

д-р Надежда Нижнева-Ксенофонтова

Белорусский государственный университет, Минск
Филологический факультет
Тел. +375293314421
e-mail: nadnikolaeva@bk.ru

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6156-4294>

проф. Наталья Нижнева

Белорусский государственный университет, Минск
Филологический факультет
Тел. +375173037749
e-mail: nizhneva_nn@mail.ru

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8416-6160>

к. фил. н. Владислав Ксенофонтов

Белорусский государственный университет, Минск
Филологический факультет
Тел. +375173341274
e-mail: nadnikolaeva@bk.ru

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7934-0697>

**ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ
КОЛЛЕКТИВЕ ВУЗА**

STRESZCZENIE

CECHY KOMUNIKACJI W DYDAKTYCZNYM KOLEKTYWIE UCZELNI

Badane są problemy organizacji komunikacji w ramach funkcjonowania kolektywu dydaktycznego uczelni. Podkreśla się znaczenie priorytetowe znaczenie pracy grupowej profesorsko-dydaktycznego zespołu dla rozwiązywania zadań kluczowych. Omawiane są warunki efektywnej organizacji pracy w grupie na podstawie optymalnego podziału i bilansu ról.

Słowa kluczowe: komunikacja, praca grupowa, stadium rozwoju grup w zespole, rola członków grup, charakterystyki grupy, kryterium efektywności pracy grupowej

SUMMARY

PECULIARITIES OF TEACHING STAFF COMMUNICATION AT UNIVERSITIES

The article investigates the problems of communication within the framework of the functioning of the teaching staff of the University. The priority of group work of the teaching staff for the solution of key tasks is emphasized. The conditions of effective organization of work in groups on the basis of optimal distribution and balance of roles are revealed.

Key words: communication, group work, stages of development of groups, roles of group members, characteristics of groups, the criteria of group work effectiveness

В условиях совершенствования системы образования в высшей школе особое значение придается рационально выстроенному дидактическому процессу¹. Это во многом определяется грамотно организованной деятельностью коллектива кафедры.

Актуализируем, что кафедра – это ключевое звено учреждения высшего образования, она в основном определяет содержание и единство образовательного процесса и всех его компонентов. Основная задача коллектива кафедры состоит в обеспечении высокого научного и методического уровня преподавания дисциплин, в повышении квалификации, нравственной и профессиональной подготовки преподавателей². Кафедры активно участвуют в научной, методической и воспитательной работе, руководят научными обществами студентов.

Важнейшей особенностью деятельности дидактического коллектива кафедры является необходимость постоянного научного поиска и учета потребностей социальной практики. В современных динамичных условиях от качества деятельности кафедр зависит не только уровень подготовки специалистов различного профиля, но и перспективы развития общества и государства в целом.

Безусловно, достижению целей деятельности кафедрального коллектива и его эффективному функционированию способствует групповая работа.

¹ Б.Ю. Сербиновский, О.А. Кракашова, *Организационная культура: структура понятия и подход к измерению и моделированию*, Ростов-на-Дону 2002; Н.Н. Нижнева, Н.Л. Нижнева-Ксенофонтова, В.А. Ксенофонтов, *Педагогическое взаимодействие: условия эффективности*, „Linguodidactica” 2017, t. XXI, s. 221-231.

² М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, С.Л. Кандыбович, *Психология высшей школы*, Минск 2006, s. 234.

Очевидно, что результаты деятельности коллектива кафедры как организации зависят не только от деятельности отдельных преподавателей, а в большей степени от совместной работы членов всего коллектива. Сотрудник кафедры взаимодействует с коллегами, являясь членом группы, в рамках которой он исполняет свои обязанности.

Сплоченность и концентрирование всех членов группы на решении общих задач, безусловно, способствует повышению эффективности образовательного процесса в целом и повышению результативности каждого преподавателя.

Под группой мы понимаем относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого³.

Группы, функционирующие в рамках учреждения образования, можно классифицировать по различным признакам: размеру группы, сферам совместной деятельности, уровню развития, целям существования, периодам функционирования, характеру вхождения сотрудника в группу.

Образование групп в любой организации можно объяснить теориями близости, формирования, равновесия, обмена⁴. Возможность достижения целей и удовлетворение потребностей в обеспечении безопасности, общении, в принадлежности, в самоуважении и получение определенного статуса могут также выступать в качестве причин, побуждающих людей объединяться в группы.

Среди стадий развития групп в коллективе кафедры выделяют: формирование, бурление, становление норм поведения, выполнение работы, расформирование⁵.

Проходя стадии становления и развития, группа приобретает ряд черт и характеристик, которые влияют на эффективность ее работы.

Основные характеристики зависят от группы, определяются характером взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней преподавателей и формируются в процессе развития группы.

Ситуационные характеристики зависят от условий функционирования групп, определяемых учреждением образования. Они оказывают

³ *Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб.*, Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова (red.), Санкт-Петербург 2008, s. 180.

⁴ Там же, s. 183.

⁵ Там же, s. 185.

значительное влияние на работу групп и могут либо способствовать ее улучшению, развитию группового и межгруппового сотрудничества, либо тормозить эти процессы.

Американский исследователь Мередит Белбин⁶ выделяет следующие возможные роли членов группы: координатор, организатор, генератор идей, искатель (разведчик ресурсов), математик (оценщик идей, критик), командный игрок, исполнитель, финишер, специалист.

Эффективность работы группы зависит от ее состава и от баланса ролей.

М. Белбин считает, что группа, где есть исполнители всех девяти ролей, готова к выполнению любого задания. Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен там, где имеют место быстрые изменения содержания работы.

Исследования показали, что особенно высоких показателей добились группы, в которых были:

- способный руководитель;
- сильный генератор идей;
- интеллектуал, стимулирующий генератора идей;
- математик, способный вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.

В рамках дидактических коллективов рекомендуется развивать навыки работы не только в предпочитаемой роли, но и в других ролях, что позволит более эффективно решать периодически возникающие в группе проблемные задачи.

Анализ различных подходов к пониманию ролевых функций в группе позволяет сделать ряд выводов.

1. В целях эффективной групповой деятельности нужны не только идеи, инициатива, конкретные предложения, обоснованные решения и четкое исполнение принятых решений, но и эмоциональная поддержка, добрые отношения, юмор и хорошая морально-психологическая атмосфера в коллективе кафедры.
2. Чем более полная и разнообразная ролевая структура группы, тем динамичнее процесс формирования и эффективнее деятельность этой группы.
3. Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен в условиях быстрого изменения содержания работы.

⁶ Р.М. Белбин, *Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач*, Гиппо 2003.

Напомним, что среди основных характеристик группы (структура, статус, роли, нормы, лидерство, групповой процесс, сплоченность, конфликтность) значимое место отводится нормам, под которыми понимаются общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими. Нормы оказывают влияние на результаты деятельности учреждения образования, могут быть положительными и способствовать достижению целей деятельности коллектива кафедры.

Группы, функционирующие в рамках учреждения образования, могут иметь разнообразные нормы: нормы деятельности: отношение к работе в позднее время, к сверхурочной работе, заменам; интенсивность работы; отношение к ошибкам в работе и т.п.; нормы, регулирующие распределение ресурсов внутри группы.

Важнейшей характеристикой дидактического коллектива является групповая сплоченность, под которой понимается стремление преподавателей работать на кафедре и выполнять принятые на себя обязательства.

Как правило, чем более сплоченным является коллектив, тем выше результаты его работы. Групповая сплоченность оказывает влияние на результаты деятельности не только коллектива кафедры, но и всего учреждения образования в целом. Если групповые цели согласуются с целями факультета и вуза, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности вуза.

На групповую сплоченность оказывают влияние различные факторы, которые могут повышать ее, так и существенно снизить.

Для коллектива кафедры к факторам, повышающим групповую сплоченность могут относиться:

- размер группы и возможность взаимодействия членов группы друг с другом – оптимальным считается небольшое количество в составе 5-7 человек;
- согласие относительно целей;
- высокая общность установок и ценностных ориентаций;
- наличие взаимосвязи задач, стоящих перед группой;
- сложность задач, стоящих перед группой;
- положительный опыт взаимодействия между членами группы, личная привлекательность членов группы;
- гордость за совместные достижения и результаты в групповой работе;

- поддерживающее отношение руководства к групповым формам работы: проведение собраний и заседаний, упор на глобальные цели группы, организация групповых обсуждений на кафедре возникающих проблем, новых процессов и приоритетов, привлечение членов группы к принятию решений;
- наличие групповой мотивации и группового вознаграждения;
- распределение ресурсов по групповому принципу и др.

К факторам, которые понижают сплоченность педагогического коллектива, могут относиться:

- большая численность групп, при этом возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются;
- отсутствие согласия относительно целей деятельности;
- низкая общность установок и различие ценностных ориентаций;
- отсутствие взаимосвязи задач, стоящих перед группой;
- низкая сложность задач, решаемых группой;
- наличие негативного опыта взаимодействия между членами группы, личная неприязнь;
- присутствие явных неудач в предшествующей деятельности группы и отсутствие ощутимого увеличения результатов труда в предыдущей совместной деятельности;
- индифферентное отношение руководства к групповым формам работы и др.

Решение возникающих в дидактическом коллективе проблем требует сегодня участия сотрудников, обладающих знаниями в различных областях науки. Развитие групповых форм работы в данных условиях позволяет объединить для достижения целей кафедры специфические знания, навыки и опыт сотрудников.

Большинство интересных идей возникает в группах. Чем больше людей – тем больше мнений может быть высказано в процессе обсуждения возникшей проблемы. Кроме того, новые идеи и предложения могут возникнуть при групповом обсуждении проблемы и на основе ассоциативного мышления (метод мозгового штурма). Также работа в группах стимулирует взаимное доверие, уверенность в коллегах. У членов группы появляется «чувство локтя». Они рассчитывают на поддержку и одобрение коллег.

Группа добивается повышения гибкости, оперативности, качества принимаемых решений. Это происходит за счет:

- обеспечения комплексного подхода в результате привлечения к работе в группе специалистов различных отраслей знания;

- повышения мотивации к принятию наиболее перспективного решения;
- коллективного опыта и большей информированности членов группы;
- высокой вовлеченности сотрудников в групповой процесс; при этом сокращается время на реализацию коллективно разработанного решения и повышается ответственность за его результаты.

Кроме того, использование групповых форм работы способствует индивидуальному развитию членов группы. Оно происходит за счет:

- личностного роста в процессе совместного решения проблем, анализа альтернатив, конструктивного обсуждения и апробации;
- более эффективного использования творческого потенциала преподавателей в результате «феномена социального содействия». Социальное содействие предполагает, что члены группы стремятся внести свой вклад в решение проблемы просто потому, что они работают в обществе других людей;
- формирования у сотрудников чувства самооценности в результате создания системы поддерживающих отношений в группе⁷.

Можно утверждать, что группы имеют значительные преимущества по сравнению с индивидуальной работой.

Ряд исследователей отождествляют понятия «рабочая группа» и «команда», другие выделяют между ними различия, главное из которых состоит в том, что команды достигают более высоких результатов, приобретая коллективный синергетический эффект.

Преобразование группы в команду происходит, когда:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- доверие к друг другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- цели команды постоянно реализуются⁸. Следовательно, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Эффективность групповой работы зависит от того, обладают ли преподаватели, входящие в группу, взаимодополняющими навыками, такими как:

⁷ *Организационное поведение: Учебник...*, s. 197.

⁸ Там же, s. 200.

- профессиональные навыки, необходимые для выполнения задания;
- навыки разрешения проблем, навыки принятия решения;
- навыки аналитической работы, навыки продумывания процесса;
- навыки межличностного общения⁹.

Стоит учитывать, что кафедральный коллектив на определенном этапе развития становится совокупным субъектом деятельности, обладая основными психологическими характеристиками:

- 1) направленность, то есть цели, интересы, ценности, идеалы. Важнейший показатель направленности – устремленность на достижение высоких показателей общей и индивидуальной деятельности (педагогической и научной);
- 2) понимание стоящих перед коллективом различных вопросов и задач, оценка изменений в условиях обучения студентов, нахождение общей линии поведения, осмысление накопленного опыта, его положительных сторон и недостатков;
- 3) уверенность в возможностях коллектива, доброжелательность во взаимоотношениях, удовлетворенность общения с коллегами;
- 4) самостоятельность и последовательность в постановке целей и их достижении, регулирование взаимоотношений, мобилизация резервов на преодоление трудностей, доведение начатого до конца, устойчивость в сложных и трудных ситуациях;
- 5) подготовленность и опыт, сложившиеся традиции как следствие целеустремленности во взаимодействии, деловом общении, освоение новых способов решения различных задач¹⁰.

Целенаправленная работа коллектива кафедры характеризуется ее профессиональной направленностью, созданием коллективного мнения о необходимых чертах личности преподавателя и ученого, их эффективной деятельностью, научно-технической и методологической вооруженностью и инициативностью в поиске новых путей решения задач образовательного процесса.

Условиями развития оптимальной коммуникации в коллективе кафедры на основе комплексного подхода являются:

- определение путей к достижению сплоченности, положительной морально-психологической атмосферы и т.д.;

⁹ Там же, s. 215.

¹⁰ М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, С.Л. Кандыбович, *Психология высшей школы...*, s. 237.

- согласованная, скоординированная деятельность всех преподавателей;
- выявление оптимального содержания методов, форм и средств педагогических воздействий;
- изучение уровня развития коллектива¹¹.

Эффективная деятельность коллектива кафедры зависит от морально-психологической атмосферы, сплоченности коллектива, стиля управления, создаваемых в учреждениях образования условий для реализации творческого потенциала преподавателей.

Группа применительно к кафедре – это не набор профессорско-преподавательского состава, который преследует разные цели, а единое целое, коллектив педагогов – единомышленников и учебно-вспомогательного персонала. Общность цели, а также совместная работа ее участников по достижению целей деятельности кафедры – наиболее важное условие формирования группы. К основным факторам, влияющим на успех деятельности группы, относятся: распределение ролевых функций, руководство группами, разработка и принятие совместных решений, коммуникации в группах, управление конфликтами.

В процессе группового взаимодействия эффективность коллективной работы повышается, прежде всего, за счет групповой компетенции на основе синергетического эффекта, когда физические, интеллектуальные, деловые и профессиональные усилия одного сотрудника умножаются на усилия других и сплоченная группа оказывается в состоянии решать задачи, которые сложны для одного или нескольких сотрудников.

Критериями эффективности групповой деятельности выступают: достижение групповых целей, удовлетворенность членов группы своим трудом, индивидуальное развитие членов группы.

Это выполнимо на основе анализа основных задач кафедры и распределения их между сотрудниками на основе организационно-функциональной структуры управления кафедрой. А процесс совершенствования данной структуры носит постоянный характер, что обусловлено динамикой образовательного процесса и самой жизнью. Совершенствоваться должна модель деятельности, которая сформирована и закреплена в положении о кафедре.

¹¹ Там же, s. 240.

Библиография

- Belbin R.M., *Komandy menedžerov. Sekrety uspeha i pričiny neudač*, Gippo 2003.
- Clark C.J., *Shareholder value: Key to corporate development*. New York 1993.
- D'áčenko M.I., Kandybovič L.A., Kandybovič S.L., *Psihologiã vyssěj školy*, Minsk 2006.
- Dalai-Clayton B., Bass S., *National Strategies for Sustainable Development: The Challenges, Ahead* 2000.
- Nižneva N.N., Nižneva-Ksenofontova N.L., Ksenofontov V.A., *Pedagogičeskoe vzaimodejstvie: usloviã èffektivnosti*, „Linguodidactica” 2017, t. XXI, s. 221-231.
- Organizacionnoe povedenie: Učebnik dlã vuzov. 2-e izd., dop. i pererab.*, G.R. Latfullin, O.N. Gromova (red.), Sankt-Peterburg 2008.
- Serbinovskij B.Û., Krakašova O.A., *Organizacionnaã kul'tura: struktura ponãtiã i podhod k izmereniũ i modelirovaniũ*, Rostov-na-Donu 2002.