

УДК 37.011.3-051:005.336.2]:331.108.2

## **ЗДАТНІСТЬ ДО РОБОТИ В КОМАНДІ ЯК СУЧАСНА ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕДАГОГІЧНОГО ПРАЦІВНИКА**

**Денисюк Марія**, аспірант, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

ORCID: 0000-0003-2132-6598

E-mail: marijadenysiuk@gmail.com

**Коберник Олександр**, доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

ORCID: 0000-0002-2842-0168

E-mail: kobernikan@meta.ua

*У статті з'ясовано актуальність та перспективність формування досвіду командної роботи у майбутніх педагогів, що розглядається в нормативних документах як важлива загальна, так і професійна компетентність. Охарактеризовано сутність поняття «команда» та «командна робота», розкрито провідні риси командної роботи як спільної діяльності людей, що спрямована на вирішення конкретної проблеми або завдання і реалізації поставленої мети; стверджується, що такий вид об'єднання педагогічних працівників – це важливий інструмент для особистісного та професійного зростання кожного з них.*

***Ключові слова:** компетентність; професійна компетентність; команда; командна робота; педагогічні працівники; риси команди; типи команд; формування досвіду командної роботи.*

## **ABILITY TO WORK IN A TEAM AS A MODERN PROFESSIONAL COMPETENCE OF A TEACHER**

**Denysiuk Mariia**, PhD student, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.

ORCID: 0000-0003-2132-6598

E-mail: marijadenysiuk@gmail.com

**Kobernyk Oleksandr**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor at the Department of Pedagogy and Educational Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.

ORCID: 0000-0002-2842-0168

E-mail: kobernikan@meta.ua

*The purpose of the article is to conduct a theoretical analysis of the essence of teamwork and its role in the professional activities of teachers. The article clarifies the relevance and prospects of forming the experience of future teachers' teamwork. The regulations consider it to be important as general and professional competence. The meaning of the notion "team" is described, as one, which defines small groups of people (from 3 to 12 participants). These groups are specifically selected to combine their efforts to solve a problem situation or a common completion of an important task. They have a clear target orientation and intensive interaction with each other. The main features of teamwork, such as group activity, which is focused on solving a particular problem and implementation of tasks, are*

*discussed in the article. The authors claim that such an association of teachers is an essential tool for the personal and professional growth of every member. In addition, the article defines that researchers distinguish four types of a team. The first type is a work team, which solves the current problems of a pedagogical team and educational institution in general. The second type is a project team and a development team. They work on long-term educational projects. The third type is a parallel team, which is temporal and is focused on solving some educational issues. The last type is a management team, which unifies all heads of HR departments of an educational institution or other organization. The main advantages of any teamwork are highlighted in the article: improving the quality of decisions; reducing the time to find the best solutions; implementation of a multifaceted approach to solving complex pedagogical problems; professional growth of team members.*

**Keywords:** *competence; professional competence; team; teamwork; teachers; feature of a team; types of teams; forming teamwork experience.*

Сучасний соціально-економічний розвиток України, її інтеграція в Європейський простір відкриває нові можливості для її виходу на провідні позиції у світі, ініціює кардинальні зміни у професійній підготовці майбутніх фахівців, розвиток їхніх фахових компетентностей. Зміни, що відбуваються в освіті, висувають високі вимоги до особистісних та професійних якостей учителя, адже одним із важливих завдань Концепції «Нова українська школа» та Концепції розвитку педагогічної освіти є модернізація саме педагогічної освіти.

Більшість роботодавців, визначаючи сучасні вимоги до молодих фахівців, підкреслюють важливість і сформованість у них таких професійних компетентностей, як: креативність, тобто здатність до творчої професійної діяльності; прагнення до професійного розвитку і навчання протягом життя; робота в команді – здатність до партнерської взаємодії на взаємній довірі та співпраці й діяти в багатокультурному середовищі. Ці вимоги стосуються і педагогічних працівників, адже новий Професійний стандарт за професією «Вчитель закладу загальної середньої освіти» серед загальних компетентностей педагогічного працівника визначає його здатність до міжособистісної взаємодії, роботи в команді, співпраці з представниками різних професійних об'єднань. До основних трудових функцій у названому стандарті відносять партнерську взаємодію з учасниками освітнього процесу, до яких віднесено компетентність педагогічного партнерства, зокрема здатність суб'єкт-суб'єктної (рівноправної та особистісно зорієнтованої взаємодії з учнями, батьками й громадою; здатність взаємодіяти з іншими вчителями на засадах партнерства та підтримки (у межах наставництва, супервізії тощо); здатність працювати в команді із залученими фахівцями, асистентами вчителя тощо [6].

Таким чином, актуальність формування у майбутніх педагогів такої професійної компетентності, як робота в команді, очевидна в умовах глобалізаційних процесів, забезпечення партнерства суб'єктів освітнього процесу, набуття педагогічними кадрами досвіду партнерської взаємодії.

Зазначимо, що пошук ефективних підходів до формування у фахівців різних професій досвіду роботи в команді та педагогічної взаємодії в ній привертав увагу філософів, соціологів, педагогів, психологів. Основні положення соціальної взаємодії розкрито у працях В. Городяненко, Л. Кринець, Б. Ломова, М. Лукашевича, В. Туленкова та інших; психологічні аспекти взаємодії обґрунтовано у працях О. Бодальова, В. Бодрова, І. Булах, Л. Ітельсон, О. Киричука, Я. Коломинського, Д. Леонтєва, А. Петровського та інших.

Окремі аспекти етико-моральної культури взаємин учасників освітнього процесу розглянуто у працях таких педагогів, як І. Бех, Л. Белова, Г. Васянович, А. Добрович, А. Донцов, А. Каленський, В. Ковальчук, В. Кручек, О. Легун, О. Пехота, О. Пісоцька, О. Рудницька, О. Шумаков та ін.

Існують тільки поодинокі посібники або ж статті вітчизняних авторів, у яких розкрито особливості командної роботи (Т. Базаров, Т. Грабенко, Т. Зінкевич-Євстигнєєва, Г. Ложкін, І. Рибкін, Т. Пиркова, Д. Фролов та ін.).

Серед закордонних дослідників цієї проблеми варто назвати Р. Джей, С. Морріса, Г. Уилкокса, Е. Нейзел.

Однак проблема формування досвіду роботи в команді на засадах партнерської взаємодії в майбутніх педагогів вивчалася недостатньо і в наукових джерелах представлена епізодично.

Мета статті полягає в теоретичному аналізі сутності командної роботи та її ролі у професійній діяльності педагогічного працівника.

Констатуємо, що найчастіше термін «команда» пов'язують зі спортом, оскільки мова йде про футбольну чи баскетбольну команду спортсменів. Сьогодні це поняття значно розширило спектр свого застосування і є досить важливим для багатьох сфер життєдіяльності. Найчастіше термін «команда» відображає невелику групу (від 3 до 12 осіб), діяльність якої спрямована на вирішення актуальних проблем життєдіяльності певної організації і характеризується партнерською взаємодією між членами команди. Якщо йдеться про заклад освіти, то команду варто розглядати як задалегідь підібрану групу педагогічних працівників для вирішення актуальних проблем діяльності закладу освіти, досягнення чітко визначених мети й завдань завдяки об'єднанню зусиль членів команди. Характерними ознаками команди є:

- сформованість конкретної мети;
- активна співпраця;
- розподіл ролей і обов'язків;
- наявність лідера;
- згуртованість команди;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- близькість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера [1, с. 60].

На основі вивчення та аналізу наукових джерел терміном «команда» ми визначаємо невеликі групи людей (від 3 до 12 осіб), що задалегідь і спеціально підібрані з метою об'єднання їхніх зусиль для розв'язання теоретичних і практичних завдань, актуальних проблем діяльності певної організації або вирішення проблемної ситуації, а також характеризується цілеспрямованістю та партнерською суб'єкт-суб'єктною взаємодією.

Поняття «командна робота» розглядається як цілеспрямована спільна діяльність групи людей на основі чітко визначених правил, які зорієнтовані на досягнення конкретної мети.

Краще зрозуміти суть командної роботи можна, як стверджують автори навчального посібника «Технологія створення команди» (Т. Зінкевич-Євстигнєєва,

Д. Фролов та Т. Грабенко), виокремивши її провідні ознаки:

- спільна робота: команда – це не сукупність розрізаних частин, а єдине ціле, група людей, кожен член якої взаємодоповнює один одного;
- чіткий розподіл завдань у межах командного завдання, усвідомлення членами команди власної відповідальності за доручену частину завдання;
- комунікація: у команді кожен учасник відвертий і чесний та здатний розв'язувати конфліктні ситуації на початкових етапах його виникнення;
- автономія і водночас взаємодія з управлінськими структурами організації, закладу освіти тощо;
- усвідомлення того, що спільна робота є більш ефективною, ніж одноосібна, оскільки результат є спільним і кращим [3, с. 23].

Таким чином, можна стверджувати, що командна робота передбачає не просто відбір людей для виконання певного завдання, а й створення комфортних умов для розкриття внутрішнього потенціалу працівників у спільній роботі, яка є важливою і необхідною. У командній роботі має панувати дух співробітництва, співпраці й взаємовідповідальності.

Вітчизняні дослідники виокремлюють такі найважливіші принципи роботи в команді:

- невелика кількість членів команди;
- чіткі й зрозумілі завдання для команди;
- суб'єкт-суб'єктна взаємодія у команді;
- зрозумілий розподіл доручень;
- взаємна відповідальність [7].

Крім таких загальних положень, що стосуються створення і діяльності команди, можна виділити й часткові, до яких варто віднести:

- команда формується з людей, які довіряють одне одному і зорієнтовані на досягнення загальної мети, вирішення нагальних проблем закладу освіти, а також є взаємовідповідальними;
- командна робота може бути ефективною, якщо використовується в різних сферах життєдіяльності людини, організації та суспільства;
- команди можуть служити актуальною формою організації діяльності людей (здобувачів освіти, працівників тощо);
- створення команд завершується удосконаленням різних сторін діяльності організації, закладу освіти (управління, навчальної і виховної діяльності, якості освіти загалом);
- створення команд може сприяти поліпшенню іміджу організації (закладу освіти) і надання освітніх послуг;
- створення команд може сприяти налагодженню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, зменшенню плінності педагогічних кадрів;
- командна робота може призвести до якісних змін у плануванні та організації життєдіяльності закладу освіти;
- команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал педагогічного колективу та його кожного члена;
- команди мають більше ресурсів, ніж окремі працівники;

- команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, забезпечують впровадження інновацій;
- команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення перспективного педагогічного досвіду;
- команди можуть служити засобом для задоволення актуальних особистих потреб педагогів;
- команди можуть забезпечити колективний успіх, отримати колегіальні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими працівниками, здобувачами освіти.

Як ми вже зазначали, кількісний склад команди може варіюватися від 3 до 12 осіб. Окремі науковці стверджують, що маленькі команди (до 5 осіб) працюють ефективніше. Водночас великі за кількісним складом команди розпоряджаються більшою кількістю інформації й матеріальними ресурсами. Головне правило для того, щоб велика команда насправді була ефективною, – це відразу розподілити командні ролі на основі професійної компетентності кожного з її членів, окреслити конкретні правила взаємодії й ухвалення рішень.

Чому командна робота є ефективнішою за звичайну взаємодію і у зв'язку з чим такий формат співпраці виявляється найбільш ефективним у роботі закладу освіти?

1. Команда володіє більш широким інструментарієм у порівнянні з окремим співробітником. Адже окремий працівник має свої уявлення, погляди на вирішення певної проблеми. А у складі команди педагогічні працівники з різним рівнем освіти, досвіду професійної діяльності мають більше можливостей на сприйняття власних поглядів, суджень та рішень.
2. Командна робота дає більше можливостей для прояву емпатії, взаєморозуміння, прояву толерантності. Адже спільна зацікавлена діяльність спонукає до встановлення доброзичливих взаємин, налагодження симпатії між її членами.
3. Команда не так піддається впливу ззовні. Найчастіше команду очолює або хтось із керівного складу закладу освіти, або найбільш авторитетний педагогічний працівник. Тому вона менше піддається впливу інших керівників.
4. У процесі командної роботи гідна ідея або пропозиція уважно розглядається та аналізуються різні сторони, що значно зменшує кількість помилок.
5. У командній роботі всі помилки й похибки одразу стають помітними. Коли одна людина довго працює над одним завданням, їй вже складно вдосконалити й помітити окремі деталі та швидко виявити помилки. Коли ж вона співпрацює в команді, то шансу на помилки вже не залишається.
6. Як частина великого педагогічного колективу, команда – саме той сегмент, у якому можна реалізувати повною мірою потенціал окремих учителів.
7. Утворення команди навіть у невеличкій школі дає змогу максимально розкрити творчий потенціал педагогічних працівників та її керівників.

Командна робота до всього вищесказаного є більш ефективною, ніж окремо взятих членів команди. По-перше, під час спільної роботи члени команди відрізняються більшою рішучістю і готовністю співпрацювати з учителями. По-друге, робота в

команді робить людину більш відкритою і терпимою у стосунках з іншими. По-третє, людина, яка працює в команді, формує в собі більш високий рівень емоційної культури, адже вона здатна краще проявляти емпатію і повагу до своїх колег, проявляє здатність прислухатися до думки інших. І останнє: у командні проявляються лідери, які вміють організувати спільну роботу, забезпечити взаємодію, умілий розподіл обов'язків, а це дає змогу в перспективі призначити на посаду одного із керівників закладу освіти.

Підсумовуючи все вищесказане, констатуємо, що командна робота – це насамперед потужний інструмент ефективного досягнення загальної мети школи й реалізації поставлених завдань, а по-друге, командна робота виступає ефективним інструментом для особистісного та професійного зростання кожного педагогічного працівника.

Найчастіше дослідники виділяють чотири типи команд:

- робочі команди, які вирішують актуальні проблеми педагогічного колективу, закладу освіти загалом;
- проєктні команди й команди розвитку, які працюють над довгостроковими освітніми проєктами;
- паралельні команди, які є тимчасовими й спрямовані на вирішення певних освітніх проблем;
- команди управління, які об'єднують усіх керівників кадрів закладу освіти чи іншої організації [7].

Узагальнюючи теоретичні напрацювання вітчизняних дослідників [1; 3; 5], доцільною бачиться систематизація основних правил командної роботи. Насамперед це те, що кожен член команди має право на власну думку і вплив на колективне рішення, а отже, у результаті спільного обговорення ухвалюється рішення, яке є волею більшості.

Не менш важливим правилом є наступне: у якісній команді співпраця здійснюється на засадах суб'єкт-суб'єктної взаємодії, коли всі учасники рівні між собою й активні. Це означає, що до думки кожного варто ставитися з повагою, а критикувати винятково у справі й задля результату, тобто критика має бути конструктивною. При такій взаємодії важливо проявляти вміння почути і бути почутим, самому вміти конструктивно критикувати й адекватно прийняти критику на свою адресу.

У справжній команді досвідчені й мудрі учасники команди діляться досвідом з іншими. Водночас це зовсім не означає, що якщо людина має більший за інших багаж знань і досвіду, то всі мають погоджуватися з нею. Усі мають право на вільне висловлювання власної позиції й думки. Попри це, досвід завжди корисний, оскільки він може навчити нового й підказати правильне рішення у певних ситуаціях.

Для командної роботи важливим правилом є контроль і стримування негативних емоцій. Звичайно люди – створіння емоційні, часом навіть занадто, але в команді варто спочатку добре обдумати власну реакцію чи вчинок і лише потім її проявляти.

Доцільним бачиться й раціональний розподіл обов'язків та завдань між членами команди. Для того щоб команда була створена та успішно вирішувала різноманітні освітні проблеми, потрібно раціонально розподіляти між членами команди різні за складністю завдання. Делегування й уміння розподіляти завдання – це важливе правило не тільки для керівника команди, а й для кожного члена команди. Звичайно, у хорошій команді немає місця інтригам і пліткам. З інтригами та плітками команда просто не

зможе колективно працювати.

До важливих правил необхідно віднести й таке: команда завжди повинна своєчасно та колективно підводити підсумки виконаної роботи, відзначати успішні рішення, критично аналізувати свої помилки, прогнозувати майбутній успіх. Тому рефлексія забезпечує успішність виконання наступних проєктів, бо, знаючи свої помилки, їх легше виправляти.

Для ефективної колективної співпраці в команді не варто забувати про персональну відповідальність. Тому існування партнерської взаємодії передбачає передовсім особистісну відповідальність, наприклад за підготовку певного розділу річного плану роботи школи. Якщо ти вчасно його не підготуєш – це насамперед твоя безвідповідальність, і це матиме вплив на результат усієї роботи команди.

Командна робота буде успішною й за умови, якщо в процесі розв'язання проблеми здійснюється диференціація завдань між членами команди залежно від їхньої професійної компетентності, враховуються творчі можливості й задовольняються цілі кожного учасника, але вся робота зорієнтовується на виконання загального завдання, досягнення результату як особистісного, так і спільного. Отже, у такій команді спостерігається злагоджена і взаємоузгоджена робота.

Професійна діяльність у закладі освіти часто пов'язана з роботою в команді. Для того щоб вона була добре скоординована, є деякі особливості, що забезпечать успішне й ефективне співробітництво між членами групи. Звичайно, проблеми та дрібні розбіжності у колективі будуть відбуватися завжди, але їх можна звести до мінімуму або зробити швидше рушійною силою, ніж перешкодою для виконання повсякденних обов'язків. Тому для роботи в команді необхідно опанувати відповідні вміння. Однією з найважливіших якостей, яку повинна мати людина, що працює в команді, це відмінні комунікативні навички. Спілкування важливо для чіткої та зрозумілої передачі інформації. Уміння слухати співрозмовника є не менш важливим аспектом. Під час командних обговорень не можна кого-небудь принижувати або знущати. До кожного члена команди слід ставитися з повагою, незалежно від того, чи подобається вам ця людина і чи згодні ви з її думкою. Це дозволить уникнути непорозумінь [5, с. 56].

Командна робота в закладі освіти пов'язана з реалізацією спільних цілей. Педагогічні працівники повинні пам'ятати, що вони дійсно «грають в одні ворота». Крім того, кожен повинен знати, що на ньому лежить відповідальність за свої обов'язки, а не чекати, поки інший член команди зробить за нього цю роботу. Це стосується сформованого почуття відповідальності за діяльність усієї команди, а не тільки окремої людини.

Створення атмосфери педагогічного партнерства дозволяє уникнути стресу навіть у найбільш напруженій роботі. Члени команди повинні також проявляти співчуття і бути готовими допомагати один одному, особливо якщо хтось не справляється з будь-яким завданням або має особисту проблему.

Отже, вивчення та узагальнення наукових джерел дає змогу констатувати, що основними перевагами роботи в команді є: підвищення якості ухвалених рішень; скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень; реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних педагогічних ситуацій; зосередження розумового процесу на досягненні мети; орієнтація на зміст і результати роботи; виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї; гнучкість розподілу завдань; активізація партнерської співпраці; створення творчої атмосфери; професійне

зростання членів команди; забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду; урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією; подолання пасивної поведінки окремих членів колективу; розв'язання конфліктних ситуацій; згуртування членів шкільного колективу та підвищення їхньої мотивації; скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

Водночас до недоліків роботи в команді належать: витрати часу на створення та організацію роботи команди; поширення доступу до конфіденційної інформації; обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу; затримка ухвалення рішення за досягненням консенсусу; перевантаження членів команди; зниження мотивації індивідуального успіху; підвищення відповідальності; домінування позицій визнаних авторитетів; суперництво між членами команди.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаємо у з'ясуванні специфіки створення команди в закладі загальної середньої освіти, в основу якої покладено суб'єкт-суб'єкту взаємодію, та визначенні чинників, що впливають на ефективність роботи команди.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т. Ю., Рыбкин И. В., Пыркова Т. С. Формирование команд. *Управление персоналом*. 1998. № 8. С. 60–62.
2. Джей Р., Моррис С., Уилкокс Г., Нейзел Е. Лидер и команда. Москва: Баланс Бизнес Букс, 2007. 265 с.
3. Зінкевич-Євстигнєєва Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Технологія створення команди / за ред. Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєвої. Київ: «Прогрес», 2004. 236 с.
4. Коломинский Я. Л. Социальная психология взаимоотношений в малых группах. Москва: АСТ, 2010. 446 с.
5. Ложкін Г. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. *Соціальна психологія*. 2005. № 6(14). С. 52–58.
6. Професійний стандарт за професіями «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)»: Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 23.12.2020 р. № 2736. 45 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/file/text/87/f502781n16.pdf> (дата звернення: 04.10.2021).
7. Формирование команды: сборник упражнений для тренеров. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 160 с.

### REFERENCES

1. Bazarov, T. Yu., Rybkin, I. V., Pyrkova, T. S. (1998). Formirovanie komand. *Upravlenie personalom – Personnel management*, 8, 60–62 [in Russian].
2. Jay, R., Morris, S., Wilcox, G., Neisel, E. (2007). Lider i komanda. Moskva: Balans Biznes Buks [in Russian].
3. Zinkevich-Evstigneeva, T. D., Frolov, D. F., Grabenko, T. M. (2004). Tekhnolohiia stvorennia komandy. T. D. Zinkevych-Yevstyhnyeyevoyi (Ed.). Kyiv: Prohres [in Ukrainian].
4. Kolominsky, J. L. (2010). Sotsialnaya psikhologiya vzaimootnoshenij v malykh gruppakh. Moskva: AST [in Russian].
5. Lozhkin, G. (2005). Komanda yak kolektyvnyj subiekt spilnoi diialnosti. *Sotsialna psykholohiia – Social Psychology*, 6(14), 52–58 [in Russian].
6. Profesiynyi standart za profesiiamy “Vchytel pochatkovykh klasiv zakladu zahalnoi serednoi osvity”, “Vchytel zakladu zahalnoi serednoi osvity”, “Vchytel z pochatkovoї osvity (z dypломom molodshoho spetsialista)”: Nakaz Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy vid 23.12.2020 r. № 2736. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/file/text/87/f502781n16.pdf>
7. Formirovanie komandy. (2002). Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].