

*На правах рукописи*



**Ефремова Оксана Викторовна**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ  
ФОРМИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ  
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

13.00.08 – теория и методика профессионального образования

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата педагогических наук

Чебоксары – 2015

Работа выполнена на кафедре психологии и социальной педагогики  
ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный педагогический  
университет им. И.Я. Яковлева»

**Научный руководитель**                    **Харитонов Михаил Григорьевич**  
доктор педагогических наук, профессор

**Официальные оппоненты**            **Ибрагимов Гусейн Ибрагимович,**  
член-корреспондент РАО,  
доктор педагогических наук, профессор  
профессор кафедры  
инженерной педагогики и психологии  
ФГБОУ ВПО «Казанский национальный  
исследовательский технологический  
университет»

**Суворов Виктор Семенович,**  
доктор педагогических наук, профессор  
профессор кафедры  
менеджмента и маркетинга  
ГАОУ ВПО «Набережночелнинский  
торгово-технологический институт»

**Ведущая организация**                    ФГБОУ ВПО «Нижегородский  
государственный педагогический  
университет имени Козьмы Минина»

Защита состоится 2 апреля 2015 года в 15.00 часов на заседании  
диссертационного совета Д 212.300.01, созданного на базе ФГБОУ ВПО  
«Чувашский государственный педагогический университет им. И. Я. Яковлева»  
по адресу: 428000, Чувашская Республика, г. Чебоксары, ул. К. Маркса, 38.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВПО  
«Чувашский государственный педагогический университет им. И. Я. Яковлева».

Электронная версия автореферата размещена на сайте ВАК Министерства  
образования и науки Российской Федерации <http://vak2.ed.gov.ru> и официальном  
сайте ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный педагогический университет  
им. И.Я. Яковлева» <http://www.chgpi.edu.ru>

Автореферат разослан \_\_\_\_\_ 2015 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор педагогических наук, профессор



Т. А. Лавина

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** В условиях введения Федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования третьего поколения и Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» образовательные организации призваны решать задачи формирования содержания образования, разработки основных образовательных программ, совершенствования образовательного процесса, внедрения инновационных форм и методов обучения, воспитания и развития обучающихся и др. Эффективное функционирование образовательных организаций возможно только на основе командного решения этих задач.

Как показывает педагогическая практика, создание педагогических команд имеет особую актуальность для профессиональных образовательных организаций, что связано с особенностями состава педагогических коллективов, включающих 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 механизмов объединения коллектива с целью 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 обоснована важная роль команд как структурных компонентов коллективов предприятий, организаций, учреждений, показано значение командной работы как фактора совершенствования управления различного рода компаниями и обеспечения их конкурентоспособности.

В общей теории управления (Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина, А. М. Карякин) определены сущностные и содержательные характеристики команды персонала организации или учреждения, признаки ее сформированности. О. Н. Громова, Дж. Грин, Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Э. Стеллман 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. показана важность наличия в образовательной

организации сплоченного педагогического коллектива как фактора, обеспечивающего ее эффективное функционирование.

Влияние положительного психологического климата и конструктивного взаимодействия в учительском коллективе на эффективность учебно-воспитательного процесса показано в трудах В. А. Виноградовой, Я. Л. Коломинского, Н. В. Кузьминой, 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 были проведены диссертационные исследования по проблеме формирования команд в образовательных организациях (И. В. Галковская, Т. В. Светенко, Н. А. Соловова, Т. А. Цинарева, Е. Н. Яковлева и др.). Однако проблема формирования педагогических команд по отношению к условиям профессиональной образовательной организации остается недостаточно разработанной. Не раскрыты особенности таких команд, пути их создания в структуре педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций, что значительно снижает эффективность функционирования этих организаций.

Таким образом, очевидны **противоречия**:

– между потребностью профессиональных образовательных организаций в педагогических командах, способных эффективно решать задачи подготовки квалифицированных рабочих или служащих и специалистов среднего звена, и разобщенностью педагогических коллективов таких организаций, не обеспечивающих решение поставленных задач в полной мере;

– между стоящей перед администрациями профессиональных образовательных 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?

**Тема исследования:** «Организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации».

**Цель исследования:** выявить, теоретически и экспериментально обосновать 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:

– определена сущность 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 взаимодействия членов команд; организация деятельности команд на основе алгоритма решения поставленных задач; диагностика уровня сформированности педагогических команд.

В исследовании были поставлены и решены следующие **задачи:**

1) определить сущность 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. С. Макаренко, А. В. Петровский, 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, Я. Л. Коломинский, А. К. Маркова, А. А. Реан, 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 – 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 – осуществлялись изучение и анализ теоретических основ исследуемой проблемы в области педагогики, управления, психологии, менеджмента, теории организации; определялись цель и задачи исследования, формулировалась гипотеза, разрабатывалась программа педагогического эксперимента.

На втором этапе (2012 – 2014 гг.) – опытно-экспериментальном – проводился эксперимент по проверке эффективности выявленных организационно-педагогических условий формирования педагогических команд в профессиональных образовательных организациях.

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

**Научная новизна исследования:**

– определена сущность понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации» как группы педагогических работников (преподавателей, мастеров производственного обучения, социальных педагогов, педагогов-психологов и др.), объединенной общей целью и совместной деятельностью по решению задач профессиональной подготовки или профессионального воспитания обучающихся;

– выявлены особенности такой педагогической команды (разнородность педагогического состава команд, характер решаемых задач), что расширяет

имеющиеся в науке представления о технологии командообразования 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; разработаны 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 управления педагогическим коллективом в профессиональной образовательной организации.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что разработанные научно обоснованные организационно-педагогические условия, нормативно-методическое обеспечение (Положение о педагогической команде в профессиональной образовательной организации, диагностическая программа результативности деятельности педагогической команды, методические рекомендации «Создание педагогических команд в профессиональных образовательных организациях») позволили существенно повысить эффективность формирования педагогических команд в профессиональных образовательных организациях.

Результаты исследования могут быть использованы в управлении профессиональными образовательными организациями, а также в образовательном процессе педагогических вузов и учреждений повышения квалификации педагогических кадров.

**Достоверность и обоснованность полученных результатов исследования** обеспечены опорой на положения системного, деятельностного, личностно-ориентированного, компетентностного подходов; комплексным применением методов теоретического и экспериментального исследования; значимостью полученных 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, государственного автономного профессионального образовательного учреждения Чувашской Республики «Ядринский агротехнический техникум» Министерства образования и молодежной политики Чувашской Республики.

#### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

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

– республиканских: научно-методической конференции «Качество и инновации в образовании: концепции, проблемы, решения» (Чебоксары, 2010), конференции «Профессиональное образование: интеграция, инновации, конкурентоспособность» (Чебоксары, 2010), совещании по обсуждению комплексных программ развития учреждений профессионального образования (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 «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),



«Вовлечение обучающихся учреждений среднего профессионального образования в добровольческую деятельность за здоровый образ жизни» (Чебоксары, 2013), «Организация учебной и 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.

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Педагогическая команда в профессиональной образовательной организации – это группа педагогических работников (преподавателей, мастеров производственного обучения, социальных педагогов, педагогов-психологов и др.), созданная для совместной деятельности по решению задач профессиональной подготовки или профессионального воспитания обучающихся.

Особенностями педагогической команды в профессиональной образовательной организации являются разнородность педагогического состава команд, 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 ролей и функций.

3. Эффективное формирование педагогической команды в профессиональной образовательной организации обеспечивает реализация следующих 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.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, двух глав (шести параграфов), заключения, списка использованной литературы, включающего 183 наименования, 2 приложений. Основное содержание работы изложено на 128 страницах, общее число иллюстраций: 17 таблиц, 7 рисунков.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования; определяются его цель, объект, предмет, гипотеза, задачи исследования; раскрываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов; формулируются положения, выносимые на защиту.

**В первой главе** «Теоретические основы формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации» раскрывается сущность понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации»; определяются показатели и дается характеристика уровней сформированности педагогической команды; теоретически обосновываются организационно-педагогические условия формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации.

Для раскрытия сущности понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации» в диссертации проанализированы различные подходы к определению понятий «коллектив», «педагогический коллектив», «группа», «рабочая группа», «команда».

Теорию коллектива начал разрабатывать В. М. Бехтерев, рассматривавший его как нечто целое, имеющее свою индивидуальность, зависящую от особенностей составляющих коллектив лиц. 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. Теория управления изучает преимущественно трудовые коллективы как общности людей-профессионалов, объединенных деятельностью по решению производственных задач. Предметом изучения педагогической науки являются детский коллектив и педагогический коллектив.

Современные представления о педагогическом коллективе сложились под влиянием идей К. Д. Ушинского, Н. И. Пирогова, Н. К. Крупской, А. С. Макаренко, В. А. Сухомлинского, определивших его место и роль в функционировании образовательного учреждения. Современные ученые Н. П. Аникеева, Н. С. Дежникова, Н. К. Карелин и др., рассматривая особенности педагогического коллектива, отмечают важность наличия в нем общей цели и совместной деятельности по ее достижению.

Структурно коллективы представлены малыми группами. В качестве разновидности групп выделяются рабочие группы, предназначенные для обмена информацией и опытом работы, определения перспектив и принятия решений. Они характеризуются такими признаками, как наличие специальной цели создания группы, индивидуальных функций и обязанностей членов группы, направленность деятельности членов группы на выполнение индивидуальных заданий и личная ответственность за качество выполнения этих заданий.

Более эффективным видом групп для профессиональной образовательной организации является команда, которая создается для решения конкретных задач (В. Р. Веснин, Т. П. Галкина). Её отличия от рабочей группы состоят в следующем: цели и задачи команды определяются руководителем коллектива совместно с ее членами; основная деятельность направлена на выполнение командных задач; существует личная и взаимная ответственность за общий результат; совместное преодоление трудностей, стоящих перед командой.

Феномен педагогической команды был изучен А. И. Донцовым, Е. М. Дубовской, Н. А. Солововой, Т. А. Цинаревой и др. Проанализировав исследования этих ученых, учитывая особенности педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций, мы сформулировали авторское определение понятия «педагогическая команда в профессиональной образовательной организации».

***В нашем понимании, педагогическая команда в профессиональной образовательной организации – это группа педагогических работников (преподавателей, мастеров производственного обучения, социальных педагогов, педагогов-психологов и др.), объединенная общей целью и совместной деятельностью по решению задач профессиональной подготовки или профессионального воспитания обучающихся.***

В теории управления 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 делятся на два типа: постоянно действующая педагогическая команда (интактная); педагогическая команда с определенным сроком функционирования (кросс-функциональная).

По второму критерию – способу управления – команды можно разделить на самоуправляемые (все ответственные решения принимаются коллегиально, каждый член команды знает свои функции, свою роль в ней) и управляемые руководителем.

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.

Анализ типов команд и особенностей педагогических коллективов профессиональных образовательных организаций позволил сделать вывод о том, что в техникумах и колледжах необходимо формировать интактные и кросс-функциональные педагогические команды как воспитательной, так и образовательной направленности.

В процессе исследования были выделены следующие показатели 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.

Выделенные показатели позволяют охарактеризовать уровни сформированности педагогической команды, что необходимо для эффективного управления ее функционированием со стороны администрации организации, выявления ее потенциала для решения новых задач. В исследовании были определены начальный (низкий), средний и высокий уровни сформированности педагогической команды.

Команда, находящаяся на *начальном (низком) уровне*, представляет собой административным путем образованную группу из членов педагогического коллектива. Решение поставленной перед командой задачи составляет цель ее деятельности. 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 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 профессиональной образовательной организации ряд 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.

**Во второй главе** «Экспериментальная проверка организационно-педагогических условий формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации» раскрывается содержание экспериментальной работы, анализируются полученные результаты.

Исследование проводилось в 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.

Экспериментальная работа состояла из двух этапов: 1-й этап – констатирующий эксперимент; 2-й этап – формирующий эксперимент.

Целью констатирующего эксперимента являлся анализ деятельности отобранных для эксперимента профессиональных образовательных организаций. Рассматривался кадровый состав, организация учебно-воспитательной работы, готовность педагогов образовательных организаций к формированию педагогической команды. Были получены следующие результаты:

– отмечен повышенный уровень эмоциональных переживаний педагогов в связи с формированием педагогических команд. Особенно это было характерно для Чебоксарского экономико-технологического колледжа Минобразования Чувашии, где предстояло создать команды из незнакомых друг другу преподавателей;

– несмотря на то, что педагогические команды создаются для улучшения ситуации в учебно-воспитательной работе, выделен ряд психологических барьеров у членов администраций учреждений, 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;

– наблюдается неоднородность педагогических коллективов по уровню образования, уровню квалификации (существенная разница в уровне профессионального образования и квалификации между членами коллектива, которая еще в большей мере усугубляется в условиях перехода учреждения с уровня начального профессионального образования на уровень среднего профессионального образования);

– у значительной части педагогических работников отсутствует базовое педагогическое образование;

– педагогические коллективы неоднородны по профессиональным интересам.

На подготовительном этапе экспериментальной работы для членов администраций профессиональных образовательных организаций был проведен обучающий семинар «Как создать педагогическую команду», где были рассмотрены технологии формирования педагогических команд, организации их деятельности.

С учетом полученных данных была осуществлена апробация выявленных организационно-педагогических условий формирования педагогических команд.

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

Выделение данного условия было обусловлено рассмотрением процесса формирования педагогической команды как специально организуемого, управляемого процесса, обеспечиваемого локальными нормативными актами профессиональной образовательной организации.

Одним из основных локальных нормативных документов, на основании которых функционирует профессиональная образовательная организация, является его Устав. Поэтому на основе действующего Устава профессиональной образовательной организации, а также других локальных документов целесообразна разработка Положения о педагогической команде, которое обсуждается на общем собрании педагогического коллектива, утверждается руководителем.

Были также разработаны комплекс диагностических методик оценки сформированности педагогической команды, методические рекомендации «Создание педагогических команд в профессиональных образовательных организациях».

В соответствии с разработанными нормативными документами в экспериментальных организациях было реализовано следующее *организационно-педагогическое условие – 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.* Было принято решение создать интактные и кросс-функциональные педагогические команды. Это было связано с необходимостью решать задачи, возникающие в образовательном процессе экспериментальных организаций. Несмотря на многообразие возникающих задач, их можно сгруппировать по такому признаку, как характер деятельности. В соответствии с этим признаком мы выделили педагогические команды для решения задач воспитательной направленности и команды, направленные на решение задач, возникающих в учебном процессе (образовательной направленности). Всего было создано 6 команд: по 2 интактных (ИПК-1, ИПК-2 – в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии и Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии) и 1 кросс-функциональной педагогической команде (КПК-1 – в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии и Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии).

Инициативные группы для формирования педагогических команд создавались из числа педагогических работников, которые по результатам анкетирования и тестирования обладали наиболее развитыми организаторскими способностями и показали готовность работать в команде. В состав педагогических команд вошли заместитель директора по воспитательной работе, заместитель директора по учебно-производственной работе, психолог, социальный педагог, преподаватели, кураторы групп и т.д.

*Третьим организационно-педагогическим условием формирования педагогической команды в профессиональной образовательной организации являлось проведение тренинга командообразования.*

Тренинг «Мы – команда» проводился на начальном этапе создания педагогических команд. Он был направлен на решение следующих задач:

- оптимизация межличностных отношений в команде;
- распределение командных ролей;
- выработка и принятие групповых норм;
- отработка навыков совместного решения проблем;
- обучение конструктивному взаимодействию в конфликтной ситуации;
- улучшение психологического климата в команде.

Тренинг включал как проведение практических занятий, так и ознакомление 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 педагогической команды, способной обеспечить построение развивающего и воспитывающего пространства в профессиональной образовательной организации.

Результатом тренингового обучения стало то, что члены педагогических команд осознали значимость командной работы для повышения эффективности своей деятельности и достижения единой цели и общих задач, в командах улучшился психологический климат, педагоги научились конструктивному взаимодействию.

Реализация следующего условия – *организация деятельности педагогических команд на основе алгоритма решения поставленных задач* – осуществлялась в соответствии с разработанными этапами (Таблица 1).

Таблица 1

**Этапы деятельности педагогической команды по решению поставленных задач**

Этапы	Педагогические действия	Формы и методы	Предполагаемый результат
<b>Подготовительный</b>	1) диагностика индивидуальных особенностей членов команды; 2) выявление отношения членов команды к поставленной задаче; 3) изучение мотивации участия членов команды в совместной деятельности; 4) сплочение команды	анкетирование, тестирование, собеседование, деловые игры, тренинг	1) прогноз возможного поведения членов команды; 2) проектирование системы стимулирования деятельности педагогической команды; 3) формирование позитивной групповой мотивации и положительного психологического климата
<b>Проектировочный</b>	1) определение траектории работы команды; 2) выбор содержания, методов, средств и форм работы; 3) проектирование деятельности команды	дискуссии, мозговые штурмы	1) формирование общего видения цели деятельности педагогической команды; 2) выработка конкретных пошаговых действий педагогической команды
<b>Содержательный</b>	1) деятельность команды по разработанному проекту решения поставленной задачи	проведение мероприятий различной направленности для решения конкретных задач, выпуск научно-методической	1) решение поставленных задач; 2) укрепление взаимодействия членов педагогической команды



		продукции	
<b>Контроль-но-аналитический</b>	1) контроль результатов педагогических воздействий; 2) анализ результатов работы педагогической команды;	выступления представителей команды с результатами проведенной работы на педагогических и методических советах, на методических семинарах, научно-практических конференциях	1) выявление отклонения результатов от поставленных целей, анализ причин
<b>Этап совершенствования</b>	1) проектирование мер по устранению причин несоответствия между полученными и планируемыми результатами; 2) поиск новых направлений деятельности педагогической команды	совещания, сборы, мозговые атаки, мастер-классы	1) рост личного профессионального мастерства каждого члена педагогической команды; 2) выбор нового направления деятельности педагогической команды

В процессе экспериментальной работы реализовывалось *следующее организационно-педагогическое условие – осуществление диагностики уровня сформированности педагогической команды.*

Для осуществления диагностики сформированности команды по выделенным показателям мы разработали комплекс диагностических методик:

- анкетирование, направленное на выявление принятия членами команды цели и задач деятельности;
- тест «Положительная групповая мотивация» (тест В. А. Розановой);
- тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири; тест «Определение стиля межличностного взаимодействия (С. В. Максимов, Ю. А. Лобейко);
- тест «Групповые роли» (по М. Белбину);
- тест «Психологический климат»;
- тест на изучение сплоченности команды (по К. Э. Сишору).

Были получены следующие результаты:

1. 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 наличие положительной динамики, статистически значимых различий между показателями на

констатирующем и итоговом этапах исследования выявлено не было. Это объясняется изначально более высоким уровнем осознания наличия общей цели, вследствие чего возрастание данного показателя уже не выглядит столь значительным на фоне других команд.

2. 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. 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 Минобразования Чувашии ( $p < 0,05$ ).

Таким образом, изменения в уровне групповой мотивации подтверждают тенденцию ее развития в участвующих в эксперименте профессиональных образовательных организаций, а именно: повышение положительной мотивации и снижение отрицательной мотивации (Таблица 2).

Таблица 2

**Динамика среднего уровня групповой мотивации  
в педагогических командах**

<b>Команды</b>	<b>Начало эк-та, (M±SD)</b>	<b>Конец эк-та, (M±SD)</b>	<b>Значимость различий, t; p</b>
ИПК-1 (ЧЭТК)	Отрицательная 40,4±16,3	Достаточная 128,6±47,3	t=4,6643; p=0,0003
ИПК-2 (ЧЭТК)	Отрицательная 36,1±12,1	Достаточная 132,6±30,7	t=7,7372; p=0,0000
КПК-1 (ЧЭТК)	Слабая 58,3±32,6	Положительная 154,9±16,7	t=7,9919; p=0,0000
ИПК-1 (ЯАТ)	Слабая 45,6±14,2	Положительная 153,2±10,8	t=13,4863; p=0,0000
ИПК-2 (ЯАТ)	Недостаточная 78,8±31,6	Положительная 160,2±14,2	t=5,2539; p=0,0004
КПК-1 (ЯАТ)	Недостаточная 105,6±51,4	Положительная 162,0±8,4	t=2,4215; p=0,0209

3. Результаты показали, что к концу эксперимента наиболее благоприятный психологический климат сложился в ИПК-1, ИПК-2 и КПК-1

Ядринского агротехнического техникума Минобразования Чувашии. В первую очередь это связано с тем, что изначально коллектив данного учреждения не менялся. Соответственно, в составы педагогических команд вошли педагоги, знакомые друг другу и работающие в одном коллективе вместе не первый год. Как результат – статистическая значимость различий показателей на констатирующем и итоговом 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.

В Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии произошло объединение двух самостоятельных педагогических коллективов в один, поэтому изначально климат был неблагоприятным в ИПК-1 и ИПК-2 (среднее значение -14,4 и -13,5 соответственно) и 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 1).

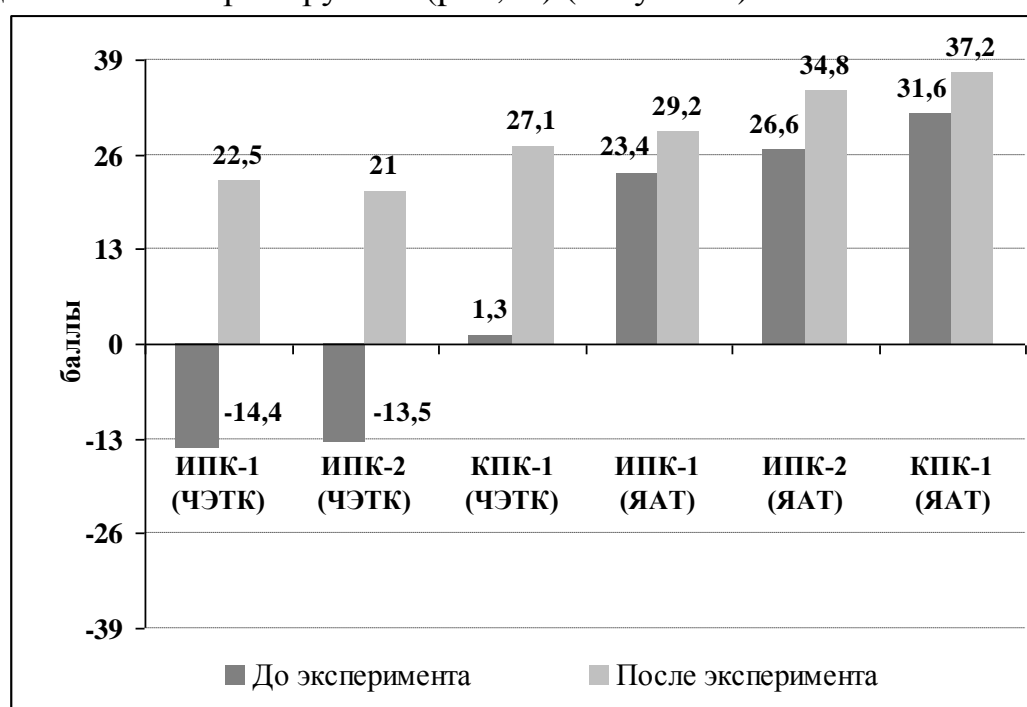


Рисунок 1. Динамика психологического климата педагогических команд

4. Изучение уровня сформированности педагогических команд по четвертому показателю – характеру взаимодействия членов команды – осуществлялось при помощи теста «Определение стиля межличностного взаимодействия». Полученное распределение по стилям руководства в изучаемых педагогических командах на различных этапах исследования представлено в Таблице 3.

Таблица 3

**Стиль межличностного взаимодействия в педагогических командах**

Команда	Доминирующий стиль взаимодействия		
	Начало эксперимента, %	Конец эксперимента, %	Значимость различий, $\chi^2$
ИПК-1 (ЧЭТК)	Директ.: 43	Директ.: 14	$\chi^2=9,0000$
	Коллег.: 0	Коллег.: 0	
	Невмеш.: 57	Невмеш.: 57	
	Деловой: 0	Деловой: 29	
ИПК-2 (ЧЭТК)	Директ.: 43	Директ.: 57	$\chi^2=6,3333$
	Коллег.: 0	Коллег.: 0	
	Невмеш.: 43	Невмеш.: 14	
	Деловой: 14	Деловой: 29	
КПК-1 (ЧЭТК)	Директ.: 22	Директ.: 0	$\chi^2=3,8429$
	Коллег.: 22	Коллег.: 56	
	Невмеш.: 34	Невмеш.: 11	
	Деловой: 22	Деловой: 33	
ИПК-1 (ЯАТ)	Директ.: 20	Директ.: 20	$\chi^2=4,5000$
	Коллег.: 20	Коллег.: 60	
	Невмеш.: 60	Невмеш.: 0	
	Деловой: 0	Деловой: 20	
ИПК-2 (ЯАТ)	Директ.: 20	Директ.: 0	$\chi^2=3,9000$
	Коллег.: 20	Коллег.: 80	
	Невмеш.: 40	Невмеш.: 0	
	Деловой: 20	Деловой: 20	
КПК-1 (ЯАТ)	Директ.: 0	Директ.: 0	$\chi^2=2,8333$
	Коллег.: 42	Коллег.: 86	
	Невмеш.: 29	Невмеш.: 0	
	Деловой: 29	Деловой: 14	

Таким образом, 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.

5. К моменту завершения экспериментальной работы повысился уровень сплоченности педагогических команд (Таблица 4).

Таблица 4

**Уровень сплоченности в педагогических командах**

Команда	Распределение по уровню сплочённости		
	Начало эксперимента, %	Конец эксперимента, %	Значимость различий, $\chi^2$
ИПК-1	Высокий: 0	Высокий: 57	$\chi^2=3,5438$

Команда	Распределение по уровню сплочённости		
	Начало эксперимента, %	Конец эксперимента, %	Значимость различий, $\chi^2$
(ЧЭТК)	Средний: 0	Средний: 43	$\chi^2=2,5985$
	Низкий: 100	Низкий: 0	$\chi^2=6,0357^*$
	Динамика в целом по группе:		$\chi^2=14,0000^{**}$
	Высокий: 0	Высокий: 0	$\chi^2=2,9531$
ИПК-2 (ЧЭТК)	Средний: 0	Средний: 0	$\chi^2=1,8229$
	Низкий: 86	Низкий: 0	$\chi^2=6,0357^*$
	Динамика в целом по группе:		$\chi^2=11,6518^*$
	Высокий: 11	Высокий: 78	$\chi^2=6,1615^*$
КПК-1 (ЧЭТК)	Средний: 33	Средний: 22	$\chi^2=0,0389$
	Низкий: 56	Низкий: 0	$\chi^2=3,1500$
	Динамика в целом по группе:		$\chi^2=9,7000^*$
	Высокий: 40	Высокий: 100	$\chi^2=1,7500$
ИПК-1 (ЯАТ)	Средний: 60	Средний: 0	$\chi^2=1,3258$
	Низкий: 0	Низкий: 0	–
	Динамика в целом по группе:		$\chi^2=4,2857$
	Высокий: 80	Высокий: 100	$\chi^2=0,3500$
ИПК-2 (ЯАТ)	Средний: 20	Средний: 0	$\chi^2=0,1346$
	Низкий: 0	Низкий: 0	–
	Динамика в целом по группе:		$\chi^2=1,1111$
	Высокий: 71	Высокий: 100	$\chi^2=1,8229$
КПК-1 (ЯАТ)	Средний: 29	Средний: —	$\chi^2=0,6563$
	Низкий: 0	Низкий: 0	–
	Динамика в целом по группе:		$\chi^2=2,3333$

Можно заметить, что, несмотря на то, что в Чебоксарском экономико-технологическом колледже Минобразования Чувашии уровень сплоченности команд оказался ниже по сравнению с командами, созданными в Ядринском агротехническом техникуме Минобразования Чувашии (где отсутствуют низкие и средние показатели), динамика изменений в колледже оказалась наиболее выраженной и статистически достоверной. Например, в команде ИПК-1 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 ( $\chi^2=6,0357$ ;  $p<0,05$ ). Педагогическая команда преобразилась в целом весьма значительно ( $\chi^2=14$ ;  $p<0,01$ ). 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. Положительная динамика может трактоваться как конструктивное проведение работы по формированию педагогических команд.

6. 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 отработывалась технология распределения ролей между членами команд. 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.

Сравнение исходных и итоговых показателей свидетельствовало о положительной динамике в уровне сформированности 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 положительной групповой мотивации и сплоченности членов педагогических команд.

Таким образом, поставленные в диссертации задачи решены, положения выдвинутой гипотезы нашли подтверждение.

**В заключении** подводятся итоги диссертационного исследования, формулируются **выводы:**

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 (преподавателей, мастеров производственного обучения, социальных педагогов, педагогов-психологов и др.), объединенной общей целью и совместной деятельности по решению задач профессиональной подготовки и профессионального воспитания обучающихся. Особенности педагогической команды в профессиональной образовательной организации являются разнородность состава команд, характер решаемых задач.

Сформированность педагогической команды в профессиональной образовательной организации позволяет 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.

Становление педагогической команды представляет собой последовательный процесс ее восхождения от начального (низкого) уровня к среднему и от него – к высокому уровню сформированности.

Анализ практики функционирования профессиональных образовательных организаций свидетельствует о разобщенности педагогических коллективов таких организаций и об отсутствии в них сформированных, эффективно решающих поставленные задачи педагогических команд.

Экспериментальная работа показала, что эффективность формирования педагогической команды профессиональной образовательной организации обеспечивается реализацией следующих 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.

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 в следующих направлениях: 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.

Основное содержание диссертационного исследования отражено в следующих публикациях:

***Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК  
Министерства образования и науки РФ***

1. 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. (0,75 п.л.)

2. Ефремова, О. В. Программно-целевой подход в 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. (0,31 п.л.)

3. Ефремова, О. В. Формирование педагогической команды в учреждениях среднего профессионального образования / О. В. Ефремова // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10. – С. 199–202. (0,5 п.л.)

#### ***Публикации в других изданиях***

4. Ефремова, О. В. Многоаспектность патриотического воспитания молодежи в учреждениях начального и среднего профессионального образования Чувашской Республики / О. В. Ефремова // Народная школа. – 2012. – № 4. – С. 85–87. (0,2 п.л.)

5. Ефремова, О. В. Особенности создания педагогической команды как главного ресурса развития воспитательного пространства образовательного учреждения / О. В. Ефремова // Современная педагогика: методология, теория, практика: материалы IV Международной заочной научно-практической конференции. – Чебоксары : НИИ педагогики и психологии, 2012. – С. 70–73. (0,3 п.л.)

6. Ефремова, О. В. О профилактике проявлений экстремизма в молодежной среде / О. В. Ефремова // Воспитание в современном культурно-образовательном пространстве : сборник статей. – М. : НОУ ВПО «МПСУ», 2012. – С. 139–145. (0,5 п.л.)

7. Ефремова, О. В. О разработке и реализации программ воспитания и социализации учреждений начального и среднего профессионального образования / О. В. Ефремова // Проблемы воспитания личности молодого человека в образовательном процессе : материалы международной научно-практической конференции. – Махачкала, 2013. – С. 438–441. (0,3 п.л.)

#### ***Учебно-методические работы***

8. Ефремова, О. В. Создание педагогической команды в профессиональной образовательной организации : учебно-методическое пособие / О. В. Ефремова. – Чебоксары : ЧКИ РУК, 2014. – 60 с. (3,75 п.л.)

Автореферат разрешен к печати диссертационным советом  
Д 212.300.01 при ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный  
педагогический университет им. И. Я. Яковлева» 28.01.2015 г.

Подписано в печать г. Формат 60x84/16.

Бумага писчая. Печать оперативная.

Усл. печ. л. 1,5. Тираж 100 экз. Заказ № \_\_\_\_

Отпечатано в отделе полиграфии  
ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный педагогический  
университет им. И. Я. Яковлева»  
428000, Чебоксары, К. Маркса, 38