

УДК: 37.013.2:378.12

**Людмила Є. Галавська, Світлана Ю. Боброва**  
**Київський національний університет технологій та дизайну**  
**ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ У КОЛЕКТИВІ**  
**У РОЗРІЗІ РОЗРОБКИ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ**

*Визначено теоретичні засади формування педагогічної команди та основних чинників, що впливають на якість командної роботи колективу у вищому навчальному закладі. Проведені аналітичні дослідження факторів впливу на мікроклімат у колективі науково-педагогічних працівників у розрізі розробки освітніх програм підготовки кадрів вищої кваліфікації у галузі знань «18 - Виробництво та технології» за спеціальністю «182 – Технології легкої промисловості». Визначені чинники, що впливають на якість командної роботи у колективі, підходи до підбору науково-педагогічних кадрів у колективі та шляхи удосконалення мікроклімату. Запропоновано шляхи вирішення проблеми якісного наповнення освітніх програм з позиції організації ефективної командної роботи у колективі науково-педагогічних працівників випускової кафедри ВНЗ. Надані практичні рекомендації щодо удосконалення командної роботи науково-педагогічних працівників кафедри у розрізі розробки освітніх програм підготовки фахівців першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої кваліфікації. Організація належним чином командної роботи на кафедрі ВНЗ в цілому сприятиме підвищенню якості підготовки висококваліфікованих фахівців та зокрема активній професійній та творчій діяльності, самореалізації, самоствердженню та саморозвитку кожного науково-педагогічного працівника.*

**Ключові слова:** командна робота у колективі, розробка освітніх програм за спеціальністю «Технології легкої промисловості», якість командної роботи у колективі науково-педагогічних працівників.

**Людмила Е. Галавская, Светлана Ю. Боброва**  
**Киевский национальный университет технологий и дизайна**  
**ОРГАНИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ В РАЗРЕЗЕ**  
**РАЗРАБОТКИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАМ**

*Определены основные факторы, которые влияют на качество командной работы коллектива в высшем учебном заведении. Проведены аналитические исследования факторов влияния на микроклимат в коллективе научно-педагогических работников в разрезе разработки образовательных программ подготовки кадров высшей квалификации в области знаний «18 - Производство и технологии» по специальности «182 – Технологии легкой промышленности». Определены факторы, которые влияют на качество командной работы в коллективе, подходы к подбору научно-педагогических кадров в коллективе и пути усовершенствования микроклимата. Предложены пути решения проблемы качественного наполнения образовательных программ*

*с точки зрения организации эффективной командной работы в коллективе научно-педагогических работников выпускающей кафедры ВУЗа. Предоставлены практические рекомендации усовершенствования командной работы научно-педагогических работников кафедры в разрезе разработки образовательных программ подготовки кадров первого (бакалаврского) и второго (магистерского) уровней высшей квалификации.*

**Ключевые слова:** командная работа в коллективе, разработка образовательных программ по специальности «Технологии лёгкой промышленности», качество командной работы в коллективе научно-педагогических работников.

**Ludmila E. Galavska, Svetlana Y. Bobrova**

*The Kiev national university of technologies and design*

### **COLLECTIVE TEAMWORK ORGANIZATION BY THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL PROGRAMS**

*To determine the main factors that influence on the quality of the collective teamwork in university. Analytical research of factors influence on the microclimate in the collective of scientific-pedagogical personnel in the context of the development of educational training programs for highly qualified personnel in the field of knowledge "18 - Production and Technologies" specialty "182 - Light Industry Technology." The factors that influence on the quality of teamwork, approaches to the selection of the academic staff and the way to improve the microclimate in a collective are determined. The solving ways of the problem of qualitative content of educational programs in terms of the of effective teamwork organization in scientific-pedagogical staff of the university producing department are proposed. The practical recommendations to improve the teamwork of the department scientific-pedagogical staff in the context of educational training program development of the first (bachelor) and second (master's) highest qualification levels are provided.*

**Keywords:** *teamwork in collective, the development of educational programs for specialty "Light Industry Technology", the quality of teamwork in scientific-pedagogical staff.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Розробка освітніх програм є відповідальним етапом освітньої діяльності і вимагає від науково-педагогічних працівників випускової кафедри значних зусиль. Від змісту освітньої програми у значній мірі залежить якісне наповнення, одержаних студентом освітніх послуг і в кінцевому результаті рівень кваліфікації молодого фахівця. Тільки у разі узгодженої роботи педагогічного колективу, виявлення необхідних компетентностей та результатів їх набуття можливе досягнення бажаних результатів. Ефективність освітньої діяльності науково-педагогічного колективу окремо взятої кафедри залежить від багатьох чинників, один з яких є

рівень організації в ньому командної роботи. Адже ефективна команда є колективом людей, здатних до співпраці та взаємної підтримки. Вони досягають високого результату завдяки організованості спільних дій. Команда виробляє принципи діяльності для усіх своїх членів, уміє розділити завдання на стратегічні й тактичні питання, на сутнісні та другорядні та відповідно планує час на їх вирішення. Команда має високу якість роботи та задоволеність. Саме у процесі досягнення мети група усвідомлює себе на певній стадії командою, члени починають думати одними категоріями, відчувати єдність [1].

Високоєфективна робота команди науково-педагогічних працівників кафедри повинна базуватися на поєднанні цілей, очікувань та результатів їхньої діяльності як на організаційному рівні, так і на рівні кожної особистості. Результати діяльності команди науково-педагогічних працівників сприяють удосконаленню її роботи, оскільки члени команди збирають і аналізують інформацію про власну діяльність, а потім її використовують для покращення роботи, визначення ефективних освітніх стратегій, зокрема розробки нових освітніх програм підготовки фахівців у галузі знань «18 – Виробництво та технології» за спеціальністю «182 – технології легкої промисловості». Тому організація командної роботи на кафедрі технології трикотажного виробництва КНУТД є актуальним питанням, вирішення якого сприятиме підвищенню якості наданих освітніх послуг, рівня підготовки молодих фахівців для трикотажної галузі та рейтингу КНУТД в умовах жорсткої конкуренції серед ВНЗ в цілому.

Більшість завдань, що постають перед людьми, вимагають колективних зусиль. Тому, незважаючи на індивідуалізацію свідомості і поведінки людини, вона була і залишається істотою соціальною, частиною первинного групового середовища. Причому людина не просто відчуває на собі вплив цих груп, але тільки в них і через них отримує значну частину інформації про зовнішній світ і організовує свою поведінку, орієнтуючись на групові стандарти і цінності. Разом декілька осіб можуть досягти результатів, яких навіть ціною неймовірної напруги сил ніколи не може досягти людина поодиноці. Якою би не була талановитою, старанною, розумною особою, її можливості завжди обмежені. Робота в колективі, в групі благотворно позначається на результаті, на індивідуальній ефективності. При спільній діяльності ідентичні проблеми вирішуються краще, ніж при їх індивідуальному вирішенні, оскільки в групі індивід здійснює менше помилок і демонструє вищу швидкість виконання завдань. Сам факт присутності інших людей активізує індивіда, позитивно впливаючи на його ефективність [2, 3].

Команда представляє собою соціальну групу, в якій неформальні стосунки між її членами можуть мати більше значення, ніж формальні, а дійсна роль і вплив конкретної особи не збігаються з її офіційним статусом і вагою. Трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників спільним цілям і цінностям організації має ознаки команди. Тільки

колектив однодумців, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в даній організації, спроможний перетворитися у команду.

При формуванні команди необхідно усвідомлювати, що команда – це не просто один з можливих ресурсів для виведення організації на новий рівень. Командоформування діє лише тоді, коли застосовується в потрібний час і в потрібному місці. Тобто перш за все команда повинна створюватися для вирішення конкретних проблем та задач. Крім того, необхідність в команді виникає тоді, коли керівник усвідомлює, що у нього накопичилась велика кількість невирішених задач, з якими він просто не в змозі справитися самотійно. А для вирішення цих задач необхідний не просто помічник, а група працівників, які б загальними зусиллями, допомагаючи та підтримуючи один одного виконали б ці завдання, позитивно впливаючи на результати діяльності ВНЗ. Однією з таких задач, що потребує командних зусиль, є розробка освітніх програм, що забезпечать якісну підготовку фахівців за спеціальністю «182 - Технології легкої промисловості».

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** На основі детального розгляду позицій вітчизняних та зарубіжних авторів щодо взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей, виділяють такі основні принципи командної роботи: колективна діяльність членів команди для досягнення спільної мети; результативність виконання завдання та діловитість спілкування; активність та особиста відповідальність кожного за результат діяльності команди; взаємна відповідальність та взаємозвітність членів команди; партнерство, взаємопідтримка та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвиток та ін.) один одного; створення умов для особистого і професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації (за зручною для кожного індивідуальною програмою); принцип довіри членів команди один одному; принцип гуманізму і толерантності [4].

Що стосується безпосередньо створення команди, або командоформування, то це новий метод розвитку організації, який з'явився в кінці 80х – на початку 90-х років в США та Західній Європі і швидко здобув популярність. Хохлова П.Т. [5] розглядає командоформування не лише як процедуру створення згуртованого колективу організації, а як: «організоване зусилля із поліпшення командної ефективності. Воно може включати визначення і роз'яснення політики/цілей; пошук більш інноваційних і творчих шляхів рішення завдань; поліпшення управлінської практики в таких областях, як міжособистісна комунікація, ухвалення рішень, делегування, планування, наставництво, розвиток кар'єри, стимулювання; поліпшення взаємодії між членами команди; поліпшення зовнішніх стосунків (з клієнтами, постачальниками); поліпшення взаємодії з іншими робочими групами; вдосконалення продуктів і/або послуг».

**Невирішені частини дослідження.** Трудовий колектив – це об'єднання для спільних дій заради досягнення суспільно-корисних цілей людей, які пов'язані єдністю інтересів, оформлені структурно і мають органи управління, дисципліни і відповідальності. Соціальна роль трудового колективу реалізується в сукупності взаємопов'язаних функцій: виробничо-економічної, організаційно-управлінської, виховної, соціального контролю, задоволення потреб працівників, створення умов для самореалізації особистості, а також функцій здійснення і відтворення колективістського, демократичного способу життя.

Науково-педагогічні працівники вищого навчального закладу (ВНЗ) у першу чергу є трудовим колективом, оскільки співпрацюють протягом тривалого часу, мають спільні правила, традиції. Члени трудового колективу ВНЗ регулярно зустрічаються у ході навчального процесу, мають спільні інтереси, направлені у першу чергу на надання якісних освітніх послуг та підготовку висококваліфікованих фахівців для трикотажного виробництва та текстильної галузі в цілому. Від того, як кожен член колективу ставиться до оточення, до своєї роботи, залежить не тільки настрої колективу, а і його здатність виконувати певні завдання, працювати на результат. Проте члени трудового колективу ВНЗ не мають конкретної спільної мети, оскільки кожний член колективу працює над своїм завданням (читає лекції, проводить практичні та лабораторні роботи тощо), і тому їх не можна назвати командою. Як професіонали вони не взаємодіють під час роботи.

З іншого боку, група, організована спеціально для вирішення певного завдання, є командою. Члени такої команди активно взаємодіють між собою оскільки працюють на результат. Однак така група не буде колективом, оскільки вони не співпрацюють протягом тривалого часу, не мають спільних правил чи традицій, зустрічаються тільки для обговорення та організації робочого процесу. Тому більшість керівників мріють саме про колектив-команду. Але чи обов'язково науково-педагогічні працівники кафедри мають бути командою і як цей аспект впливає на ефективність освітньої діяльності та інноваційний розвиток вищої освіти в цілому? Дані питання потребують ретельного вивчення та пошуку сучасних підходів, що забезпечують підвищення ефективності освітньої діяльності науково-педагогічних працівників випускової кафедри, що входять до складу проектних груп з формування освітніх програм.

**Мета дослідження.** Визначення теоретичних засад формування педагогічної команди та основних чинників, що впливають на якість командної роботи колективу науково-педагогічних працівників випускової кафедри у вищому навчальному закладі.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** При виборі науково-педагогічного працівника кафедри завідувач кафедри як керівник колективу у першу чергу орієнтується на рівень його професіоналізму. Для

організації командної роботи у колективі особливу увагу слід звертати на відповідність особистих цілей меті команди, а також мотиваційній та ціннісній сферам. Саме існування спільної мети є основною відмінністю команди. Для досягнення цієї мети учасники розподіляють завдання між собою, але кожен учасник усвідомлює особисту відповідальність за її досягнення. При цьому важливим є так званий «зламний момент», коли інтереси особистості поступаються місцем успіху команди. Після нього відбувається зміщення пріоритетів, від особистого до спільного.

Для успішного вирішення низки питань науково-педагогічного процесу завідувачу кафедри доречно мати колектив-команду. На сьогоднішній день існує жорстка конкуренція не лише у колективах сфери бізнесу, а й в науково-педагогічних колективах з метою підвищення конкурентоспроможності освітнього закладу. Для досягнення високого особистого рейтингу науково-педагогічному працівнику слід докласти чимало зусиль. Досягти успіху у конкурентній боротьбі між навчальними закладами дозволяє саме наявність командної роботи, яка забезпечує перехід від особистісних до спільних пріоритетів і разом з тим дозволяє зменшити рівень конкуренції між членами команди.

Основна мета керівника кафедри ВНЗ – це правильно організувати командну роботу у колективі та забезпечити ефективність діяльності педагогічної команди. Завідувачу кафедри у своїй професійній діяльності слід звернути увагу на наступні аспекти: соціально-психологічний клімат у колективі, мотивацію роботи на наявність чіткої мети командної роботи та критеріїв її досягнення, на результативність командної роботи. Завідувач кафедри повинен усвідомлювати, що керівник команди відіграє особливу роль серед науково-педагогічного складу кафедри. Грамотний керівник повинен організовувати і мотивувати ввірений йому трудовий колектив для спільної діяльності, а також розвивати в ньому самоврядування. Керівник повинен мати чітке уявлення про роботу своєї команди. Для зменшення кількості конфліктів необхідні чіткі правила і принципи роботи. Слід також пам'ятати, що колектив вперше відчуває себе справжньою командою лише тоді, коли досягнуто першого успіху. Цей факт істотно піднімає командний дух. Для підтримання ефективної командної роботи керівнику кафедри необхідно наступне: знання і врахування принципів формування ефективної команди, розуміння стадій розвитку колективу і врахування командної роботи.

На ефективність командної роботи суттєвий вплив мають методи та стиль керівництва, які пов'язані одне з одним і водночас відносно незалежні одне від одного. Домінування одного з методів керівництва, як правило супроводжується близьким до нього по суті стилем керівництва. Іноді стилі керівництва розуміють як індивідуально-своєрідне застосування керівником різних методів керівництва, що підкреслює їх відносну незалежність. Як показує практика, не існує універсального оптимального стилю керівництва

колективом, здатного забезпечити рішення завдань, що стоять перед ним, та нормальний соціально-психологічний клімат. В різних конкретних ситуаціях ефективним може виявитись той чи інший стиль або їх гармонійне поєднання.

Мотивування роботи викладачів, стимулювання їх професійно-педагогічної діяльності повинно здійснюватися завідувачем кафедри, у першу чергу, задля підвищення якості освітніх послуг в цілому та навчання студентів зокрема. Це є одним з основних аспектів у діяльності керівника кафедри ВНЗ. Для того, щоб викладачі творчо підходили до виконання своїх обов'язків, необхідно мати можливість відвертого спілкування з ними, користуватися повагою з їх боку, мати визнання й успіх. Це означає, що значні резерви в стимулюванні педагогічної діяльності викладачів містяться в створенні сприятливого психологічного клімату. Людині, особливо високоосвіченій і інтелектуально розвиненій, для повноцінної мотивації діяльності важливо задовольняти не тільки матеріальні, але й соціальні та духовні потреби. Тому завідувач має забезпечити на кафедрі таку атмосферу, за якої практично кожний науково-педагогічний працівник зможе задовольнити свої найважливіші соціальні потреби: у спілкуванні, визнанні, увазі, досягненні успіхів.

Комфортний, здоровий психологічний клімат має великий вплив на життя та діяльність педагогічного колективу та його створення є однією з важливих функцій керівника. Позитивний психологічний клімат сприяє формуванню почуття задоволення у членів колективу від участі у спільній діяльності; почуття незадоволення супроводжується, як правило, зростанням у більшості членів колективу кількості референтних (привабливих) груп, що може призвести до дезінтеграції колективу [6].

Важливе практичне значення в організації командної роботи має правильний розподіл ролей. Основою успіху будь-якої сучасної командної діяльності є відносини співпраці і взаємодопомоги в протиположності конфлікту і конфронтації. Передумови поведінки, що спрямована на командну діяльність: свобода і відвертість інформаційного обміну; взаємна підтримка дій, переконання в їх виправданості; довіра, дружелюбність у відносинах сторін. На даний час у професорсько-викладацькому колективі кафедри технології трикотажного виробництва КНУТД чітко розподілені ролі, що забезпечує ефективність командної роботи. Оскільки колектив кафедри малочисельний, то деякі члени команди поєднують виконання певних функцій. У колективі є і критик, і генератор ідей, і натхненник. Саме від цих перерахованих ролей у значній мірі залежить якість виконуваної роботи, зокрема розробки освітніх програм «Технології та дизайн трикотажу» для першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої кваліфікації за спеціальністю «182-Технології легкої промисловості».

Завідувач кафедри також повинен пам'ятати та постійно відслідковувати хвороботворні руйнуючі процеси, які можуть виникати в колективі у ході командної роботи та призводять до погіршення соціального психологічного клімату на кафедрі. А саме наступні моделі ситуації:

1. Пасажири автобуса: кожний учасник команди виконує лише власні завдання і його не хвилюють проблеми та задачі інших. При цьому виконавши свою роботу, працівник не намагається якось підтримати та допомогти співробітнику.

2. Один на полі, усі інші на трибунах: керівник не вміє делегувати повноваження. При цьому завідувач виконує всю основну роботу, а підлеглі лише спостерігають та коментують. Така ситуація досить часто зустрічається, і головна помилка тут саме керівника, який не вміє належним чином організувати роботу.

3. Багато розумних, мало дорослих: фахівці високого класу на чолі з сильним керівником уникають взяття на себе відповідальності, яка виходить за їх прями обов'язки, ухиляються від участі в прийнятті рішень, які стосуються організації в цілому, в усьому покладаючись на лідера. Або він сам вважає: «Вони молодці, але тут мені видніше».

4. Негативна селекція: керівник боїться конкуренції, тому формує команду, яка за рівнем досвіду, кваліфікації та знань нижча від нього.

Розглянувши проблеми, які можуть виникнути у команді, можна зробити висновок, що саме керівник у найбільшій мірі несе відповідальність за організацію командної роботи та її ефективність. Керівник повинен допомагати співробітникам виробити єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, ставити перед ними цілі, які їх надихатимуть, підтримувати в досягненні бажаних результатів, створювати необхідні умови праці і забезпечувати засобами досягнення мети.

Досвід керівництва кафедрою дозволяє стверджувати, що керівник повинен бути не лише висококваліфікованим фахівцем, а й у якійсь мірі психологом, який здатен помітити негаразди у своєму колективі, та вдалим менеджером, який вміє вчасно скорегувати його діяльність для забезпечення ефективної роботи.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

1. Ефективність освітньої діяльності науково-педагогічного колективу окремо взятої кафедри залежить від багатьох чинників, один з яких є рівень організації в ньому командної роботи. Саме командна робота є одним з основних засобів підвищення рівня конкурентоспроможності ВНЗ.

2. Комфортний, здоровий психологічний клімат у колективі має великий вплив на життя та діяльність педагогічного колективу. Створення позитивного соціально-психологічного клімату є однією з важливих функцій керівника.



3. Ефективність організації командної роботи залежить не лише від професіоналізму керівника, а й від форм влади, які він застосовує. Керівник має прагнути до раціонального поєднання всіх можливих форм і джерел влади, оскільки це є однією з головних умов ефективного керівництва.

4. Атмосфера, яка панує у ВНЗ, організація процесу навчання та спілкування зі студентами здійснює опосередкований вплив на формування майбутнього фахівця.

5. Рівень ефективності командної роботи науково-педагогічних працівників випускової кафедри у якості членів проектної групи з розробки освітньої програми підготовки інженерів-технологів для трикотажної галузі є суттєвим фактором, що впливає на її якісне наповнення та конкурентноспроможність на ринку освітніх послуг.

### Література

1. Пометун О.І. Організація командної діяльності в педагогічному колективі [Текст] / О. Пометун, Л. Середняк, І. Сущенко, О. Янушкевич // Директор школи. — 2005. — № 6-7. — С.59-73.

2. Гавриш Н.В. Теоретичні засади формування педагогічної команди як суб'єкту управління якістю роботи дошкільного навчального закладу [Електронний ресурс] / Н.В. Гавриш, О.В. Янко. — Режим доступу : <http://vuzlib.com/content/view/182/84/>. — Назва з екрану.

3. Квітка Д. Особистість, колектив, команда [Електронний ресурс] // Сучасна освіта. — Режим доступу : <http://osvita.ua/school/manage/general/6022/>. — Назва з екрану.

4. Карамушка Л.М. Технології роботи організаційних психологів [Текст] : навчальний посібник / Л.М. Карамушки. — К. : Фірма «ІНКОС». — 2005. — 366 с.

5. Хохлова П.Т. Team-building как основа современных персонал-технологий [Текст] / П.Т. Хохлова // «Управление персоналом». — 2005. — № 1-2 — С.12.

6. Іщенко А.М. Особливості формування соціально-психологічного клімату у вищих навчальних закладах [Електронний ресурс] / А.М. Іщенко, А.А. Савело // Молодий вчений. — Научные статьи / Экономика и экономические науки 2014. — № 6(9) — Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-formuvannya-sotsialno-psihologichnogo-klimatu-u-visshih-navchalnih-zakladah>. — Назва з екрану.

7. Жуков Ю. М. Технологии командообразования [Текст] / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев., Е.Н. Павлова. — М. : Издательство «Аспект Пресс», 2008. — 320 с.