

УДК 371.12:331.1

Афанасьєва Тетяна Олександрівна

кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту освіти та психології
КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЗОР, Запоріжжя, Україна
afanasievata@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2936-7677

Гревцева Євгенія Олександрівна

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та психології
КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЗОР, Запоріжжя, Україна
kealex@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8777-3043

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Анотація. Сьогодні у зв'язку з карантинними обмеженнями, зумовленими пандемією, заклади освіти змушені виробляти нову систему роботи як закладу в загалі, так і педагогічного колективу зокрема. Постає необхідність у побудові нової системи організації командної роботи. В статті окреслюються наукові дослідження з питань командної взаємодії. Визначені дефініції «команда» і «робоча група». Встановлено, що ефективність командної взаємодії відзначається згуртованістю команди при досягненні поставленої мети, розділом загальної відповідальності за роботу команди. Доведено, що при ефективній взаємодії члени команди досягають більш високих результатів разом, ніж вони могли б досягти самостійно. Представлена модель, в якій визначені базові командні компетенції, які складаються з п'яти секторів: відносини і комунікації; навчання; призначення і мотивація; внутрішні процеси; зовнішні процеси і середовище. На основі зазначеної моделі окреслені особливості формування базових компонентів командної взаємодії при дистанційній формі роботи. В статті визначені бар'єри, які виникають під час дистанційної роботи команди, а саме: зниження рівня продуктивного конфлікту, приховування помилок, психологічна небезпека, нерозуміння педагогічними працівниками загальної мети, відчуття ненадійності колег, невпевненість у важливості своєї роботи і цінності свого внеску у загальну справу. Визначені фактори, які допомагають команді залишатися ефективною і збалансованою. Одним із основних таких факторів і показником успішності команди є психологічна безпека, яка визначає рівень захищеності психіки педагогічного працівника, його здатність підтримувати оптимальний рівень функціонування, усувати зовнішні й внутрішні загрози і забезпечує можливість ефективно виконувати професійну діяльність. Запропоновано рекомендації для керівників закладів освіти щодо покращення командної взаємодії при переході команди на дистанційну форму роботи. Описані технології, які рекомендовано використовувати для дистанційної командної роботи. Представлені рекомендації для педагогічних працівників щодо налагодження ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи. Окреслені подальші напрями дослідження щодо підвищення ефективності командної взаємодії педагогічних працівників.

Ключові слова: команда; командна взаємодія; дистанційна робота; ефективність командної взаємодії; психологічна безпека; дистанційні технології

Організація освітнього процесу в умовах карантинних обмежень, зумовлених пандемією COVID-19, стала серйозним стрес-тестом для закладів освіти і продемонструвала необхідність проявляти гнучкість в прийнятті рішень, змінювати формати взаємодії та розвивати маневреність.

На сьогодні є достатньо наукових досліджень з питань командної взаємодії. До їх числа можна віднести праці таких зарубіжних і вітчизняних вчених як: М. Армстронг, М. Белбін, Р. Берд, К. Девіс, Н. Доценко, Л. Карамушка, Н. Клокар, Дж.В. Ньюстром, Л. Сабадош, І. Салас, С. Смирнов, Дж. Стюарт, С. Таненбаум, О. Філь, П. Хоукінс, І. Чумаченко та ін. Більшість з цих науковців розкривають сутність поняття «команда».

Зокрема, М. Армстронг у своїй книзі «Основи менеджменту. Як стати кращим керівником» розкриває сутність поняття «команда» та розкриває роль лідера у процесі командної взаємодії [5]. Науковці С. Таненбаум Р. Берд та І. Салас [4] досліджують вплив такого інструменту як тимблдінг на ефективність команди, визначають головні умови командної взаємодії.

Результатом багаточисельних досліджень і експериментів доктора психологічних наук, випускника Кембриджу – Реймонда Мередіта Белбіна було впровадження поняття «командні ролі» та виділення восьми (а пізніше – дев'яти) їх різновидів [8].

Такі вчені як Дж.В. Ньюстром, К. Девіс, С. Моріс, Г. Уїлкоккс, Є. Нейзел, Л. Рай, Д. Торрінгтон, Л. Холл, С. Тейлор, Дж. Стюарт, Б. Такман у своїх наукових працях досліджували стадії розвитку команди [17, с. 39].

Вітчизняні науковці Н. Доценко, Л. Сабадош, І. Чумаченко, аналізуючи у своїй монографії проблему застосування методів формування команди мультипроектів та методів управління командою, також досліджували залежність між чисельністю команди та її успішністю [15].

Наукові розвідки Л. Карамушки, Н. Клокар та О. Філь стосуються впровадження в закладах освіти технології формування управлінської команди [10].

Отже, на сьогоднішній день існує багато наукових праць, присвячених дослідженню процесів формування та розвитку команд. В той же час, проблема організації ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи розглянута недостатньо, а наявні дослідження здебільшого стосуються сфери виробництва та бізнесу. На жаль, питанню організації командної взаємодії педагогічних працівників в умовах дистанційної роботи не приділено уваги. Проте це питання є актуальним для керівників закладів освіти, адже, якщо така взаємодія відсутня, то це сприяє розвитку конфліктів, погіршенню мікроклімату в колективі, зниженню згуртованості працівників, професійному вигоранню та психосоматичним захворюванням педагогічних працівників. Зрештою все це може призвести до зниження продуктивності праці педагогів й суттєвого погіршення показників діяльності закладу освіти.

Метою нашого дослідження є визначення оптимальних шляхів організації ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи педагогічних працівників.

Завдання: 1) визначення особливостей роботи педагогічних працівників у дистанційному режимі; 2) дослідження особливостей командної взаємодії під час дистанційної роботи; 3) презентація технологій для покращення командної взаємодії в дистанційному форматі; 4) надання рекомендацій щодо організації командної взаємодії в умовах дистанційної роботи.

На сьогоднішній день Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» № 1213-ІХ від 4 лютого 2021 року унормовано питання дистанційної роботи. Відповідно до законодавства, дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [1].

Нові можливості організації праці педагогічних працівників зумовили необхідність вирішення керівниками закладів освіти важливої проблеми – забезпечення ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи. В той же час, ця складна і нестандартна ситуація відкрила для керівників і команд великі можливості: змінити звичні формати, навчитися експериментувати, підвищити якість співпраці і домогтися більш високої результативності діяльності.

Якщо говорити про ефективність командної взаємодії взагалі, то вона визначається згуртованістю команди в досягненні поставленої мети. Команда суттєво відрізняється від звичайної робочої групи, основна мета якої – обмінюватися інформацією між її членами і приймати рішення, що дозволяють кожному працівнику досягати своїх індивідуальних робочих цілей. В ефективній команді люди не лише діляться інформацією, але і розділяють загальну відповідальність за роботу команди. Синергетичний ефект від такої взаємодії допомагає членам команди досягти більш високих результатів разом, ніж вони могли б досягти самотійно.

Відповідно до моделі Пітера Хоукінса [13], яка є найбільш системною з представлених на даний момент, базові командні компетенції можна розділити на 5 секторів: відносини і комунікації; навчання; призначення і мотивація; внутрішні процеси; зовнішні процеси і середовище. Розглянемо їх основні складові (табл. 1).

Табл. 1
Складові базових командних компетенцій за П. Хоукінсом

Командні компетенції	Складові командної компетенції	Характеристика
Відносини і комунікації	<i>Довіра</i>	Ця компетенція відображає ефективність, з якою відбувається робочий інформаційний обмін. Передбачає відсутність необхідності йти в захист, витратити час і сили на його здійснення; надає відчуття безпеки особистої комунікації.
	<i>Конструктивні конфлікти</i>	Ця компетенція дозволяє адаптувати поведінку і процеси команди при виникненні змін і появи перед командою нових викликів. Виникнення довіри неможливо без досвіду конструктивного розв'язання суперечностей.
	<i>Взаємоповага. Важливість кожного учасника</i>	Ця компетенція передбачає можливість кожного учасника бути почутим і впливати на прийняття рішень, підвищує рівень залученості і відповідальність працівників за результат.
	<i>Взаємодповідальність і вимогливість</i>	Внутрішньокомандна вимогливість формується в результаті довіри, розуміння процесів команди, розподілу відповідальності. Ця компетенція знижує необхідність використання адміністративного ресурсу.
Призначення і мотивація	<i>Загальне розуміння призначення команди</i>	Чітке розуміння призначення команди, що забезпечує прийняття відповідальності за результат командної роботи.
	<i>Визначення цілей</i>	Здатність команди приймати рішення і формулювати короткострокові і довгострокові цілі команди.
	<i>Визначення цінностей</i>	Усвідомлення членами команди цінності створюваного освітнього продукту/послуги. Узгодження цінностей команди і закладу освіти.

	<i>Залученість</i>	Повна залученість та прихильність членів команди досягається при безпосередній участі в формулюванні цілей і завдань.
Внутрішні процеси	<i>Управління процесами</i>	Досягнення результатів вимагає повторюваності певних процесів і чітких критеріїв досягнення результатів.
	<i>Взаємодія / взаємодоповнення</i>	Для вирішення завдань має бути використаний потенціал кожного члена команди.
	<i>Розподіл ролей і зон відповідальності</i>	Призначення ролей і їх гнучка зміна відбувається відповідно рішенням команди
	<i>Виявлення та усунення недоліків в процесах</i>	Оперативне усунення недоліків є частиною управління процесами.
Зовнішні процеси і середовище	<i>Управління очікуваннями зацікавлених сторін</i>	Команда є частиною системи і від якості взаємодії й підтримки середовища залежить якість результату.
	<i>Вибудовування взаємин з іншими командами.</i>	Вибудовування взаємин з іншими командами обумовлює тривалу результативну роботу команди.
	<i>Зовнішні ресурси</i>	Для ефективної роботи команди необхідно залучати зовнішні ресурси.
	<i>Підтримка командної ідентичності</i>	Ця компетенція передбачає розуміння необхідних відмінностей в правилах роботи по відношенню до зовнішнього середовища. Підтримка командної ідентичності підсилює ефективність зовнішніх процесів.
Навчання	<i>Внутрішній досвід</i>	Здатність до обміну досвідом усередині команди, готовність відмовитися від стереотипів і вчитися на власних помилках.
	<i>Зовнішній досвід</i>	Відкритість до нових знань на рівні команди, з використанням зовнішніх доступних ресурсів середовища – джерел професійних знань.
	<i>Особистий досвід</i>	Відкритість нових знань на персональному рівні, з використанням внутрішніх і зовнішніх доступних ресурсів середовища – джерел професійних знань. Готовність відмовитися від минулого досвіду, навичок, здатність швидко навчатися новому, щоб вирішувати все більш складні завдання.

Комплексний розвиток вищезазначених командних компетенцій перетворює робочу групу в високоефективну команду, здатну отримувати екстраординарний результат. Тому під час дистанційної роботи потрібно зробити все можливе аби не втратити важливі компетенції команди і забезпечити їх подальший розвиток. Для цього необхідно слідувати основним принципам дистанційної командної взаємодії.

Основні принципи дистанційної командної взаємодії

Основними принципами ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи мають бути: емпатія, довіра, експериментування.

Емпатія. Дистанційна робота пов'язана зі скороченням неформального спілкування, що призводить до відчуття самотності і зниження ефективності роботи. Аби цього уникнути, потрібно забезпечити збереження звичних форматів неформального спілкування або ввести нові. Необхідно регулярно нагадувати колегам про важливість неформального спілкування. Те, що педагогічні працівники в умовах віддаленої роботи не мають можливості постійно спостерігати емоції колег, не означає, що вони відсутні, а тому потрібно цікавитися емоційним станом один одного.

Довіра. При різкому переході на віддалену роботу у членів команди (і особливо керівника) частіше з'являється почуття тривожності, пов'язане з підозрами, що колеги працюють менше, ніж потрібно, займаються сторонніми справами або не працюють взагалі. На початковому етапі важлива презумпція довіри: доки не виявлено, що педагогічний працівник дійсно зловживає відсутністю контролю, слід виходити з припущення, що він відповідально підходить до виконання своїх обов'язків. При цьому довіра – це не відсутність контролю. В основі довіри лежать принципи контролю, які однаково розуміються і розділяються всіма. Створення цих принципів контролю – важливе завдання керівника.

Експериментування. Зовнішні зміни найчастіше дають чудові можливості для лідерів зробити давно задумані реформи і підвищити ефективність командної роботи. У ситуації змін, викликаних неминучими зовнішніми факторами, співробітники будуть більш гнучкими і готовими до їх прийняття (якщо керівнику вдасться знизити рівень тривожності з приводу невизначеності майбутнього). Можна спробувати нові формати роботи методом проб і помилок і попросити педагогічних працівників бути більш відкритими до експериментів на цьому етапі. Потрібно обговорити з членами команди, що слід перестати робити, а що почати, аби підвищити швидкість обміну інформацією і прийняття рішень.

Проблеми, які виникають в процесі дистанційної роботи команди

В процесі дистанційної роботи в команді виникає низка складнощів: зниження рівня продуктивного конфлікту, приховування помилок, психологічна небезпека, незрозумілість педагогічними працівниками загальної мети, відчуття ненадійності колег, невпевненість у важливості своєї роботи і цінності свого внеску у загальну справу.

Під час дистанційної роботи члени команди схильні рідше виказувати незгоду з думкою інших і висловлювати свої побоювання. Відсутність зворотного зв'язку може призвести до серйозних негативних наслідків через низьку обізнаність керівника про існуючі ризики і загрози. Для уникнення цього варто заохочувати конструктивну критику і закликати працівників не замовчувати проблеми.

В умовах дистанційної роботи у педагогічних працівників з'являється більше шансів приховати свої помилки від колег і керівника, виникає менше можливостей розповісти про них зручним способом (наприклад, в особистій бесіді з керівником). При цьому можливість відкрито поговорити про допущені помилки – важливий критерій атмосфери психологічної безпеки. Для зниження ситуації тривоги в команді щодо цього питання керівник може розповісти про свої помилки і нагадати працівникам, що з таких ситуацій можна виносити важливий досвід для подальшої командної роботи.

Одним з основних факторів, який допомагає команді залишатися ефективною і збалансованою є *психологічна безпека*. Це стан психологічної захищеності, а також здатність людини і середовища відбивати несприятливі зовнішні та внутрішні впливи

[6].

Це багаторівнева динамічна система, що визначає рівень захищеності психіки людини, її здатність підтримувати оптимальний рівень функціонування, усувати зовнішні й внутрішні загрози і забезпечує можливість залишатися на досить стійкому дієздатному рівні [16].

Психологічна безпека професійного середовища вважається забезпеченою, якщо в ньому максимально нейтралізовані психологічні ризики та загрози: у короткостроковій перспективі виключено насильство і сформована навичка нейтралізації повсякденних конфліктів; у середньостроковій перспективі мінімізовані відкладені ризики; у довгостроковій перспективі забезпечені всі необхідні умови для повноцінного розвитку педагогічного працівника. Так, невміння особистості впоратися з короткостроковими, щоденними ризиками може перерости у відкладений ризик (стрес, психічний зрив), а він, в свою чергу, в довгостроковій перспективі може закріпитися у вигляді деформації особистості [7].

Отже, психологічна безпека є головним критерієм успішної команди. Психологічна безпека в команді – атмосфера, в якій кожен член команди може вільно висловлювати свою думку, визнавати помилки, ставити запитання.

Е. Едмондсон визначає основні умови, які сприяють формуванню психологічної безпеки в команді і залежать від керівника організації: підготовка мізансцени (слідування загальним правилам роботи та взаємодії, схожість цінностей); запрошення до участі (активізація мисленневих процесів учасників, створення умов для вільного висловлювання думок учасниками команди); продуктивна реакція (добррозичлива реакція на пропозиції співробітника, висловлення поваги і визнання важливості його думки) [3].

Ще одним психологічним фактором, який знижує ефективність взаємодії в команді є *нестача особистої уваги*. Дистанційна робота позбавляє педагогічних працівників можливості індивідуального неформального спілкування з керівником. Як правило, спілкування відбувається в рамках групових зборів. В умовах дистанційної роботи працівникам може здаватися, що керівник приділяє їм менше часу, ніж іншим членам команди.

Не менш значущою проблемою є відчуття педагогічними працівниками *почуття несправедливості*. При дистанційній роботі педагогічний працівник позбавлений можливості бачити більш широкий контекст своєї роботи і оцінити свій внесок у загальну справу. Педагогу здається, що результати його праці непомітні. Також він може відчувати, що виконує додаткове навантаження, і відчуває, що його внесок недостатньо оцінюється.

Першочергові кроки при переході команди на дистанційну форму роботи

При переході команди на дистанційну роботу, в першу чергу, необхідно здійснити наступні кроки:

1. *Перегляд очікувань*. В закладі освіти безумовно є мета, яка об'єднує і надихає членів команди. В умовах кризової ситуації для багатьох педагогічних працівників ця мета може втратити актуальність, але вакуум необхідно заповнити. Завдання керівників – надати нового змісту існуючій меті або сформулювати нову. Обов'язково потрібно обговорити зі співробітниками наступне:

- який горизонт прогнозування можливий в даній ситуації? Як змінюються цілі закладу освіти на цьому часовому горизонті?
- яку інформацію необхідно відстежувати, щоб оперативно приймати рішення?
- які нові формати роботи необхідні, щоб адаптуватися до нових умов? Яких технологій, знань і компетентностей не вистачає?

2. *Окреслення робочих рамок і формату контролю*.

У дистанційній роботі найважливіше – знайти баланс між надмірним і недостатнім контролем. При складанні нових правил слід пам'ятати, що вони не повинні бути занадто жорсткими і складними для виконання, адже, перш за все, мають послужити спрощенню командної роботи і допомоги в самодисципліні й самоорганізації педагогічних працівників.

Контроль діяльності команди – це перевірка узгодженості у часі й просторі дій співробітників команди. Може здійснюватися безпосереднім керівником за допомогою встановлених стандартів, правил, процедур (вертикальна координація). Контроль дій команди може також здійснюватися ними самостійно, без залучення до цього процесу адміністрації закладу освіти (горизонтальна координація) [19, с. 30].

Бажано якомога раніше обговорити очікування від нового формату роботи команди, зокрема: домовитися про робочий час, протягом якого всі повинні бути на зв'язку; встановити спосіб інформування про тимчасову відсутність педагогічного працівника на зв'язку; обговорити, яким чином існуючі формати роботи (засідання, наради тощо) будуть перенесені в онлайн-простір; визначити час для регулярних коротких зустрічей всієї команди; домовитися про канали комунікації для регулярного інформування керівника; обрати технології, зручні для управління освітніми проектами. Це дозволить стежити за прогресом в режимі онлайн, не дратуючи педагогічних працівників надмірним контролем.

3. Оцінювання навантаження працівників під час дистанційної роботи. Потрібно домовитися з педагогічними працівниками, яким чином буде відслідковуватися їх навантаженість. Деякі команди ведуть загальну таблицю, куди вносять всі свої поточні завдання, що дозволяє керівнику самостійно оцінювати навантаження співробітників. Інші команди домовляються про те, що співробітники самі оцінюють свою навантаженість.

4. Забезпечення доступу до технологій. Необхідною умовою ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи є забезпечення доступу до технологій. Перш за все, потрібно скласти перелік технологій, необхідних для виконання поставлених завдань дистанційно і переконатися, що педагогічні працівники мають до них доступ і володіють навичками користування. Можна організувати короткі семінари на 10-15 хвилин по мірі освоєння нових технологій, на яких педагогічні працівники будуть ділитися своїм досвідом їх використання.

Для дистанційної командної роботи можна використовувати наступні технології:

- електронна пошта (gmail, ukr.net, outlook тощо);
- чати (Viber, WhatsApp, Slack);
- канали відео-конференц-зв'язку (Google Meet, Zoom, Jitsi Meet, Cisco Webex Teams, Google Hangouts, Skype, WhatsApp, FaceTime);
- платформи для сумісної роботи, управління проектами (Trello, Wrike, Jira, Asana, Easy RedMine, Microsoft Teams, WebEx Teams, Notion);
- веб-сервіси для створення інтелектуальних карт (Xmind, Freemind, Coogle, MindMeister, BubblUs, MindMup 2, LOOPY, WiseMapping, Mind42, iMindMap);
- календарі (Google, Outlook, Doodle, Calendly);
- веб-сервіси для генерації ідей (Tricider, Mentimeter, Padlet).

Важливо пам'ятати, що керівник має на власному прикладі демонструвати використання нових технологій, адже без залучення керівника в процес їх освоєння, команда також не буде їх використовувати.

Перехід на дистанційну роботу і лавиноподібне зростання частоти онлайн-комунікацій призводить до зростання небезпеки і Інтернеті. Тому потрібно регулярно нагадувати педагогічним працівникам про основні принципи цифрової гігієни. Значну

увагу потрібно приділяти медіаграмотності, яка полягає в сукупності мотивів, знань, умінь і можливостей, що сприяють добиранню, використанню, критичному аналізу, оцінюванню, створюванню та передаванню медіатекстів різних форм, жанрів, а також аналізу складних процесів функціонування медіа в суспільстві [14, с. 10].

5. *Підтримка колег.* Перехід на дистанційну форму роботи по-різному позначається на членах команди: комусь із них буде потрібна додаткова підтримка, яку керівник може надавати як самостійно, так і фасилітуючи взаємопідтримку педагогічних працівників. Фасилітація як процес фокусується на наступних напрямках: чого необхідно досягти; хто повинен бути залучений; розробка процесу, в якому бере участь команда, і послідовність виконуваних завдань; організація комунікаційних процесів; досягнення відповідного рівня участі та використання ресурсів; групова енергія, рушійні сили і здібності учасників; фізичне й психологічне середовище. Отже, можна говорити про те, що основна мета фасилітації – підвищення ефективності командної роботи [9, с. 65].

Керівнику потрібно проаналізувати для кого з педагогічних працівників перехід на дистанційний режим роботи буде найбільш складним: педагоги, які мали труднощі з дистанційним форматом роботи раніше; новачки; працівники з більш низьким рівнем цифрової грамотності; співробітники, які відчувають більш виражену потребу в спілкуванні. Слід забезпечити надання необхідної допомоги таким педагогічним працівникам, в тому числі з боку більш технологічно «підкованих» колег. Важливо запитати у педагогічних працівників, чим їм можна допомогти аби перехід до роботи у дистанційному режимі давався легше; чи є у них все необхідне для дистанційної роботи; якими ресурсами потрібно їх забезпечити тощо. Періодично необхідно оцінювати рівень стресу і рівень залученості педагогічних працівників, приділяти особливу увагу тим, у кого є проблеми, розповідати позитивні новини.

Якщо в команді з'явився новий співробітник незадовго до переходу на дистанційну роботу, слід переконатися, що у нього є вся інформація, необхідна для роботи. Можна призначити такому педагогічному працівнику наставника з числа більш досвідчених колег.

6. *Самоорганізація керівника.* З переходом на дистанційну роботу на керівника лягає додаткове навантаження, адже потрібно не лише самому перейти на новий формат роботи, а й налагодити ефективну командну взаємодію. Цей факт потрібно врахувати при плануванні свого робочого графіка. Керівнику доречно відстежувати свій психологічний стан, намагатися зберігати раціональність і позитив, адже його поведінка є зразком для наслідування і буде поширюватися всередині команди. Варто проаналізувати, від яких задач, ідей, проєктів можна відмовитися або призупинити їх реалізацію, щоб виділити додатковий час на адаптацію себе і своєї команди до нового формату роботи. Також можна подумати над тим, хто з членів команди зміг би взяти на себе частину обов'язків керівника, як можна розподілити лідерські повноваження між співробітниками, що дозволить їх залучити і підвищити рівень відповідальності за результат команди.

7. *Здійснення рефлексії.* Для ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи обов'язково потрібно здійснювати рефлексію. При здійсненні рефлексії важливо активізувати, як інтрапсихічну так і інтерпсихічну рефлексію. Оскільки інтрапсихічна рефлексія співвідноситься з самосприйняттям змісту своєї психіки і її аналізу, а інтерпсихічна рефлексія пов'язана з розумінням психіки інших людей [12]. Зокрема, важливо обговорювати, як новий формат роботи позначився на командній та індивідуальній ефективності, надавати можливість колегам ділитися своїми практиками і підказками, намічати конкретні кроки для поліпшення діяльності. Подібні зустрічі потрібно проводити не рідше, ніж раз на тиждень, доки формат

дистанційної роботи не стане звичним і зручним для всіх.

Рекомендації для педагогічних працівників та керівників закладів освіти щодо організації ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи

Для налагодження ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи, педагогічним працівникам слід дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Організуйте віддалене робоче місце. В умовах невизначеності термінів карантину важко прогнозувати як довго доведеться працювати дистанційно – тому краще не відкладати організацію робочого простору.

2. Задайте робочий ритм. Зокрема:

– визначте час початку і закінчення робочого дня, перерви на обід, спілкування з близькими та відпочинку;

– вставайте з-за столу кожен годину;

– намагайтеся виконувати невеликі фізичні вправи кожні 2-3 години;

– не перестрибуйте від одного завдання до іншого, виділяйте достатньо часу для кожної питання, над яким працюєте [20].

3. Підтримуйте соціальні контакти. Спершу, після переходу на дистанційну форму роботи, багато педагогічних працівників можуть відчувати себе в ізоляції. Плануйте неформальні дзвінки, виділяйте деякий час на початку або наприкінці розмови на обговорення неформальних тем, складайте список колег, з ким би хотіли поспілкуватися протягом тижня.

4. Аналізуйте підсумки і досягнення в кінці робочого дня. Більшість працівників під час дистанційної роботи відчувають незадоволеність власною продуктивністю в кінці робочого дня, тому що провели весь день в домашній обстановці і підсвідомо звинувачують себе за це. Для відстеження прогресу ставте цілі на початку робочого дня і в кінці дня оцінюйте, наскільки вам вдалося їх досягти.

5. Зосередьтеся на позитивних аспектах досвіду роботи в дистанційному режимі. Намагайтеся не думати про тимчасові незручності дистанційної роботи – краще плануйте, як ефективніше витратити час, заощаджений, наприклад, на дорогу до закладу освіти, для підвищення рівня свого добробуту [2].

6. Дотримуйтеся правил інформаційної безпеки. Одноразовий перехід мільйона співробітників по всьому світу на дистанційний режим роботи відкриває великі можливості для кіберзлочинців скористатися незахищеністю систем. Будьте уважні і дотримуйтеся інструкцій ІТ-фахівців.

7. Проводити рефлексію на ситуативному, ретроспективному і перспективному рівнях. На ситуативному рівні здійснювати самоконтроль власної поведінки і дій в актуальній ситуації; на ретроспективному рівні здійснювати аналіз професійної діяльності, яка вже відбулася і на перспективному рівні здійснювати аналіз майбутньої діяльності, поведінки, проектувати бажаний результату [11].

Визначимо рекомендації для керівників закладів освіти при роботі у дистанційному режимі:

1. Керівнику необхідно створити атмосферу психологічної безпеки: показати свою готовність сприймати зворотній зв'язок і конструктивну критику, дякувати за надану інформацію. Бажано вводити практику регулярного зворотного зв'язку, наприклад, після завершення кожного етапу реалізації освітнього проекту.

2. Окремо необхідно запитати думку членів команди, яким не властиво відкрито висловлювати свою точку зору. Керівнику необхідно приділяти увагу працівникам, які «ідуть в опозицію». Визначити причини, попросити навести аргументи. Позитивною ознакою колективного обговорення є дискусія та мозковий штурм, які дозволяють генерувати нові ідеї. Наполягайте, щоб в результаті обговорення команда виробила мінімум три альтернативні ідеї. Після отримання зворотного зв'язку керівнику

необхідно зосередити увагу на тому, що він і команда плануєте зробити для реалізації проєкту або вирішення нагальних питань.

3. Керівнику необхідно виділяти час на віч-на-віч спілкування з педагогічними працівниками, обговорюючи не тільки формальні, а й неформальні питання. Необхідно запланувати регулярні особисті розмови з кожним членом команди; запитати в ході зустрічі, що хвилює співробітника на даний момент, з якими труднощами він стикається.

4. Керівнику необхідно надавати інформацію педагогічним працівникам щодо останніх новин, ділитися враженнями від роботи команди, розповідати про подальші плани, робити регулярні розсилки про хід проєктів, досягнення, організувати відеозбори для надання позитивного зворотного зв'язку в присутності колег, регулярно відзначати внесок співробітників на загальних зборах, дякувати працівникам за роботу і відзначати складність ситуації, з якою вони справилися [18].

Висновки. Слід зазначити, що розуміння закономірностей командної взаємодії в режимі дистанційної роботи, виконання керівником рекомендацій, зазначених в статті, є значущими факторами для покращення як психологічного стану кожного учасника так і підвищення ефективності командної роботи. Проте процес безперервного ефективного функціонування команди передбачає неперервну, систематичну роботу, використання цілісної технології, в якій задіяні всі суб'єкти освітнього простору, що і є метою наших подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України № 1213-IX від 4 лютого 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 18.03.2021)
2. Alexander Andrea, De Smet Aaron, Mysore Mihir. Pandemic-style working from home may not translate easily to a «next normal» mix of on-site and remote working. Reimagining the postpandemic workforce: McKinsey Quarterly, July 7, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (дата звернення: 15.04.2021)
3. Edmondson Amy. How to turn a group of strangers into a team. URL: https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team/transcript#t-11211 (дата звернення: 18.03.2021)
4. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. Advances in Psychology; K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992. V. 82. P. 117-153.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. 512 с.
6. Баева И. А. Психологическая защищённость и психологическая безопасность современного человека. URL: http://ruscenter.ru/netcat_files/multifile/2416/_Psihologicheskaya_zaschischennost_i_psihologicheskaya_bezopasnost_sovremennogo_cheloveka__text_i_audiozapis_vystupleniya_Baeva_I._A.pdf (дата звернення: 18.03.2021)
7. Бедрина В. В., Личутин А.В. Психологическая безопасность образовательной среды: формирование понятия. Вестник практической психологии образования. 2010. № 1 (22). С. 33–41.
8. Мередит Р., Белбин. М. Типы ролей в командах менеджеров. Нипро, 2003. 232 с.
9. Воробйова Є. Роль менеджера-фасилітатора в системі організаційного розвитку.

- Лідер. Еліта. Суспільство. 2019. №2. С. 59-70.
10. Карамушка Л. М., Клокар Н. І., Філь О. А. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОПОПК, 2008. 64 с.
 11. Карпов А. В. Психология рефлексивных механизмов деятельности / А. В. Карпов. М. : Институт психологии РАН. 2004. 424 с.
 12. Карпов А. В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики. Психологический журнал. 2003. № 5. С. 45-57
 13. Командные компетенции. Диагностика и развитие команды. URL: http://system-approach.ru/team_competences/ (дата звернення: 18.03.2021)
 14. Медіаосвіта та медіаграмотність: підручник. Ред.-упор. В. Ф. Іванов, О. В. Волошенюк; за науковою редакцією В. В. Різуна. Київ: Центр Вільної Преси, 2013. 352 с.
 15. Доценко Н. В., Сабадош Л. Ю., Чумаченко І. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: [монографія]. за заг ред. І. В. Чумаченко. Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
 16. Приходько И.И. Влияние гражданского общества на психологическую безопасность личности. URL: <http://rikmosgu.ru/students/informatization/Prikhodko/> (дата звернення: 18.03.2021)
 17. Романовський О. Г., Шаполова В. В., Квасник О. В., Гура Т. В. Психологія тимбилдингу: навчальний посібник. за заг. ред. Романовського О. Г., Калашникової С.В. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.
 18. Сорокун Антон. Карантин із користю для команди: як бути на крок попереду? URL: <https://prohr.rabota.ua/karantin-iz-koristyu-dlya-komandi/?fbclid=IwAR3UEMUoe2Oitb9oPEvk23MINOYmUrNzbURmkgIZyWW5FOYmb5ZsdHiqMTk> (дата звернення: 15.04.2021)
 19. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В.. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник. за заг.ред. Є. Р. Чернишової. Ун-т менеджменту освіти НАПН України. К., 2015. 116 с.
 20. Як ефективно організувати дистанційну роботу вашої команди в період карантину і не втратити продуктивність. URL: <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiynu-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vtratyty-produktyvnist/> (дата звернення: 15.04.2021)

ORGANIZATION OF EFFECTIVE TEAM INTERACTION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK OF PEDAGOGICAL WORKERS

Tetiana Afanasieva

Candidate of Psychological Sciences (Ph. D.), Associate Professor, Head of the Department of Education Management and Psychology
Zaporizhzhia Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, Zaporizhzhia, Ukraine
afanasievata@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2936-7677

Yevheniia Hrevtseva

Candidate of Science in Public Administration (Ph. D.), Associate Professor, Associate Professor of Education Management and Psychology
Zaporizhzhia Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, Zaporizhzhia, Ukraine
kealex@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8777-3043

Abstract. Today, in the conditions of a pandemic, due to quarantine restrictions, educational institutions are forced to develop a new system of work of both the institution in general and the

teaching staff in particular. There is a need to build a new system of teamwork. The article outlines research on teamwork. Definitions of "team" and "working group" are given. The effectiveness of team interaction is marked by the cohesion of the team in achieving the goal, the team shares the overall responsibility for the work of the team. With effective interaction, team members achieve higher results together than they could achieve on their own. A model is presented, which defines basic team competencies, which consist of five sectors: relations and communications; teaching; purpose and motivation; internal processes; external processes and environment. On the basis of the specified model features of formation of basic components of a team at a remote form of work are defined. The article identifies barriers that arise during remote work in a team, namely: reducing the level of productive conflict, hiding mistakes, psychological danger, incomprehensibility of teachers of the overall goal, insecurity of colleagues, uncertainty about the importance of their work and the value of their contribution to the overall case. The factors that help the team stay effective and balanced are identified. One of the main factors and an indicator of team success is psychological security, which determines the level of protection of the psyche of the teacher, their ability to maintain optimal functioning, eliminate external and internal threats and provides an opportunity to effectively perform professional activities. Recommendations were given to the head of the educational institution to improve team interaction during the team's transition to distance work. The technologies that are recommended for remote teamwork are described. Recommendations for pedagogical workers on establishing effective team interaction in the conditions of remote work are presented. Further areas of research to improve the system of work to improve the effectiveness of teamwork are outlined.

Key words: team; team interaction; remote work; effectiveness of team interaction; psychological security; remote technologies

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. About amendments to some legislative acts of Ukraine to improve the legal regulation of remote, home-based work and work with the use of flexible working hours. № 1213-IX (2021). (in Ukrainian)
2. Alexander, A., De Smet, A. & Mysore, M. (2020). Pandemic-style working from home may not translate easily to a «next normal» mix of on-site and remote working. Reimagining the postpandemic workforce: McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce>
3. Edmondson, A. (2017). How to turn a group of strangers into a team. https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team/transcript#t-11211
4. Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., Salas E., Kelley, K. (Ed.) (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. *Advances in psychology*. (Vol. 82), 117–153.
5. Armstrong, M. (1998). *Fundamentals of management. How to become the best leader*. Rostov-on-Don: Phoenix. (in Russian)
6. Baieva, I. Psychological security and psychological security of modern man. http://ruscenter.ru/netcat_files/multifile/2416/Psihologicheskaya_zaschischnost_i_psihologicheskaya_bezopasnost_sovremennogo_cheloveka_text_i_audiozapis_vys_tupleniya_Baeva_I_A.pdf. (in Russian)
7. Bedrina, V., Lychutyn, A. (2010). Psychological safety of the educational environment: concept formation. *Bulletin of the practical psychology of education*, 1(22), 33–41. (in Russian)
8. Belbin, R. M. (2003). *Types of roles in management teams*. M.: Hippo. (in Russian)
9. Vorobiova, Ye. (2019). The role of the manager-facilitator in the system of organizational development. *Leader. Elite. Society*, 2, 59-70. (in Ukrainian)
10. Karamushka, L.M., Klokar, N.I. & Fil, O.A. (2008). *Technology of formation of the management team of the educational organization*. Bila Tserkva (in Ukrainian)

11. Karpov, A. V. (2004). Psychology of reflexive mechanisms of activity. M.: Institute of Psychology RAS. (in Russian)
12. Karpov, A. V. (2003). Reflexivity as a mental property and the method of its diagnosis. Psychological journal. 5, 45-57. (in Russian)
13. Team competencies. Team diagnostics and development. http://system-approach.ru/team_competences/ (in Russian)
14. Rizun, V. V., Ivanov, V. F. & Volosheniuk, O. V. (Eds.). (2013). Media education and media literacy. Kyiv: Free Press Center. (in Ukrainian)
15. Dotsenko, N. V., Sabadoshch, L. Yu. & Chumachenko, I. V. (Ed.) (2015). Methods of human resource management in the formation of teams of multiprojects and programs. Kharkiv. (in Ukrainian)
16. Prykhodko, I. (2009). The influence of civil society on the psychological safety of an individual. Retrieved from <http://rikmosgu.ru/students/informatization/Prikhodko/> (in Russian)
17. Romanovskiy, O. H. (Ed.), Shapolova, V. V., Kvasnyk, O. V. & Hura, T. V. (2017). Psychology of team building. Kharkiv: Printing House Madrid. (in Ukrainian)
18. Sorokun, A. (2020). Quarantine for the benefit of the team: how to be one step ahead? <https://prohr.rabota.ua/karantin-iz-koristyu-dlya-komandi/?fbclid=IwAR3UEMUoe2Oitb9oPEvk23MINOYmUrNzbURmkgIZyWW5FOYmb5ZsdHiqMTk> (in Ukrainian)
19. Bondarchuk, O. I., Fil, O. A., Kovalchuk, V. V., Zhabenko, L. V. & Chernyshova, Ye. R. (Ed.) (2015). Team management: 5 tasks and leader tools. K. (in Ukrainian)
20. How to effectively organize the remote work of your team during the quarantine period and not lose productivity. <https://ldn.org.ua/useful-material/yak-efektyvno-orhanizuvaty-dystantsiynu-robotu-vashoi-komandy-v-period-karantynu-i-ne-vtratyty-produktyvnist/> (in Ukrainian)