

УДК 378.1  
DOI: 10.26140/bg23-2020-0904-0025УПРАВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ В УСЛОВИЯХ  
РЕАЛИЗАЦИИ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

© 2020

SPIN-код: 6171-4085

**Кидина Лилия Михайловна**, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой  
управления образованием, педагогики и психологии  
*Институт развития профессионального образования*  
(283076, Донецкая Народная Республика, Донецк, проспект Мира, 56, e-mail: l.kidina@gmail.com)

**Аннотация.** Управление педагогическим коллективом, как особый вид деятельности руководителя, связан с различными человеческими отношениями, множеством производственных ситуаций при максимальной ответственности за процесс и результат управления, чем принципиально отличается от иных видов труда. Для решения этой задачи педагогические коллективы образовательных учреждений должны быть соответствующим образом подготовлены. Деятельность педагогов должна быть слаженной и скоординированной, основанной на совершенных методах и приемах, что во многом зависит от эффективности управления, выбранного стиля управления педагогическим коллективом, в какой-то степени, самостоятельности и решительности руководителя. Педагогический коллектив обязан создать все условия для полноценной реализации образовательных программ. В условиях неблагоприятной эпидемиологической ситуации в стране и пандемии все образовательные организации вынуждены реализовывать образовательный процесс с применением дистанционных и электронных технологий обучения. В период самоизоляции и удаленного режима работы педагогических работников проявились сложности управления педагогическим коллективом. Адаптация к новым условиям деятельности образовательной организации в значительной мере зависела от стиля управления педагогическим коллективом. В современных условиях эффективным стилем управления педагогическим коллективом является партисипативное управление, которое основывается на включении, участии педагогического коллектива в процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений. Что, в свою очередь, повышает качество образовательного процесса и меры ответственности каждого члена педагогического коллектива в реализации образовательного процесса.

**Ключевые слова:** управление, партисипативное управление, партисипативный подход, педагогический коллектив, пандемия, образовательный процесс, дистанционное обучение, электронное обучение, трудности дистанционного обучения, среднее профессиональное образование, дополнительное профессиональное образование.

MANAGEMENT OF THE PEDAGOGICAL COLLECTIVE IN THE CONDITIONS  
OF IMPLEMENTING DISTANCE LEARNING

© 2020

**Kidina Lilia Mikhailovna**, candidate of pedagogical Sciences, associate Professor,  
head of the Department of education management, pedagogy and psychology  
*Institute of Professional Education Development*  
(283076, Donetsk People's Republic, Donetsk, 56 Mira Avenue, e-mail: l.kidina@gmail.com)

**Abstract.** Management of the teaching staff, as a special type of leader's activity, is associated with various human relations, many production situations with maximum responsibility for the process and the result of management, which is fundamentally different from other types of labor. To solve this problem, the teaching staff of educational institutions must be properly trained. The activities of teachers should be well-coordinated and coordinated, based on perfect methods and techniques, which largely depends on the effectiveness of management, the chosen style of management of the teaching staff, to some extent, the independence and decisiveness of the leader. The teaching staff is obliged to create all conditions for the full implementation of educational programs. In the face of an unfavorable epidemiological situation in the country and a pandemic, all educational organizations are forced to implement the educational process using distance and electronic learning technologies. During the period of self-isolation and remote work of teaching staff, the difficulties of managing the teaching staff appeared. Adaptation to the new conditions of the educational organization's activity largely depended on the style of management of the teaching staff. In modern conditions, an effective style of management of the teaching staff is participatory management, which is based on the inclusion, participation of the teaching staff in the process of developing, making and implementing managerial decisions. This, in turn, increases the quality of the educational process and measures of responsibility of each member of the teaching staff in the implementation of the educational process.

**Keywords:** management, participatory management, participatory approach, teaching staff, pandemic, educational process, distance learning, e-learning, distance learning difficulties, secondary vocational education, additional vocational education.

## ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* Управление педагогическим коллективом, как особый вид деятельности руководителя, связан с решением множества производственных ситуаций, многообразием межличностных отношений, высокой степенью ответственности за процесс и результат деятельности образовательной организации. Необходимо отметить, что в большей степени деятельность руководителя образовательной организации неалгоритмична, в определенной степени творческая, с высокой степенью психического напряжения. Большинство образовательных организаций преимущественно имеют женский педагогический коллектив, а анализ статистических данных педагогических работников среднего профессионального образования (СПО) Донецкой Народной Республики показал, что средний

возраст педагогов 55 лет, что, в свою очередь тоже накладывает отпечаток на специфику управления педагогическим коллективом.

Эффективность управления педагогическим коллективом – важнейший фактор достижения нового желаемого результата развития при сохранении стабильности и качества образовательного процесса.

В современных условиях реализации образовательных программ актуальным является организация образовательного процесса с применением дистанционного обучения и электронных технологий.

Дистанционное обучение – это обучение, при котором предоставление обучаемому большей части учебного материала, и основная часть взаимодействия с преподавателем осуществляются с использованием современных информационных технологий: интернета, компьютерных телекоммуникаций, национального и кабельного

телевидения, мультимедиа, обучающих систем [1].

Данной проблеме в последнее время уделено особое внимание. Отдельные аспекты использования электронных ресурсов в образовательном процессе описывали Н.Н. Олейников, Л.В. Снегирева, А.А. Халиков, К.А. Мусамедова, О.А. Ибрагимов, Н.Д. Хатьков, Д.Г. Кацарова, К.С. Итинсон [2-7].

Дистанционное обучение прочно вошло в процесс дополнительного профессионального образования, где реализуются как дистанционные курсы повышения квалификации и переподготовки, так и заочное обучение с элементами дистанционного обучения. Образовательные организации высшего профессионального образования также используют элементы дистанционного обучения. Среднее профессиональное образование на территории Донецкой Народной Республики использовало элементы дистанционного и по большей части электронного обучения в период усиленных обстрелов в связи с военными действиями 2014-2015 гг.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Целью данной статьи является рассмотрение партисипативного подхода к управлению педагогическим коллективом образовательной организации среднего профессионального образования как наиболее эффективного в условиях реализации дистанционного обучения.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.* Важным фактором данной публикации является то, что, во-первых, недостаточно исследований по проблеме использования партисипативного управления в образовательных организациях среднего профессионального образования, а во-вторых, дистанционное образование в системе среднего профессионального образования осуществлялось в большей степени фрагментарно с помощью электронных образовательных технологий.

Анализ различных аспектов управления педагогическим коллективом в разрезе поставленной нами проблемы показал:

– К.О. Гонохова, А.П. Егоршин, Г.М. Коджаспиров, А.В. Слободчиков рассматривают педагогический коллектив как объект управления, оптимизацию управления коллективами учебных подразделений [8-11];

– проблемами управления педагогическим коллективом в условиях инновационного процесса (а мы считаем, что внедрение дистанционного обучения в образовательный процесс СПО является инновационным процессом) занимались Н.Г. Мустаева, В.В. Тонконог, П.И. Ананченкова, О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, О.А. Назарчук, Л.Г. Захарова, А.А. Низина, Н.И. Шаталова [12-15];

– теоретические основы партисипативного управления, выработку эффективного стиля управления в своих работах раскрыли Е.А. Бондарева, М.А. Менишикова, С.А. Гальченко, О.П. Сергеева [16-18];

– вопросами управления профессиональным развитием педагогов на основе партисипативного подхода занимались Н.Г. Мустаева, В.В. Тонконог, П.И. Ананченкова, И.Б. Бичева, Е.А. Коровина, Н.М. Сомова, О.В. Маркова [12, 19, 20];

– партисипативное управление как способ мотивации педагогов рассматривали Т.А. Едренкина, С.А. Гальченко [21-22];

Анализ различных точек зрения на проблему управления педагогическим коллективом показал, что в современных условиях реализации образовательных программ (тем более в режиме вынужденного дистанционного обучения), оптимальным является партисипативный стиль управления педагогическим коллективом.

#### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

Партисипативное управление, как вид демократического стиля управления коллективом, направленно на расширение творческой активности работника, создание простора для индивидуальных достижений талантливых людей; обеспечивает необходимое интегрирование оценочных усилий на единое коллективное действие [9].

Партисипативное управление образовательным учреждением (от англ. participate – участвовать) рассматривается как управление, основанное на включении, участии педагогического коллектива в процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений [10]. Конечно же, невозможно в кратчайшие сроки перейти на данный стиль управления коллективом. Как и любой стиль управления коллективом, партисипативное управление создает определенный психоэмоциональный фон в коллективе, выдвигает определенные требования администрации, формируются ожидания сотрудников, их отношение к трудовому процессу и результату своего труда.

Анализ работ ряда авторов (А.П. Егоршин, Т.А. Едренкина, Г.А. Гальченко, С.Д. Резник, О.П. Сергеева, Н.И. Шаталова) позволили нам выделить классические преимущества использования партисипативного управления в образовательной организации [9-10, 15, 18, 21, 24]:

- увеличение эффективности деятельности путем повышения информированности работников;
- укрепление интеграции сотрудников образовательного учреждения и преодоление отстраненности работников от результатов труда;
- повышение качества предоставления образовательных услуг за счет внедрения инноваций;
- устранение конфликтных ситуаций, повышение удовлетворенностью работой;
- рост социальной стабильности, повышение конкурентоспособности;
- создание благоприятного имиджа образовательной организации.

Как говорилось ранее, дистанционное обучение прочно вошло в профессиональное образование, но в сфере среднего профессионального образования использовалось фрагментарно. Однако в 2019-2020 учебном году все образовательные организации Донецкой Народной Республики были вынуждены организовать образовательный процесс с 19 марта по 31 июня 2020 года с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. Что вызвало, в свою очередь, среди руководящих и педагогических работников среднего профессионального образования ряд трудностей:

- сбои в работе провайдеров сети Интернет / недостаточная скорость передачи данных, что могло отразиться на качестве проведения занятий и консультаций в системе Скайп (Skype), проведение вебинаров, онлайн-совещаний;
- психологическая неготовность педагогических работников проводить обучение в дистанционном формате. Особенно это касается педагогических «возрастных» работников;
- недостаточный уровень информационно-коммуникационной компетентности некоторых педагогических работников;
- отсутствие у отдельных педагогических работников технических средств для реализации дистанционного обучения в домашних условиях в условиях самоизоляции;
- психологическая неготовность руководителей управлять деятельностью педагогического коллектива, работающего удаленно / частично удаленно;
- техническая неготовность управлять деятельностью педагогических работников, работающих вне образовательного учреждения (удаленно);
- трудности реализации дисциплины занятий с обучающимися по отдельным дисциплинам, выполнение

заданий учебной и производственной практик;

– поиски возможностей проведения воспитательных мероприятий в дистанционном формате.

К данным затруднениям необходимо прибавить и сложности, возникшие у обучающихся:

– отсутствие технических средств для прохождения электронного и дистанционного обучения;

– слабый уровень информационно-коммуникационной компетентности отдельных обучающихся; не владение и нежелание овладевать определенным программным обеспечением;

– слабая мотивация к обучению в целом, а тем более без внешнего стимулирования педагогом.

Конечно же, на адаптацию к новым условиям реализации образовательных программ ушло определенное время. Каждая образовательная организация выбрала свой путь решения данной проблемы, когда административная команда совместно с педагогическим коллективом выработала свой вариант реализации образовательных программ, взаимодействия как с обучающимися, так и с их родителями, а также внутри-коллективное взаимодействие.

Немаловажное значение в данной ситуации сыграли и организационная культура образовательной организации, и стиль управления образовательными учреждениями, и социально-психологический климат педагогического и студенческих коллективов. И, конечно же, имидж и авторитет руководителя, его управленческая компетентность, умение адекватно реагировать на дестабилизирующий фактор.

Можем предположить, что в тех коллективах, где преобладает демократический стиль управления, педагоги самостоятельно выбрали оптимальный для себя путь взаимодействия с обучающимися. В педагогических коллективах, в которых преобладает авторитарный стиль взаимодействия, скорее всего, педагоги ждали четкой инструкции и рекомендаций к ней о том, где (на какой платформе, в каком виде) и каким образом реализовывать дистанционный режим обучения. Увы, в данных образовательных учреждениях мы могли наблюдать торможение образовательного процесса, что могло повлиять на слабую мотивацию обучающихся.

Рассмотрим партисипативное управление педагогическим коллективом на примере реализации всех функций управления в период организации электронного и дистанционного обучения в образовательных организациях среднего профессионального образования:

– *Планирование.* В план работы каждого подразделения образовательной организации были внесены изменения. Например, по форме проведения мероприятия или ответственного лица, возможно изменены даты проведения. Могли вноситься изменения в рабочие программы учебных дисциплин.

– *Организация.* Необходимо было в кратчайшие сроки организовать учебный процесс в электронном и/или дистанционном формате, что потребовало, как информационных ресурсов, так и временных, людских. В свою очередь в педагогическом коллективе было осуществлено перераспределение поручений и обязанностей в связи с самоизоляцией отдельных педагогических работников, оказание помощи педагогическим работникам с низким уровнем информационно-коммуникационной компетентности. Также проводилось корпоративное обучение педагогов по работе с информационными ресурсами, знакомство с образовательными платформами, с помощью которых можно реализовать учебный процесс СПО.

Особая роль в преодолении трудностей при переходе на электронное и дистанционное обучение образовательными организациями среднего профессионального образования была отведена ГО ДПО «Институт развития профессионального образования» (ГО ДПО ИРПО). Структурным подразделением ГО ДПО ИРПО Центром организационно-методическое

поддержки профессионального образования под руководством Л.Н. Арешидзе и Е.В. Бервиной был организован ряд мероприятий разъяснительного и методического характера по информатизации руководителей и педагогических работников системы СПО о возможностях реализации образовательного процесса в электронном и дистанционном формате, что отображено на сайте Центра.

– *Коммуникация.* Коммуникация внутри педагогического коллектива, при условии невозможности личного общения, проводилась в телефонном режиме, посредством электронной почты, мессенджеров Вайбер (Viber), Ватсап (WhatsApp), Скайп (Skype), Телеграм (Telegram), а также социальных сетей ВКонтакте, Facebook Messenger и др.

– *Мотивация.* При управлении педагогическим коллективом руководитель должен опираться на внутреннюю мотивацию своих подчиненных, постоянно ее поддерживать, учитывать потребности сотрудников. При слабой внутренней мотивации сотрудников необходимо постоянно использовать стимулирование подчиненных. Считается, что в коллективах, где преобладает демократический стиль управления, и его подвид партисипативное управление, у подчиненных сильна внутренняя мотивация на выполнение профессиональной деятельности, что предполагает эпизодическое внешнее стимулирование руководителем. Мы согласны с А. Шваб, что «право самому отвечать за свою работу создает у большинства работников мотивацию, при которой он действует с полной отдачей» [25, с. 42]. Здесь и особую роль играет признание заслуг подчиненного, поддержка его самостоятельности и невмешательства в творческий процесс, если результат этого процесса полностью удовлетворяет руководство.

– *Контроль.* Реализация руководителем контроля за решением поставленных перед коллективом и отдельными сотрудниками задач в ситуации дистанционного управления имеет ряд трудностей. Их можно снизить если:

– делегирование полномочий или распределение поручений идет согласно компетентности работника;

– четко оговорены не только сроки исполнения, но и конечный результат;

– сотрудник замотивирован в выполнении поручения;

– прописаны четкие критерии контроля.

## ВЫВОДЫ

*Выводы исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении.* Таким образом, мы показали преимущества использования партисипативного управления в образовательной организации, продемонстрировали возможности управления педагогическим коллективом посредством данного стиля управления на всех этапах управленческого процесса (от планирования до контроля).

Важность поднимаемых вопросов обусловлена тем, что педагогические коллективы и администрация должны быть готовы к быстро меняющимся условиям жизнедеятельности образовательных организаций, своевременно и оперативно реагировать на возможные вызовы, внедрять адекватные управленческие решения. В дальнейшем видим перспективу возможности внедрения партисипативного подхода в организацию учебно-воспитательного процесса среднего профессионального образования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Буриев К.С. Роль дистанционного обучения в современном образовании [Электронный ресурс] / К.С. Буриев // Образование и воспитание. – 2016. – № 4(9). – С. 4-6. – URL: <https://moluch.ru/th/4/archive/39/1045/> (дата обращения: 30.08.2020).
2. Олейников Н.Н. Индивидуализация траектории обучения в системе дистанционного сетевого обучения / Н.Н. Олейников // Проблемы современного педагогического образования. – 2016. – № 53-2. – С. 135-143.
3. Снегирева Л.В. Развитие абстрактного мышления студентов-медиков в процессе электронного обучения математике // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 2 (15). С.



143-146.

4. Халиков А.А. Анализ методов дистанционного обучения и внедрения дистанционного обучения в образовательных учреждениях / А.А. Халиков, К.А. Мусамедова, О.А. Ибрагимова // Вестник научных конференций. – 2017. – №3-6(19). – С.171-173.

5. Хатков Н.Д. Практический опыт использования мультимедийной системы дистанционного обучения SYDNEY для коллективной формы обучения / Н.Д. Хатков, А.Е. Мендель // Доклады Томского государственного университета системы управления и радиоэлектроники. – 2017. – Т. 20. – № 4. – С. 134-137.

6. Кацарова Д.Г. Стимулирование слуховой активности через дополнительные ресурсы в электронном учебнике музыки для седьмого класса // Гуманитарные балканские исследования. 2019. Т. 3. № 3 (5). С. 14-17.

7. Итинсон К.С. Массовые открытые онлайн курсы и их влияние на высшее образование // Карельский научный журнал. 2019. Т. 8. № 3 (28). С. 15-17.

8. Гонохова К.О. Педагогический коллектив как объект управления / К.О. Гонохова // Труды Братского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2018. – №1(12). – С. 5-8.

9. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 3-е изд. Нижний Новгород: НИМБ, 2013. – 713 с.

10. Коджаспирова Г.М. Педагогический словарь / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – М.: Академия, 2003. – 176 с.

11. Слободчиков А.В. Психолого-педагогические составляющие образовательного процесса как условие оптимизации управления коллективами учебных подразделений / А.В. Слободчиков. – Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2020. – № 1(179). – С. 260-265.

12. Мустаева Н.Г. Развитие менеджмента инновационных образовательных организаций на основе партисипативного управления / Н.Г. Мустаева, В.В. Тонконог, П.И. Ананченко. – Труд и социальные отношения. – 2016. – № 5. – С. 101-115.

13. Содержание и структура функций образовательного менеджмента в контексте инновационной деятельности современной школы / О.Г. Тринитатская, С.В. Бочаров, О.А. Назарчук, Л.Г. Захарова. – Мир науки. Педагогика и психология. – 2019. – Т. 7. – № 2. – С. 36.

14. Низина А.А. Управление инновационным потенциалом педагогического коллектива в условиях развития образовательной организации / А.А. Низина. – Академия педагогических идей Новация. – 2020. – № 1. – С. 44-48.

15. Управление персоналом в инновационной среде: монография / под ред. Н.И. Шаталовой. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2014. – 235 с.

16. Бондарева Е.А. Партисипативное управление как фактор повышения конкурентоспособности организации / Е.А. Бондарева // Сборник докладов по итогам Всерос. науч.-практич. конференции, Москва, 10-19 марта 2010 г. / Под общей редакцией О. Н. Мельникова. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2010. – С. 75-78. – URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/21482> (дата обращения: 20.08.2020).

17. Меньшикова М.А. К вопросу о выработке эффективного стиля управления / М.А. Меньшикова, С.А. Гальченко // Auditorium. – 2014. – Т. 3. – № 3 (3). – С. 32-35.

18. Сергеева О.П. Теоретические основы партисипативного управления / О.П. Сергеева // Государственная и частная высшая школа России в 1917-2017гг: Вызовы и уроки столетия. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – М.: Издательство: Частное учреждение высшего образования «Институт государственного администрирования», 2017. – С. 225-232.

19. Бичева И.Б. Управление профессиональным развитием педагогов образовательной организации: партисипативный подход / И.Б. Бичева, Е.А. Коровина, Н.М. Сомова. – Бизнес. Образование. Право. – 2016. – №1(34). – С. 242-246.

20. Маркова О.В. Стратегия партисипативного управления для эффективного использования кадрового потенциала / О.В. Маркова // Вектор экономики. – 2019. – №4(34) – С. 172.

21. Едренкина Т.А. Партисипативное управление как способ мотивации персонала / Т.А. Едренкина // Научная мысль XXI века [Электронный ресурс]. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. под общей редакцией А.И. Вострецова. – Нефтекамск: Научно-издательский центр «Мир науки», 2018. – С. 49-52.

22. Гальченко С.А. Особенности мотивации на основе метода партисипативного управления / С.А. Гальченко // Актуальные проблемы управления в экономике. Международная научно-практическая конференция. Одиннадцатые ходыревские чтения. / под ред. В.Н. Ходыревской. – 2018. – С. 36-39.

23. Партисипативное управление // Основы менеджмента. – URL: <http://bmanager.ru/articles/participativnoe-upravlenie.html> (дата обращения: 25.08.2020).

24. Резник С.Д. / Организационное поведение: учебник / С.Д. Резник. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 460 с.

25. Шваб А. / Менеджмент для инженеров / А. Шваб. – СПб: ПапиРус, 2013. – 432 с.

Статья поступила в редакцию 12.08.2020

Статья принята к публикации 27.11.2020