации.

3.2. Состав команды может изменяться в ходе работы по приказу директора профессиональной образовательной организации.

3.3. Команда непосредственно подчиняется директору профессиональной образовательной организации.

3.4. Команда состоит из 5-7 человек.

3.5. В состав педагогической команды могут входить:

– Директор или заместитель директора;
– Преподаватели специальных дисциплин;
– Преподаватели общеобразовательных дисциплин;
– Мастера производственного обучения;
– Педагог-организатор;
– Педагог-психолог;
– Социальный педагог и т.д.

4. Условия и сроки функционирования педагогической команды

4.1. Педагогическая команда проводит заседания не реже одного раза в квартал.

4.2. Решения принимаются открытым голосованием.

4.3. Принятые решения доводятся до членов педагогического коллектива.

4.4. Педагогическая команда по срокам функционирует в зависимости от типа команды (интактная или кросс-функциональная), в зависимости от поставленных задач.

5. Права членов педагогической команды

Каждый член педагогической команды имеет право на:

5.1. Получение необходимой информации для участя в общественно-государственном управлении профессиональной образовательной организацией;

5.2. Повышение статуса в профессиональной образовательной организации через наделение реальными полномочиями, ответственностями, возможностями материальных и иных вознаграждений;

5.3. Получение контактов для работы с людьми и организациями, сотрудничающих с педагогической командой;

5.4. Направление на курсы повышения квалификации;

5.5. Ознакомление с учебными занятиями, посещение мероприятий, организуемых и проводимых членами педагогической команды.

6. Обязанности членов педагогической команды

Каждый член команды обязан:

6.1. Анализировать проблемы, актуальные и перспективные вопросы в развитии учебно-воспитательного процесса профессиональной образовательной организации.

6.2. Контролировать ход, развитие и результаты учебно-воспитательных процессов, прогнозировать их последствия; тенденции развития процессов для корректировки дальнейшей работы.

6.3. Планировать и организовывать:

– проведение семинаров, круглых столов и других мероприятий по использованию и распространению опыта создания педагогической команды;

– систему внешних связей, необходимых для успешного осуществления деятельности педагогической команды;

– систему контроля работы педагогической команды.

6.4. Разрабатывать методические документы, обеспечивающие деятельность педагогической команды;

6.5. Консультировать:

– членов педагогической команды по различным вопросам, связанным с её осуществлением;

– лиц, привлекаемых к сотрудничеству с педагогической командой.

6.6. Осуществлять экспертизу стратегических документов профессиональной образовательной организации (планов, учебных планов).

7. Ответственность членов педагогической команды

Члены педагогической команды несут ответственность за своевременное предоставление отчетности и качественное выполнение работы.

8. Документация и отчетность педагогической команды

Деятельность педагогической команды оформляется следующими документами:

– приказ о создании педагогической команды;

– положение о педагогической команде;

– план работы педагогической команды;

– протоколы заседаний педагогической команды;

– анализ работы педагогической команды;

– перспективный план повышения квалификации членов педагогической команды.

Основываясь на данном Положении, директор организации издает приказы о создании педагогических команд для решения конкретных задач.

К научно-методическому обеспечению исследуемого процесса мы также относим методические рекомендации создаваемым в организации командам по организации деятельности, направленной на решение поставленных перед командами задач. В качестве таких рекомендаций была разработана поэтапная технология деятельности педагогической команды по решению поставленных задач (таблица 4).

Таблица 4

Этапы деятельности педагогической команды по решению поставленных задач

	Этапы	Педагогические действия	Формы организации деятельности	Предполагаемый результат
1	Подготовительный	Диагностика особенностей всех членов команды	анкетирование, тестирование, собеседование, деловые игры, мозговые атаки	прогноз возможного поведения членов команды
		уточнение отношения членов команды к поставленной учебно-воспитательной проблеме		проектирование системы стимулирования деятельности педагогической команды
		изучение мотивации всех членов команды		формирование позитивной мотивационной среды педагогической команды
2	Проектировочный	формулирование педагогических целей, перспективных задач	дискуссии, мозговые штурмы, совещания	формирование общего видения цели деятельности педагогической команды
		определение траектории работы		выработка конкретных поша-

		команды Выбор содержания, методов, средств и форм работы		говых действий педагогической команды
		проектирование деятельности команды		
3	Содержательный	решение поставленных перед командой задач	педагогические советы, методические советы, методические семинары, научно-практические конференции, мастер-классы, выпуск научно-методической продукции	достижение поставленных задач
		организация контроля результатов педагогических воздействий		укрепление взаимоотношений членов педагогической команды
4	Аналитический	анализ результатов работы педагогической команды;	педагогические советы, методические советы	подведение итогов, анализ работы педагогической команды
		выявление отклонения результатов от поставленных целей, анализ причин		Определение цели и задач на перспективу

		проектирование мер по устранению этих причин		
5	Этап совершенствования	поиск новых форм и методов работы педагогической команды	тренинги общения, творческого разрешения конфликтов, межличностной чувствительности, личностного роста	стабилизация педагогической команды
				рост личного профессионального мастерства каждого члена педагогической команды

Второе организационное условие заключается в подборе состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии.

Как свидетельствует анализ деятельности профессиональных образовательных организаций Чувашской Республики, задачи, которые решают педагогические коллективы, определяются рядом факторов:

– во-первых, заказом общества на подготовку профессионалов среднего звена, обозначенным в Федеральных государственных образовательных стандартах;

– во-вторых, перспективными планами и рабочими программами, разрабатываемыми и принимаемыми самими образовательными организациями;

– в-третьих, текущим состоянием дел в образовательной организации, возникающими в повседневном функционировании организации проблемами.

Таким образом, мы выделяем стратегические, тактические и оперативные задачи. Как показал проведенный нами опрос директоров ряда колледжей и техникумов Чувашской Республики, педагогический коллектив должен привлекаться к решению тактических и оперативных задач, связанных с профессиональной подготовкой и профессиональным воспитанием обучающихся. Поскольку тактические задачи (например, совершенствовать содержание и методику итоговых аттестаций, организация проектной инновационной деятельности учебного заведения, совершенствование воспитания и обучения студентов путем реализации инновационных технологий и др.) достаточно сложны и комплексны, для их решения необходимо создание педагогических команд.

При выделении этого условия мы опирались на основные положения теории коллектива, разработанной А. С. Макаренко. Согласно данной теории, важным шагом по пути создания коллектива является формирование его актива из числа наиболее подготовленных для этого членов, обладающих организаторскими способностями [78]. Мы считаем, что это справедливо и по отношению к формированию педагогической команды профессиональной образовательной организации.

А. Я. Найн в свое время ссылался на опыт воспитательной работы бригадира слесарей-сборщиков Ленинградского электромашиностроительного объединения «Электросила» им. С. М. Кирова Героя Социалистического Труда С. С. Витченко, который утверждал, что «многие воспитательные приемы с «трудными» молодыми рабочими были бы невозможны, если бы в бригаде отсутствовало ядро коллектива [91, с. 104]. В его бригаде это ядро составили молодые рабочие, прошедшие трудовую школу непосредственно под его руководством.

Классический ориентир численности команды, как мы указывали ранее – 7-11 человек, соответственно количество человек в инициативной группе будет меньше – не более 3 человек. Главное, чтобы эта группа пользовалась человеческим и профессиональным влиянием в коллективе, ее члены были уважаемыми, авторитетными людьми, к которым бы прислушивались остальные сотрудники. Поэтому одно из основных условий создания инициативной группы – ее форми-

рование из числа сотрудников профессионального образовательного учреждения, которые знают специфику работы, а их самих хорошо знает коллектив.

Во-вторых, мы предположили, что для создания группы необходимо изучить личностные и профессионально-педагогические характеристики педагогов. Следует подобрать двух-трех педагогов, имеющих высокий уровень профессиональной квалификации и хорошие личностные характеристики.

Педагогическая команда – это, прежде всего, люди. Для того, чтобы знать все индивидуальные особенности каждого члена команды и прогнозировать динамику его эмоционального состояния, реагирования и поведения, необходимо квалифицированное психологическое сопровождение.

Как правило, в штате профессиональной образовательной организации имеются социальные педагоги или психологи, на которых и может быть возложена обязанность по такому сопровождению (при необходимости – привлеченного специалиста). Эти специалисты должны изучать особенности каждого члена педагогической команды, уметь прогнозировать динамику его эмоционального состояния, реагирования и поведения, развивать и совершенствовать групповые навыки и умения.

Поэтому одним из первых шагов (при формировании формальной педагогической команды) руководителя профессиональной образовательной организации является обозначение конкретной задачи перед психологом (социальным педагогом) об отборе кандидатов в команду. Он же определяет предположительный состав участников команды.

Психолог (социальный педагог) проводит предварительный этап – диагностику, где рассматриваются индивидуальные и психологические особенности педагогов (первоначальное наблюдение, анкетирование, тренинги коммуникативной компетентности), проводятся мероприятия, направленные на изучение возможной их совместимости.

Далее, при формировании команды, непосредственно происходит отбор претендентов, создание и распределение ролей (о которых мы указывали ранее или возможны другие варианты).

Третьим организационно-педагогическим условием является проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд.

Вопросы организации, а впоследствии - повышения эффективности работы педагогической команды невозможно решить без совершенствования уровня, расширения знаний ее членов по педагогике и психологии. Это тем более актуально, учитывая, что, как мы указывали ранее, в профессиональных образовательных организациях (исключая педагогические), как правило, не все преподаватели имеют специальное педагогическое образование и соответствующую педагогическую квалификацию. Таким образом, мастера производственного обучения наряду с преподавателями общеобразовательных и специальных дисциплин, должны владеть методиками организации и осуществления учебно-воспитательного процесса, они нуждаются в повышении психолого-педагогической компетентности, освоении андрагогических знаний и соответствующих умений работы. Однако базовая профессиональная подготовка не позволяет им в полном объеме реализовать эту задачу в связи с тем, что в основной массе они не имеют педагогического образования. Очевидно, что задачи запланированных обучающих программных мероприятий к преподавателям - педагогам по образованию и преподавателям-инженерам будут сформулированы по-разному. Если для первой группы это совершенствование методики, расширение круга знаний по педагогике, психологии, овладение новыми методами преподавания, то для второй группы она заключается в том, чтобы ознакомить и обучить основам педагогики, психологии и общей методики. Мы предположили, что решение этих задач возможно средствами тренинга командообразования.

Коммуникация выступает одной из форм педагогического взаимодействия. Через взаимодействие, организованное в педагогических целях, идет обучение, передаются модели поведения, формируется совместный опыт деятельности, обеспечивается позиционная динамика участников образовательного процесса, изменяются мотивы и установки их деятельности. Успешность коммуникации членов команды обеспечивает владение ими коммуникативной компетентностью.

Результатом проведения тренинга, по нашему предположению, должны стать следующие коммуникативные компетенции:

– гибкость;

– структурированность мышления;

– последовательное, логичное изложение мыслей;

– чувство коммуникативной ситуации;

– готовность и умение решать коммуникативные задачи определенного уровня сложности:

– речевая грамотность.

Четвертым организационно-педагогическим условием формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации является организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач.

Мы предположили, что данное условие требует теоретической и методической подготовки членов педагогических команд к решению поставленных задач. Это связано с такой особенностью педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций, как наличие в их составе преподавателей, не имеющих педагогического образования. Кроме того, как показал анализ деятельности колледжей и техникумов, наибольшую сложность для педагогов представляют задачи воспитания студентов, значительную часть из которых составляют трудные подростки, дети-сироты, дети из неблагополучных семей. В связи с этим нами была разработана программа методического семинара по подготовке педагогов профессиональной образовательной организации к решению воспитательных задач.

Программа методического семинара

Цель программы: подготовка специалистов, способных осуществлять в профессиональной образовательной организации системные изменения в воспитательном процессе, обладающие навыками стратегического планирования, проектирования, командной работы.

Выпускной работой является программа или проект программы воспитания и социализации профессиональной образовательной организации. Главным результатом реализации программы мы считаем «знания под деятельность».

Тематика занятий

I-й блок – Нормативно-правовая база в сфере воспитания

№ п/п	Наименование учебной темы	Разделы
Тема 1	Нормативно-правовая база в сфере воспитания	Нормативно-правовое обеспечение воспитательной работы в условиях модернизации образования: ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Национальная доктрина образования в Российской Федерации, Законы Чувашской Республики «О стратегии социально-экономического развития Чувашской Республики до 2020 года», «О профилактике правонарушений в Чувашской Республике», республиканские целевые программы («Предупреждение и борьба с социально значимыми заболеваниями в Чувашской Республике (2010-2020 годы)» и др.). Разработка и оформление документов по организации и осуществлению воспитательного процесса профессиональной образовательной организации. Система фундаментальных социальных и педагогических понятий основных нормативно-правовых документов в сфере воспитания
Тема 2	Федеральные государственные обра-	Особенности ФГОС среднего профессионального образования в контексте воспитания.

	зовательные стандарты учреждений среднего профессионального образования в контексте воспитания	Анализ изменений в воспитательной деятельности образовательного учреждения с целью приведения ее в соответствие с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования. Особенности разработки и реализации программ воспитания в контексте федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования. Практикум: выявление приоритетных проблем воспитательного процесса в аспекте управления качеством воспитания

II-й блок - Воспитательный процесс как объект управления

№ п/п	Наименование учебной темы	Разделы
Тема 1	Педагогический коллектив как субъект воспитательного процесса	Педагогический коллектив в современном образовательном учреждении, его сущностные особенности и характеристики. Коллектив как социальная среда профессионального и личностного развития, как объединение людей для осуществления совместной деятельности. Коллектив и команда – традиции и инновации в организации совместной деятельности по организации воспитательной работы. Коллективный педагогический субъект в системе воспитательного процесса. Субъекты

		управления воспитания в профессиональной образовательной организации. Целеполагание, планирование, диагностика, контроль, анализ и прогнозирование в деятельности заместителя директора по воспитательной работе, социального педагога, психолога, классного руководителя (куратора группы), педагога-организатора. Их педагогическое взаимодействие через функциональные обязанности
Тема 2	Современное качество воспитательного процесса и требования к профессиональным компетенциям ответственных лиц	Критерии качества воспитания. Управление качеством воспитательного процесса в профессиональной образовательной организации и профессиональным развитием ответственных лиц за воспитательный процесс. Профессиональная готовность педагога к реализации новых образовательных стандартов среднего профессионального образования. Требования к профессиональной компетентности ответственных лиц. Создание педагогических команд как фактор формирования воспитательного пространства в профессиональных образовательных организациях.
Тема 3	Использование методов и приемов практической психологии в управлении воспитательным процессом	Организация психологической фасилитации работы педагогов. Использование методов и приемов практической психологии в управлении воспитательным процессом. Содержание деятельности службы психолого-педагогического сопровождения в професси-

		ональной образовательной организации. Управление созданием благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Предотвращение конфликтов и управление ими. Синдром психологического выгорания и его профилактика

III-й блок - Программно-целевое управление воспитательным процессом

№ п/п	Наименование учебной темы	Разделы
Тема 1	Цель и общие задачи воспитания и социализации обучающихся	Смыслы понятий «воспитание» и «социализация». Прозрачность и относительность границ между воспитанием и социализацией. Формирование личностной, социальной, семейной культуры. Основные воспитательные приоритеты и содержание воспитания и социализации обучающихся. Конкретизация общих задач воспитания и социализации обучающихся с учетом особенностей организации образовательного процесса, потребностей обучающихся и их родителей.
Тема 2	Основные подходы в разработке и реализации программы воспитания и социализации обучающихся	Аксиологический подход. Воспитание как социальная деятельность, обеспечивающая передачу ценностей от старшего поколения к младшему, от взрослых – детям, от человека – человеку. Ценности – смыслы воспитания и социализации. Человек как носитель базовых национальных ценностей, как высшая ценность,

		способная к принятию и внесению в мир абсолютных ценностей. Системно-деятельностный подход. Педагогически организованное сотрудничество с педагогами, кураторами групп, классными руководителями, родителями, сверстниками, другими значимыми субъектами. Развивающий подход. Развивающий характер воспитания и социализации через формулирование ценности вопроса. Содержание ценностных вопросов к обучающимся. Готовность ответственных лиц за воспитательную работу к реализации развивающего подхода в системе воспитательной работы.
Тема 3	Методика написания программы воспитания и социализации	Структура программы. Программа воспитания и социализации как тип педагогической программы: специфика, структура, приоритеты. Алгоритм написания: как составить программу воспитания и социализации. О механизмах реализации содержания воспитания и моделировании воспитательного процесса. Программы взаимодействия (Межведомственные программы развития воспитания; программы взаимодействия образовательных учреждений разного типа в части реализации ими воспитательных функций). Практикум: анализ действующих программ

		воспитания в профессиональных образовательных организациях, коллективное составление общей схемы программы воспитания и социализации, разработка ее составных элементов.
Тема 4	Планируемые результаты воспитания и социализации обучающихся	Различие в понимании смысла воспитательного результата и воспитательного эффекта. Воспитательный результат – духовно-нравственные приобретения, которые получил обучающийся вследствие участия в той или иной деятельности. Воспитательный эффект – это последствие результата, то, к чему привело достижение результата. Уровни воспитательных результатов деятельности обучающихся

IV-й блок - Социализация личности в воспитательном процессе

№ п/п	Наименование учебной темы	Разделы
Тема 1	Здоровьесберегающий компонент воспитательной работы в учреждениях среднего профессионального образования	Понятие и понимание здоровьесберегающей среды. Основные компоненты здоровьесберегающей среды в образовательных системах Здоровьесберегающие цели образовательного учреждения. Создание условий и стимулирование здорового образа жизни молодежи в системе среднего профессионального образования
Тема 2	Методология профилактической работы среди обучающихся	Модели профилактической работы: модель моральных принципов, запугивания, фактических знаний, аффективного обучения, улучшения здоровья, альтернативной деятельности,

		обучения жизненным навыкам, мотивации, социальной поддержки, копинг-поведения
Тема 3	Технология социально-психологического тестирования обучающихся на предмет немедицинского потребления психоактивных веществ	Цель, задачи, этапы технологии социально-психологического тестирования обучающихся на предмет немедицинского потребления психоактивных веществ. Оценка уровня наркотизации среди обучающихся. Оценка уровня психологического развития обучающегося. Определение склонности к отклоняющемуся поведению. Планирование и организация работы межведомственного взаимодействия по профилактике потребления наркотических средств, психотропных и других токсических веществ обучающимися профессиональной образовательной организации на основе результатов тестирования
Тема 4	Информационная безопасность в профилактике правонарушений среди обучающихся	Влияние информационной среды на безопасность человека. Технологии воздействия на массовой сознание. Пути противостояния деструктивным информационным воздействиям. Правила профилактической работы с обучающимися с учетом принципов информационной безопасности Возможности сайта профессиональной образовательной организации в профилактике правонарушений среди обучающихся
Тема 5	Проектирование индивидуальных программ сопровожде-	Особенности молодежи группы риска. Диагностика факторов риска. Определение необходимых ресурсов, формирование команды со-

	ния молодежи группы риска	провождения. Действия специалистов по разработанной индивидуальной программе сопровождения, распределение полномочий и зон ответственности. Применение технологий «Примирение в семье», «Круг заботы» и т.д. Практикум: заполнить карту личности на конкретного молодого человека «группы риска», на основе предложенного материала составить программу его сопровождения.

Пятым организационно-педагогическим условием является осуществление диагностики сформированности педагогической команды.

Диагностика сформированности педагогической команды, по нашему предположению, должна быть комплексной, то есть осуществляться по всем выделенным показателям; к ее осуществлению должны привлекаться члены педагогической команды.

Как было сказано выше, основными показателями сформированности педагогической команды являются:

– наличие единой общественно-значимой цели;

– наличие положительной групповой мотивации;

– характер психологического климата в команде,

– характер взаимодействия членов команды;

– сплоченность команды;

– наличие у каждого члена команды функций и ролей в решении поставленных задач.

Для осуществления диагностики сформированности команды по названным показателям был подобран комплекс диагностических методик.

– тест «Групповые роли» - для характеристики ролей в команде и оценки соответствия выполняемых членом команды функций его особенностям;

– тест «Психологический климат» - для выявления характера психологического климата в команде;

– тест на изучение сплоченности команды (выявление ценностно-ориентационного единства);

– тест «Формирование положительной групповой мотивации»;

– анкетирование, направленное на выявление наличия единых эталонов и норм командного взаимодействия и т.д.

Таким образом, мы рассмотрели определенные нами организационно-педагогические условия, обосновали их выбор, раскрыли содержание. Ход и результаты этого этапа исследования изложены во второй главе. В заключение следует отметить, что рассматриваемые выше организационно-педагогические условия формирования педагогических команд в профессиональных образовательных организациях не являются единственными, но основными.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В результате решения поставленных задач мы пришли к следующим выводам.

Одним из важных аспектов управления профессиональными образовательными организациями является обеспечение командного решения педагогическими коллективами стоящих перед ними задач. Соответственно это требует разработки организационно-педагогических условий, реализация которых позволяет эффективно создавать педагогические команды в структуре педагогических коллективов.

Педагогическая команда в профессиональной образовательной организации – это группа, созданная из членов педагогического коллектива учреждения как административным, так и неадминистративным путем для системного решения задач профессиональной подготовки и воспитания обучающихся.

Особенности функционирования профессиональных образовательных организаций обуславливают необходимость формирования в техникумах и колледжах интактных (длительного функционирования) и кросс-функциональных (создавае-

мых на период выполнения оперативных задач) педагогических команд как воспитательной, так и образовательной направленности

Об уровне сформированности педагогической команды можно судить по следующим показателям:

– наличие единой общественно-значимой цели;
– наличие положительной групповой мотивации;
– характер психологического климата в команде;
– характер взаимодействия членов команды;
– сплоченность команды;
– наличие у каждого члена команды функций и ролей.

Процесс формирования педагогических команд представляет собой их последовательное продвижение от низкого (начального) до высокого уровня сформированности.

Эффективность данного процесса возможно обеспечить реализацией совокупности организационно-педагогических условий: разработка нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации; подбор состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач; диагностика уровня сформированности педагогических команд.

ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Подготовительный этап внедрения организационно-педагогических условий формирования педагогических команд

Для проведения исследования были отобраны две профессиональные образовательные организации Чувашской Республики:

– бюджетное профессиональное образовательное учреждение Чувашской Республики «Чебоксарский экономико-технологический колледж» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики (далее – Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии),

– государственное автономное профессиональное образовательное учреждение Чувашской Республики «Ядринский агротехнический техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики (далее – Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии).

Основаниями для их отбора в качестве базы исследования явились условия функционирования педагогических коллективов обозначенных выше образовательных организаций.

Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии был организован в 1962 году (в то время «Чебоксарский планово-экономический техникум»). За эти годы в учреждении сложилась своеобразная корпоративная культура: традиции, нормы, правила, приоритеты, то есть стиль жизнедеятельности, присущий именно этому педагогическому коллективу. Следует заметить, что 32 педагогических работника из 84 (что составляет 38%) имеют стаж работы в данном учреждении более 20 лет, 28 работников (33%) – стаж от 10 до 20 лет. Среди преподавателей 29 человек (35%) являются выпускниками колледжа, что позволяет в значительной мере сохранять традиции учреждения.

В 2013 году постановлением Кабинета Министров Чувашской Республики от 27 февраля № 67 «О государственных учреждениях Чувашской Республики, находящихся в ведении Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики» к колледжу было присоединено АУ ЧР НПО «Профессиональное училище № 23 г. Чебоксары» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики (далее – ПУ №23), коллектив которого также имел свою долгую историю (училище организовано в 1983 году). Постановлением Кабинета Министров Чувашской Республики от 23 октября 2014 года № 352 «О переименовании организаций, находящихся в ведении Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики» стал именоваться бюджетным профессиональным образовательным учреждением Чувашской Республики «Чебоксарский экономико-технологический колледж» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики.

Таким образом, произошло объединение двух независимо существовавших долгое время коллективов в один. Несомненно, обозначилась необходимость принятия организационных мер для повышения уровня сплоченности и, как следствие, работоспособности нового коллектива. При этом следует отметить, что коллектив Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии остался в прежних условиях и на прежнем уровне профессионального образования, а сотрудники ПУ № 23 должны были, во-первых, принять корпоративную культуру, которая сложилась в колледже, во-вторых, осознать, что теперь они работают в учреждении более высокого уровня профессионального образования.

Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии начал свое существование 19 декабря 1951 года в статусе школы механизации сельского хозяйства по подготовке трактористов дизельных тракторов, механиков-комбайнеров. В 1952 году школа была реорганизована в Ядринское училище механизации сельского хозяйства № 14, в 1962 году – в Ядринское сельское профессионально-техническое училище № 3. Далее последовал целый ряд логичных преобразований. 29 мая 2012 года было создано автономное учреждение Чуваш-

ской Республики среднего профессионального образования «Ядринский агротехнический техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики путем переименования автономного учреждения Чувашской Республики начального профессионального образования «Профессиональное училище №25 г. Ядрин» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики (постановление Кабинета Министров Чувашской Республики от 12 апреля 2012 года № 126 «О переименовании автономных учреждений Чувашской Республики, находящихся в ведении Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики»; приказ Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики от 29 мая 2012 года №183-к «О переименовании образовательного учреждения»).

Постановлением Кабинета Министров Чувашской Республики от 23 октября 2014 года № 352 «О переименовании организаций, находящихся в ведении Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики» стал именоваться государственным автономным профессиональным образовательным учреждением «Ядринский агротехнический техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики. В этом случае коллектив образовательной организации остался прежним в основной своей массе, однако изменились требования к уровню квалификации преподавателей и мастеров производственного обучения.

Таким образом, в обоих учреждениях в большей или меньшей степени изменились условия жизнедеятельности педагогических коллективов, что обусловило необходимость создания в этих коллективах педагогических команд.

На констатирующем этапе мы провели анализ деятельности отобранных для эксперимента профессиональных образовательных организаций (Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии, Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии). Рассматривался кадровый состав, организационные структуры, организация учебно-воспитательной работы.

Мы выделили общие черты, присущие двум учреждениям.

1. Неоднородность педагогических коллективов по уровню образования, уровню квалификации.

Анализ статистических источников из двух исследуемых учреждений позволил получить следующую информацию.

Кадровый состав Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии представлен 84 педагогическими работниками (в том числе – 77 штатных преподавателей и 7 мастеров производственного обучения). Среди педагогов колледжа 38 человек (44%) имеют высшую квалификационную категорию, 19 педагогов (22%) – первую квалификационную категорию, 11 преподавателей (12,6%) – вторую.

Высшее профессиональное образование имеют 75 педагогических работников (89%), среднее профессиональное – 9 (11%).

Итак, основной состав педагогических работников Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии имеет высокий уровень образования и квалификации, при этом имеются и менее квалифицированные педагогические работники.

Образовательный процесс в Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии непосредственно осуществляли 30 человек, в том числе: штатных преподавателей – 14 человек; мастеров производственного обучения – 14 человек, 2 – воспитателя. Из них высшую квалификационную категорию имели 7 педагогических работников (23% от общего числа), первую квалификационную категорию – 12 педагогов (40%), не имели квалификационной категории 11 педагогов (37%).

По уровню профессионального образования педагогический коллектив можно охарактеризовать следующим образом:

– высшее профессиональное образование – 20 чел. (67%);

– среднее профессиональное образование – 8 чел. (27%);

– начальное профессиональное образование – 2 чел. (6%).

Таким образом, очевидна существенная разница в уровне профессионального образования и квалификации между членами коллектива, которая еще в боль-

шей мере усугубляется в условиях перехода учреждения с уровня начального профессионального образования на уровень среднего профессионального образования.

2. Отсутствие базового педагогического образования у значительной части педагогических работников.

Так, в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии лишь 15 человек (18% от общего числа педагогических работников) имеют высшее педагогическое образование, в Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии – четыре преподавателя (13%). Такая ситуация весьма неблагоприятна для того, чтобы осуществлять эффективный образовательный процесс в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования, которые ориентируют процесс профессионального обучения на развитие и воспитание личности будущих специалистов (формирование общих компетенций). Поэтому формирование компетенций в области педагогики, психологии, организации воспитывающего и развивающего обучения у педагогов, работающих в исследуемых нами образовательных учреждениях, является острой необходимостью.

3. Неоднородность педагогических коллективов по профессиональным интересам. Так, в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии в связи с присоединением к нему профессионального училища возросло число направлений профессиональной подготовки. Обучение ведется по десяти специальностям среднего профессионального образования:

– экономика и бухгалтерский учет;
– документационное обеспечение управления и архивоведение;
– технология хранения и переработки зерна;
– технология хлеба, кондитерских и макаронных изделий;
– технология бродильных производств и виноделие;
– технология продукции общественного питания;
– организация обслуживания в общественном питании;
– банковское дело;

– страховое дело;

– техническая эксплуатация оборудования в торговле и общественном питании

и по четырем профессиям начального профессионального образования:

– изготовитель художественных изделий из дерева;

– мастер по обработке цифровой информации;

– парикмахер;

– портной.

Очевидно, что профессиональные интересы членов педагогического коллектива Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии не совпадают, что усложняет задачу объединения их усилий для решения совместных педагогических задач.

В Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии также осуществляется подготовка специалистов для различных сфер экономики:

уровень среднего профессионального образования:

– техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта;

– техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям);

уровень начального профессионального образования:

– тракторист-машинист сельскохозяйственного производства;

– автомеханик;

– повар, кондитер;

– портной;

– мастер общестроительных работ;

– мастер отделочных и строительных работ.

Как отмечалось ранее, широкий разброс профессиональных интересов педагогических работников обуславливает задачу формирования общих интересов в области педагогики, психологии, методики профессионального обучения.

4. Наличие проблем в учебном процессе в профессиональных образовательных организациях. Очевидно, что в связи с объединением учебных заведений воз-

никли определенные сложности в организации учебной деятельности. Например, Чебоксарскому экономико-технологическому колледжу Минобразования Чувашии предстояло пройти процедуру аккредитации по отдельным образовательным программам подготовки квалифицированных рабочих.

5. Наличие проблем воспитательного характера в профессиональных образовательных организациях.

Нами было изучено состояние образовательных учреждений по таким вопросам, как:

– численность обучающихся из неполных семей;

– численность обучающихся из числа детей-сирот;

– уровень правонарушений в молодежной среде;

– уровень посещаемости учебных занятий;

– уровень вовлеченности обучающихся во внеучебные мероприятия.

В результате были получены следующие данные:

– численность обучающихся из неполных семей составила 52% (в среднем по двум профессиональным образовательным организациям);

– численность обучающихся из числа сирот составила 3% (наличие общежитий у двух профессиональных образовательных организаций способствует увеличению числа сирот в контингенте обучающихся);

– уровень правонарушений оказался немного выше среди обучающихся в Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии (1,4% от общего числа обучающихся), ниже - в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии – 1,1%.

– уровень посещаемости учебных занятий оказался выше в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии (пропуски учебных занятий без уважительных причин составили менее 2%), низкий – в Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии (более 10%).

Таким образом, в ходе исследования выявились направления работы в целях повышения уровня сплоченности педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций и задачи, стоящие перед ними, решить которые до-

вольно проблематично в сложившихся условиях (при недостаточной сплоченности вновь организованных педагогических коллективов, отсутствии общих профессиональных интересов и базового педагогического образования, разного уровня квалификации педагогических работников и наличии серьезных проблем в области образования и воспитания обучающихся).

На подготовительном этапе был осуществлен сбор информации об отношении руководителей профессиональных образовательных организаций к формированию педагогических команд с помощью анкеты (приложение 1).

Анализ результатов анкетирования позволил определить уровень готовности руководящего состава к формированию педагогических команд, который, как оказалось, не соответствует требованиям.

В качестве причин неготовности к работе по формированию педагогической команды в учреждении следует отметить следующее:

– опасение инноваций – 74,8 %;

– недостаточность необходимой теоретической и практической подготовки преподавательского состава по вопросам командообразования – 64,8%;

– низкий уровень сплоченности коллектива – 62%;

– отсутствие мотивации педагогов к командной работе, привычка работать индивидуально, обособленно – 63%;

– синдром эмоционального и профессионального выгорания – 53%.

Далее состоялось обсуждение с членами администрации организаций существующих проблем, точек напряжения в организации учебно-воспитательной деятельности и необходимости создания педагогической команды в профессиональной образовательной организации для их решения.

Нами были сделаны следующие выводы.

Во-первых, отмечен повышенный уровень эмоциональных переживаний в связи с формированием педагогических команд. Особенно это стоит выделить в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии, где предстояло создать команды из незнакомых друг другу людей.

Во-вторых, несмотря на то, что педагогические команды создаются для улучшения ситуации в учебно-воспитательной работе учреждения, выделен ряд психологических барьеров у администраций педагогических коллективов, связанных с тем, что они не представляют структуру, функции и результат деятельности педагогической команды; у них присутствует барьер неудовлетворенности взаимодействием, существующим между «старым» коллективом и присоединенным к нему коллективом другого учреждения (это также характерно для Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии).

С целью мониторинга влияния руководителями Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии и Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии на управление в целом коллективом профессиональной образовательной организации нами предварительно, до формирования педагогических команд проанализированы индивидуально-психологические свойства руководителей. Исследование также было проведено для выработки дальнейших шагов при формировании педагогической команды, ведь предполагалось, что именно директор профессиональной образовательной организации будет руководителем одной из педагогических команд.

Мы использовали методику экспертной оценки качеств руководителей членами педагогических коллективов на основе методики Е. Н. Кишкель и В. Г. Шипунова, тест оценки уровня конфликтности у руководителя (приложение 2).

Из общечеловеческих качеств руководителя Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии педагоги выделяют обязательность, верность слову; работоспособность; энергичность и любовь к своему делу. Из психофизиологических качеств отмечают интеллектуальные свойства: наблюдательность, аналитичность мышления, устойчивость и распределенность внимания, оперативность и логичность памяти, а также общий уровень развития как показатель сообразительности, разносторонности общих умственных способностей. К наиболее видным деловым качествам и организаторским способностям педагоги причисляют самостоятельность в решении вопросов (умение и стремление взять на себя ответственность); умение поддерживать инициативу, стремле-

ние использовать все новое, прогрессивное. Умение устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями – сильное коммуникативное качество директора. Из профессиональных знаний педагоги выделили знание науки об управлении (основы менеджмента, управлением персонала и т. д.).

Из общечеловеческих качеств у руководителя Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии значительно выражены: высокая культура и безупречная нравственность; тактичность; трудолюбие. Из психофизиологических качеств – это общий уровень развития; индивидуально – психологические свойства и интеллектуальные свойства. К деловым качествам руководителя относятся дисциплинированность и исполнительность; а также умение конкретно определить цель и поставить задачу; творческий подход к порученному делу; умение поддержать свой авторитет и умение поддержать инициативу. Коммуникативными качествами руководителя являются умение выступать публично; умение общаться и умение устанавливать деловые отношения. Из профессиональных знаний выражено умение работать с документацией.

Исследовав личностные качества руководителей, мы оценили степень их конфликтности по тесту «Самооценка конфликтности».

Полученные нами данные показали, что у руководителей двух профессиональных образовательных организаций степень конфликтности выражена слабо. Они умеют сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, но при необходимости готовы решительно отстаивать свои интересы.

Таким образом, мы сделали вывод о наличии обусловленности конфликтности типом темперамента и акцентуации личности, характером локуса контроля и уровнем эмоциональной устойчивости. Уровень конфликтности ниже у тех руководителей, которые демонстрируют более высокий уровень устойчивости.

С учетом полученных данных была осуществлена апробация выделенных нами организационно-педагогических условий формирования педагогических команд в двух профессиональных образовательных организациях, которые рассматриваются в следующем параграфе.

2.2. Реализация организационно-педагогических условий формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации

Формирование педагогических команд осуществлялось с 2012 по 2014 годы в двух профессиональных образовательных организациях Чувашской Республики: Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии и Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии.

Экспериментальная работа была направлена на качественное изменение образовательной и воспитательной составляющей (в учебное и во внеучебное время) в профессиональных образовательных организациях в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального образования.

Задачи, поставленные в ходе опытно-экспериментальной работы:

1) сформировать эффективные педагогические команды, состав которых может меняться по мере возникновения тех или иных проблем в учебно-воспитательном процессе, требующих оперативного профессионального вмешательства;

2) способствовать принятию членами педагогических команд цели совместной деятельности;

3) сформировать положительную групповую мотивацию в педагогических командах;

4) развить внутреннюю мотивацию каждого члена педагогической команды;

5) повысить сплоченность членов педагогической команды;

6) повысить уровень информационной, нормативно-правовой, методической компетентности педагогов;

7) повысить уровень аналитических компетенций, умений и навыков педагогических работников на основе анализа учебно-воспитательного процесса профессиональной образовательной организации.

Формирование и функционирование педагогических команд было осуществлено в три этапа:

1) подготовительный;
2) содержательный (технологический);
3) заключительный.

Для этого был реализован комплекс организационно-педагогических условий, которые мы рассмотрим детально.

Для внедрения в практическую деятельность профессиональной образовательной организации первого условия – ***разработка нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды –*** в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии и Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии были проанализированы нормативно-правовые документы. На основе действующего Устава профессиональных образовательных организаций и других документов было разработано Положение о педагогической команде. Это Положение было предложено для ознакомления членам педагогических коллективов. Оно было обсуждено на педагогических советах колледжа и техникума и с учетом внесенных педагогами предложений и изменений были утверждены директорами. Как было показано выше (параграф 1.3), Положение регламентировало порядок создания педагогических команд, их функционирование и прекращение деятельности.

Были изданы методические рекомендации «Создание педагогических команд в профессиональных образовательных организациях».

В процессе обсуждения Положения выявилось отношение членов педагогических коллективов к идее создания в профессиональной образовательной организации педагогических команд. Нами было проведено собеседование с педагогами, включавшее следующие вопросы:

1. Что Вы понимаете под педагогической командой?

2. Нужны ли педагогические команды в профессиональной образовательной организации, если да – то для чего?

В качестве вариантов определения термина «педагогическая команда» называлось, что «это группа педагогов и других субъектов, например, социальных партнеров или других организаций, входящих в социокультурную среду учрежде-

ния, которая решает определенные задачи», «временная или постоянная команда, которая создается для решения конкретных задач развития учреждения», «часть педагогического коллектива, которая решает наиболее важные краткосрочные задачи» и т.д.

Подавляющее большинство педагогов – 74% (57 чел.) в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии и 78,6% (12 чел.) в Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии отметили, что не видят необходимости в формировании педагогической команды в профессиональной образовательной организации.

Полученные данные были учтены при реализации следующего условия - ***подбор состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии.*** Как было отмечено выше, в профессиональных образовательных организациях возможно создание как интактных, так и кросс-функциональных команд. Соответственно наши усилия были направлены на создание подобного типа команд в экспериментальных учреждениях.

Было принято решение создать интактные команды по решению задач, возникающих в учебном процессе, в соответствии со специализацией педагогических кадров, а именно – преподаватели специальных дисциплин и мастера производственного обучения составили команду ИПК-1, преподаватели общеобразовательных дисциплин – команду ИПК-2.

Кросс-функциональные педагогические команды создавались в течение всего периода проведения эксперимента. Это было связано с необходимостью решать оперативные задачи, возникающие в образовательном процессе экспериментальных учреждений. Несмотря на многообразие возникающих задач, их можно сгруппировать по такому признаку, как характер деятельности. В соответствии с этим признаком мы выделили кросс-функциональные педагогические команды воспитательной направленности КПК-3.

Распределение команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся представлено в таблице 5.

Таблица 5

Распределение команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся

Профессиональная образовательная организация	Команда	Задача	Тип команды
Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии	ПК-1	Повышение эффективности профориентационной работы	интактная
	ПК-2	Повышение качества знаний по общеобразовательным предметам	интактная
	ПК-3	Повышение социальной активности студентов через реализацию социально-значимых проектов	кросс-функциональная
Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии	ПК-1	Повышение конкурентоспособности выпускников техникума на рынке труда	интактная
	ПК-2	Повышение успеваемости и качества знаний обучающихся по общеобразовательным предметам	интактная
	ПК-3	Профилактика правонарушений среди обучающихся	кросс-функциональная

Третье условие – ***проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд.***

Для членов педагогических команд была разработан тренинг «Мы - команда», который проводился на начальном этапе создания педагогических команд. Он был направлен на решение следующих задач:

– формирование у членов команды командной идентичности;
– улучшение коммуникаций в команде;
– оптимизация межличностных отношений в команде;
– распределение командных ролей;
– выработка и принятие групповых норм;
– отработка навыков совместного решения проблем;
– обучение конструктивному взаимодействию в конфликтной ситуации.

Тренинг включал как проведение практических занятий, упражнений для сплочения членов педагогических команд, расширения коммуникативной деятельности, повышения коммуникативной компетентности, так и озна-комление педагогов с теорией командообразования. В содержание тренинга были включены темы: Корпоративная культура в профессиональной образовательной организации; Технология командного решения педагогических задач в профессиональной образовательной организации, Коммуникация и взаимодействие в педагогической команде.

В ходе проведения занятий соблюдались принципы: сотрудничества; адекватности личностного самораскрытия в группе; безоценочных обратных связей; личной ответственности каждого участника группы за то, что с ним происходит в групповом процессе; уважения личного мнения и жизненного опыта каждого члена группы; общения «здесь и сейчас».

В процессе обучения использовались различные методы и приемы работы: проектное обучение, самостоятельная работа, индивидуальные консультации, работа в командах, дискуссии, беседы. Они были направлены на формирование пе-

дагогической команды, способной обеспечить построение развивающего и воспитывающего пространства в профессиональной образовательной организации.

Результатом тренингового обучения стало то, что члены педагогиче-ских команд осознали значимость командной работы для повышения эф-фективности своей деятельности и достижения единой цели и общих задач, в командах улучшился психологический климат, педагоги научились кон-структивному взаимодействию.

По итогам тренинга была разработана анкета, которая позволила оценить эффективность их проведения.

Четвертое условие – ***организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач.***

Исходя из индивидуально-психологических свойств руководителей и анализа анкет, позволяющих определить уровень готовности руководящего состава профессиональных образовательных организаций, следует отметить наличие барьера неготовности создания педагогических команд как барьер некомпетентности. Он выражается в недостаточной ясности целей и задач деятельности педагогических команд. В связи с этим, после рассмотрения основных показателей, полученных в результате мониторинга, выявлены целевые ориентиры, по которым были созданы и действовали педагогические команды двух основных типов (таблица 6).

Таблица 6

Целевые ориентиры создания и деятельности педагогических команд

	Педагогическая команда	Цель	Задачи
1	Команда, созданная для решения проблем, возникающих в	Мониторинг инновационных процессов, технологий в сфере обучения, внедрение в прак-	Применение инновационных технологий в обучении
			Формирование у членов педа-

	учебном процессе	тическую деятельность	гогической команды положительной групповой мотивации
			Повышение педагогического мастерства
2	Команда воспитательной направленности (созданные для решения воспитательных задач)	Мониторинг инновационных процессов, технологий в сфере воспитания, внедрение в практическую деятельность	Применение инновационных технологий в процессе воспитания
			Формирование у членов педагогической команды мотивации к работе в команде и самостоятельной работе
			Повышение педагогического мастерства

Следует отметить, что мы выделили два основных типа педагогических команд, хотя их в экспериментальных организациях, как было отмечено выше, было больше.

Рассматривая выделенные нами основные педагогические команды, отметим, что на подготовительном этапе среди созданных групп была произведена диагностика особенностей всех членов педагогических команд. Уточнены отношения членов команды к поставленной учебно-воспитательной проблеме. Изучена мотивация всех членов команд к предстоящей деятельности.

На содержательном этапе члены команды обозначили цель и задачи, а также сразу подготовили пути решения поставленных перед командой задач. Велась планомерная работа по выполнению поставленных задач.

На аналитическом этапе члены команд проанализировали результаты работы как отдельных лиц, выполняющих определенные роли, так и в целом деятельность педагогической команды. Были выявлены отклонения результатов от поставленных целей, произведен анализ причин. Одновременно спроектированы меры по устранению этих причин.

На этапе совершенствования деятельности члены педагогических команд рассмотрели варианты использования новых форм и методов работы.

Следует отметить, что в рассматриваемых нами педагогических командах профессиональных образовательных организаций в опытной работе участвовало разное количество человек, состав которых представлен в таблице 7.

Таблица 7

Состав педагогических команд в профессиональных образовательных организациях, участвующих в эксперименте

Наименование профессионального образовательного учреждения	Тип педагогической команды	Состав инициативной группы
Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии	Команда, созданная для решения проблем, возникающих в учебном процессе	1) директор 2) заместитель директора по учебной работе 3) заведующий учебной частью 4) преподаватель технологических дисциплин 5) преподаватель экономических дисциплин 6) мастер производственного обучения 7) преподаватель учебных дисциплин
	Команда воспитательной направленности	1) заместитель директора по воспитательной работе 2) педагог-организатор 3) педагог-организатор

		4) педагог-психолог 5) социальный педагог 6) воспитатель 7) куратор учебной группы 8) преподаватель физической культуры 9) воспитатель
Ядринский агротехнический техникум	Команда, созданная для решения проблем, возникающих в учебном процессе	1) директор 2) заместитель директора по учебно-производственной работе 3) мастер производственного обучения 4) преподаватель специальных дисциплин 5) заместитель директора по учебной работе
	Команда воспитательной направленности	1) заместитель директора по воспитательной работе 2) руководитель физического воспитания 3) мастер производственного обучения 4) классный руководитель 5) классный руководитель 6) воспитатель 7) воспитатель

Как видно из таблицы, в состав педагогических команд входят как представители администрации (директор, заместитель директора), так и преподаватели. При подборе кандидатов в педагогические команды, организации деятельности

педагогических команд учитывались индивидуальные и психологические особенности педагогов. Для этого использовались методы наблюдения, анкетирование.

Автором диссертации для обучения членов педагогических команд была разработана программа методического семинара «Формирование педагогической команды в профессиональной образовательной организации», объем которой составил 36 учебных часов.

Он был проведен с октября по декабрь 2012 года и с марта по май 2013 года на базе двух профессиональных образовательных организаций, участвующих в эксперименте. Семинар проводился в три этапа:

Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии:

I этап - октябрь 2012 года (6 часов);

II этап - ноябрь 2012 года (18 часов);

III этап: декабрь 2012 года (12 часов).

Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии:

I этап - март 2013 года (6 часов);

II этап - апрель 2013 года (18 часов);

III этап: май 2013 года (12 часов).

Этапность обучения позволила организовать компетентностное обучение, когда члены педагогических команд имели достаточно времени для выполнения различных видов самостоятельной работы, а руководитель семинара имел возможность сопровождать этот процесс посредством консультирования, проверки и корректировки наработанных материалов.

Для проведения семинара были созданы все необходимые условия. Процесс реализации образовательной программы был обеспечен необходимой материально-технической базой для проведения всех видов занятий, предусмотренных планом.

Учебно-методическое обеспечение программы включало перечень учебных и методических пособий, статистических материалов, законов, программ, индивидуальных заданий, методических рекомендаций и других материалов. Исполь-

зовались методические материалы, учебно-методические разработки для проведения лекционных и практических занятий, мультимедийные презентации, инструкции, цифровые образовательные ресурсы, включающие электронные учебные пособия, тесты, раздаточный материал для слушателей и др.

Реализация программы осуществлялась в режиме «погружения». Между занятиями проводилась консультативная и практическая работа по решению профессиональных задач с применением полученных знаний.

При проведении практических занятий было учтено, что не все педагогические команды состоят из знакомых друг другу людей, хотя и работают в одном коллективе, в одной педагогической команде. Поэтому работа была направлена, в первую очередь, на расширение процессов взаимодействия, стремления к сотрудничеству.

В целях повышения эффективности командообразования, установления атмосферы доверия в ходе проведения занятий были соблюдены принципы:

– сотрудничества; утверждается позиция ведущего занятие, как фасилитатора (по К. Роджерсу: поддерживающий), создающая условия для самораскрытия личности и стимулирующая активность в выдвижении самостоятельных выводов;

– адекватности личностного самораскрытия в группе; определение самим участником меры своего самораскрытия в рамках тех задач, с которыми работает группа в данный момент;

– безоценочных обратных связей – отказ от позиции судей, которые оценивают «хорошо ли», «правильно ли» человек чувствует, думает, делает, так оценки, ярлыки не позволяют человеку быть свободным и естественным, блокируют возможность познания себя;

– личной ответственности – каждый участник группы ответственен за то, что с ним происходит в групповом процессе, поскольку результат работы в группе – это личный результат каждого его члена;

– уважения личного мнения и жизненного опыта каждого члена группы;

– общения «здесь и сейчас» – главное в групповом общении не то, что происходило «там и тогда», а то, что происходит в настоящее время, какие чувства

вызывает рассказчик у членов группы, что он чувствует сам.

В содержание программы были включены учебные модули, направленные на решение задач по формированию педагогической команды, готовой эффективно осуществлять учебно-воспитательную деятельность в профессиональной образовательной организации.

Модуль 1. Формирование корпоративной культуры в профессиональной образовательной организации (6 час.).

В рамках изучения модуля рассматривались темы: «Элементы корпоративной культуры в профессиональной образовательной организации», «Внешний имидж учреждения образования», «Корпоративный кодекс как свод норм и правил жизнедеятельности организации», «Имидж педагога», «Программа формирования корпоративной культуры в профессиональной образовательной организации».

Цель изучения модуля заключалась в осознании членами коллектива общих целей, традиций, норм и правил поведения, что работает на повышение сплоченности коллектива. В рамках командной работы разрабатывались элементы корпоративной культуры (каждая команда несет ответственность за свой раздел программы).

Модуль 2. Теория и практика формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации (18 час.).

На освоение данного модуля было отведено значительное количество учебного времени (50%), поскольку он является основополагающим для решения нашей проблемы. Рассматривались следующие темы.

Тема 1. Классификация педагогических команд.

Команда способна решать разные по степени важности и стратегии задачи (долговременные и кратковременные). В зависимости от поставленных задач выполняются разные подходы к формированию и дальнейшей деятельности педагогических команд.

В ходе курсов рассматривались типы команд, дана характеристика их функциональных возможностей, которые приведены в таблице 8.

Таблица 8

Характеристика функциональных возможностей педагогических команд профессиональных образовательных организаций

Тип педагогической команды	Функциональные возможности педагогической команды
Команда, созданная для решения проблем, возникающих в учебном процессе	Это многофункциональная группа, в которой могут работать преподаватели учебных дисциплин, мастера производственного обучения
Команда воспитательной направленности	Это многофункциональная группа, в которой могут работать социальный педагог, психолог, преподаватель физической культуры или ОБЖ и т.д.

Тема 2. Этапы командообразования.

Основным этапом деятельности педагогической команды является командообразование, которое проходит ряд ступеней и представляет определенную модель, представленную на схеме (Рисунок 1).

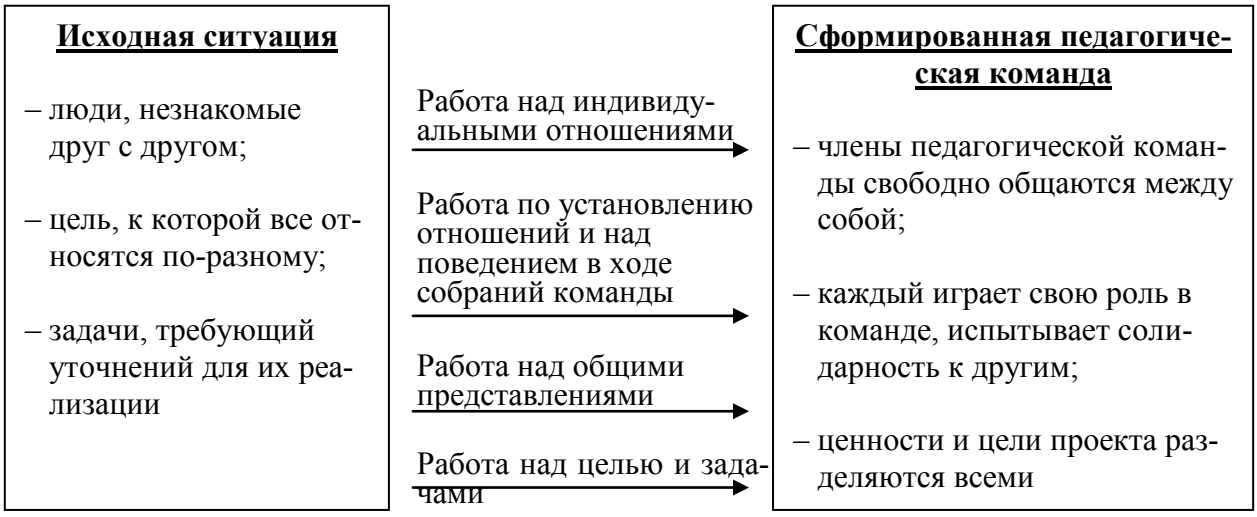

Рисунок 1. Модель формирования педагогической команды

Тема 3. Условия жизнеспособности команд.

Автором выявлены условия, обеспечивающие жизнеспособность педагогической команды в профессиональной образовательной организации:

1) Понимание коллективных целей (присутствует согласованность между потребностями, ценностями, научными интересами, мотивами, целями);

2) Формирование общей культуры и системы общих мотивов, ценностей;

3) Развитие творческой мысли и интеллектуальных способностей членов педагогической команды.

Тема 4. Пример жизненного цикла педагогической команды.

Для формирования педагогических команд рассмотрены их особенности формирования и функционирования, представлен пример жизненного цикла педагогической команды профессиональной образовательной организации (Рисунок 2).

ПРОБЛЕМА

I этап. Формирование состава педагогической команды

Обсуждается основная цель деятельности педагогической команды, предполагаемый состав, другие организационные вопросы.

Сложности взаимодействия:

– настороженность в общении; стремление произвести впечатление друг на друга;

– разделяемое всеми понимание общей цели и определенных задач присутствует в незначительной степени.

II этап. Адаптация

Выявляются индивидуальные цели и ожидания членов педагогической команды.

Сложности взаимодействия:

– выявляются внутренние разногласия и противоречия;

– функция педагогической команды, предполагаемые групповые роли могут быть подвержены сомнениям;

– возможно появление межличностных конфликтов.

III этап. Функционирование
Сформирован определенный стиль руководства, определен лидер, внутри команды распределены роли, сформированы модели взаимодействия. Идет развитие сотрудничества и взаимной поддержки. Формируется механизм принятия решений, контроля и обратной связи. Идет установление отношений с внешней средой педагогической команды (при необходимости). Условия взаимодействия: – члены педагогической команды объединены для достижения определенной цели и поставленных задач, эффективно работают на результат; – есть общее видение проблем; – осуществляется взаимовыручка, поддержка; – между членами педагогической команды создана и сохраняется комфортная атмосфера; – происходит развитие, профессиональный и личностный рост членов педагогической команды.

⇩

РЕЗУЛЬТАТ

IV этап. Расформирование или преобразование для работы над новым проектом

Рисунок 2. Обобщенная технологическая модель жизненного цикла педагогической команды

Тема 5. Механизм формирования педагогической команды.

Механизмы формирования педагогических команд:

1) понимание цели деятельности педагогических команд;

2) признание правил, норм дисциплинарного поведения;

3) определение и принятие задач, сформулированных членами педагогической команды, для их достижения;

4) определение миссии, обозначение общей стратегии работы, принятие ответственности за ее результаты.

Модуль 3. Современные подходы к организации системы воспитательной работы в профессиональной образовательной организации (6 час.).

В содержание модуля были включены следующие темы для изучения:

– «Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования как система требований»,

– «Комптентностный подход к организации профессионального обучения. Формирование общих компетенций»;

– «Нормативная база осуществления учебной и воспитательной деятельности в профессиональной образовательной организации»;

– «Общечеловеческие ценности как основа формирования содержания воспитательного процесса»;

– «Гуманизация и демократизация педагогических отношений как условие повышения эффективности учебно-воспитательного процесса»;

– «Влияние личности педагога на процесс обучения и воспитания и развития обучающихся».

Модуль 4. «Программа развития учреждения образования» (6 час.)

В рамках данного модуля изучалась структура и логика разработки программы развития образовательной организации: анализ существующей ситуации, определение целей и задач дальнейшего развития, разработка механизма достижения поставленных целей. Изучение модуля в интерактивной форме (командная работа) повышает уровень сплоченности коллектива, при этом на этапе определения целей и задач каждый участник имеет возможность заявить о своей позиции, внести свой вклад в общее планирование.

Работа с конкретными педагогическими командами была направлена на групповую идентификацию.

В ходе обучения использовались различные методы и приемы работы: лекционно-семинарские занятия, проектное обучение, самостоятельная работа, индивидуальные консультации, работа в командах, дискуссии, беседы. Они были направлены на формирование педагогической команды, способной обеспечить построение развивающего и воспитывающего пространства в профессиональной образовательной организации.

Результатом обучения стало формирование педагогических команд двух профессиональных образовательных организациях, участвующих в эксперименте.

Кроме семинара была проведена серия «круглых» столов с созданными в профессиональных образовательных организациях педагогическими командами, например, по теме «Ситуационный подход в решении задач воспитательной направленности», в ходе которого рассмотрены проблемные ситуации, имеющие место в реальной деятельности.

Обозначенные мероприятия способствовали продвижению педагогических команд к главной цели – подготовке специалистов, способных осуществлять в профессиональной образовательной организации системные изменения в учебно-воспитательном процессе, обладающие навыками стратегического планирования, проектирования, командной работы.

Результаты внедрения следующего педагогического условия – ***осуществление диагностики сформированности педагогической команды*** взаимосвязано с опытно-экспериментальной работой и представлено в параграфе 2.3.

2.3. Анализ результатов опытно-экспериментальной работы по формированию педагогической команды в профессиональной образовательной организации

Формирование педагогической команды было реализовано с соблюдением определенных требований к организации всех ее стадий (этапов), как количественных, так и качественных характеристик. Это общее время, количество проведенных необходимых мероприятий, частота проведения, среда организации взаимодействия членов команды, организация обратной связи внутри команды, адекватность использования основных методов и приемов работы в ходе проведения формирования и дальнейшего обучения педагогических команд.

Автором выделены основные показатели, по которым можно судить об уровне сформированности педагогической команды:

– наличие единой общественно-значимой цели;

– наличие положительной групповой мотивации;

– характер психологического климата в команде;

– характер взаимодействия членов команды;

– сплоченность команды;

– наличие у каждого члена команды функций и ролей в решении поставленных задач.

Для доказательств данных выводов рассмотрим результаты диагностики. Покажем их в заданном порядке.

Первая исследованная характеристика педагогической команды – ***наличие единой общественно-значимой цели.***

Оценка уровня сформированности педагогических команд осуществлялось путем анкетирования педагогов.

Сравнение результатов анкетирования педагогов до и после работы по формированию педагогических команд в Чебоксарском экономико-технологическом техникуме Минобразования Чувашии и Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии представлено в таблице 9.

Таблица 9

Принятие единой общественно-значимой цели

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Динамика наличия единой цели		
		Начало эксперимента, %	Конец эксперимента, %	Значимость различий, χ^2
Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии	ИПК-1	14,2	100	χ^2=6,1615
	ИПК-2	28,6	100	χ^2=4,7056
	КПК-1	33,3	100	χ^2=5,2813

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Динамика наличия единой цели		
		Начало эксперимента, %	Конец эксперимента, %	Значимость различий, χ^2
Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии	ИПК-1	20	100	χ^2=4,2188
	ИПК-2	40	100	χ^2=2,9167
	КПК-1	42,8	100	χ^2=3,5438

Как видно из таблицы, все педагоги, принявшие участие в эксперименте, стали признавать, что имеют единую общественно-значимую цель, которая отвечает общим интересам и способствует реализации потребностей каждого из включенных в совместную деятельность людей. Это доказывает, что члены педагогических команд двух профессиональных образовательных организаций готовы к сотрудничеству.

Вычисление критерия хи-квадрат для указанных выше показателей выявило, что динамика принятия единой общественно-значимой цели является статистически значимой для всех команд Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии, а также для одной команды Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии (уровень статистической значимости составляет $p<0,05$). Это свидетельствует об устойчивости тенденции к возрастанию показателя к концу экспериментального этапа. Для двух команд Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии, несмотря на положительное наличие динамики, статистически значимых различий между показателями на констатирующем и контрольном этапах исследования выявлено не было. Это, на наш взгляд, можно объяснить изначально более высоким уровнем осознания наличия общей цели, вследствие чего возрастание данного показателя уже не выглядит столь значительным на фоне других групп, где уровень осознания изначально был крайне низким (Рисунок 3).

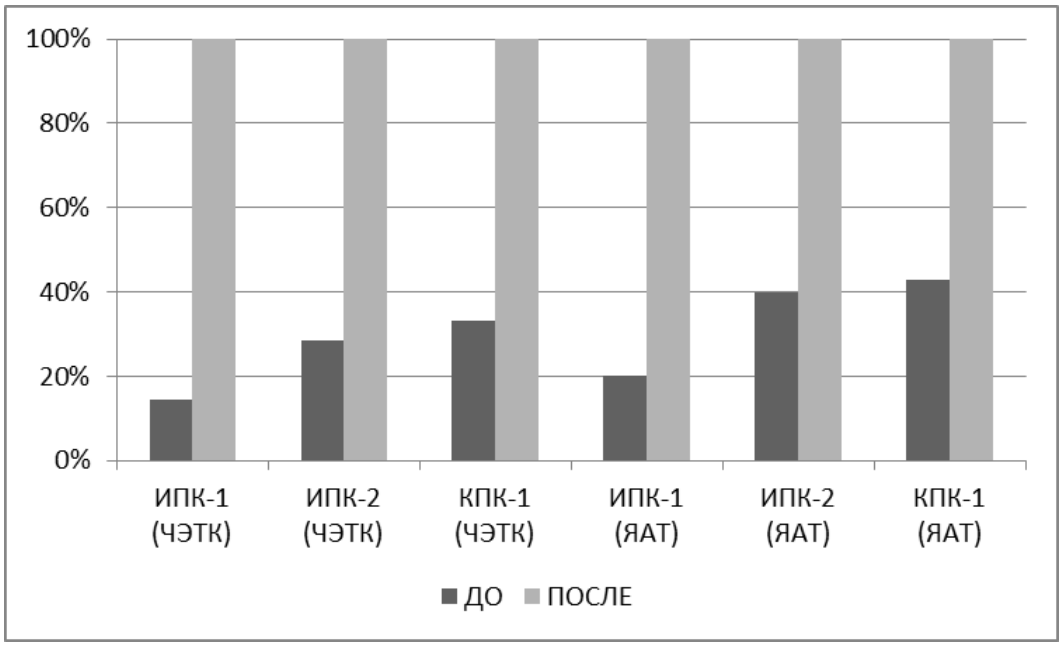

Рисунок 3. Динамика принятия общественно-значимой цели до и после экспериментальной работы

Оценку уровня сформированности педагогических команд по второму показателю – ***наличие положительной групповой мотивации*** мы проводили с помощью теста В.А. Розановой (таблица 10).

Таблица 10

Наличие положительной групповой мотивации

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Динамика среднего уровня мотивации		
		Начало эксперимента, (M±SD)	Конец эксперимента, (M±SD)	Значимость различий, t; p
Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии	ИПК-1	Отрицательная 40,4±16,3	Достаточная 128,6±47,3	t=4,6643; p=0,0003
	ИПК-2	Отрицательная 36,1±12,1	Достаточная 132,6±30,7	t=7,7372; p=0,0000
	КПК-1	Слабая 58,3±32,6	Положительная 154,9±16,7	t=7,9919; p=0,0000
Ядринский агротехнический тех-	ИПК-1	Слабая 45,6±14,2	Положительная 153,2±10,8	t=13,4863; p=0,0000

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Динамика среднего уровня мотивации		
		Начало эксперимента, (M±SD)	Конец эксперимента, (M±SD)	Значимость различий, t; p
никум Минобразования Чувашии	ИПК-2	Недостаточная 78,8±31,6	Положительная 160,2±14,2	t=5,2539; p=0,0004
	КПК-1	Недостаточная 105,6±51,4	Положительная 162,0±8,4	t=2,4215; p=0,0209

Тестирование членов педагогических команд в начале эксперимента продемонстрировало наличие отрицательно мотивированных и слабо мотивированных на достижение поставленных целей ИПК-1, ИПК-2, КПК-1 Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии. ИПК-1 Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии была также недостаточно мотивирована на получение положительных результатов. В результате экспериментальной работы во всех созданных педагогических командах наблюдалась положительная мотивация на успех в деятельности, причём статистическая значимость произошедших изменений была подтверждена на высоком уровне путём вычисления t-критерия Стьюдента.

Полученные результаты по педагогическим командам согласуются с полученными ранее результатами анкетирования: наиболее выраженная динамика наблюдалась в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии (для всех групп $p<0,01$), наименее выраженная – в группе КПК-1 Ядринского агротехнического техникума Минобразоваия Чувашии ($p<0,05$). Причины этого, по нашему мнению, те же: в Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии изначально был выявлен достаточно высокий уровень положительной мотивации, в абсолютных значениях изменившийся к контрольному этапу исследования на меньшую величину. Тем не менее, в целом средний уровень мотивации в Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии значительно выше.

Таким образом, изменения мотивационного профиля подтверждают тенденцию его развития в участвующих в эксперименте профессиональных образовательных организаций, а именно: повышение положительной мотивации и снижение отрицательной мотивации (Рисунок 4).

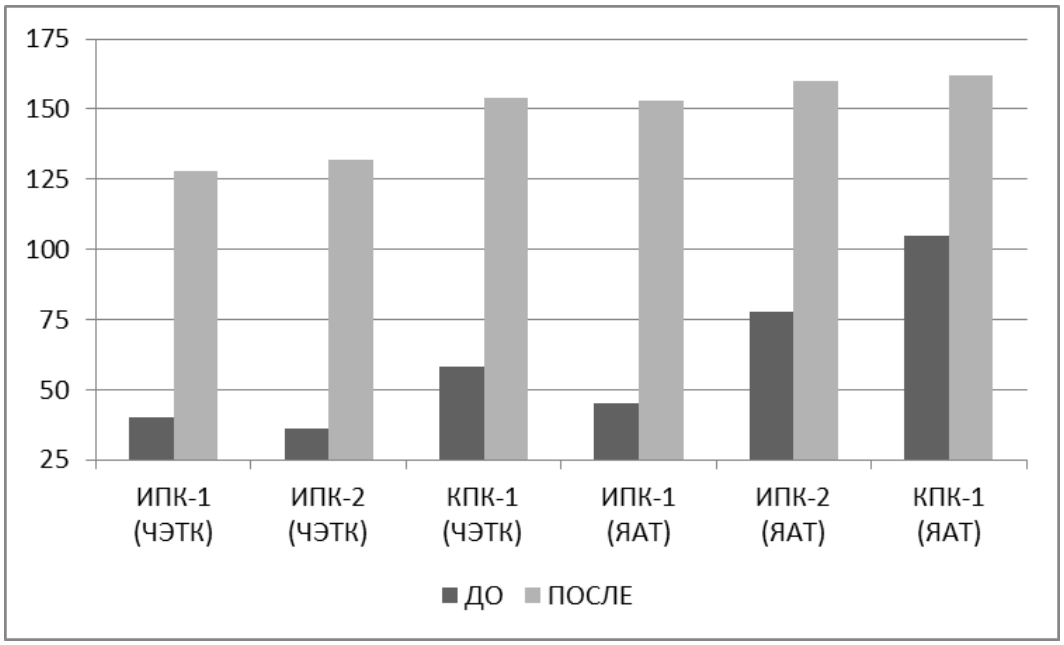

Рисунок 4. Динамика положительной групповой мотивации

Изучение третьего показателя сформированности педагогической команды – ***характер психологического климата в команде*** проведено с помощью анкетирования (таблица 11).

Таблица 11

Психологический климат в педагогических командах

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Усреднённый психологический климат		
		Начало эксперимента, (M±SD)	Конец эксперимента, (M±SD)	Значимость различий, t; p
Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобра-	ИПК-1	Неблагоприят. -14,4±6,6	Неустойчив. 22,5±10,7	t=7,7657; p=0,0000
	ИПК-2	Неблагоприят. -13,5±9,6	Неустойчив. 21,0±12,6	t=5,7624; p=0,0000

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Усреднённый психологический климат		
		Начало эксперимента, (M±SD)	Конец эксперимента, (M±SD)	Значимость различий, t; p
зования Чувашии	КПК-1	Неустойчив. 1,3±21,2	Благоприят. 27,1±7,3	t=3,4520; p=0,0016
Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии	ИПК-1	Неустойчив. 23,4±5,2	Благоприят. 29,2±2,1	t=2,3126; p=0,0247
	ИПК-2	Благоприят. 26,6±6,3	Благоприят. 34,8±2,8	t=2,6596; p=0,0144
	КПК-1	Благоприят. 31,6±2,1	Благоприят. 37,2±0,9	t=6,4849; p=0,0000

Результаты показали, что наиболее благоприятный психологический климат сложился в ИПК-1, ИПК-2 и КПК-1 Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии. Члены педагогических команд данного учреждения отметили взаимное расположение, понимание внутри команд, наличие справедливого отношения ко всем членам. В первую очередь это связано с тем, что, в отличие от Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии, изначально коллектив данного учреждения, до формирования педагогических команд, остался прежним в основной своей массе. Соответственно, в составы педагогических команд вошли люди, знакомые друг другу и работающие в одном коллективе вместе не первый год. Вероятно, это и стало причиной того, что статистическая значимость различий показателей на констатирующем и контрольном этапах исследования при использовании t-критерия Стьюдента хоть и оставалась достаточно большой (как минимум на уровне $p<0,05$), но при этом была выражена в меньшей степени, чем в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии. Изначально более высокие показатели в абсолютных значениях возросли незначительно. Исключением является группа КПК-1.

В Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии произошло объединение двух самостоятельных педагогических коллективов в один, поэтому здесь сложилась иная ситуация. Результаты тестирования показали, что изначально климат был неблагоприятным в ИПК-1 и ИПК-2 (среднее значение -14,4 и -13,5 соответственно) и маловыраженно неустойчиво благоприятным в группе КПК-1 (среднее значение – 1,3). В конце эксперимента ситуация улучшилась – члены педагогических команд почувствовали доброжелательность в отношениях, понимание, что подтверждается высоким уровнем статистической значимости по t-критерию Стьюдента во всех трёх группах ($p<0,01$) (Рисунок 5).

Как отметили некоторые педагоги, они начали с уважением относиться к мнению других членов команды, им нравится проводить время вместе и участвовать в общем деле.

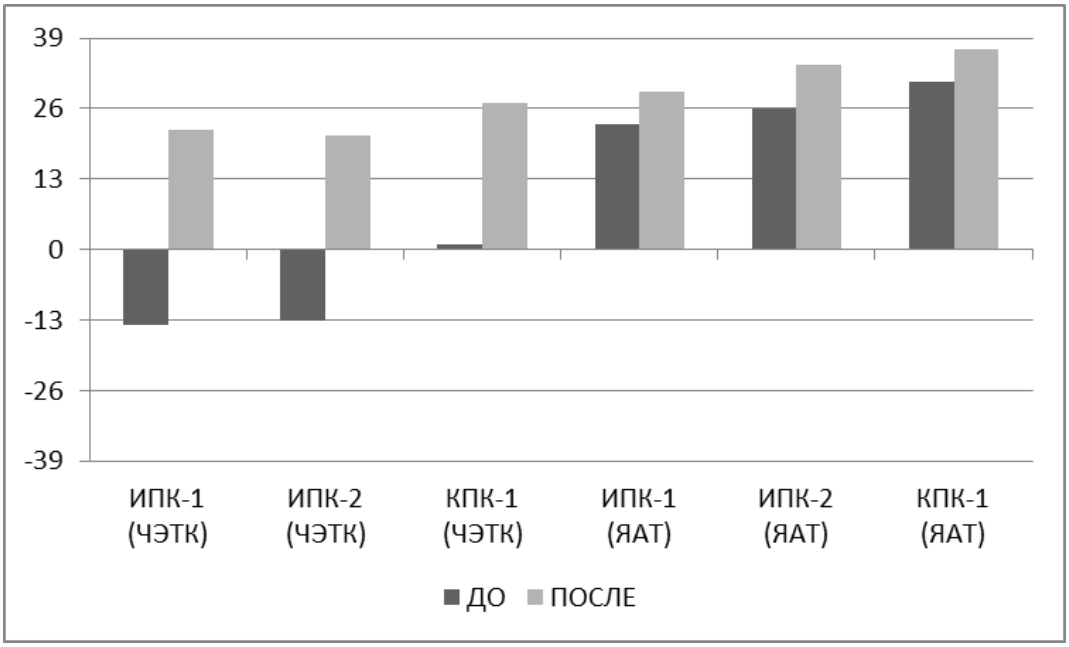

Рисунок 5. Динамика психологического климата педагогических команд

Изучение уровня сформированности педагогических команд по четвёртому показателю – характеру взаимодействия членов команды – осуществлялось при помощи теста «Определение стиля межличностного взаимодействия». Несмотря на то, что авторская интерпретация результатов теста сдвигает акцент с

определения стилей взаимодействия и руководства на определение уровня активности в межличностном взаимодействии, мы приняли решение всё же сосредоточиться на определении доминирующего стиля, поскольку характер деятельности в педагогическом коллективе априорно предполагает высокий уровень социальной активности. Распределение по стилям руководства в изучаемых педагогических командах на различных этапах исследования представлены в таблице 12.

Таблица 12

Стиль межличностного взаимодействия в педагогических командах

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Доминирующий стиль взаимодействия		
		Начало эксперимента, %	Конец эксперимента, %	Значимость различий, χ^2
Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии	ИПК-1	Директ.: 43	Директ.: 14	χ^2=9,0000*
		Коллег.: 0	Коллег.: 0	
		Невмеш.: 57	Невмеш.: 57	
		Деловой: —	Деловой: 29	
	ИПК-2	Директ.: 43	Директ.: 57	χ^2=6,3333
		Коллег.: —	Коллег.: —	
		Невмеш.: 43	Невмеш.: 14	
		Деловой: 14	Деловой: 29	
	КПК-1	Директ.: 22	Директ.: —	χ^2=3,8429
		Коллег.: 22	Коллег.: 56	
		Невмеш.: 34	Невмеш.: 11	
		Деловой: 22	Деловой: 33	
Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии	ИПК-1	Директ.: 20	Директ.: 20	χ^2=4,5000
		Коллег.: 20	Коллег.: 60	
		Невмеш.: 60	Невмеш.: 0	
		Деловой: 0	Деловой: 20	
	ИПК-2	Директ.: 20	Директ.: 0	χ^2=3,9000
		Коллег.: 20	Коллег.: 80	
		Невмеш.: 40	Невмеш.: 0	

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Доминирующий стиль взаимодействия		
		Начало эксперимента, %	Конец эксперимента, %	Значимость различий, χ^2
		Деловой: 20	Деловой: 20	
	КПК-1	Директ.: 0	Директ.: 0	χ^2=2,8333
		Коллег.: 42	Коллег.: 86	
		Невмеш.: 29	Невмеш.: 0	
		Деловой: 29	Деловой: 14	

На начальном этапе экспериментальной работы в педагогических командах преобладали такие стили взаимодействия, как директивный и невмешательства в действия других. К моменту завершения эксперимента характер взаимодействия в командах изменился, преобладали коллегиальный и деловой стили (Рисунок 6)

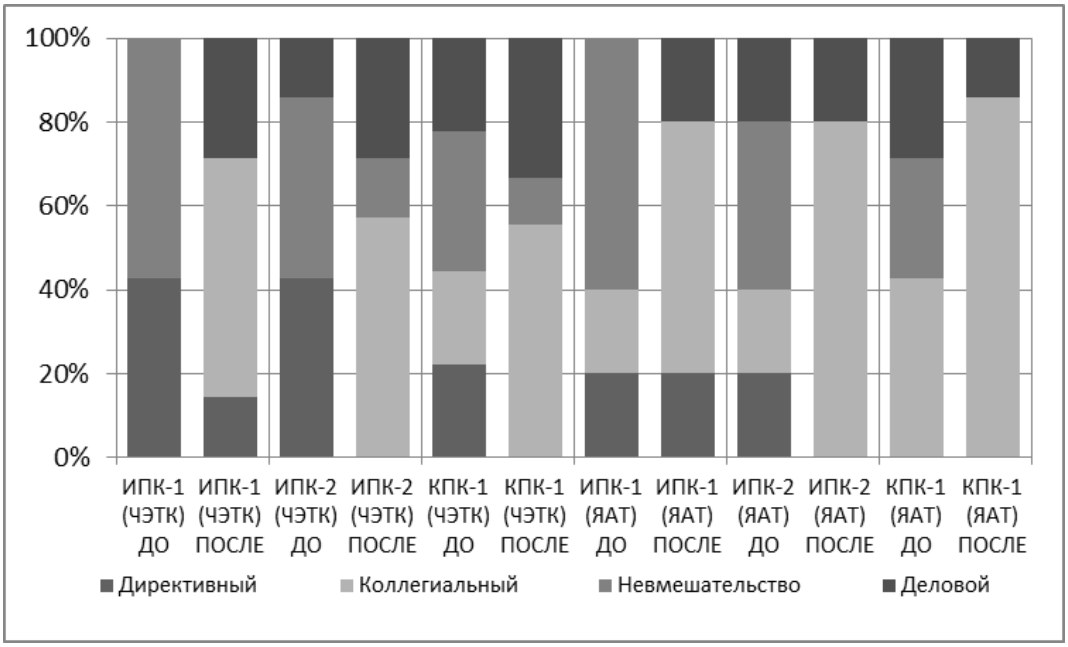

Рисунок 6. Динамика стиля межличностного взаимодействия в педагогических командах

Изучение следующего уровня сформированности педагогических команд - ***уровень сплоченности членов педагогических команд*** осуществлялось с помощью теста Сишора.

На начальном этапе сплоченность педагогических команд находилась преимущественно на низком уровне (таблица 13).

Таблица 13

Уровень групповой сплоченности в педагогических командах профессиональных образовательных организаций

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип педагогической команды	Распределение по уровню сплочённости		
		Начало эксперимента, %	Конец эксперимента, %	Значимость различий, χ^2
Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии	ИПК-1	Высокий: 0	Высокий: 57	χ^2=3,5438
		Средний: 0	Средний: 43	χ^2=2,5985
		Низкий: 100	Низкий: 0	χ^2=6,0357*
		Динамика в целом по группе:		χ^2=14,0000**
	ИПК-2	Высокий: 0	Высокий: 0	χ^2=2,9531
		Средний: 0	Средний: 0	χ^2=1,8229
		Низкий: 86	Низкий: 0	χ^2=6,0357*
		Динамика в целом по группе:		χ^2=11,6518*
	КПК-1	Высокий: 11	Высокий: 78	χ^2=6,1615*
		Средний: 33	Средний: 22	χ^2=0,0389
		Низкий: 56	Низкий: 0	χ^2=3,1500
		Динамика в целом по группе:		χ^2=9,7000*
Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии	ИПК-1	Высокий: 40	Высокий: 100	χ^2=1,7500
		Средний: 60	Средний: 0	χ^2=1,3258
		Низкий: 0	Низкий: 0	–
		Динамика в целом по группе:		χ^2=4,2857
	ИПК-2	Высокий: 80	Высокий: 100	χ^2=0,3500
		Средний: 20	Средний: 0	χ^2=0,1346
		Низкий: 0	Низкий: 0	–
		Динамика в целом по группе:		χ^2=1,1111
	КПК-1	Высокий: 71	Высокий: 100	χ^2=1,8229
		Средний: 29	Средний: —	χ^2=0,6563
		Низкий: 0	Низкий: 0	–
		Динамика в целом по группе:		χ^2=2,3333

В связи с немногочисленностью изучаемых педагогических команд было решено редуцировать шкалу оценки уровня групповой сплочённости до трёх уровней, объединив уровни «выше среднего» и «ниже среднего» с «высоким» и «низким» соответственно. Анализируя полученные данные, следует отметить положительную динамику групповой сплоченности педагогических команд профессиональных образовательных организаций. Произошел рост психологической взаимности в отношениях членов педагогических команд.

Можно заметить, что хотя в целом в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии уровень сплочённости оказался меньше по сравнению с Ядринским агротехническим техникумом Минобразования Чувашии (где отсутствуют низкие и средние показатели), там всё равно наблюдается наиболее выраженная и статистически достоверная динамика. Это больше всего заметно по группе ИПК-1, в которой в связи с описанными ранее причинами групповая сплочённость находилась на очень низком уровне в начале исследования (исключительно низкий уровень сплочённости), однако на заключительной его стадии низкий уровень полностью сменился на средний и высокий (χ^2=6,0357;p<0,05). Педагогическая команда преобразилась в целом весьма значительно (χ^2=14;p<0,01). Аналогичные, хотя в меньшей степени выраженные результаты получены и для двух других групп Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии.

В Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии при наличии положительной динамики она всё же не настолько выражена, чтобы оказаться при этом статистически значимой. Причины этого также упоминались ранее в работе. Изначально уровень сплочённости в педагогических командах Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии был на высоком уровне. Пусть и незначительная, но, тем не менее, положительная динамика может трактоваться как конструктивное проведение работы по формированию педагогических команд (Рисунок 7).

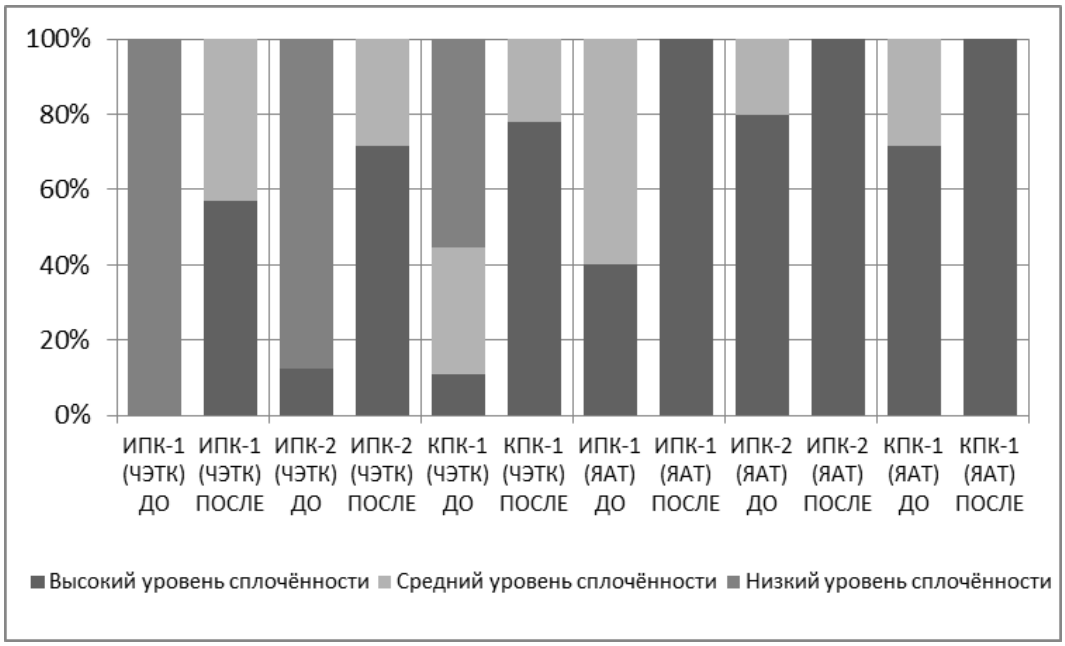

Рисунок 7. Уровень групповой сплоченности в педагогических командах

Разделение между членами команды функций и ролей **–** следующий показатель сформированности педагогической команды.

Положительные изменения в командах произошли по такому показателю, как наличие у каждого члена команды функций и ролей в решении поставленных задач. В процессе экспериментальной работы в педагогических командах отрабатывалась технология распределения функций и ролей между членами команд. Оценка сформированности педагогических команд по данному показателю также осуществлялась с помощью наблюдения за всеми членами педагогической команды. Каждому члену педагогической команды был предложен тест «Групповые роли».

Итоги теста показали, кто какую роль выполняет в команде (таблица 14).

Таблица 14

Распределение ролей в педагогических командах профессиональных образовательных организаций

Наименование профессиональной образовательной организации	Тип команды	Должность	Роль
Чебоксарский экономико-технологический техникум Минобразования Чувашии	Команда, созданная для решения проблем, возникающих в учебном процессе	Директор	Председатель
		Заместитель директора по учебной работе	Организатор
		Заведующий учебной частью	Формирователь
		Преподаватель технологических дисциплин	Контролер-критик
		Преподаватель экономических дисциплин	Мозговой центр - генератор идей
		Мастер производственного обучения	Исследователь резерва новых служащих
		Преподаватель учебных дисциплин	Трудоголик
	Команда, созданная для решения проблем в воспитательной работе	Заместитель директора по воспитательной работе	Председатель
		Педагог-организатор	Организатор группы
		Педагог-организатор	Генератор идей
		Педагог-психолог	Исследователь резерва новых служащих

		Социальный педагог	Координатор
		Воспитатель	Формирователь
		Куратор учебной группы	Контролер-критик
		Преподаватель физической культуры	Трудоголик
		Воспитатель	Организатор
Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии	Команда, созданная для решения проблем, возникающих в учебном процессе	Директор	Председатель
		Заместитель директора по учебно-производственной работе	Формирователь
		Мастер производственного обучения	Трудоголик
		Преподаватель специальных дисциплин	Генератор идей
		Заместитель директора по учебной работе	Контролер-критик
	Команда воспитательной направленности	Заместитель директора по воспитательной работе	Председатель
		Руководитель физического воспитания	Трудоголик
		Мастер производственного обучения	Контролер-критик
		Классный руководитель	Детерминатор-завершитель
		Классный руководитель	Организатор работы
		Воспитатель	Координатор ко-

			манды
		Воспитатель	Генератор идей

Если в начале эксперимента наблюдались разногласия и конфликты при определении ролей каждого в решении поставленных задач, то на завершающем этапе эксперимента таких разногласий не было. Учет интересов, потребностей и возможностей каждого педагога способствовал объективному распределению ролей и обязанностей в команде.

Таким образом, в каждой экспериментальной профессиональной образовательной организации были сформированы педагогические команды, которые способствовали положительным изменениям во взаимоотношениях как основной характеристики командного стиля работы. Итогом этого взаимодействия является положительная тенденция в учебно-воспитательном процессе профессиональной образовательной организации. В завершение приведем несколько примеров результативности деятельности педагогических команд.

Рассмотрим ИПК-1 Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии, которая ставила в качестве задачи повышение эффективности профориентационной работы. Итогом проводимой работы стало увеличение приема абитуриентов. В 2011-2012 учебном году поступило 185 человек, в 2012-2013 учебном году – 190 человек, в 2013-2014 учебном году – 210 человек (рост – на 11, 4%).

Заданием ИПК-2 Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии было повышение качества знаний по общеобразовательным предметам. Увеличилось количество выпускников колледжа, сдавших ГИА, на 4 и 5 ((2011-2012 учебный год – 75%; 2012-2013 учебный год – 79%; 2013-2014 учебный год - 81% от общего количества выпускников).

КПК-1 Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии ставило перед собой следующую задачу - повышение социальной активности студентов через реализацию социально-значимых проектов. Результатом работы этой команды стало увеличение количества разработанных и реализо-

ванных проектов. В 2011-2012 учебном году проекты не реализовывались. В 2012-2013 учебном году педагогическими командами было разработано 2 проекта, в 2013-2014 учебном году – 5 проектов.

ИПК-1 Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии ставила перед собой задачу повысить успеваемость и качество знаний обучающихся по общеобразовательным предметам (таблица 15).

Таблица 15

Информация по повышению успеваемости (У) и качеству знаний обучающихся (КЗ)

1	Наименование предмета	2011-2012 уч.год		2012-2013 уч.год		2013-2014 уч.год	
		У (%)	КЗ (%)	У (%)	КЗ (%)	У (%)	КЗ (%)
2	Русский язык	88,2	16,2	96,9	31,0	96,0	28,0
3	Литература	87,8	21,6	93,2	32,0	95,1	25,0
4	История	85,7	25,2	95,7	54,7	93,4	72,1
5	Математика	87,7	19,9	89,4	32,9	97,7	63,0
6	Информатика	88,5	47,5	98,4	64,4	96,6	66,5
7	Физика	89,8	21,8	89,1	38,5	91,7	32,6
8	Химия	88,5	20,1	94,7	28,1	92,2	20,5
9	Биология	96,9	31,3	94,7	41,2	93,3	38,2
10	Обществознание	94,4	29,6	96,4	38,7	94,7	63,0
11	Иностранный язык	93,7	50	95,3	33,7	98,0	49,0
12	Чувашская литература	98,4	61,3	88,9	67,4	96,9	75,0
13	Физическая культура	89,4	64,9	64,9	63,9	92,1	78,1
14	ОБЖ	83,9	61,3	61,3	66,7	87,0	75,0

Задачей ИПК-2 было повышение конкурентоспособности выпускников техникума на рынке труда. По итогам 2013-2014 учебного года количество трудоустроенных выпускников техникума по сравнению с 2011-2012 учебным годом возросло на 1,1%.

В качестве задачи КПК-1 Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии было снижение количества правонарушений среди обучающихся (таблица 16).

Таблица 16

Информация о количестве совершенных правонарушений, стоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав и внутритехникумовском учете, студентов

Учебный год	Количество совершенных правонарушений обучающимися	Количество состоящих на учете в КДН	Количество состоящих на внутритехникумовском учете
2011-2012	7	7	79
2012-2013	3	3	56
2013-2014	2	2	25

Вовлечение обучающихся в кружковую деятельность способствовало снижению количества правонарушений (таблица 17).

Таблица 17

Охват кружковой деятельностью

Учебный год	Охват кружковой деятельности в техникуме (количество кружков, процент занимающихся в кружках студентов от общего количества обучающихся, количество человек)	Охват кружковой деятельностью (количество кружков, процент занимающихся в кружках студентов от общего количества обучающихся, количество человек)

2011-2012	10 (57%, 161 чел.)	26% (74 чел.)
2012-2013	15 (69%, 215 чел.)	34% (106 чел.)
2013-2014	17 (84%, 252 чел.)	39% (117 чел.)

Таким образом, приведенные данные свидетельствуют о результативности деятельности педагогических команд в профессиональных образовательных организациях по решению поставленных задач.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Экспериментальная работа по формированию педагогических команд была реализована на базе бюджетного профессионального образовательного учреждения Чувашской Республики «Чебоксарский экономико-технологический колледж» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики и государственного автономного профессионального образовательного учреждения Чувашской Республики «Ядринский агротехнический техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики.

На констатирующем этапе экспериментальной работы были выявлены особенности педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций: отсутствие в обследованных профессиональных образовательных организациях педагогических команд; наличие фактов ситуативного создания инициативных групп для подготовки и проведения мероприятий различного уровня и характера; разобщенность педагогических коллективов, низкий уровень групповой сплоченности в них, отсутствие у членов коллективов единой цели их деятельности.

Констатирующий этап экспериментальной работы показал необходимость реализации выявленной совокупности организационно-педагогических условий, обеспечивающих эффективное формирование педагогических команд в профессиональных образовательных организациях.

В ходе формирующего эксперимента, содержанием которого стала последовательная реализация выявленных организационно-педагогических условий были получены следующие результаты:

1) в созданных педагогических командах наблюдалось осознанное принятие всеми членами команды единых общественно-значимых целей, отвечающих общим интересам и способствующих реализации потребностей каждого из включенных в совместную деятельность педагогов;

2) сформирована положительная групповая мотивация, в педагогических командах налажено эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;

3) достигнут высокий уровень сплоченности команд, способность педагогов согласованно работать на общий результат;

4) достигнуто нефиксированное, гибкое и мобильное разделение между членами педагогических команд функций, ролей внутри данной совместной деятельности.

Таким образом, по всем показателям созданные в экспериментальных профессиональных организациях педагогические команды продемонстрировали положительную динамику уровня сформированности. Результаты эксперимента подтверждают выдвинутую гипотезу, согласно которой реализация выделенных организационно-педагогических условий будет способствовать эффективному формированию педагогической команды в профессиональной образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное функционирование современных профессиональных образовательных организаций, как показывает практика, возможно только при наличии сплоченного педагогического коллектива и командного способа решения поставленных перед организацией задач подготовки квалифицированных рабочих или служащих и специалистов среднего звена.

Педагогическая команда в профессиональной образовательной организации как структурный компонент педагогического коллектива является группой, созданной из членов этого коллектива для совместной деятельности по решению задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся. Особенностями педагогической команды в профессиональной образовательной организации являются организационное построение, разнородность состава команды, характер решаемых задач.

Особенности педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций, а именно – наличие в них нескольких групп педагогов (преподавателей спецдисциплин и общеобразовательных дисциплин, мастеров производственного обучения) обуславливают необходимость создания в техникумах и колледжах интактных и кросс-функциональных педагогических команд как воспитательной, так и образовательной направленности. Такие команды могут быть однородными и включать специалистов определенного блока или состоять как из преподавателей различных блоков дисциплин, мастеров производственного обучения, так и других специалистов (психологов, социальных педагогов).

Сформированность педагогической команды в профессиональной образовательной организации позволяют оценить такие показатели, как наличие единой общественно-значимой цели, которая отвечает общим интересам и способствует реализации потребностей каждого из включенных в совместную деятельность педагогов; наличие положительной групповой мотивации; характер психологического климата в команде; характер взаимодействия членов команды; сплоченность команды; наличие у каждого члена команды функций и ролей.

Команда, находящаяся на *начальном (низком) уровне*, представляет собой административным путем образованную группу из членов педагогического коллектива, перед которой поставлена задача. Решение задачи составляет цель деятельности команды. Эта цель принимается лидером команды и его единомышленниками, но не всеми членами команды. Соответственно, наблюдается отсутствие положительной групповой мотивации деятельности по решению поставленной задачи. Психологический климат в команде либо нейтральный, либо неблагоприятный. Так как команда только создана, взаимодействие между ее членами находится на стадии установления. Уровень групповой сплоченности низкий. Распределение ролей находится на начальной стадии.

Для команды, находящейся *на среднем уровне*, характерны наличие не только формального лидера, но и инициативного ядра, члены которого проявляют активность по решению командой поставленной задачи. Цель деятельности принимается большинством членов команды, формируется положительная групповая мотивация, что способствует установлению благоприятного психологического климата. Взаимодействие членов команды приобретает конструктивный характер. Вместе с тем, возможны и разногласия, вызываемые непродуманностью распределения между членами команды функций и ролей. Повышается уровень сплоченности команды. Достигаются первые промежуточные результаты деятельности команды.

Команда *высокого уровня* сформированности – это эффективная группа, члены которой понимают и принимают стоящую перед ними цель деятельности. Сформирована устойчивая положительная групповая мотивация деятельности. В команде складывается благоприятный психологический климат. Взаимодействие членов команды, благодаря коррекции распределения между ними ролей и функций, конструктивное и способствует решению поставленной задачи. Достигается высокий уровень сплоченности команды. Команда демонстрирует устойчиво эффективную результативную деятельность.

Анализ состояния педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций показал преобладание низкого уровня сформированности

педагогических команд. Для того, чтобы обеспечить повышение этого уровня, необходимо создать в педагогическом коллективе профессиональной образовательной организации совокупность организационно-педагогических условий: разработка нормативно-методического обеспечения функционирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации; подбор состава команд для решения задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся с учетом индивидуально-психологических особенностей педагогов, их профессиональных интересов и потребностей в профессиональном развитии; проведение тренинга командообразования, направленного на повышение сплоченности команд и установление межличностного взаимодействия членов команд; организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач; диагностика уровня сформированности педагогических команд.

Экспериментальная проверка эффективности выявленных организационно-педагогических условий была осуществлена в бюджетном профессиональном образовательном учреждении Чувашской Республики «Чебоксарский экономико-технологический колледж» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики и государственном автономном профессиональном образовательном учреждении «Ядринский агротехнический техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики.

Сравнение исходных и итоговых показателей свидетельствовало о положительной динамике в становлении педагогических команд. Достижением эксперимента можно считать, что получены результаты, в целом расположенные в диапазоне значений, свидетельствующих об определенном уровне позитивности взаимоотношений, наличии положительной динамики формирования внутренней мотивации членов педагогических команд и их мотивационного единства.

Педагоги в целом осознают цель деятельности, демонстрируют выраженное мотивационное единство. По их субъективным оценкам, наиболее выраженными мотивами профессиональной деятельности является интерес к самому про-

цессу и результаты деятельности в педагогической команде, то есть внутренняя мотивация является ведущей.

Результаты проведенного исследования в целом подтвердили положения гипотезы, что позволяет сделать вывод о завершенности исследования в рамках поставленных задач.

Вместе с тем остаются нерешенными многие проблемы организации деятельности педагогических коллективов современных профессиональных образовательных организаций, поиск путей решения которых должен быть продолжен: демократизация управления профессиональной образовательной организацией; разработка и внедрение менеджерской управленческой технологии, предполагающей гибкое распределение полномочий в педагогической команде, переход от жестких вертикальных управленческих схем к более динамичным командным формам взаимодействия и др.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Российская Федерация. Федеральный Закон об образовании в Российской Федерации № 273-ФЗ от 29.12.2012 – Ростов н/Д : Легион, 2013. – 208 с.

2. О переименовании организаций, находящихся в ведении Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики : Постановление Кабинета Министров Чувашской Республики от 23 октября 2014 г. № 352 // Вести Чувашии. – 2014. – 25 октября.

3. Алашеев, С. Ю. Нормативно-правовое и организационно-управленческое обеспечение деятельности ресурсных центров профессионального образования / С. Ю. Алашеев, Г. Б. Голуб, Н. Ю. Посталюк ; под общ. ред. Н. Ю. Посталюк. – М. : Логос, 2006. – 140 с.

4. Александрова, Е. А. Педагогические команды как средство активизации инновационной деятельности образовательных учреждений : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. пед. наук / Е. А. Александрова. – СПб., 2007. - 27 с.

5. Алишев, Б. С. Факторы межличностной конфликтности в инженерно-педагогическом коллективе среднего ПТУ : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. психол. наук / Б. С. Алишев. – Казань, 1995. – 17 с.

6. Андреев, В. И. Педагогическая этика [Текст] : спецкурс для нравственного саморазвития / В. И. Андреев. - Казань : Центр инновационных технологий, 2002. - 272 с.

7. Андреева, Г. М. Общение и оптимизация совместной деятельности / Г. М. Андреева, Я. М. Яноушек. – М. : Изд-во Москов. ун-та, 1987. – 250 с.

8. Аникеева, Н. П. Психологический климат в коллективе / Н. П. Аникеева. – М. : Просвещение, 1989. – 224 с.

9. Бабанский, Ю. К. Методы обучения в современной общеобразовательной школе / Ю. К. Бабанский. – М. : Просвещение, 1989. – 208 с.

10. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

11. Белбин, Р. М. Типы ролей в командах менеджеров / Р. М. Белбин / Пер. с англ. М.: Hippo, 2003.- 232с.

12. Беликов, В. А. Философия образования личности : деятельностный аспект / В. А. Беликов. – М. : Владос, 2004. – 357 с.

13. Бехтерев, В. М. Избранные работы по социальной психологии / В. М. Бехтерев. – М. : Наука, 1994. – 400 с.

14. Бодалев, А. А. Личность и общение. – М. : Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.

15. Большой академический словарь русского языка. Т. 8. : Каюта-Кюрины / гл. ред. К. С. Горбачевич. – М. ; СПб. : Наука, 2007. – 839 с.

16. Бордовская, Н. В. Психология и педагогика : учебник для вузов / Н. В. Бордовская, С. И. Розум. – СПб. : Питер, 2013. – 624 с.

17. Бухарова, Г. Д. Общая и профессиональная педагогика : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Г. Д. Бухарова, Л. Д. Старикова. – М. : Академия, 2009. – 336 с.

18. В помощь руководителю учреждения системы профессионального образования. Ч. 1. – М. : Шк. книга, 2005. – 256 с. – (Нормативно-правовое обеспечение содержания образования в Москве).

19. Васильев, Ю. В. Практикум по теории управления / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с.

20. Введенский, В. Н. Профессиональная компетентность педагога : пособие для учителя / В. Н. Введенский. – СПб. : Просвещение, 2004. – 159 с.

21. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2003. – 495 с.

22. Виноградова, Г. А. Климат в педагогическом коллективе и субъективное благополучие личности педагога : моногр. / ТГУ. Тольятти, 2010. – 206 с.

23. Воробьева, С. В. Основы управления образовательными системами : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / С. В. Воробьева. – М. : Академия, 2008. – 208 с.

24. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособие / Т. П. Галкина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 224 с.

25. Гвоздкова, И. Н. Организационно-педагогические условия формирования исследовательской деятельности преподавателя колледжа : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / И. Н. Гвоздкова. – Ростов н/Д., 2006. – 158 с.

26. Гоноболин, Ф. Н. Книга об учителе / Ф. Н. Гоноболин. – М. : Просвещение, 1965. – 258 с.

27. Гоноболин, Ф. Н. Мастер производственного обучения как педагог / Ф. Н. Гоноболин. – М. : Высшая школа, 1965. – 99 с.

28. Грин, Д. П. Объяснения политики с позиций теории рационального выбора: почему так мало удалось узнать? // Д.П. Грин, И. Шапиро ; Пер. с англ. А.Л. Сидорова // Современная сравнительная психология. – Москва, 1997. – С. 296-323.

29. Громова, О. Н. Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. - М. : Эксмос, 2000. – 151 с.

30. Груздева, Е. А. Технология формирования команды : конспект лекций / Е. А. Груздева. – Чебоксары : Изд-во Чуваш. ун-та, 2010. – 44 с.

31. Дежникова, Н. С. Актуальные вопросы теории и практики развития педагогического коллектива / Н. С. Дежникова // Актуальные проблемы развития педагогического коллектива средней общеобразовательной школы. – М., 1986. – С. 79.

32. Дежникова, Н. С. Педагогический коллектив школы / Н. С. Дежникова. – М. : Знание, 1984. – 80 с.

33. Демиденко, Н. Н. Мотивационно-потребностная сфера личности как компонент психологической готовности и ее влияние на успешность педагогической деятельности : автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. психол. наук / Н. Н. Демиденко. – Тверь, 1996. – 18 с.

34. Дерзкова, Н. П. Команда: этапы становления и поведения руководителя / Н. П. Дерзкова // Директор школы. – 1996. – № 1. – С. 38–46.

35. Дик, Н. Ф. Настольная книга руководителя лицея, колледжа / Н. Ф. Дик, Т. И. Дик. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 352 с.

36. Добрович, А. Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения / А. Б. Добрович. – М. : Просвещение, 1987. – 207 с.

37. Донцов, А. И. К вопросу о совместной профессиональной деятельности педагогического коллектива / А. И. Донцов, Е. М. Дубовская // Актуальные вопросы теории и практики развития педагогического коллектива общеобразовательной школы. – М., 1986. – С. 25-27.

38. Донцов, А. И. Психология коллектива / А. И. Донцов. – М. : Изд-во Моск. гос. ун-та, 1984. – 208 с.

39. Ефремова, О. В. О профессиональной готовности педагогов учреждений начального и среднего профессионального образования к работе с молодежью группы риска / О. В. Ефремова // Вестник Чувашского государственного педагогического университета имени И. Я. Яковлева. – 2012. – № 3 (75). – С. 64–69.

40. Ефремова, О. В. Программно-целевой подход организации воспитательной работы в учреждениях среднего профессионального образования / О. В. Ефремова // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). – 2013. – № 3 (31). – С. 61–66.

41. Ефремова, О. В. Формирование педагогической команды в учреждениях среднего профессионального образования / О. В. Ефремова // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10. – С. 199–202.

42. Ефремова, Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка / Т. Ф. Ефремова. – М. : Астрель : АСТ, 2006. - 699 с.

43. Жуков, Г. Н. Общая и профессиональная педагогика : учебник / Г. Н. Жуков, П. Г. Матросов. – М. : Альфа–М : ИНФРА–М, 2013. – 448 с.

44. Жуковский, И. Педагогическая команда: миф или реальность? / И. Жуковский // Учитель. – 2001. – № 4. – С. 70–71.

45. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

46. Журавлев, А. В. Прогресс психологии. Критерии и показатели / А. В. Журавлев. – М. : Институт психологии РВАН, 2009. – 336 с.

47. Журавлев, А. М. Концептуальные представления о совместной деятельности / А. М. Журавлев // Социальная психология в трудах отечественных психологов : хрестоматия. – СПб. : Питер, 2000. – С. 185–197.

48. Загвязинский, В. И. Теория обучения и воспитания : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования / В. И. Загвязинский, И. Н. Емельянова. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2013. – 256 с.

49. Занковский, А. Н. Организационная психология : учеб. пособие для вузов / А. Н. Занковский. – М. : Флинта : МПСИ, 2000. – 648 с.

50. Зверева, М. В. О понятии «дидактические условия» / М. В. Зверева // Новые исследования в педагогических науках. - 1987. – № 1. – С. 29–32.

51. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.

52. Ибрагимов, Г.И. Особенности управления колледжем в современных условиях // Среднее профессиональное образование. – 2014. - № 8. - С. 3-6.

53. Ипполитова, Н. Анализ понятия «Педагогические условия»: сущность, классификация / Н. Ипполитова, Н. Стерхова // General and Professional Education. – 2012. – № 1. – С. 8–14.

54. Кан-Калик, В. А. Учителю о педагогическом общении / В. А. Кан-Калик. – М. : Просвещение, 1987. – 190 с.

55. Кан-Калик, В. А. Тренинг профессионального педагогического общения : метод. рекомендации / В. А. Кан-Калик. – М. : Центр по проблемам общения, 1990. – 85 с.

56. Капчегашева, И. В. Организационно-педагогические условия реализации активного обучения в системе повышения квалификации руководителей общеобразовательных школ : дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / И. В. Капчегашева. – Красноярск, 2000. – 175 с.

57. Карелин, Н. К. Учительский коллектив / Н. К. Карелин. – Ярославль : Верхнее-Волж. кн. изд-во, 1966. – 117 с.

58. Карякин, А. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : электрон. учеб. пособие / А. М. Карякин. – Иваново : Иванов. гос. энергет. ун-т, 2005. – 166 с.

59. Климова, Т. Е. Педагогический эксперимент : учеб. пособие / Т. Е. Климова, И. А. Кувшинова. – Магнитогорск : МаГУ, 2004. – 158 с.

60. Клюев, Ф. Н. Оценка компетентности руководителей учреждений профессионального образования / Ф. Н. Клюев // Профессиональное образование. - 2007. – № 6. – С. 5–6.

61. Клюева, Н. В. Социально-психологическое обеспечение деятельности педагога (ценностно-рефлексивный подход) : автореф. дис. на соиск. учен. степ. д-ра психол. наук : специальность 19.00.05 / Н. В. Клюева. – Ярославль, 2000. – 55 с.

62. Ковалев, В. П. Непрерывное педагогическое образование как условие совершенствования подготовки педагогов к профессиональной деятельности / В. П. Ковалев, Т. В. Горбунова // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2010. – № 8. – С. 98–106.

63. Коджаспирова, Г. М. Педагогика: практикум и методические материалы : учеб. пособие для студентов пед. училищ и колледжей / Г. М. Коджаспирова. – М. : ВЛАДОС, 2003. – 416 с.

64. Коллектив. Личность. Общение : слов. соц.-психол. понятий / под ред. Е. Кузьмина, В. Е. Семенова. – Л. : Лениздат, 1987. – 144 с.

65. Коломинский, Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах: Общение и возрастные особенности / Я. Л. Коломинский. – Минск : Изд-во Белорус. гос. ун-та, 1976. – 350 с.

66. Конаржевский, Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой / Ю. А. Конаржевский. – М. : Педагогика, 1986. – 144 с.

67. Кругликов, Г. И. Воспитательная работа мастера профессионального обучения : учеб. пособие для студентов сред. проф. образования / Г. И. Кругликов. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2010. – 160 с.

68. Кругликов, Г. И. Настольная книга мастера профессионального обучения : учеб. пособие для студентов сред. проф. образования / Г. И. Кругликов. – 2-е изд., испр. – М. : Академия, 2006. – 272 с.

69. Крупская, Н. К. О воспитании и обучении : сборник / Н. К. Крупская. – М. : Учпедгиз, 1946. – 317 с.

70. Кубрушко, П. Профессионально-педагогическое образование: вопросы теории / П. Кубрушко // Высшее образование в России. – 2006. – № 2. – С. 96–98.

71. Кузьмина, Н. В. Методы системного педагогического исследования / Н. В. Кузьмина. – М. : Народное образование, 2002. – 208 с.

72. Куприянов, Б. В. Современные подходы к определению сущности категории «педагогические условия» / Б. В. Куприянов, С. А. Дынина // Вестник Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова. – 2001. – № 2. – С. 101–104.

73. Леонтьев, А. А. Педагогическое общение. — 3-е изд. — М.: Смысл, 1999. — 365 с.

74. Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1977. – 198 с.

75. Лолер Дж. М. Коэффициент интеллекта, наследственность и расизм. – М.: «Прогресс», 1982. – 254 с.

76. Ломтева, Е.В. Управление колледжем в инновационном режиме: модель развития пед. коллектива / Е. В. Ломтева – М. : Типограф. отдел НП «АПО», 2007. – 52 с.

77. Макаренко, А. С. Педагогические сочинения. В 8 т. Т. 4 / А. С. Макаренко ; сост. М. Д. Виноградова, А. А. Фролов. – М. : Педагогика, 1984. – 400 с.

78. Макаренко, А. С. Педагогические сочинения. В 8 т. Т. 5. / А. С. Макаренко. – М., 1957. – 422 с.

79. Максимов, Л. К. Психологическая сопротивляемость личности и возможные проявления в профессиональной деятельности / Л. К. Максимов, Л. Ю. Гороховатский // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2012. – № 10 (74). – С. 152-157.

80. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Знание, 1996. – 308 с.

81. Марчук, Е. Г. Педагогические условия формирования интеллектуальной компетентности у школьников в образовательном процессе / Е. Г. Марчук // Вектор науки. – 2011. – № 4(7). – С. 175–177.

82. Масленникова, В. Ш. Роль образовательного стандарта в профессиональном и социальном становлении личности студента / В. Ш. Масленникова // Среднее профессиональное образование. – 2002. – № 2. – С. 13–14.

83. Мендубаева, З. А. Педагогическая диагностика. Критерии и показатели экспертизы учебной книги / З. А. Мендубаева // Молодой ученый. — 2012. — №7. — С. 291-299.

84. Мещеряков, Б. Г. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – АСТ, Прайм-Еврознак, 2014. – 816 с.

85. Миняров, В. М. Диагностика и коррекция характерологических свойств личности : учеб. пособие / В. М. Миняров. – Самара : Корпорация «Федоров», 1997. – 120 с.

86. Митина, Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности / Л. М. Митина. – М. : Московский психолого-социальный институт, 2002. – 400 с.

87. Митракова, Е. В. Организационно-педагогические условия формирования педагогического мастерства преподавателей технических вузов в процессе повышения их квалификации : дис. канд. пед. наук : 13.00.08 / Е. В. Митракова. – Великий Новгород, 2007. – 197 с.

88. Морева, Н. А. Тренинг педагогического общения. Учеб. пособие для вузов / Н. А. Морева – М. : Просвещение, 2003. – 115 с.

89. Морено, Д. Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе / Д. Морено. – М. : Просвещение, 1958. – 93 с.

90. Мудрик А. В. Социализация вчера и сегодня / А. В. Мудрик. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2007. – 432 с.

91. Найн, А. Я. Педагогические основы профессионального обучения молодых рабочих / А. Я. Найн. – М. : Высш. шк., 1987. – 128 с.

92. Немов, Р. С. Общая психология : учеб. для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования / Р. С. Немов. – М. : Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 400 с.

93. Немов, Р. С. Психология : слов.-справ. В 2 ч. Ч. 2 / Р. С. Немов. – М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.

94. Немова, Н. В. Школа достижений: начало пути к успеху / Н. В. Немова. – М. : Сентябрь, 2002. – 100 с.

95. Никонова, Н. Педагогическая команда класса / Н. Никонова // Народное образование. – 2009. – № 6. – С. 252–254.

96. Новиков, А. М. Методология образования. Издание второе / А. М. Новиков. – М.: «Эгвес», 2006. — 488 с.

97. Обозов, Н. Н. Интенсивная подготовка менеджера. / Н. Н. Обозов. – Издательство БХВ – Петербург, 2011. – 240 с.

98. Общая психология : учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / В. В. Богословский и др.; под ред. В. В. Богословского и др. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Просвещение, 1981. – 383 с.

99. Ожегов, С. И. Словарь русского языка : ок. 57 000 сл. / С. И. Ожегов ; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 18-е изд., стер. – М. : Рус. яз., 1986. – 797 с.

100. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка : ок. 100 000 сл., терминов и фразеол. выражений / С. И. Ожегов ; под ред. Л. И. Скворцова. – 27-е изд., испр. – М. : Оникс : Мир и Образование, 2011. – 1360 с.

101. Ойстэр, К. Социальная психология групп / К. Ойстэр. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2004. – 224 с.

102. Организационная психология / под ред. Г. В. Суходольского. – Харьков : Гуманит. центр, 2004. – 256 с.

103. Орлова, Т. В. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Т. В. Орлова. – М. : Академия, 2006. – 368 с.

104. Павлов, С. Н. Организационно-педагогические условия формирования общественного мнения органами местного самоуправления : автореф. дис. …канд. пед. наук / С. Н. Павлов. – Магнитогорск, 1999. – 23 с.

105. Пастухова, И. П. Проблемы и этапы создания и развития педагогического ансамбля ссуза / И. П. Пастухова // Среднее профессиональное образование. – 2007. – № 6. – С. 2–5.

106. Педагогика : учеб. пособие для студентов пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин [и др.]. – 4-е изд. – М. : Шк. пресса, 2004. – 512 с.

107. Педагогический энциклопедический словарь / гл. ред. Б. М. Бим-Бад. - М. : Большая Рос. энцикл. , 2003. – 527 с.

108. Петров Ю.Н., Землянский В.В. Дуальная система непрерывного профессионального образования в колледже // Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет им. В.П. Горячкина. – 2010. - № 3 – С. 34-37.

109. Петрова, Л. И. Основы управления педагогическими системами : учеб. пособие / Л. И. Петрова. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 349 с.

110. Петровский, А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. – М. : Политиздат, 1982. – 255 с.

111. Петровский, А. В. Межличностные отношения в педагогическом коллективе. Социальная психология : учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / А. В. Петровский, М. Ю. Кондратьев ; под ред. А. В. Петровского. – М. : Просвещение, 1987. – 224 с.

112. Пирогов, Н. И. Вопросы жизни / Н. И. Пирогов // Избранные педагогические сочинений. – М. : Педагогика, 1985. – С. 29–51.

113. Пирогов, Н. И. Избранные педагогические сочинения / Н. И. Пирогов ; сост. А. Н. Алексюк, Г. Г. Савенок. – М. : Педагогика, 1985. – 496 с.

114. Полонский, В. М. Народное образование. Педагогика : рубрикатор / В. М. Полонский. – М. : Наука, 1998. – 152 с.

115. Полонский, В. М. Словарь по образованию и педагогике / В. М. Полонский. – М. : Высш. шк. 2004. – 512 с.

116. Поташник, М. М. Качество образования: проблемы и технология управления (в вопросах и ответах) / М. М. Поташник. – М. : Пед. о-во России, 2002. – 352 с.

117. Римская, Р. Практическая психология в тестах, или Как научиться понимать себя и других / Р. Римская, С. Римский. – М. : АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2005. – 400 с.

118. Проблемы диагностики факторов продуктивной деятельности педагогического коллектива среднего профтехучилища : сб. науч. тр. / под ред. Е. С. Алешиной, И. С. Клециной. – Л. : ВНИИ профтехобразования, 1988. – 151 с.

119. Распопов, В.П. Этика деловых отношений: Учебное пособие для вузов / А.П. Егоршин, ВП. Распопов, Н.В. Шашкова. – Н.Новгород: НИМБ, 2005. – 408 с.

120. Ратьева, О. Ю. Научно-методическая работа как педагогическое условие повышение профессиональной компетентности преподавателей среднего специального учебного заведения / О. Ю. Ратьева // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева. – 2011. - N 3 (71), ч. 1 : Серия «Гуманитарные и педагогические науки». - С. 157-161.

121. Реан, А. А. Психология и психодиагностика личности. Теория, методы исследования, практикум / А. А. Реан. – М. : Прайм-Еврознак, 2007. – 305 с.

122. Ребер, А. Большой толковый психологический словарь : пер. с англ. В 2 т. Т. 1. А–О / А. Ребер. – М. : Вече : АСТ, 2000. – 592 с.

123. Рожков, М. И. Современное представление о воспитательном процессе : в проф. училище нач. проф. образования / М. И. Рожков // Инновации в российском образовании. – М., 2001. – С. 81–96.

124. Розанова, В. А. Психология управления: Учебное пособие / В. А. Розанова. – М. : Издательство «Альфа – Пресс», 2007. – 384.

125. Российская педагогическая энциклопедия. Т. 1. А–М / гл. ред. В. В. Давыдов. – М. : Большая Рос. энцикл., 1993. – 608 с.

126. Руднева, Т. И. Основы педагогического профессионализма / Т. И. Руднева. – Самара : Изд-во Самар. гос. ун-та, 1996. – 118 с.

127. Руднева, Т. И. Педагогика профессионализма / Т. И. Руднева. – Самара : Изд-во Самар. гос. ун-та, 1997. – 59 с.

128. Саенко, О. Е. Настольная книга заместителя директора колледжа, техникума / О. Е. Саенко, Н. Ф. Семионова. – М. : Дашков и К, 2007. – 496 с.

129. Самоукина, Н. В. Игры, в которые играют : психол. практикум / Н. В. Самоукина. – Дубна : Феникс, 1997. – 160 с.

130. Самыгин, С. И. Психология управления / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Феникс, 1997. – 512 с.

131. Сверчков, А. В. Организационно-педагогические условия формирования профессионально-педагогической культуры будущих спортивных педагогов / А. В. Сверчков // Молодой ученый. – 2009. – № 4. – С. 279–282.

132. Светенко Т. В. Стратегический менеджмент в образовании : учеб.-метод. комплект материалов для подготовки тьюторов / Т. В. Светенко, И. В. Галковская, Е. Н. Яковлева. – М. : АПКиППРО, 2007. – 76 с.

133. Селезнева, А. В. Организационно-педагогические условия и подходы к профессиональному воспитанию студентов технических специальностей / А. В. Селезнева // Высшее образование сегодня. – 2012. – № 11. – С. 64-67.

134. Селиванов, В. С. Основы общей педагогики: теория и методика воспитания : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / В. С. Селиванов ; под ред. В. А. Сластенина. – 4-е изд., стер. – М. : Академия, 2005. – 336 с.

135. Семенова, Е. М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога : учеб. пособие / Е. М. Семенова. – М. : Изд-во ин-та психотерапии, 2002. – 224 с.

136. Сенько, Ю. В. Педагогика понимания : учеб. пособие / Ю. В. Сенько, М. Н. Фроловская. – М. : Дрофа, 2007. – 189 с.

137. Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2000. – 234 с.

138. Симонов, В. П. Педагогический менеджмент : ноу-хау в образовании : учебное пособие / В. П. Симонов. – М. : Высш. образование, 2007. – 357 с.

139. Симухина, О. И. Программа реализации государственных образовательных стандартов нового поколения / О. И. Симухина // Среднее профессиональное образование. – 2002. – № 9. – С. 10–11.

140. Скамиицкий, А. А. Институт проблем развития СПО: задачи и перспективы / А. А. Скамиицкий // Среднее профессиональное образование. – 2002. – № 9. – С. 2–3.

141. Скок, Г. Б. Как проанализировать собственную педагогическую деятельность / Г. Б. Скок. – М. : Пед. о-во России, 2000. – 102 с.

142. Сластенин, В. А. Психологические проблемы подготовки учителя к коллективной педагогической деятельности / В. А. Сластенин, Н. В. Тамарина // Вопросы психологии. – 1986. – № 3. – С. 42–55.

144. Словарь русского языка : в 4 т. / РАН, Ин-т лингвист. исслед. ; под ред. А. П. Евгеньевой. – 4-е изд., стер. – М. : Рус. яз. : Полиграфресурсы, 1999.

145. Смирнов, С. И. Организационно-педагогические условия совершенствования среднего профессионального образования : на примере ресурсного образовательного Центра – автономного образовательного учреждения среднего профессионального образования «Камчатский политехнический техникум» : автореф. дис. … канд. пед. наук : 13.00.08 / С. И. Смирнов. – Комсомольск-на Амуре, 2010. – 24 с.

146. Советова, Е. В. Кадровая работа в школе / Е. В. Советова. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 283 с.

147. Современный словарь по педагогике / сост. Е. С. Рапацевич. – Минск. : Современ. слово, 2001. – 928 с.

148. Соловова, Н. А. Формирование педагогической команды в образовательном учреждении : дис. … канд. психол. наук : 19.00.07 / Н. А. Соловова. – М., 2010. – 188 с.

149. Сорока-Росинский, В. Н. Педагогические сочинения / В. Н. Сорока-Росинский ; сост. А. Т. Губко – М. : Педагогика, 1991. – 240 с. – (Педагогическая б-ка).

150. Сорока-Росинский, В. Н. Культурная революция и педагогические коллективы / В. Н. Сорока-Росинский // Общественно-педагогический журнал Ленинградского областного отдела народного образования «Просвещение». – 1928. – № 7–8. – С. 8.

151. Стеллман, Э., Грин, Д. Идеальные команды. Вдохновляющие и предостерегающие рассказы ветеранов тимбилдинга / Э. Стеллман, Д. Грин. – М. : Символ-Плюс, 2010. – 608 с.

152. Суворов, В. С. Основополагающие компоненты технологизации управления образовательным учреждением / В. С. Суворов // Журнал «Среднее профессиональное образование». – 2013. - № 7. – С. 22-23.

153. Сухомлинский, В. А. Педагогический коллектив в средней школе / В. А. Сухомлинский. – М. : Педагогика, 1958. – 207 с.

154. Тупикин, Е. И. Деловое общение – важнейшее педагогическое условие реализации образовательного процесса в колледжах / Е. И. Тупикин, Е. В. Суворова, П. С. Нагорнов // Образование и наука в России и за рубежом. – 2012. – № 9. – С. 29–46.

155. Уколов, В. Ф. Теория управления : учеб. для вузов / В. Ф. Уколов, А. М. Масс, И. К. Быстряков. – 2-е изд., доп. – М. : Экономика, 2004. – 656 с.

156. Уманский, Л. И. Поэтапное развитие группы как коллектива / Л. И. Уманский // Коллектив и личность. – М. : Просвещение, 1975. – С. 77–87.

157. Уманский, Л. И. Социально-психологические проблемы личности и коллектива / Л. И. Уманский. – Ярославль : Изд-во ЯГПИ, 1977. – 152 с.

158. Управление социальным развитием организации : учеб. / под ред. А. П. Егоршина. – М. : ИНФРА- М, 2013. – 416 с.

159. Ушинский, К. Д. Избранные труды. В 4 кн. Кн. 3. Человек как предмет воспитания. Опыт педагогической антропологии (1) / К. Д. Ушинский ; сост., примеч. и коммент. Э. Д. Днепрова. – М. : Дрофа, 2005. – 557 с.

160. Федина, Л. В. Организационно-педагогические условия формирования готовности учителя к реабилитационной деятельности в системе повышения квалификации : дис. … канд. пед. наук : 13.00.01 / Л. В. Федина. – Тобольск, 2002. – 215 с.

161. Федоров, В. А. Педагогические технологии управления качеством профессионального образования : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / В. А. Федоров, Е. Д. Колегова. – М. : Академия, 2008. – 208 с.

162. Федорова, М. Ю. Нормативно-правовое обеспечение образования : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / М. Ю. Федорова. – 2-е изд., стер. – М. : Академия, 2009. – 192 с.

163. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М., 2002. С.179-180.

164. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л. Ф. Ильичев и др. – М. : Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.

165. Фомина, Т. Г. Стилевые особенности общительности педагогов с различным уровнем развития осознанной саморегуляции / Т. Г. Фомина, В. И. Моросанова // Психологические исследования: электронный научный журнал. – 2011. – № 2. – (16). – С.5.

166. Фопель, К. Создание команды. Психологические игры и упражнения : пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2003. – 400 с.

167. Фопель, К. Сплоченность и толерантность в группе : пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2003. – 365 с.

168. Цинарева, Т. А. Формирование педагогических команд как средство повышения кадрового потенциала вуза : дис. … канд. пед. наук : 13.00.08 / Т. А. Цинарева. – М., 2010. – 152 с.

169. Цыпланкова С.А. Проектная деятельность педагога профессионального обучения // Казанская наука. – 2014. - № 5. – С. 167-170.

170. Чекрыгина, Т. А. Динамика групповых процессов как условие формирования творческой атмосферы в педагогическом коллективе : автореф. дис. … канд. психол. наук / Т. А. Чекрыгина. – Ростов н/Д., 1999. – 20 с.

171. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические проблемы совершенствования управления профтехучилищем / Р. Х. Шакуров. – М. : Педагогика, 1984. – 192 с.

172. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова ; под ред. Т. И. Шамовой. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2006. – 384 с.

173. Шарапов, В. М. Универсальные технологии управления / В. М. Шарапов, Е. В. Шарапова. – М. : Техносфера, 2006. – 496 с.

174. Шацкий, С. Т. Избранные педагогические сочинения. В 2 т. Т. 2 / С. Т. Шацкий ; под ред. Н. П. Кузина, М. Н. Скаткина, В. Н. Шацкой. – М. : Педагогика, 1980. – 416 с. – (Педагогическая библиотека).

175. Шпалинский, В. В. Психология менеджмента : учеб. пособие / В. В. Шпалинский. – М. : Издательство «УРАО», 2012. – 184 с.

176. Щелина, Т. Т. Проблема профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров в контексте модернизации педагогического образования / Т. Т. Щелина, А. В. Черненкова // Высшее образование сегодня. – 2011. – № 7. – С. 34–38.

177. Ямбург, Е. А. Педагогический ансамбль школы / Е. А. Ямбург. – М. : Знание, 1987. – 80 с.

178. Green D., Pathologies of Rational Choise Theory: A Critique of Applications in Political Science / D. Green, I. Shapiro // New Haven, 1994. – 406 p.

179. Lawler, E. J. An Affect Theory of Social Exchange / E. J. Lawler. – American Journal of Sociology, 2001. – Pp. 32-54.

180. McIntosh-Fletcher, D. Teaming By Design: Real Teams for Real People / D. McIntosh-Fletcher. – N. Y. : McGrow-Hill, 1996. – 196 p.

181. Parker J. Social Theory: A Basic Tool kit. Houndmills, Basingstoke, Hampshire / J. Parker. – N. Y. : Palgrave MacMillan, 2003. – 223 p.

182. Raymont, T. The principles of education / T. Raymont. – London : Longmans, Green, and co., 1906. – 381 p.

183. Ryan, K. Those who can, teach / K. Ryan, J. Cooper. - Boston : Houghton Miffin Company, 1988. – 545 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета

для директоров профессиональных образовательных организаций по определению их уровня готовности к формированию педагогических команд

1. Готовы ли Вы к формированию педагогической команды в Вашей профессиональной образовательной организации?

2. Что, на Ваш взгляд, будет самым сложным при формировании педагогической команды в Вашей профессиональной образовательной организации?

3. Чего Вы опасаетесь при формировании педагогической команды в в Вашей профессиональной образовательной организации?

4. Если Вы не готовы к формированию педагогической команды, назовите причины.

5. А чему, на Ваш взгляд, будет способствовать формирование педагогической команды в Вашей профессиональной организации?

Приложение 2

Сопоставление личностных качеств со степенью конфликтности руководителей профессиональных образовательных организаций

Наименование группы качеств	Средняя оценка	
	Чебоксарский экономико-технологический колледж Минобразования Чувашии	Ядринский агротехнический техникум Минобразования Чувашии
Общечеловеческие	4,3	4,3
Психофизиологические	4,2	3,8
Деловые и организаторские способности	4,2	4,5
Коммуникативные	4,3	4,5
Профессиональные	4,5	4
Оценка конфликтности	низкая	низкая