

**Оригинальная статья**

DOI: 10.17748/2686–9969–2025-8-6-30-38

УДК 37.01

EDN DAARSQ

РАЗВИТИЕ ГОТОВНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ**Сона Хачиковна Мавян**

Кубанский государственный университет

г. Краснодар, Россия

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7183-8201>

e-mail: s.m.232612@mail.ru

Аннотация. Введение. Статья посвящена вопросу развития готовности персонала образовательной организации к командной работе. В условиях изменений в образовательной системе, вызванных цифровизацией и модернизацией процессов, коллективное взаимодействие педагогов становится важным фактором успешного функционирования образовательных учреждений. Отмечено, что эффективное взаимодействие в команде способствует улучшению качества образовательного процесса, повышению мотивации сотрудников и созданию благоприятной атмосферы для профессионального роста. **Материалы и методы:** анализ педагогических и управленческих подходов; анализ научных публикаций, практические данные о реализуемых программах повышения квалификации; сравнительный метод. **Результаты исследования.** Выделены основные компоненты формирования командной работы в образовательных учреждениях. Установлено, что внедрение программ командного обучения повышает общую эффективность работы коллектива, способствует развитию коммуникационных навыков у педагогов и улучшению психологического климата в учреждениях. **Выводы и заключение.** Для эффективного внедрения принципов командного взаимодействия необходимо учитывать особенности организации труда в образовательных учреждениях. Исследование показало, что готовность персонала к командной работе влияет на качество образовательного процесса и способность учителей адаптироваться в условиях образовательной реформы.

Ключевые слова: командная работа, персонал образовательной организации, развитие готовности, профессиональное взаимодействие, тренинги, командные технологии, мотивация

Для цитирования: Мавян С.Х. Развитие готовности персонала образовательной организации к командной работе // Педагогика: история, перспективы 2025. Том 8. № 6. С. 30-38 EDN DAARSQ,
DOI: 10.17748/2686-9969-2025-8-6-30-38

Original article

DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATION STAFF READINESS FOR TEAMWORK

Sona Kh. Mavyan

Kuban State University

Krasnodar, Russia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-7183-8201>

s.m.232612@mail.ru

Annotation. Introduction: This publication is devoted to the issues of developing the readiness of the staff of an educational organization for teamwork. In the context of changes in the educational system caused by digitalization and modernization of processes, the collective interaction of teachers is becoming an important factor in the successful functioning of educational institutions. The article examines the key aspects of team readiness formation, including educational programs and internal work mechanisms aimed at developing cooperation among teachers, administrative and technical staff. The author notes that effective teamwork contributes to improving the quality of the educational process, increasing employee motivation and creating a favorable atmosphere for professional growth. **Materials and methods:** the research is based on the analysis of pedagogical and managerial approaches developed to increase the readiness of employees of educational organizations for teamwork. To achieve this goal, methods of analyzing scientific publications were used, as well as practical data on ongoing professional development programs aimed at improving interaction in teaching teams. The comparative method made it possible to evaluate the effectiveness of various models of team interaction in educational institutions. **Research results:** the article highlights the main components of teamwork in educational institutions: improving interaction between teachers through joint projects, conducting trainings and seminars on team technologies, creating platforms for sharing experiences, as well as implementing management systems aimed at supporting team initiatives. It was found that the introduction of team learning programs increases the overall effectiveness of the team, promotes the development of

communication skills among teachers and improves the psychological climate in institutions. **Discussions and conclusion:** Teamwork in educational organizations is a key element of their successful functioning and development. The article emphasizes that in order to effectively implement the principles of teamwork, it is necessary to take into account the specifics of work organization in educational institutions, including the creation of a supportive infrastructure, training and regular evaluation of the results achieved. The study showed that staff's willingness to work in a team directly affects the quality of the educational process and teachers' ability to adapt to changing working conditions in the context of educational reform.

Keywords: teamwork, staff of an educational organization, development of readiness, professional interaction, trainings, team technologies, motivation

For Citation: Mavyan S.Kh. Development of educational organization staff readiness for teamwork. Pedagogy: History, Prospects. 2025. Vol. 8. No. 6. P. 30-38 (In Russ.). EDN DAARSQ, DOI: 10.17748/2686-9969-2025-8-6-30-38

Введение

Актуальность исследования готовности персонала образовательной организации к командной работе обусловлена современными вызовами, стоящими перед системой образования, среди которых важнейшую роль играет необходимость эффективной реализации Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС). В условиях цифровизации образования и внедрения новых образовательных технологий вопросы командного взаимодействия становятся особенно важными для повышения качества образования и обеспечения гибкости образовательных процессов.

Материалы и методы

В работе использованы публикации, посвящённые вопросам командного взаимодействия в образовательных организациях, включая исследования по коуч-технологиям, проектным формам обучения и управленческим моделям развития педагогических коллективов. В качестве методологической основы применялся сравнительный анализ подходов разных авторов к формированию готовности персонала к командной работе, что позволило выделить устойчивые механизмы и условия, влияющие на результативность командного взаимодействия.

Обзор литературы

Исследования демонстрируют разные подходы к развитию готовности персонала образовательной организации к командной работе: например, М.М. Богданова,

О.М. Кузеванова и С.Ю. Шевелев связывают её формирование с ранней профессиональной подготовкой и адаптацией обучающихся к коллективным формам деятельности [1], тогда как Ю.В. Болотова рассматривает командную работу педагогов как условие повышения качества образовательной среды в дошкольных учреждениях [2].

Работы В.М. Жураковской и О.А. Оличевой показывают, что коуч-технологии становятся действенным инструментом командообразования и поддержания стратегических изменений в образовательной организации [3], а Н.П. Константинова и Н.А. Филина подчёркивают значимость психолого-педагогических механизмов формирования навыков взаимодействия в детских коллективах [4].

Е.М. Крюкова и Е.Ю. Щербина обращаются к вопросу управленческой мотивации, показывая, что командный подход способен укреплять профессиональное участие педагогов [5], тогда как А.В. Кузь и Н.А. Попова фиксируют роль технологий командообразования в инновационных процессах дошкольных организаций [6].

Проектные формы обучения, по выводам С.Д. Липатовой и Е.А. Хохоловой, создают устойчивую базу для развития командных навыков студентов вуза [7], а Е.А. Максимова рассматривает командную работу как ресурс развития школы и механизм согласования усилий педагогов [8].

В работах А.А. Петренко подчёркивается ответственность управленческого персонала за создание условий для командного взаимодействия [9], тогда как Н.М. Рыскулова обращает внимание на развитие командных умений у студентов технических специальностей как часть их профессиональной подготовки [10].

В исследованиях Ю.В. Болотовой указывается, что в дошкольных организациях командный формат обеспечивает слаженное распределение функций между педагогами, позволяя выстраивать последовательные программы сопровождения детей в условиях обновления образовательных требований [2].

Изучение публикаций, посвящённых коуч-технологиям, прежде всего работ В.М. Жураковской и О.А. Оличевой, выявило, что данные технологии становятся действенным инструментом развития командной готовности, так как они позволяют педагогам не просто обмениваться опытом, но и формировать коллективные стратегические решения [3]. В этих исследованиях подчёркивается, что коуч-сессии помогают участникам выявлять скрытые противоречия и распределять ответственность более рационально, что особенно важно для организаций, где внедряются программы развития или происходит изменение структуры управления. Авторы приводят примеры образовательных учреждений, где внедрение коучинга привело к сокращению внутриколлективных конфликтов и росту эффективности методической работы, что наглядно демонстрирует прямую связь между командными инструментами и профессиональными результатами.

Работы Н.П. Константиновой и Н.А. Филиной обращают внимание на психолого-педагогические механизмы, определяющие успешность командных взаимодействий, причём авторы подчёркивают необходимость учитывать возрастные и

мотивационные особенности участников, что особенно важно в условиях детских временных коллективов [4].

Дополнительные публикации, такие как работы Е.М. Крюковой и Е.Ю. Щербиной, демонстрируют, что командный подход в управлении способствует росту профессиональной мотивации, поскольку позволяет педагогам видеть результаты совместных усилий и воспринимать участие в командных инициативах как часть профессионального развития [5].

В исследованиях А.В. Кузь и Н.А. Поповой подчеркивается, что технологии командообразования становятся структурным элементом инновационной деятельности, поскольку они обеспечивают согласование действий педагогов при внедрении новых программ и методик [6]. Приводятся примеры дошкольных организаций, где командная модель позволила сократить сроки адаптации педагогов к новым требованиям и улучшить результаты аттестации сотрудников.

Анализ монографии Е.А. Максимовой показывает, что командная работа выступает ресурсом развития школы, так как она создаёт систему горизонтального распределения ответственности, позволяющую педагогам участвовать в решении управленческих задач наравне с администрацией [8].

Результаты исследования

Проведённый анализ показал, что значительная часть современных работ рассматривает командную работу как практический инструмент повышения качества образовательного процесса, а не как формальную управленческую процедуру, что подчёркивается в публикациях М.М. Богдановой, О.М. Кузевановой и С.Ю. Шевелева, где авторы фиксируют рост адаптивности студентов после участия в командных практиках и совместных учебных проектах [1].

Анализ представленных исследований показывает, что развитие готовности персонала к командной работе опирается на конкретные формы сотрудничества, встроенные в профессиональную деятельность педагогов:

- совместное проектирование образовательных программ;
- распределённое ведение тематических модулей;
- коллективная разработка диагностических материалов;
- парное и групповое сопровождение обучающихся;
- участие в межпредметных командах, создающих интегрированные занятия (проектные группы, ситуационные команды, кросс-функциональные педагогические пары).

Эффективность командного взаимодействия обеспечивается использованием точечных средств – коуч-сессий для выработки единых решений, методических мастерских для коллективного анализа практик, наставничества как механизма передачи опыта, педагогических лабораторий для испытания новых методик, а также регулярных стратегических сессий, позволяющих согласовывать цели и распределять роли.

В работах отмечается, что устойчивость командной работы напрямую зависит от управленческих механизмов:

- закреплённого регламента командного взаимодействия;
- календаря командных мероприятий;
- системы аналитической обратной связи;
- распределённых зон ответственности и
- обязательной фиксации результатов в общих профессиональных документах (карты распределения функций, протоколы решений, общие модели уроков и воспитательных проектов).

Выводы и заключение

Таким образом, сравнение разных подходов позволило установить, что наиболее продуктивные результаты достигаются в тех организациях, где командная деятельность поддерживается не только на уровне отдельных педагогических инициатив, но и через институциональные механизмы:

- работу методических объединений в формате профессиональных сообществ,
- функционирование координационных групп, отвечающих за планирование образовательных событий,
- практику «открытых уроков» как средства коллективного анализа, создание банка командных методических решений и включение сотрудников в инновационные рабочие группы (стартовые команды, команды сопровождения, команды развития).

Командная работа оказывает прямое влияние на качество образовательного процесса, поскольку обеспечивает согласованность педагогических действий, уменьшает профессиональные разрывы между сотрудниками и повышает готовность коллектива реагировать на организационные изменения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Богданова М.М., Кузеванова О.М., Шевелев С.Ю. Формирование у студентов-первокурсников компетенции «готовность к командной работе» // Московский педагогический журнал. 2024. № 1. С. 125–136.
2. Болотова Ю.В. Организация командной работы педагогов в условиях развития ДОО // Наука и социум: материалы Всероссийской научно-практической конференции. АНО ДПО «Сибирский институт практической психологии, педагогики и социальной работы», 2021. № XVI. С. 13–18.
3. Жураковская В.М., Оличева О.А. Коуч-технология как механизм командообразования, реализации стратегии развития образовательной организации // Педагогический журнал. 2018. Т. 8. № 6А. С. 83–94.

4. Константинова Н.П., Филина Н.А. Психолого-педагогические аспекты формирования навыков командной работы во временном детском коллективе // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 74-4. С. 284–287.
5. Крюкова Е.М., Щербина Е.Ю. Командный подход в управлении образовательной организацией для повышения профессиональной мотивации: дополнительная профессиональная программа повышения квалификации. Екатеринбург: МБУ ИМЦ «Екатеринбургский Дом Учителя», 2023. 11 с.
6. Кузь Н.А., Попова А.В. Применение технологии командообразования в организации инновационной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации // Вестник педагогических инноваций. 2021. № 2 (62). С. 95–104.
7. Липатова С.Д., Хохолева Е.А. Технология формирования навыков командной работы в условиях проектного обучения студентов вуза // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки. 2021. № 1. С. 57–70.
8. Максимова Е.А. Командная работа – ресурс развития школы. М.: Национальный книжный центр; ИФ «Сентябрь», 2015. 144 с.
9. Петренко А.А. Педагогическая компетентность управляющего персоналом в образовательной организации: учебное пособие. М.: Русайнс, 2024. 258 с.
10. Рыскулова М.Н. Формирование умений командной работы у студентов технических вузов // Общество: социология, психология, педагогика. 2018. № 12. С. 229–233.

REFERENCES

1. Bogdanova M.M., Kuzevanova O.M., Shevelev S.Yu. Formation of the competence «readiness for teamwork» among first-year students. Moscow Pedagogical Journal. 2024. No. 1. pp. 125-136.
2. Bolotova Yu.V. Organization of teamwork of teachers in the conditions of development of preschool educational institutions. Science and society: materials of the All-Russian scientific and practical conferences. ANO DPO «Siberian Institute of Practical Psychology, Pedagogy and Social Work», 2021. No. XVI. pp. 13-18.
3. Zhurakovskaya V.M., Olicheva O.A. Coaching technology as a mechanism of team building, implementation of an educational organization development strategy. Pedagogical journal. 2018. Vol. 8. No. 6A. pp. 83-94.
4. Konstantinova N.P., Filina N.A. Psychological and pedagogical aspects of the formation of teamwork skills in a temporary children's collective. Problems of modern pedagogical education. 2022. No. 74-4. pp. 284-287.

5. Kryukova E.M., Shcherbina E.Y. A team approach in managing an educational organization to increase professional motivation: an additional professional development program. Yekaterinburg: MBU IMC «Yekaterinburg Teacher's House», 2023. 11 p.
6. Kuzma N.A., Popova A.V. The use of technology of team building in the organization of innovative activities of teachers of preschool educational organizations. Bulletin of pedagogical innovations. 2021. No. 2 (62). pp. 95-104.
7. Lipatova S.D., Khokholeva E.A. Technology of formation of teamwork skills in the context of project-based learning of university students. Bulletin of Samara State Technical University. Series: Psychological and pedagogical sciences. 2021. No. 1. pp. 57-70.
8. Maksimova E.A. Teamwork is a resource for school development. Moscow: National Book Center; IF «September», 2015. 144 p.
9. Petrenko A.A. Pedagogical competence of a personnel manager in an educational organization: a textbook. Moscow: Rusains, 2024. 258 p.
10. Ryskulova M.N. Formation of teamwork skills among students of technical universities // Society: sociology, psychology, pedagogy. 2018. No. 12. pp. 229-233.

Информация об авторе: Сона Хачиковна Мавян – студентка, направление подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, направленность (профиль) Управление образовательными организациями, Кубанский государственный университет

г. Краснодар, Россия

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7183-8201>

e-mail: s.m.232612@mail.ru

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи

Information about the author: Sona Kh. Mavyan – Student, Major: 44.04.02 Psychological and Pedagogical Education, Major: Educational Organization Management. Kuban State University

Krasnodar, Russia

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7183-8201>

e-mail: s.m.232612@mail.ru

The author has read and approved the final manuscript

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 01.11.2025.

Одобрена после рецензирования и доработки / Approved after reviewing and revision:
23.12.2025

Принята к публикации / Accepted for publication: 27.12.2025.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов/ The author declares no conflicts
of interests

Рекомендовано учебно-методической комиссией кафедры педагогики,
психологии, факультета педагогики, психологии и коммуникативистики
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»