

УДК 37:159.9

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА КОМПЕТЕНТНОСТИ К КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ У ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Л. Сиротюк, А.Е. Шиманский

Тверской государственный университет

Рассматривается педагогическое командообразование как средство управления качеством образования. Предлагается структура компетентности к командной деятельности у педагогических работников. Рассматриваются модели командных ролей Р.М. Белбина, Дж. Марджерисона и Д. МакКенна, Т.Ю. Базарова.

Ключевые слова: педагогическое командообразование, компетентность педагогических работников к командной деятельности, командные роли.

Необходимость повышения качества образования в условиях реализации ФГОС актуализирует необходимость поиска новых образовательных ресурсов и управленческих средств, одним из которых может явиться формирование педагогических команд, объединенных общими целями и ценностями в каждой образовательной организации.

Педагогические коллективы, заинтересованные в конкурентном преимуществе на рынке образования и высокой результативности собственной профессиональной деятельности, должны понимать актуальность педагогического командообразования как средства управления качеством образования.

Под *педагогическим командообразованием* мы понимаем комплекс мероприятий, направленный на организацию совместной деятельности педагогического коллектива ради достижения целей образовательной организации.

В современном образовании под *компетентностью* (от лат. «competens» – соответствующий, способный) понимается:

– глубокое, доскональное знание существа выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей, а также наличие соответствующих умений [12];

– специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая узкоспециальные знания, особого рода предметные умения, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия [14];

– устойчивая и глубокая часть человеческой личности, которая предопределяет её поведение во множестве ситуаций и прогнозирует качество деятельности, которое измеряется при помощи конкретных критериев или стандартов [17];

– обладание кругом знаний и умений, необходимых для реализации компетенции [8];

– владение человеком соответствующей компетенцией, включающей

его личностное отношение к ней и предмету деятельности [16].

Другими словами, под *компетентностью* понимается уже состоявшееся качество личности (совокупность качеств) и минимальный опыт по отношению к деятельности в заданной сфере.

А.А. Шехонин с коллегами указывают на то, что компоненты компетентности у разных специалистов и в разных ситуациях «могут иметь разный уровень значимости, проявления и распознавания, но все в комплексе прогнозируют умение поведенческих действий, которое, в свою очередь, прогнозирует результаты исполнения работы нужного качества, тем самым, обеспечивая эффективное выполнение определенного круга задач» [17, с. 14].

Следовательно, компетентность к командной деятельности также не является константной характеристикой и имеет поливариантную динамику.

Ю.Н. Лапыгин в структуру компетентности к командной деятельности включает надежность, навыки активного слушателя, активное участие в делах команды, способность поделиться своими умениями и навыками, способность к кооперации, гибкость поведения и мышления, ориентацию на решение задач и конечный результат, уважение к коллегам, приверженность делу и преданность команде [9]. С нашей точки зрения, *компетентность к командной деятельности* у педагогических работников включает комплекс таких способностей, как способность к совместной деятельности, способность к лидерству, способность к коммуникациям, способность к рефлексии, способность к фасилитации, способность к ролевой взаимозаменяемости в команде (способность к выполнению различных командных ролей) (см. рисунок).



Структура компетентности к командной деятельности у педагогических работников образовательной организации

Предлагаемая нами *структура компетентности к командной деятельности у педагогических работников* включает в себя:

- *способность к совместной деятельности* – это умение устанавливать взаимоотношения с членами группы таким образом, чтобы совместными усилиями эффективно выполнять поставленные задачи, общаться и налаживать конструктивный диалог с любым членом команды (слушать, слышать, задавать вопросы, аргументированно убеждать, корректно критиковать и принимать критику без обид, давать обратную связь, относиться уважительно, делиться информацией и опытом), поддерживать, помогать, предлагать и не стесняться принимать помощь; признавать свои ошибки и принимать чужую точку зрения, доверять, пластично перестраиваться и быстро адаптироваться; соблюдать сроки, устойчиво и равномерно работать по графику; соблюдать договорённости, выполнять принятое командой решение, даже если оно расходится с личным мнением [6];

- *способность к лидерству* – это умение увлечь команду идеей, создать благоприятный климат в команде, помочь членам команды советами, разрешить конфликты, абстрагироваться от личных симпатий и антипатий, отказываться от интриг и деструктивных действий, чувствовать время и управлять им, ориентироваться в экстремальной ситуации, принимать сложные решения, брать на себя ответственность за результаты собственной и командной деятельности, представлять команду за её пределами, вести переговоры в интересах команды, делегировать полномочия [5; 6; 11; 13; 15];

- *способность к коммуникациям* – это умение человека ориентироваться в различных ситуациях общения и взаимодействовать с окружающими людьми [11]. Кроме того, способность к коммуникациям – это ещё умение выстраивать и удерживать внутренние (с членами своей команды) и внешние (с членами других команд) отношения [5];

- *способность к рефлексии* – это умение проводить анализ собственной деятельности и деятельности членов команды, критично подходить к ошибкам и недочетам, корректировать собственные действия и действия членов команды, осуществлять прогноз (планирование) будущей деятельности с учетом полученного опыта;

- *способность к фасилитации* – это умение осуществлять помощь и поддержку каждому члену команды на протяжении всей командной деятельности. Фасилитация может быть случайной, неосознаваемой, осознаваемой или целенаправленной;

- *способность к ролевой взаимозаменяемости в команде* – это умение выполнять различные командные роли.

Командные роли должны раскрываться через вклад в деятельность, не являющуюся узкоспециализированной, а также через коммуникативную и динамическую ситуацию внутри и вне команды. Понятие «роль» должно объединять процесс и человеческий фактор, анализируемый через установки и компетентности [7].

В настоящее время наибольшей популярностью пользуются концепция командных ролей Р.М. Белбина [3; 4], модель коммуникативных связей «Колесо команды» Дж. Марджерисона и Д. МакКенна [10], организационно-кадровая модель Т.Ю. Базарова [1; 2].

Р.М. Белбин в результате проведенных исследований пришел к необходимости существования в каждой успешной команде восьми ролей: координатор (председатель), мотиватор (действующий, оформляющий решения), генератор идей (человек со свежим взглядом), критик (советник или судья), исполнитель (практик-организатор), душа команды, исследователь ресурсов (разведчик), финишер (доводящий дело до конца) [3].

Интересный подход предложен Дж. Марджерисоном и Д. МакКенном в модели коммуникативных связей «Колесо команды». Модель разделяет процесс деятельности на восемь рабочих функций (задач, навыков): консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание. Все рабочие функции объединяются единой областью координационной деятельности под названием «формирование связей». В соответствии с функциями выделяются восемь типов командных ролей, которые должен уметь выполнять любой член команды: докладчик-консультант, новатор-разработчик, исследователь-промоутер, специалист по оценке и развитию, координатор-организатор, специалист по производству и доработке, инспектор-контролер, специалист по поддержанию достигнутого уровня [7; 10].

Отечественную альтернативу модели Дж. Марджерисона и Д. МакКенна представляет организационно-кадровая модель Т.Ю. Базарова, основанная на модели управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого [18]. Модель Т.Ю. Базарова определяет четыре основных типа задач, стоящих перед командой и объединенных общей логикой по принципу «от общего к частному». Каждому типу задач соответствует определенная командная роль: управленец, организатор, администратор, руководитель [1; 2].

В целом стоит отметить, что поливариативная динамичность развития команды требует постоянных усилий по её корректировке и сплочению. Однако целенаправленная работа по командообразованию быстро дает результаты: повышается результативность деятельности работников организации, снижается уровень конфликтов и напряженности в коллективе, создаётся позитивная и творческая атмосфера, повышается качество образования.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2009. 560 с.
2. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М.: ИПК ГС, 1995. 111 с.
3. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу. М.: Кивитс, 2012. 315 с.
4. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: Нипро, 2003. 232 с.
5. Думиникэ Ю.С., Сиротюк А.Л. Командообразование как педагогическая технология // Военное образование. 2016. № 6. С. 17–23.
6. Думиникэ Ю.С., Сиротюк А.Л. Технологии активного обучения в образовательном процессе вуза. Тверь: ВА ВКО, 2016. 167 с.
7. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. М.: Аспект Пресс, 2008. 320 с.

8. Зеер Э.Ф., Бичева И.Б., Веденников В.А. и др. Психолого-педагогическое обеспечение подготовки ремесленников-предпринимателей. Екатеринбург: ИРРО, 2002. 95 с.
9. Лапыгин Ю.Н. Управленческая команда. М.: ЭКСМО, 2007. 270 с.
10. Маргерисон Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.
11. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. СПб.: МАПН: Академия психологии предпринимательства и менеджмента, 1997. 153 с.
12. Ожегов С.И., Шведкова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Мир и образование: Оникс, 2011. 736 с.
13. Поляков А. Командообразование и навыки командной работы. URL: <http://www.eventcons.ru>
14. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: Когито-Центр, 2002. 396 с.
15. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Институт психотерапии, 2002. 362 с.
16. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. 2003. № 2. С. 58–64.
17. Шехонин А.А., Тарлыков В.А., Клещева И.В. и др. Компетентностно-ориентированные задания в системе высшего образования. СПб: НИУ ИТМО, 2014. 98 с.
18. Щедровицкий Г.П. Организация. Руководство. Управление. Методология и философия оргуправленческой деятельности. М.: Путь, 2003. 288 с.

**PSYCHOLOGICAL ESSENCE AND STRUCTURE OF COMPETENCE
TO TEAM ACTIVITIES FROM A PEDAGOGICAL EMPLOYEES
OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

A.L. Sirotyuk, A.E. Shymanski

Tver State University

The article discusses the pedagogical team building as a means to control the quality of education. A structure of competence to team activities of teaching staff. It considers models of team roles R. M. Balbin's, John. Margerison and D. McKenna, T.Y. Bazarov.

Keywords: *pedagogical team building, competence of pedagogical workers of team activity team roles.*

Об авторах:

СИРОТЮК Алла Леонидовна – доктор психологических наук, профессор, профессор ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170021, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 24), e-mail: a.sirotyuk@mail.ru

ШИМАНСКИЙ Александр Евгеньевич – магистрант по направлению «Педагогическое образование», программа «Управление качеством образования» ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (170021, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 24), e-mail: sasha816011@mail.ru