

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

Кваліфікаційна робота

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНИХ КОМАНД У
ЗАКЛАДІ ОСВІТИ**

Management of professional teams development in Educational institutions

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти
другого (магістерського) рівня
спеціальності 011 Освітні, педагогічні
науки

освітньо-професійної програми
Освітній менеджмент у педагогічних
системах

Ростя Анна Володимирівна

Науковий керівник: кандидат
психологічних наук, доцент
Кузнецова Оксана Володимирівна

Рецензент: доктор педагогічних наук,
професор

Черненко Наталія Миколаївна

Рекомендовано до захисту:
протокол засідання кафедри педагогіки
та освітнього менеджменту

№ від

Завідувач кафедри

_____ Р.В. Костенко

Захищено на засіданні ЕК

протокол № від

Оцінка _____/_____/_____

(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)

Голова ЕК

_____ ПІБ

Одеса – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ ТА УПРАВЛІННЯ ЇХ РОЗВИТКОМ.....	8
1.1. Професійні команди закладу освіти: особливості функціонування та етапи розвитку	8
1.2. Сутність, структура та функції міжособистісних відносин у професійних командах.....	17
1.3. Принципи та стратегії управління розвитком професійних команд	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	29
2.1. Етапи та логіка емпіричного дослідження	29
2.2. Методики діагностики міжособистісних відносин педагогічних працівників закладу освіти.....	30
Висновки до розділу	33
РОЗДІЛ III. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ.....	35
3.1. Порівняльна характеристика типів міжособистісних відносин педагогічних працівників закладу освіти та структурно-функціональних показників в командах з різним предметним спрямуванням	35
3.2. Рекомендації адміністрації закладу щодо підвищення рівня функціонування професійних команд.....	49
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі, на основі аналізу психологічних, педагогічних та наукових джерел, розглянуто змістовий аспект поняття «команда» та «професійна команда» закладу освіти. Виокремлено структуру, функції міжособистісних відносин у професійних командах закладу освіти та принципи, стратегії управління їхнім розвитком. Розглянуто методи та методики діагностики міжособистісних відносин у професійній команді. Проведено досліджено-експериментальну роботу у педагогічному колективі на базі ДНЗ «Тарутинський ПАЛ». Запропоновано практичні рекомендації адміністрації закладу освіти з метою підвищення рівня функціонування професійних команд, на підставі результатів, які були отримані після проведення дослідження.

Ключові слова: команда, професійна команда, міжособистісні відносини, заклад освіти, управління розвитком.

SUMMARY

In the final qualification work, based on the analysis of psychological, pedagogical and scientific sources, the semantic aspect of the concept of "team" and "professional team" of the educational institution is considered. The structure, functions of interpersonal relations in the professional teams of the educational institution and the principles, strategies for managing their development are highlighted. Methods and techniques of diagnostics of interpersonal relations in a professional team are considered. Research and experimental work was carried out in the teaching staff on the basis of the Tarutyn PAL school. Practical recommendations of the administration of the educational institution in order to increase the level of functioning of professional teams are offered, based on the results obtained after the study.

Key words: team, professional team, interpersonal relations, educational institution, development management.

ВСТУП

Актуальність. Сучасний етап розвитку системи освіти України характеризується постійними змінами і це значний виклик для професійного педагогічного середовища. Професійна співпраця педагогічного колективу є важливим чинником підвищення ефективності освітнього процесу в закладі освіти. Проблема пошуку та розвитку різних форм і методів професійної співпраці суб'єктів освітнього процесу у сучасних умовах зростаючих вимог до освітнього рівня учнів та великої кількості різноманітних психологічних проблем, які негативно впливають на навчання та виховання, стає все більш актуальною. Вирішити це питання може допомогти правильне формування і функціонування сформованих професійних команд у закладі освіти.

Питанням формування та розвитком професійних команд приділена велика увага багатьох науковців, а саме: Л.М. Карамушка, І.В. Чумаченко, Л.Ю. Сабадош, Н.В. Доценко, А.М. Карякін, А.І. Кузьмінська, С. Тейлор, С. Таненбаум, С. Моріс та багатьох інших. Проте залишається недостатньо дослідженою проблема управління розвитком професійної команди в закладі освіти, зокрема на основі врахування типу міжособистісних відносин педагогічних працівників.

Об'єкт дослідження – професійні команди закладу освіти.

Предмет дослідження – управління розвитком професійних команд закладу освіти.

Мета дослідження – теоретичний аналіз та емпіричне вивчення особливостей управління розвитком професійних команд в закладі освіти.

Завдання дослідження:

1. На основі аналізу наукової літератури визначити поняття професійної команди, з'ясувати особливості її функціонування та етапи розвитку у закладі освіти.

2. Визначити методи та методики емпіричного дослідження.

3. Визначити типи міжособистісних відносин педагогічних працівників та особливості структурно-функціональних показників в командах з різним предметним спрямуванням.

4. Розробити рекомендації щодо підвищення рівня функціонування професійної команди закладу освіти на основі розвитку міжособистісних стосунків між педагогічними працівниками.

Методи дослідження: *теоретичні* (узагальнення, аналіз та синтез, порівняння); *емпіричні* (спостереження, бесіда, анкетування, тестування); *математичні* – обробка та узагальнення даних емпіричного дослідження з використанням математичних методів; графічний метод для наглядного представлення результатів дослідження.

Для проведення дослідження було обрано наступні методики: методика «Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу» В.Р. Вайсмана; методика «Діагностики міжособистісних відносин» Т. Лірі; тест «Ролі в команді» Р.М. Белбіна.

База дослідження. Вибірку склали педагогічні працівники Державного навчального закладу «Тарутинський професійний аграрний ліцей». Усього в дослідженні взяло участь 40 осіб.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у вивченні теоретико-методологічних основ управління командами закладу освіти та розширенні знань про типи міжособистісних відносин педагогічних працівників закладу освіти. В ході дослідження визначено сутність поняття «команда» та надані рекомендації для адміністрації закладу освіти щодо підвищення рівня функціонування професійної команди закладу освіти на основі розвитку міжособистісних стосунків між педагогічними працівниками.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані теоретичні та практичні результати дослідження рекомендовано використовувати в закладах освіти різних ступенів і напрямків, у тому числі ЗЗСО, ЗП(ПТ)О, ЗВО тощо. Також на основі результатів дослідження можна скласти та

проводити програми, майстер класи та тренінги, спрямовані на згуртованість педагогічних колективів, для формування професійних команд.

Апробація результатів дослідження. Матеріали магістерського дослідження доповідались на засіданні кафедри освітньої політики та презентовані на Всеукраїнській онлайн-конференції «Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика» (23 листопада 2021 року).

Ростя А.В. Професійні команди закладу освіти: особливості функціонування та етапи розвитку. *Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика: збірник тез Всеукр. наук.-практ. онл. конф., (23 листопада 2021 р., м.Одеса). Умань : Візаві, 2021. С.158-162.*

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи 70 сторінок, з них основного тексту 60 сторінок, таблиць – 9, рисунків – 10, список використаних джерел містить 53 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ ТА УПРАВЛІННЯ ЇХ РОЗВИТКОМ

1.1. Професійні команди закладу освіти: особливості функціонування та етапи розвитку

Сьогодні, в умовах реформування, заклад освіти приймає нові виклики. Жорстка конкуренція існує не тільки в підприємстві (бізнесі), а й у звичайних школах, особливо, конкуренція саме між закладами освіти. Оптимальний шлях підвищення конкурентоспроможності – створення професійної команди як засіб організації та співпраці професіоналів-педагогів у межах одного закладу освіти.

Всім відомі визначення: робочі групи, колективи, комісії, об'єднання змінюються на, запозичене з бізнесу, – команда, професійна команда.

А.І. Кузьмінський, цитуючи А.С. Макаренка, визначає колектив як групу людей, які об'єднані спільною метою, мають соціальне значення, мають органи самоврядування та працюють для досягнення мети. Отже, для дієвого колективу характерні взаємозалежні ознаки: спільна мета, колективна діяльність, наявність органів самоврядування [22].

Саме поняття «колектив» можна вважати універсальним, його можна застосувати до будь-якої сфери життя. Так колективи можуть бути:

- первинні (клас, відділ, рота);
- сімейні (члени родини);
- загальноорганізаційні (педпрацівники та учні разом);
- виробничі (професіонали одного напрямку);
- тимчасові (члени клубів за інтересами, хобі).

Саме виробничі колективи найближчі до поняття «професійна команда». Від звичайної групи, колективу, об'єднання чи комісії, професійна

команда відрізняється структурою, функціями, а особливо, процесом і отриманим результатом їхньої діяльності.

Вивчаючи поняття «команда» кожен науковець має своє бачення. У таблиці 1.1 наведені найбільш поширені та усталені в науковій літературі визначення цього поняття.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «команда» різними науковцями

Визначення	Рік	Автор
Команда – це цілеспрямовано сформована група працівників, що свідомо і згуртовано працюють з певною метою на основі професійних компетентностей, взаєморозуміння і довіри для досягнення результату в межах своїх обов’язків та відповідальності, що сприяє розвитку усіх членів команди, налагодженню ефективних організаційних зв’язків та синергетичному ефекту їх взаємодії.	2019	В.О. Лук’янихін, О.А. Лук’янихіна, В.Р. Вовченко [24]
Команда – організована групи людей, що працюють для створення унікального продукту або послуги в умовах обмеженості ресурсів, часу, з вимогами до якості та кількості.	2017	О.В. Єгорченков, Н.Ю. Єгорченкова Є.Ю. Катаєва [1]
Команда – група людей, що мають свого лідера, націлені на якісний кінцевий результат, члени команди мають високий рівень взаємопорозуміння, вони добре вмотивовані, здатні до навчання. Це – тимчасове утворення.	2016	І.В. Шульженко, О.М. Помаз [51]
Команда – група людей, зібрані для виконання певної задачі чи досягнення певної мети.	2015	І.В. Чумаченко, Л.Ю. Сабадош, Н.В. Доценко [28]

Продовження таблиці 1.1

Команда – група креативних людей згуртована навколо одного лідера, що займаються спільною справою із задоволенням, сполучають свою особисту мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісно новий продукт.	2015	Р.А. Муха [30]
Команда – сукупність двох та більше працівників, що мають спільні цілі, регулярно взаємодіють між собою при виконанні завдань, виконують різні обов'язки але можуть замінити один одного, координують свої дії та несуть колективну відповідальність за результати діяльності.	2013	Л.С. Шевченко, К.К. Кулий, О.М. Нещеретна, В.М. Зеленька [27]
Команда – невелика кількість людей, які поділяють цілі, цінності, різноманітні підходи по реалізації спільної діяльності і загальну та індивідуальну приналежність до групи.	2013	І. Салас, Р. Берд, С. Таненбаум [15]
Команда – сукупність робітників, які займаються управлінням проекту.	2011	І.О. Палій, І.В. Турченко[32]
Команда проекту – група людей з високою кваліфікацією з певної галузі, максимально віддані спільній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємодоповнюють роботу.	2008	А.В. Оленіч, З.Я. Шацька [48]
Команда – це невелике число людей зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань для підвищення продуктивності праці відповідно до підходів, що підтримують взаємну відповідальність	1998	М. Армстронг [3]

Продовження таблиці 1.1

Команда – люди, що працюють разом на певному шляху за для досягнення певної мети.	1998	Ш. Тейлор, Л. Пипло [45]
Команда – соціальна група з неформальним відносинами які є більш вагомими за формальні.	1995	А. Пригожин [38], С. Фролов [49]
Команда – невелика група людей, що мають взаємодоповнюючі навички, що прагнуть до спільної мети, виконують завдання, за які взаємовідповідальні.	1993	Д. Р. Катзенбах [52]

Саме поняття «команда», «професійна команда» не характерно для закладів освіти. Для закладу освіти більш притаманні такі форми згуртування як робоча група, об'єднання, комісія та інші. Але реалії сьогодення диктують нові правила, тому для подальшого існування та розвитку закладу освіти, необхідно шукати нові шляхи і можливості співпраці, фінансування тощо.

Отже, робоча група або об'єднання – це формально об'єднані люди для вирішення конкретних завдань, а професійна команда – це організаційна одиниця (мала сукупність людей), яка має цільову спрямованість, здатна до самоорганізації, самоврядування та розвитку [11].

На думку Л. Карамушки та О. Філь [13], професійна команда закладу освіти – це команда, яка має: спільну ціль; спільну мету, яка співпадає з інтересами членів команди; ролі членів команди взаємозамінні та взаємодоповнюючі; лідером команди є керівник.

Професійна команда закладу освіти відповідає всім характеристикам команди, але має і відмінні ознаки. Спробуємо визначити ознаки професійних команд саме освітнього закладу:

- робота на добровільних засадах;
- мотивація – не матеріальна компенсація за роботу в команді, а отримання інтелектуального контенту (підручник, авторська навчальна програма, методична розробка тощо);

- як наслідок – може бути позачергова атестація (сертифікація) на підвищення категорії або отримання педагогічного звання;
- як результат – видання нових підручників, освітніх програм, стандартів, ліцензій (для ЗП(ПТ)О та ЗВО); апробація і запровадження вищеперерахованого до освітнього процесу.

Щоб створити професійну команду у закладі необхідні не аби які зусилля, до того ж це дуже складний і тривалий процес. Розглянемо спочатку яким критеріям повинна відповідати команда. Керуючись власним досвідом та набутими знанням можна виділити наступні критерії професійної команди:

- Єдина та зрозуміла ціль;
- Наявність лідера;
- Критичне мислення;
- Взаємоповага та довіра між членами команди та лідером;
- 3 К (комунікація, кооперація, координація).

На думку В.С. Савельєвої, кожна команда відрізняється одна від одної, не зважаючи на спільні риси [41]. Вона виділяє декілька варіантів класифікації типів команд за різними критеріями, зупинимося на одному з них, який найбільш підходить до професійних команд закладу освіти.

Класифікація типів професійних команд, в залежності від їх складу та напряму діяльності:

1) функціональна команда – складається з фахівців, які максимально ефективно вирішують завдання, поставлені керівником. Ця команда може пропонувати інноваційні рішення проблем, але рішення приймає керівник. Команда може існувати в умовах стабільності;

2) мультидисциплінарна команда – складається з компетентних фахівців, які знаходять оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Доповнюючи один одного, команда легше пристосовується до змін середовища;

3) самокерована команда складається з високопрофесіональних фахівців, доповнюючи один одного. Для такої команди характерна свобода в прийнятті й реалізації рішень. Найбільша ефективність такої команди в період початку нової справи, проекту тощо [46].

У процесі співпраці кожен член професійної команди займає своє місце і відіграє власну роль, відповідно до своїх здібностей.

На думку Р.М. Белбіна: «людям, які мають чітко виражену командну роль, зазвичай легше визначити своє місце в команді» [5]. У своїх працях він виділяє наступні ролі для членів команди: генератор ідей, дослідник ресурсів, координатор, мотиватор, аналітик, натхненник команди, реалізатор, контролер, спеціаліст. Слід зауважити, члени команди можуть комбінувати декілька командних ролей.

Виходячи з ситуації, яку проблему або задачу необхідно вирішити та який результат хочемо отримати, при створенні професійної команди необхідно обирати відповідну модель цієї команди. Міжнародний освітній портал пропонує наступні моделі команд:

1) традиційна модель – передбачає наявність традиційного керівника, який розподіляє з членами команди свою відповідальність та повноваження. Керівник може дозволити іншим членам своєї команди взяти на себе керівну роль.

2) модель командного духу – передбачає те, що наявний високий рівень командного духу, але насправді всю роботу виконує одна людина. Крім того, немає розподілу повноважень чи відповідальності.

3) найсучасніша модель – передбачає групу людей, які керують самі собою. Високий рівень відповідальності за рішення. У цій команді немає жодної людини, що має владу приймати будь-які рішення щодо питань, які вплинуть на всю групу. Це самокоординована команда [21].

4) модель оперативної групи – передбачає групу, яка збирається лише протягом певного часу. Це тому, що вони працюють над спеціальним

проектом або завданням. Таку групу традиційно називали робочою групою або комітетом.

5) кібер-команда – також відомі як «віртуальні» команди, члени команди взаємодіють лише електронною поштою, телефоном або лише за допомогою відеоконференцій та можуть взагалі не зустрічатися [53].

Крім цих моделей науковці виділяють й інші, але слід мати на увазі, що при створенні будь-якої моделі професійної команди, необхідно враховувати наявність кадрового потенціалу в закладі, а саме, наявність у кандидатів у члени команди, певного рівня знань, навичок та досвіду.

Обравши кандидатів та модель професійної команди настає час формування команди. Процес формування команди дуже складний і тривалий, а інколи, нескінчений.

Сучасні науковці Л.М. Карамушка, О.А. Філь, Р.А. Муха [13, 30, 53], вивчаючи міжнародний досвід, означили наступні етапи розвитку професійних команд: формування, потрясіння, нормалізація, виконання завдань і розпуск.

На першому етапі – формування – виділяють чотири стадії розвитку, які проходить команда. Цей етап визначає місію команди, цілі та завдання кожного члена команди, відбувається так зване знайомство.

На другому етапі – «штурм» або «потрясіння» – безпосередній початок роботи, з'являються протиріччя, але саме на цьому етапі визначаються ролі кожного з членів команди. На цьому етапі дуже важлива комунікація між всіма членами команди.

Третій етап – нормалізації – етап взаємодії, єдності, співпраці. Цьому етапу характерний ріст активності, а також врегулювання конфліктів між членами команди.

Четвертий етап – виконання завдань – професійна команда стає повноцінним організмом, який здатен до самоорганізації, самоврядування та розвитку. Показником роботи на цьому етапі є отримання нових завдань.

Заключний, п'ятий етап – розпуск – характерний тільки для тимчасових команд. Коли команда досягає цілі, виконавши завдання, члени команди покидають її.

Слід зауважити, що не кожен співробітник зможе працювати в тій чи іншій команді, а деякі взагалі не вміють співпрацювати, так звані одинаки. Це необхідно враховувати при створення та формуванні професійної команди [8].

Крім того, А.М. Карякін виділив три ключові моменти взаємодії членів ефективної команди, яким вони повинні відповідати:

- Ясність цілей і єдність розуміння методів її досягнення;
- Єдність мотиваційних стимулів – мотивація повинна бути взаємоузгодженою і підтримуваною всіма членами команди;
- Єдність цінностей та ціннісних орієнтації членів команди [16].

Створити професійну команду замало, ця команда повинна продуктивно працювати, а для цього необхідно забезпечити розвиток команди. Для аналізу процесів у групі використовують термін «групова динаміка». Як визначає Л.Б. Орбан-Лембрик, всі процеси взаємодії в команді, такі як: згуртованість, лідерство, прийняття рішень, груповий тиск, – охоплює групова динаміка [33].

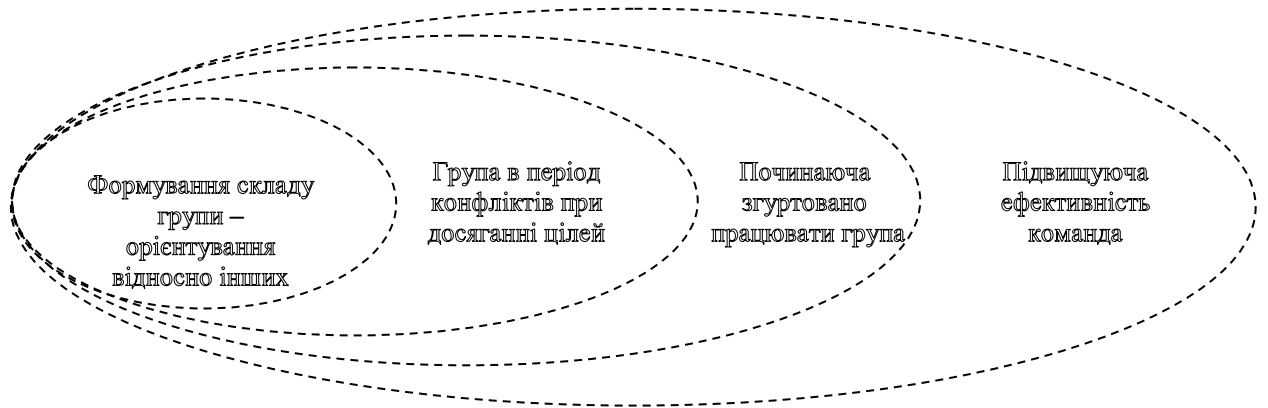
«Групова динаміка (грец. *dunamicos* – сильний) – сукупність процесів, що відбуваються в малій групі і характеризують її з точки зору руху, розвитку та функціонування» [33].

Сам термін «групова динаміка» запропонував К. Левін, досліджуючи групові процеси малих груп.

Загальний вигляд закономірності розвитку груп (групової динаміки) можна розглянути на рис. 1.1. Через те, що неможливо чітко розділити стадії одна від одної, лінії наведені пунктиром.

Розглянемо кожну стадію розвитку окремо:

I стадія – орієнтування у ситуації. Особливість цього етапу полягає в орієнтації осіб групи у міжособистісних взаєминах, учасники придивляються і самовизначаються;



Ступінь позитивного розвитку групи →

Рис. 1.1. Стадії розвитку малих груп

II стадія – конфлікт. Він є результатом суперечності між індивідами, між групою та індивідами, а також між різними уявленнями про групові цілі і засоби їх досягнення, тобто позиціонування себе і конфлікти, учасники експериментують, пробують і відстоюють себе.;

III стадія – динамічна рівновага. Забезпечує функціонування групи як єдиного цілого, не застраховуючи від виникнення нових непорозумінь, учасники притираються, пристосовуються, домовляються і виробляють гласні і негласні норми;

IV стадія:

– при позитивному розвитку – підвищується ефективності роботи, учасники працюють на досягнення зовнішніх по відношенню до групи цілей, орієнтуючись на підвищення ефективності та постійне вдосконалення;

– при негативному розвитку – дезінтеграція, частина учасників або всі учасники перестають діяти або діють непродуктивно, втрачаючи зв'язує їх мотивації [23].

1.2. Сутність, структура та функції міжособистісних відносин у професійних командах

Співпраця членів команди обумовлена наявністю між її членами відповідних міжособистісних відносин. Розглянемо це питання більш докладно.

В.Н. Куніцина визначає міжособистісні відносини як систему установок, орієнтації та очікувань членів групи щодо одне одного, обумовлених змістом та організацією спільної роботи і цінностями, у яких ґрунтується спілкування людей [23].

Зміст цих відносин задають наступні параметри: 1) дистанція, чи ступінь психологічної близькості партнерів; 2) валентність, чи оцінка відносин; 3) позиція партнерів; 4) ступінь знайомства.

Проблемами міжособистісних відносин займаються відомі теоретичні напрями психології: біхевіоризм, когнітивізм, психоаналіз, рольова теорія, гуманістична психологія.

Головна думка біхевіоризму – навички людини у міжособистісному спілкуванні набуті нею під час життєвого досвіду і можуть зберігатися чи змінюватися з допомогою будь-якого підкріплення чи спостереження.

Основна ідея когнітивного підходу полягає в тому, що поведінка людини залежить від того, як вона сприймає соціальне середовище [10].

На перший план ставляться процеси сприйняття, інтерпретації, запам'ятовування, формування образів та їх подальший вплив на поведінку людини, а активність та спрямованість цієї поведінки формується мотивацією.

У психоаналітичному напрямленні основним визначником поведінки людей є несвідомі, витіснені в підсвідомість потягу. На цьому напрямку доцільно використовувати трансакційний аналіз Е. Берна, який виділяє в поведінці людини наступні стани Я: «Батько», «Дорослий» та «Дитина».

В свою чергу, рольова теорія приділяє увагу відносинам між людьми, визначає правила та ролі, а також розглядає зв'язки людини із соціальною поведінкою.

На думу науковців гуманістичної психології – людина від природи здатна до самовдосконалення, сама сутність людини постійно рухає його в напрямку особистісного зростання, творчості та самодостатності [29].

Головним чином, міжособистісні відносини виникають у процесі спілкування. Спілкування та ставлення нерозривно пов'язані між собою. В процесі сумісної діяльності членів команди, виробляються не лише навички спілкування, але й формується ставлення, яке супроводжується обміном емоцій, налагодженням контактів, задоволенням потреб у спілкуванні.

Тут ми можемо говорити про феномен взаємовпливу, коли при взаємодії команди, відбувається взаємний обмін емоціями, а саме, почуттями, думками, вчинками. Це може призвести до змін оцінок, орієнтирів, поведінки, установок, очікувань члена професійної команди [20].

Згідно словнику психологічних термінів, міжособистісні стосунки можна визначити як взаємозв'язки між людьми, які виявляються у способах взаємних впливів в процесі спільної діяльності та спілкування [42].

Дослідженням взаємодії людей у групах, а саме, міжособистісних відносин, займалися та займаються багато вітчизняних та зарубіжних науковців: А.А. Бодальов, Б.Ф. Ломов, Т. Лірі, Я.Л. Коломенський, Л.Ф. Лисенкова, В. Кушнірюк та багато інших.

Міжособистісні відносини між членами команди в процесі їхньої співпраці можна визначити як громадські відносини (психологічні, правові, професійні, політичні, релігійні та інші). В іншій класифікації відносини поділяють на ділові і особисті. Ділові відносини зв'язані з навчанням і трудовою діяльністю. Особисті стосунки виникають і розвиваються в процесі спілкування [43].

Науковцями визначено, що найбільш значущими для підтримки сприятливих міжособистісних відносин є такі індивідуально-психологічні властивості: емоційно-вольові, психоенергетичні та комунікативні.

Таким чином, для міжособистісної взаємодії в команді характерні орієнтація учасників на статусно-рольові позиції один одного, принципове значення групової та організаційної належності партнерів для здійснення комунікації, раціональний підхід до проблеми сумісності [23].

А.Б. Коваленко та М.Н. Корнєв, розглядають міжособистісні відносини у команді як вияви соціальної активності особистості. У цьому разі, кожен член професійної команди, може зробити вибір варіантів поведінки, способів своєї діяльності та інше. Тим самим проявляється активність як членів команди, так і групи в цілому [20].

З іншого боку, М. Обозов визначає інше поняття. На його думку, головне у міжособистісних взаєминах – це готовність членів команди до певного типу почуттів, вимог, очікувань і поведінки. Тому основним критерієм оцінювання таких стосунків стає загальний стан задоволення незадоволення [31].

Основою міжособистісних відносин у групі є, перш за все, емоційна міжособистісна привабливість членів групи. Привабливість – досить важливий чинник людських відносин. Характер спілкування та успішність спільної діяльності визначається здебільшого рівнем привабливості партнерів [43].

Крім привабливості, слід звернути увагу на:

– сумісність, оптимальне поєднання властивостей членів команди, для ефективної спільної діяльності.

– спрацьованість – це узгодженість у роботі між членами команди.

Е. Берн виділяє шість форм соціальної поведінки (чотири основні та два прикордонні випадки) що характеризують організацію міжособистісної взаємодії:

1) Перший прикордонний випадок – замкнутість, відсутня комунікація.

- 2) Ритуали – звичні, повторювані події (дипломатичний етикет).
- 3) Час проведення – напівритуальні розмови про проблеми та події, відомі всім.
- 4) Спільна діяльність – основна взаємодія людей, для досягнення поставленої мети або виконання завдання.
- 5) Ігри – найскладніший тип спілкування, тут присутня прихована мотивація їх учасників.
- 6) Другий прикордонний випадок – близькість, досконала форма міжособистісних відносин [33].

Звертаючись до праць науковців, можна побачити, що багато в чому їх думки збігаються. Так, описуючи міжособистісні відносини, Я.Л. Коломенський характеризує їх як внутрішній стан кожного члена команди, тобто їх ставлення один до одного. Він визначає такі елементи у структурі міжособистісних відносин: когнітивний, афективний і поведінковий [17]. А.А. Бодальов і Б.Ф. Ломов виокремлюють практично такі самі елементи: гностичний, афективний, поведінковий, практичний, регулятивний [50].

Сама структура міжособистісних відносин у професійній команді дуже складна. Відмічається вплив як об'єктивних чинників так і суб'єктивних. До об'єктивних відноситься: взаємини між членами команди, цілі, умови досягнення цілей та інше. Відповідно, до суб'єктивних можна віднести – здібності членів команди, їхні психологічні особливості, рівень свідомості та інше [25].

Міжособистісні відносини у професійних командах мають важливі функції. Г.М. Андрєєва виділяє основні сторони процесу міжособистісних відносин, як їхні функції. Так, згідної її класифікації, виокремлюються наступні функції:

- 1) комунікативна – функція обміну інформацією між суб'єктами спілкування.

2) перцептивна – розгортається як сприймання співрозмовника із подальшим формуванням першого враження чи ставлення до нього/неї.

3) інтерактивна – проявляється через обмін діями, речами впродовж взаємодії [2].

Якщо розглядати міжособистісні відносини у професійній команді як ті, що виникають у процесі спілкування, тому вважаємо доцільним застосувати класифікацію функцій спілкування:

1) контактна функція – встановлення контакту як стану спільної готовності учасників до прийому і передачі повідомлень, підтримання взаємозв'язку у вигляді постійної взаємоорієнтованості;

2) інформаційна функція – обмін повідомленнями, думками, задумами, рішеннями;

3) спонукальна функція – стимуляція активності партнера для спрямування його на виконання певних дій;

4) координаційна функція – взаємне орієнтування і погодження дій при організації спільної діяльності;

5) функція розуміння – адекватне сприймання і тлумачення змісту повідомлення, взаєморозуміння намірів, установок, переживань, станів;

6) емотивна функція – пробудження в партнерові бажаних емоційних переживань, а також вияв та зміна з його допомогою власних емоцій, отримання співчуття з боку партнера;

7) функція встановлення відносин – усвідомлення і фіксація свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних та інших зв'язків співтовариства в якому діє індивід;

8) функція здійснення впливу – зміна стану, поведінки, особистісно-сміслових утворень партнера [44].

При створенні професійної команди в закладі, важливу роль відіграють вже сформовані міжособистісні відносини. Тому, на першому кроці командоутворення та для зростання ефективності команди, необхідно

міжособистісні стосунки виводити на новий рівень, що забезпечить ефективне функціонування професійної команди.

Н.М. Ануфрієва розглядаючи міжособистісні стосунки, стверджує, що існує закономірність «чим вищий рівень розвитку групи, тим сприятливіші умови вона створює для виявлення кращих прикмет особистості. І навпаки, чим нижчий рівень розвитку групи, тим більше існує можливостей для виявлення її негативних ознак» [44].

1.3. Принципи та стратегії управління розвитком професійних команд

Керівники різних сфер діяльності, освіта не виключення, розвиваючи свої лідерські навички, створюють професійні команди, які зможуть вирішити питання, які не змогли подолати інші групи. Але, сформувавши ефективну команду вдається не всім.

Формування професійних команд у закладі освіти стає першочерговою задачею сучасного керівника. Добре сформована команда професіоналів, зазвичай, відповідає таким принципам:

- 1) команда самооновлюється при необхідності заміни кадрів;
- 2) синергія команди надає більший результат, ніж кожен член команди поодиноці;
- 3) командна робота – найефективніший інструмент у досягненні цілей;
- 4) професійна команда накопичує власний досвід, ідеї, інформацію, яку потім передає новим членам команди.

На думку В.С. Савельєвої ефективність професійної команди визначається трьома факторами:

- 1) ефективність кожного члена команди окремо;
- 2) ефективність всіх членів команди в цілому;
- 3) ефективність співпраці команди з навколишнім середовищем.

З іншого боку, Т.Л. Грицевич у своєму навчально-методичному посібнику для військовослужбовців [9], посилаючись на видання Оксфордського університету [39], надає визначення двом основним факторам, що впливають на ефективність команди.

Виконання завдань (Taskwork) – перший фактор – команда виконує завдання, згідно поставлених цілей. При цьому, практично не враховують створення позитивних взаємовідносин в команді.

Налагодженні взаємовідносини (Teamwork) – другий фактор – позитивні взаємовідносини в команді та міжгрупові, що підвищують продуктивність команди.

Враховуючи ці фактори, можна зробити висновок, що обидва фактори повинні враховуватися однаково, відсутність одного з них зруйнує рівновагу в роботі команди, що призведе до зниження якості роботи, швидкості та розпаду команди.

Існує думка, що більш чисельна команда працює ефективніше, але як свідчать дослідження [28], кількість членів команди 3-5 особи – оптимальна. Також слід пам'ятати, що на ефективність та продуктивність роботи команди впливає не тільки техніко-економічні фактори, а й психологічна атмосфера в команді – соціально-психологічний клімат.

Не аби яку роль у ефективності команди відіграє керівник або лідер команди. Він залучений до роботи команди та керує нею. Зазначимо, що не завжди керівник і лідер це одна і та ж сама людина. Лідер має низку обов'язків:

- мати чіткі цілі та розуміти результат;
- визначити модель команди;
- мати стратегію управління командою;
- бути готовим до непередбачених наслідків роботи команди;
- організувати сприятливий соціально-психологічний клімат у команді [36].

Для забезпечення ефективної діяльності професійної команди необхідно правильно підібрати стиль лідерства. Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Мутон розробили модель управлінської решітки GRID (рис. 1.2), яку ще називають матрицею [7].

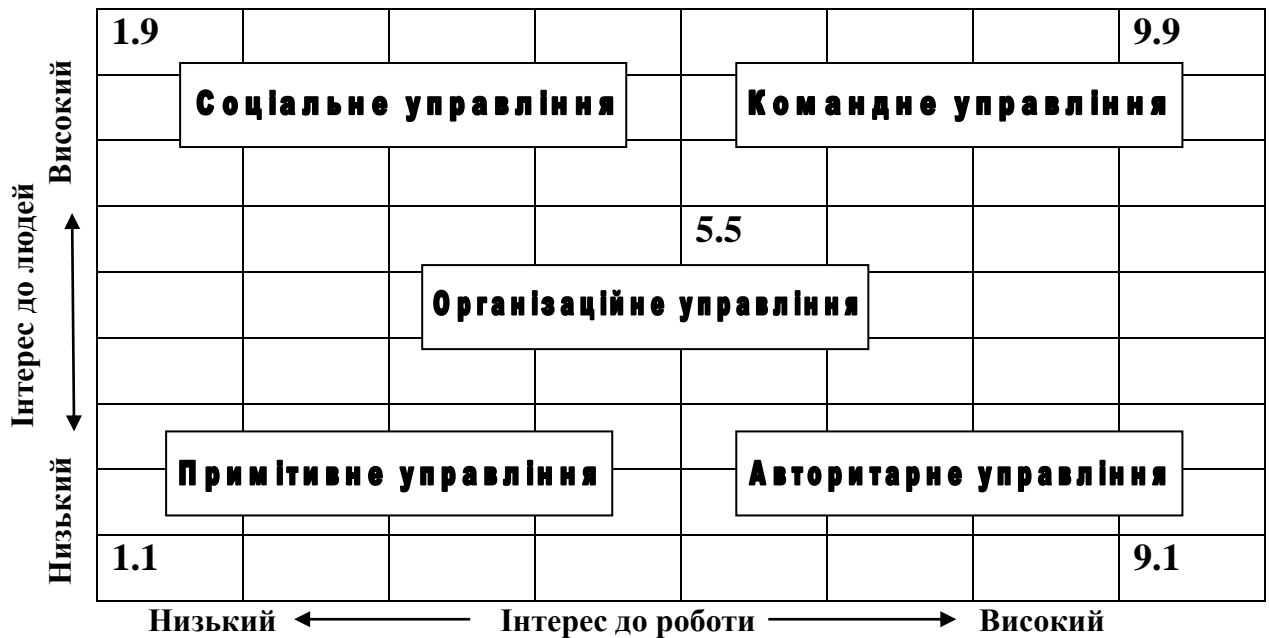


Рис. 1.2. Модель управління Блейка-Моутона

В основі матриці покладені два критерії – рівень турботи про людей та про виконання завдань. У побудованій решітці окреслені зони п'яти стилів лідерства:

1.9. Демократ – соціальне управління – керівник зосереджується на міжособистісних відносинах, що негативно відображається на ефективності виконання завдань.

1.1. Песиміст – примітивне управління – керівник вимагає лише мінімальне зусилля для досягнення цілей, потреби і можливості членів команди не враховуються.

9.1. Диктатор – авторитарне управління – керівник цікавиться тільки ефективність роботи, проблеми підлеглих його не цікавлять.

9.9. Організатор – командне керівництво – кожен співробітник може проявляти ініціативу, керівник забезпечує високий моральний настрій і

високу ефективність. Під керівництвом такого лідера цілі досягаються найефективнішим шляхом.

5.5. Маніпулятор – організаційне управління – для досягнення належного результату, реалізує баланс між внутрішніми відносинами команди та вирішенням завдань.

За результатами досліджень, було виявлено, що організаторський стиль керівництва найбільш ефективний [9].

Розглядаючи управління персоналом в контексті стратегічного управління командою, формування стратегії має наступні етапи:

- розробка місії команди, може збігатися з місією організації;
- формування і вибір стратегії;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів;
- безпосереднє впровадження стратегії;
- контроль під час реалізації стратегії [47].

Для ефективного розвитку професійних команд використовують стратегії для їхнього розвитку, які застосовуються за різних типів загальних стратегій.

Стратегічне управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій довгострокового характеру, які направлені на формування та розвиток продуктивних здібностей персоналу, їх ефективне використання, що забезпечує підприємству досягнення переваг в конкурентній боротьбі [34].

Серед них можна виділити дві групи – функціональні стратегії та стратегії організаційного розвитку. Нас цікавить саме друга група стратегій, розглянемо їх:

- стратегія організаційного розвитку – передбачає зростання ефективності, розвитку організаційних процесів;
- стратегії управління культурою – формує корпоративні цінності, що дає змогу досягти стратегічних цілей команди;
- стратегії управління змінами – сприяє залученню членів команди для впровадження стратегічних змін;

– стратегії розвитку соціально-трудових відносин – базується на співпраці, взаємодовірі, спільних інтересах членів команди, що сприяє досягненню спільних стратегічних цілей, які були поставлені перед командою [4].

В.І. Маслов виділив три стратегії управління персоналом: стимулювання, інвестування та залучення [4]. Але розвитку професійних команд відповідає тільки третя – залучення:

– стратегія стимулювання – чітко встановлені умови, оплата праці залежить від результату роботи, вузькі повноваження співробітників;

– стратегія інвестування – розширені повноваження співробітників, вони ініціативні та гнучкі, контроль та звітність діяльності здійснюється самостійно;

– стратегія залучення – до роботи в професійній команді залучаються висококваліфіковані кадри, самоконтроль та саморозвиток здійснюється всередині команди, притаманне розосереджене лідерство [35].

Слід зазначити, що формування стратегії може відбуватися як зверху – вниз, так і знизу – вгору. В залежності від ситуації може бути обраний один зі способів.

Також, стратегії управління мають багато складових, які необхідно враховувати при впровадженні стратегії: адаптація персоналу, розробка кодексу ділової етики, методи вирішення конфліктів, атестація персоналу, охорона праці та техніка безпеки, мотивація та інші [6].

Отже, для максимального результату роботи професійної команди, слід пам'ятати про стратегію управління та розвитку команди, постійно оцінювати ефективність роботи згідно поставлених цілей та підтримувати соціально-психологічний клімат в команді з урахуванням міжособистісних відносин.

Висновки до розділу 1

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено теоретичний аналіз літератури та розглянуто сутність понять «команда», «професійна команда».

Професійна команда закладу освіти – це команда, яка має: спільну ціль; спільну мету, яка співпадає з інтересами членів команди; ролі членів команди взаємозамінні та взаємодоповнюючі; лідером команди є керівник. Команди мають свої особливості: запроваджується на добровільних засадах; педагогічний працівник отримує нематеріальну винагороду у вигляді визнання або позачергової атестації (сертифікації).

Функціонування професійної команди залежить від багатьох факторів, котрі необхідно враховувати при її створенні. Також, при формуванні команди слід дотримуватися всіх етапів її створення та розвитку: формування, конфлікту, нормалізація, виконання, припинення функціонування. В цілому, розвиток команди відповідає загальним закономірностям групової динаміки. Це сукупність процесів, що відбуваються в малій групі і характеризують її з точки зору руху, розвитку та функціонування. Саме згуртованість як ключова характеристика професійної команди є одним з найважливіших процесів групової динаміки.

2. На основі аналізу наукової літератури визначена сутність міжособистісних відносин, їх структура та функції. Визначено, що міжособистісними відносинами можна вважати – взаємозв'язки між людьми, а також, обмін емоціями, почуттями, думками, в процесі їхньої спільної діяльності та спілкування. Особливу увагу необхідно приділити міжособистісним відносинам у командах, тому що від ставлення членів професійної команди один до одного, залежить успіх будь-якого завдання.

Для розвитку професійної команди, підвищення її рівня та функціональності, необхідно розуміти які міжособистісні відносини переважають у команді та враховувати цей фактор.

3. Стратегія управління розвитком професійної команди дає змогу керівнику закладу освіти досягти максимального результату роботи професійної команди. Але керівнику необхідно чітко розставляти пріоритети і визначати ключові фактори успіху результативність команди, а саме, кадрового складу, фактори зовнішнього середовища, ретельно планувати діяльність, оцінюючи ризики, працювати над врегулюванням міжособистісних відносин членів команди. Розроблення ефективної системи управління професійною командою стає важливим фактором розвитку закладу освіти.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

2.1. Етапи та логіка емпіричного дослідження

Метою емпіричної частини нашого дослідження є вивчення міжособистісних відносин педагогічних працівників закладу освіти як одного із чинників стратегій управління розвитком професійних команд.

Для досягнення мети нашого дослідження були поставлені наступні завдання:

1. Відібрати комплекс методів та методик, що досліджують міжособистісні відносини педагогічних працівників та стратегій управління розвитком професійних команд.
2. Провести емпіричне дослідження за допомогою відібраних методик.
3. Для вивчення типів міжособистісних відносин між досліджуваними показниками провести кількісний аналіз отриманих даних.

Поставлені завдання визначили хід емпіричної частини роботи, який включав наступні етапи: підготовчий, діагностичний та аналітико-інтерпретаційний (математична обробка й інтерпретація отриманих даних).

На *підготовчому* етапі підбирався комплекс психодіагностичних методик, адекватних предмету дослідження до якого увійшли: методика «Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу» В.Р. Вайсмана; методика «Діагностики міжособистісних відносин» Т. Лірі; тест «Ролі в команді» Р.М. Белбіна. Опис методик, що використовувались в дослідженні, наведено нижче.

Всі відібрані психодіагностичні методики відповідають наступним вимогам:

- 1) відповідність методики меті та предмету дослідження;

2) заданість процедури проведення у вигляді однозначного набору дій з подальшою їх кількісною оцінкою;

3) достатня репрезентативність, надійність валідності та об'єктивність тесту.

У дослідженні взяли участь 40 осіб, педагогічні працівники Державного навчального закладу «Тарутинський професійний аграрний ліцей». Педагогічний колектив складається з шести методичних об'єднань з кількістю від 5 до 8 її членів, які розглядаються як професійні команди.

На *діагностичному* етапі дослідження була проведена діагностика досліджуваних за обраними методиками. Логіка дослідження передбачала розподіл педагогічного колективу закладу освіти на команди згідно їхньої приналежності до відповідного методичного об'єднання. Таких виявилось шість.

На *аналітико-інтерпретаційному* етапі здійснено кількісний та якісний аналізи емпіричних показників. Математичні процедури обробки результатів дослідження проводились за допомогою пакету Microsoft Excel for Microsoft Windows. Також, проведено інтерпретацію отриманих результатів дослідження.

Під час проведення емпіричного дослідження використовувалося анонімне опитування та тестування за допомогою анкет у формі Google Docs та у паперовому вигляді.

2.2. Методики діагностики міжособистісних відносин педагогічних працівників закладу освіти

Переходячи до обґрунтування методичного інструментарію, обраного для нашого дослідження, зупинимось більш детально на описі обраних методик.

Для визначення ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) педагогічного колективу ліцею була використана *методика В.Р. Вайсмана*. Ця методика дає

змогу дізнатися, чи є дана команда згуртованою, а також дозволяє визначити ступінь групової згуртованості цієї команди.

Саме показник ЦОЄ вказує на ступінь узгодженості думок, позицій кожного члену команди щодо функціонування цієї команди: спільні завдання, цілі, перспективи розвитку команди тощо.

Процедура проведення дослідження передбачала наступні кроки. Кожному дослідному педагогічному працівнику був наданий опитувальник (Додаток А), в якому визначені 23 якості особистості та інструкція до нього. З цього переліку, кожний дослідний повинен обрати п'ять якостей, на його думку, найбільш цінні для успішної спільної діяльності.

ЦОЄ команди, згідно методики В.Р. Вайсмана, визначається за формулою (2.1):

$$\text{ЦОЄ} = \frac{n - m}{N} * 100 \quad (2.1)$$

де n – сума виборів п'яти переважаючих якостей,

m – сума виборів п'яти якостей, з мінімальною перевагою,

N – загальна сума всіх виборів, які зроблені всіма членами опитувальної групи.

У випадку, коли всі, без виключення, члени дослідної команди оберуть однакові якості особистості, то загальна кількість виборів буде дорівнювати сумі виборів п'яти якостей, з максимальною перевагою. Тому, рівень ЦОЄ в цьому випадку буде дорівнювати 100%.

В іншому випадку, коли розподіл виборів дослідних не буде співпадати, то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0%.

Інтерпретування отриманих результатів:

$\text{ЦОЄ} \geq 75\%$ – свідчить про високий рівень єдності команди, що істотно впливає на управління нею;

ЦОЄ $\leq 25\%$ – навпаки, відповідає розбіжності думок та поглядів членів команди.

Наступна використана методика, *методика Т. Лірі*. Ця методика використовується для діагностики міжособистісних відносин між членами команди, а також, для вивчення стилю і структури міжособистісних відносин та їх особливостей. Саме ця методика дозволяє вивчити міжособистісні відносини в малих групах, а саме, в професійних командах.

За цією методикою визначається ставлення одного члена команди до оточуючих, тобто, два ключових чинники, що визначають міжособистісні стосунки: домінування – підкорення; дружелюбність – агресивність.

На початку дослідження кожному дослідному був наданий опитувальник (Додаток Б) з інструкцією. Він налічує 128 простих характеристик, які згруповані по 16 питань, відповідно до 8 октантів – типів відносин, які в свою чергу відповідають виділеним типам міжособистісної поведінки.

Кожний дослідний відмічає знаком «+» ті характеристики, які може віднести до себе. При обробці результатів, рахуються всі відмічені характеристики у кожному октанті. Відповідно, кожен з 8 октантів відповідає одному з типів міжособистісних відносин: авторитарний, незалежний-домінуючий, агресивний, недовірливий-скептичний, покійно-сором'язливий, залежний, співпрацює, альтруїстичний.

Використовуючи отримані результати можна обчислити показники домінування та дружелюбності за відповідними формулами (2.2 – 2.3):

$$(1 - 5) + 0,7 * (3 + 2 - 4 - 6) \quad (2.2)$$

$$(7 - 3) + 0,7 * (8 - 2 - 4 + 6) \quad (2.3)$$

де цифри 1-8 відповідають значенням показників відповідних октантів; 0,7 – числовий коефіцієнт.

Отримані показники інтерпретуються згідно методики.

Для діагностики функціонально-рольових позицій членів команди нами був використаний *тест Р.М. Белбіна*. Цей тест дозволяє визначити роль кожного члену команди, яку він може виконувати для здійснення спільного завдання та досягнення спільної цілі, що поставлена перед командою. Також, за результатами тестування, можна визначити сильні професійні, особисті якості та можливі недоліки, членів команди, що дає змогу ефективно управляти розвитком професійної команди.

Р. Белбін виділив 8 типів ролей: реалізатор, координатор, творець, генератор ідей, дослідник, експерт, дипломат, фахівець. Ці ролі можуть бути використані членами команди в залежності від їх особистих якостей.

Процедура проведення подібна попереднім, дослідний отримувач тест (Додаток В) та інструкцію до виконання. Тест містить 7 окремих блоків по 8 питань або тверджень, між якими необхідно розподілити 10 балів.

Згідно методики можна інтерпретувати отримані показники. Для кожної ролі описується її характеристика та функціональність, а також можливі посади та вклад в роботу кожного члена команди.

Висновки до розділу 2

1. В другому розділі магістерської роботи нами описана організація дослідження особливостей управління розвитком професійних команд закладу освіти. Дослідження було організоване в три етапи: підготовчий, організаційний та аналітико-інтерпретаційний.

На виконання поставлених завдань, були проаналізовані наявні методики, згідно теми роботи, та обрані три. Цей комплекс методик призначений для діагностики міжособистісних відносин педагогічних працівників закладу освіти.

2. Кожна, з обраних методик, є доцільною для виконання завдань поставлених у роботі.

Методика В.Р. Вайсмана дала змогу визначити показники ЦОЄ кожного методичного об'єднання, тобто визначити рівень єдності його членів, для ефективного управління та перспективного розвитку команди.

За методикою Т. Лірі продіагностовано міжособистісні відносини між членами кожного з методичних об'єднань та визначені показники домінування та дружелюбності. Що в свою чергу, відіграє значну роль у процесі функціонування команди.

За результатами тесту Р.М. Белбіна, визначені ролі кожного дослідного та проаналізований рольовий склад методичних об'єднань. Ці показники дають змогу керівнику, ще на етапі формування ефективної команди, обирати членів команди за ролями.

РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

3.1. Порівняльна характеристика типів міжособистісних відносин педагогічних працівників закладу освіти та структурно-функціональних показників в командах з різним предметним спрямуванням

Перш за все, для зручності інтерпретації отриманих результатів, позначимо кожне методичне об'єднання як команду з порядковим номером:

Команда №1 – Методичне об'єднання (МО) викладачів природничо-математичного циклу;

Команда №2 – МО викладачів гуманітарного циклу;

Команда №3 – МО викладачів та майстрів виробничого навчання з професії сільськогосподарського профілю;

Команда №4 – МО викладачів та майстрів виробничого навчання з професій будівельного профілю;

Команда №5 – МО викладачів та майстрів виробничого навчання з професії «Кухар»;

Команда №6 – МО вихователів.

Розглянемо результати дослідження за кожною методикою окремо для кожної команди.

Перше дослідження, на виявлення ціннісно-орієнтаційної єдності команди за методикою В.Р. Вайсмана. Отримані результати дослідження, а саме, показники ЦОЄ команд, представлені у табл. 3.1.

Як видно з таблиці, показники ціннісно-орієнтаційної єдності професійних команд розподілилися наступним чином: найменший показник ЦОЄ показала команда №3, ЦОЄ дорівнює 65%, найвищий показник у команди №1, ЦОЄ – 74%, показники інших чотирьох команд розподілили

позиції у межах від 68 до 73%.

Таблиця 3.1

Показники ціннісно-орієнтаційної єдності команд

Номер команди	Кількість членів	ЦОЄ, %
1	7	74
2	8	72,5
3	8	65
4	6	73
5	5	68
6	6	73

Для наочності, дані представлені на рис. 3.1, у вигляді діаграми.

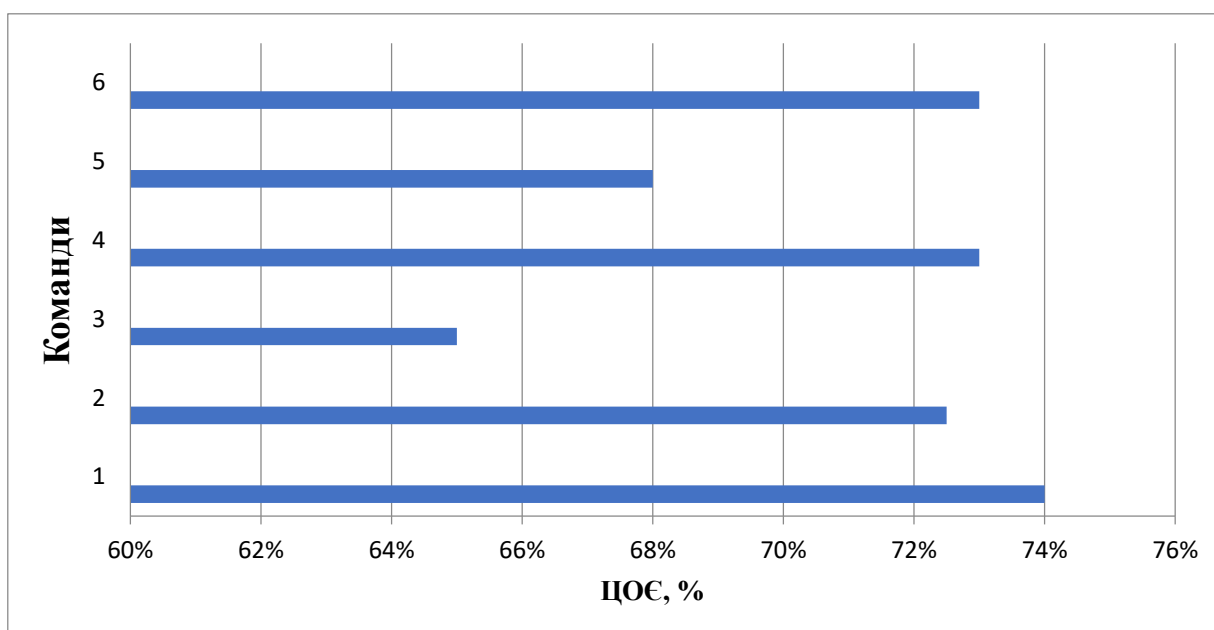


Рис. 3.1. Розподіл показників ЦОЄ команд

Згідно методики, $\text{ЦОЄ} \geq 75\%$ – свідчить про високий рівень єдності команди, що істотно впливає на управління нею; а $\text{ЦОЄ} \leq 25\%$ – навпаки, відповідає розбіжності думок та поглядів членів команди.

Можна дійти висновку, що чотири команди, №1, 2, 4, 6, майже подолали поріг високого рівня єдності, а дві інші, №3 та №5, показали показники вище середнього.

Також, слід зауважити, що, обираючи якості особистості для успішної спільної діяльності, члени всіх команд обрали професіоналізм (сума виборів – 20%), інші обрані якості: вміння володіти собою, організованість, ініціативність, наполегливість, оперативність, цілеспрямованість, прагнення до успіху (сума виборів від 10 до 17,5%, в залежності від команди).

Отримані показники говорять про те, що у кожній команді присутній високий рівень єдності та упорядкованість міжособистісних відносин, та кожен член команди зорієнтований на ціннісно-орієнтаційну єдність своєї команди. Це в свою чергу, дає змогу керівнику ефективно управляти функціонуванням та розвитком кожної з цих команд.

Проаналізуємо результати наступного дослідження, яке проводилося за методикою Т. Лірі.

Отримані, після підрахунків, значення по кожному октанту підставляємо у формули 2.2-2.3.

Таким чином, міжособистісні показники з 16 бальної системи перетворюються у два цифрові індекси, які характеризують типи ставлення особистості до оточуючих. Розглянемо ці індекси окремо в кожній команді.

При аналізі особистісних профілів членів першої команди, отримані наступні результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Типи ставлення до оточуючих, команда №1

Члени команди	Показники	
	Домінування	Дружелюбність
1	2,2	4,3
2	-0,8	9,2
3	-2,8	5,5
4	-0,9	5,4
5	-2,7	4
6	2,2	-0,5
7	-0,9	2,1

Як видно з рис. 3.2, показники домінування та дружелюбності майже ідентичні у всіх членів команди.

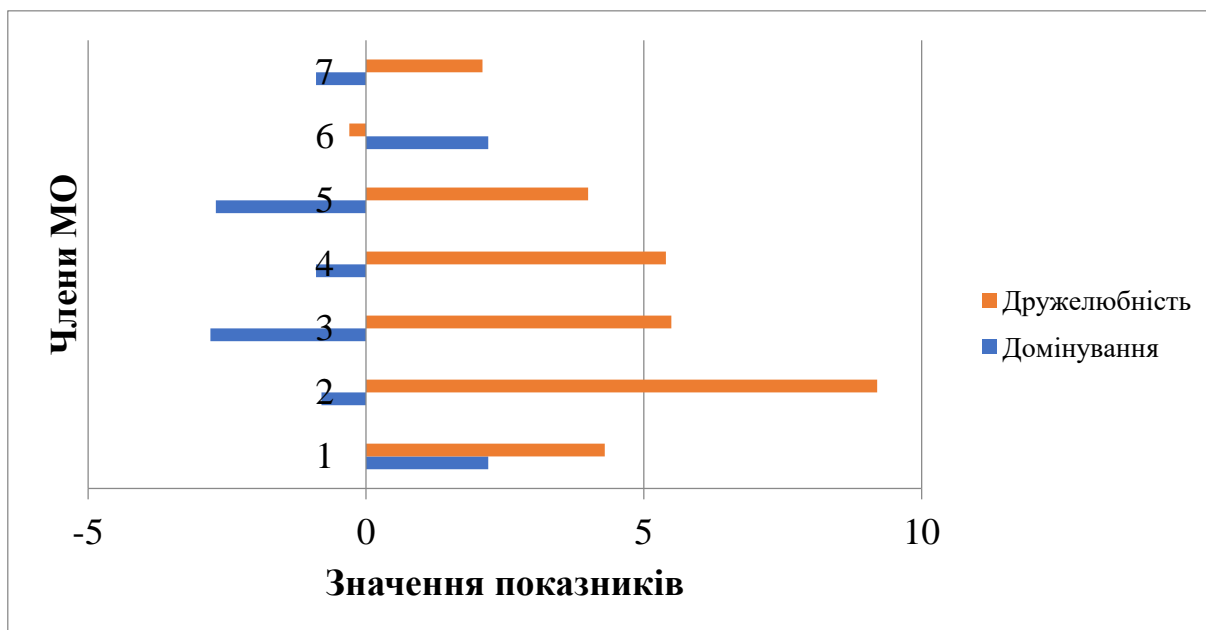


Рис. 3.2. Типи ставлення до оточуючих, команда №1

Негативні показники за формулою «домінування» спостерігаються майже у всіх членів першої команди (71%), це свідчить про те, що такі члени команди більш схильні до підпорядкування, відмовляються бути лідером та не хочуть брати на себе відповідальність.

Позитивні показники – навпаки, свідчать про бажання домінувати та займати позицію лідера (29%).

Другий показник – «дружелюбність», у першій команді майже всі її члени (86%), мають позитивний показник, що вказує на бажання створення доброзичливих умов праці у команді. Негативне значення притаманно членам команди (14%), що займають агресивну або конкуруючу позицію.

Наступна, друга команда, має результати дослідження, які представлені у табл. 3.3.

Як бачимо з табл. 3.3, показники «домінування» та «дружелюбності» майже однорідні, що свідчить про єдність міжособистісних відносин всередині професійної команди.

Таблиця 3.3

Типи ставлення до оточуючих, команда №2

Члени команди	Показники	
	Домінування	Дружелюбність
1	-0,3	-5,9
2	1,4	4,3
3	-1,7	-1,7
4	-4	1,2
5	-0,3	3,3
6	3,9	-0,2
7	-1,3	0,5
8	-4,7	4,9

За даними рис.3.3 можна зробити висновки про стан кожного члена команди у міжособистісних стосунках.

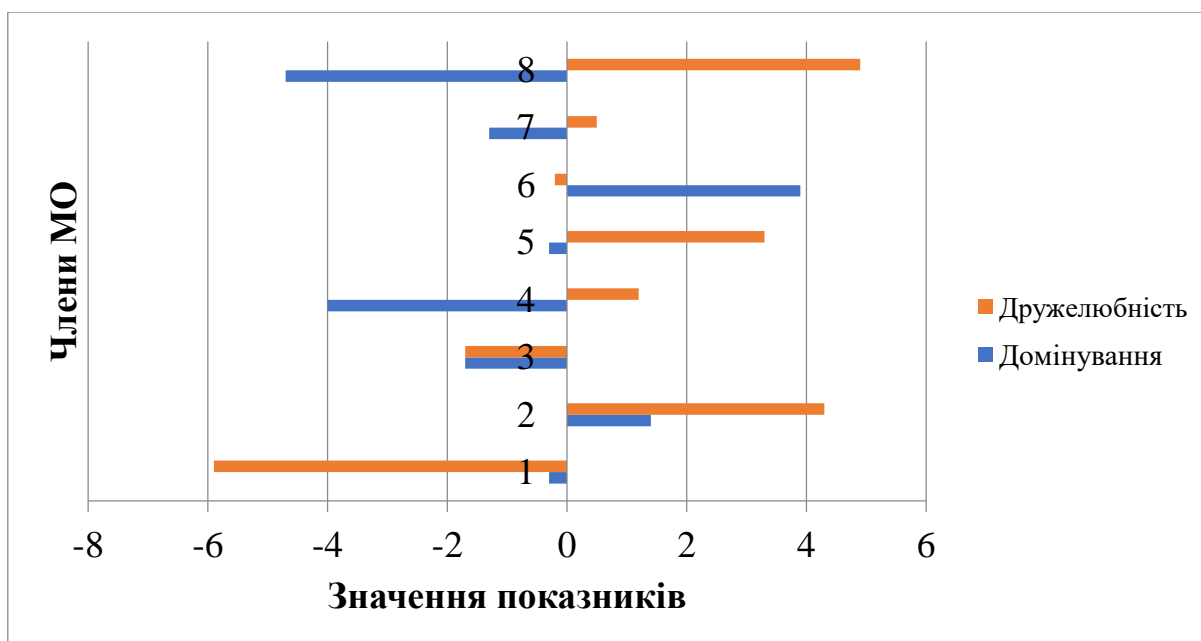


Рис. 3.3. Типи ставлення до оточуючих, команда №2

З рис. 3.3 можна побачити, що показник «домінування» з негативним знаком переважає (75%), але два (25%) члени команди виявляють схильність до домінування, тому вони можуть бути потенційними лідерами команди серед інших.

Що стосується показника «дружелюбність», то аналіз результатів засвідчує, що позитивний показник мають 62% члени команди, це нижче ніж у попередній команді. Негативний показник виявлений у трьох (38%) членів команди. Два з трьох негативних показників, мають незначні значення, але третій виявляє агресивну позицію. Це може бути загрозою для функціонування команди.

При аналізі отриманих показників третьої команди, отримані наступні результати, у табл. 3.4 розподіл показників майже однорідний, за виключенням одного.

Таблиця 3.4

Типи ставлення до оточуючих, команда №3

Члени команди	Показники	
	Домінування	Дружелюбність
1	-4,8	5,2
2	0,1	5,5
3	-1,1	1,6
4	-6,1	0,8
5	1,3	4,9
6	-3,1	9
7	-2,4	7,6
8	-1,7	-5,2

Як зазначено на рис. 3.4, 67% членів третьої команди негативно ставляться до домінування, відповідальності та лідерства взагалі. А позитивний показник «домінування», вищий ніж у попередніх командах, та складає 33%.

Показник «дружелюбності» у команді розподілений наступним чином: сім членів команди (87%) підтримують дружелюбні міжособистісні стосунки, прагнуть до єдності та спрацьованості команди. Лише один (13%) член

команди за результатами опитування виявив «дружелюбність» з негативним показником.

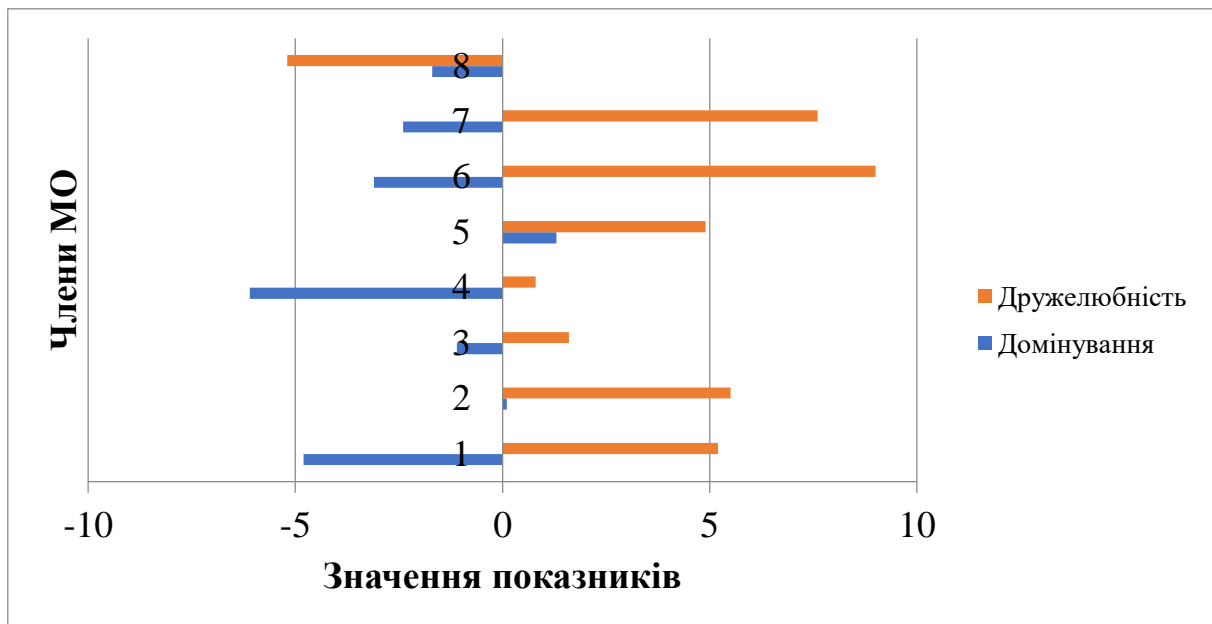


Рис. 3.4. Типи ставлення до оточуючих, команда №3

Розглянемо результати дослідження четвертої професійної команди (табл. 3.5). Однорідність значень показників, за виключенням декількох, свідчить про єдність та згуртованість команди.

Таблиця 3.5

Типи ставлення до оточуючих, команда №4

Члени команди	Показники	
	Домінування	Дружелюбність
1	-1,9	1,2
2	-5,2	10,5
3	-0,6	3,7
4	0,8	-2,7
5	1,7	-0,5
6	0,1	5,5

Описуючи типи ставлення членів четвертої команди до оточуючих (рис. 3.5). Можна побачити, що показники «домінування» з негативним та позитивним знаком розподілені майже порівну, 57% та 43% відповідно. Це

може свідчити про значну конкуренцію в команді. Керівнику слід бути уважним та контролювати внутрішній клімат в команді, для попередження негативних наслідків.

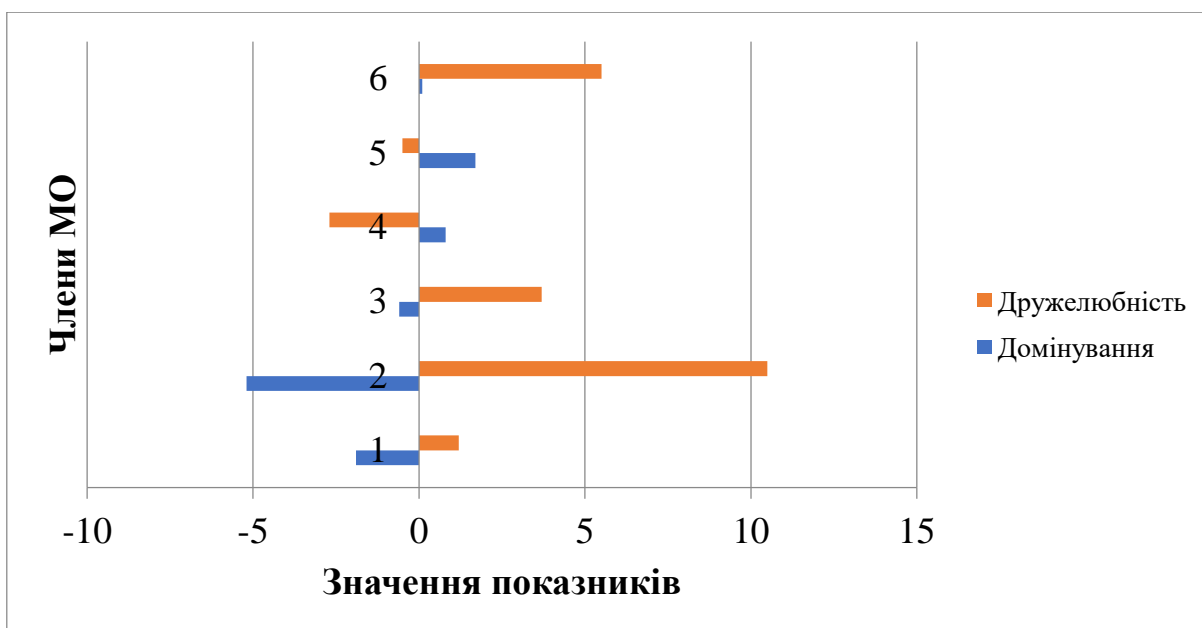


Рис. 3.5. Типи ставлення до оточуючих, команда №4

При аналізі результатів показника «дружелюбність» бачимо, що позитивний показник мають майже всі члени команди (67%), а негативний лише два випадки (13%).

У результатах опитування п'ятої команди спостерігаються найвищі показники «домінування» та «дружелюбності» (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Типи ставлення до оточуючих, команда №5

Члени команди	Показники	
	Домінування	Дружелюбність
1	-4,1	4,7
2	-1,3	0,5
3	5,8	2,8
4	-2,7	-1,2
5	-8,6	1

Як видно з діаграми (рис. 3.6) показник «домінування» у команді переважає з негативним знаком, а з позитивним знаком у меншості, тому значення показників розподілилися наступним чином, 80% та 20% відповідно.

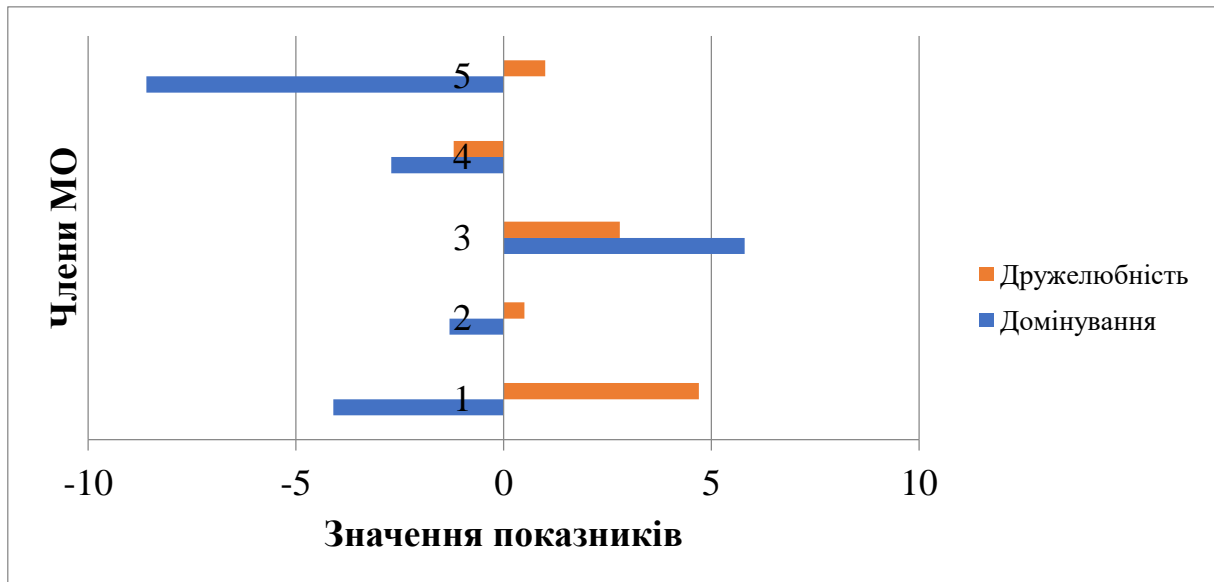


Рис. 3.6. Типи ставлення до оточуючих, команда №5

Як і у попередніх командах, майже всі члени схильні підпорядковуватися і тільки декілька осіб мають бажання стати лідером.

Аналіз результатів показника «дружелюбність» засвідчує, що позитивний показник мають майже всі члени команди, а негативний – поодинокі випадки: 80% та 20%, відповідно. Це засвідчує прагнення членів команди підтримувати дружні стосунки всередині команди, а негативні показники можуть бути як проявом агресивної, так і конкурентної позиції. Але, будь-яка з цих позицій заважає узгодженій співпраці між членами професійної команди.

Аналіз особистісних профілів членів шостої команди показав (табл. 3.7), що показник «домінування» як і в попередніх п'яти групах, переважно з негативним знаком (83%), з позитивним знаком виявлений лише у одного члена команди (17%).

Таблиця 3.7

Типи ставлення до оточуючих, команда №6

Члени команди	Показники	
	Домінування	Дружелюбність
1	3,4	-8,7
2	-4,8	-1,8
3	-2,3	0,1
4	-1,7	-9,9
5	-6,2	4
6	-7,1	-2,2

Показник «дружелюбності» у групі №6, змінив свій вектор, тут переважає негативний напрямок над позитивним, 67% та 33% відповідно. До того ж, у двох членів команди, цей показник значно вищий показників інших членів команди. Лише один член команди схильний до дружелюбності та позитивних відносин у команді.

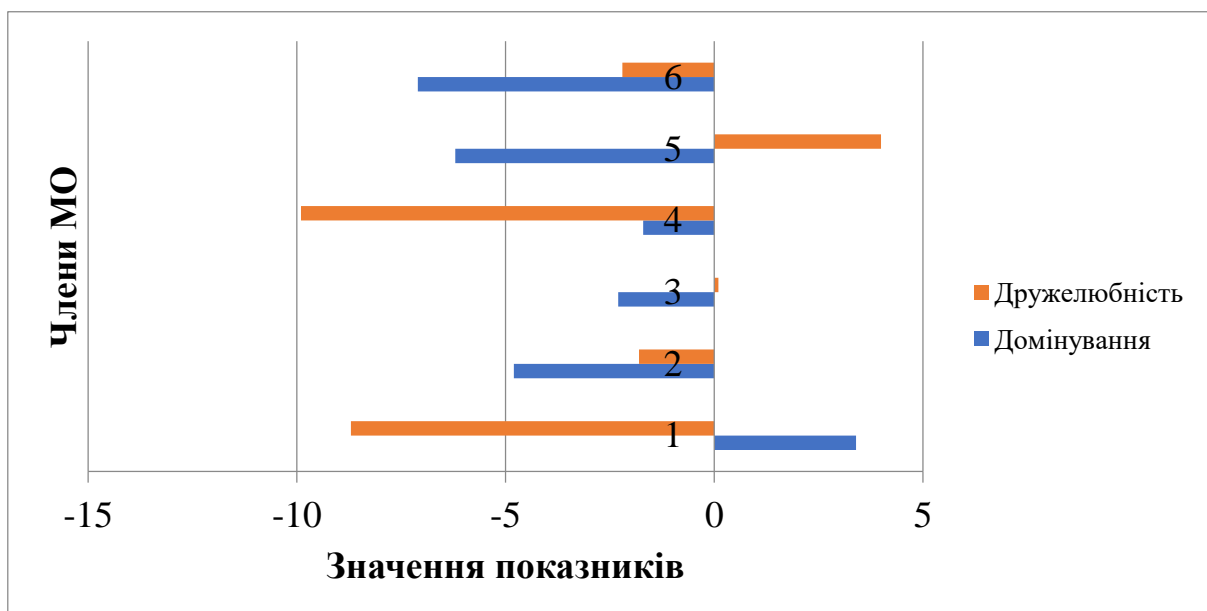


Рис. 3.7. Типи ставлення до оточуючих, команда №6

З огляду на вищесказане, можна сказати, що у шостій команді є загрози щодо її продуктивності, ефективності та подальшого розвитку. Керівнику

необхідно звернути увагу на склад цієї команди, здійснити моніторинг функціонування команди, та знайти причину такого стану речей.

Наступним етапом нашого дослідження була діагностика функціонально-рольових позицій членів команди за допомогою тесту Р.М. Белбіна. Результати діагностики наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розподіл ролей у командах

№ команди	Ролі в команді							
	Реалізатор	Координатор	Творець	Генератор ідей	Дослідник	Експерт	Дипломат	Фахівець
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	14% (1)	0%	0%	14% (1)	0%	29% (2)	43% (3)	0%
2	12,5% (1)	12,5% (1)	12,5% (1)	0%	12,5% (1)	0%	37,5% (3)	12,5% (1)
3	25% (2)	12,5% (1)	0%	12,5% (1)	0%	0%	50% (4)	0%
4	17% (1)	0%	0%	17% (1)	0%	0%	50% (3)	17% (1)
5	0%	20% (1)	0%	0%	0%	0%	60% (3)	20% (1)
6	0%	0%	0%	17% (1)	0%	0%	67% (4)	17% (1)

Використовуючи надбання Р.М. Белбіна, ми дослідили рольове самовираження опитуваних у кожній із команд. Більшість працівників асоціюють себе з роллю дипломата, реалізатора та генератора ідей. Найменш популярні ролі – дослідник та експерт.

Розглянемо кожну команду окремо (рис. 3.8).

Перша професійна команда представлена такими ролями: реалізатор (14%), генератор ідей (14%), експерт (29%) та дипломат (43%). Відмітимо, що роль дипломата обрали чотири члени команди і немає жодної ролі координатора, творця, дослідника та фахівця.

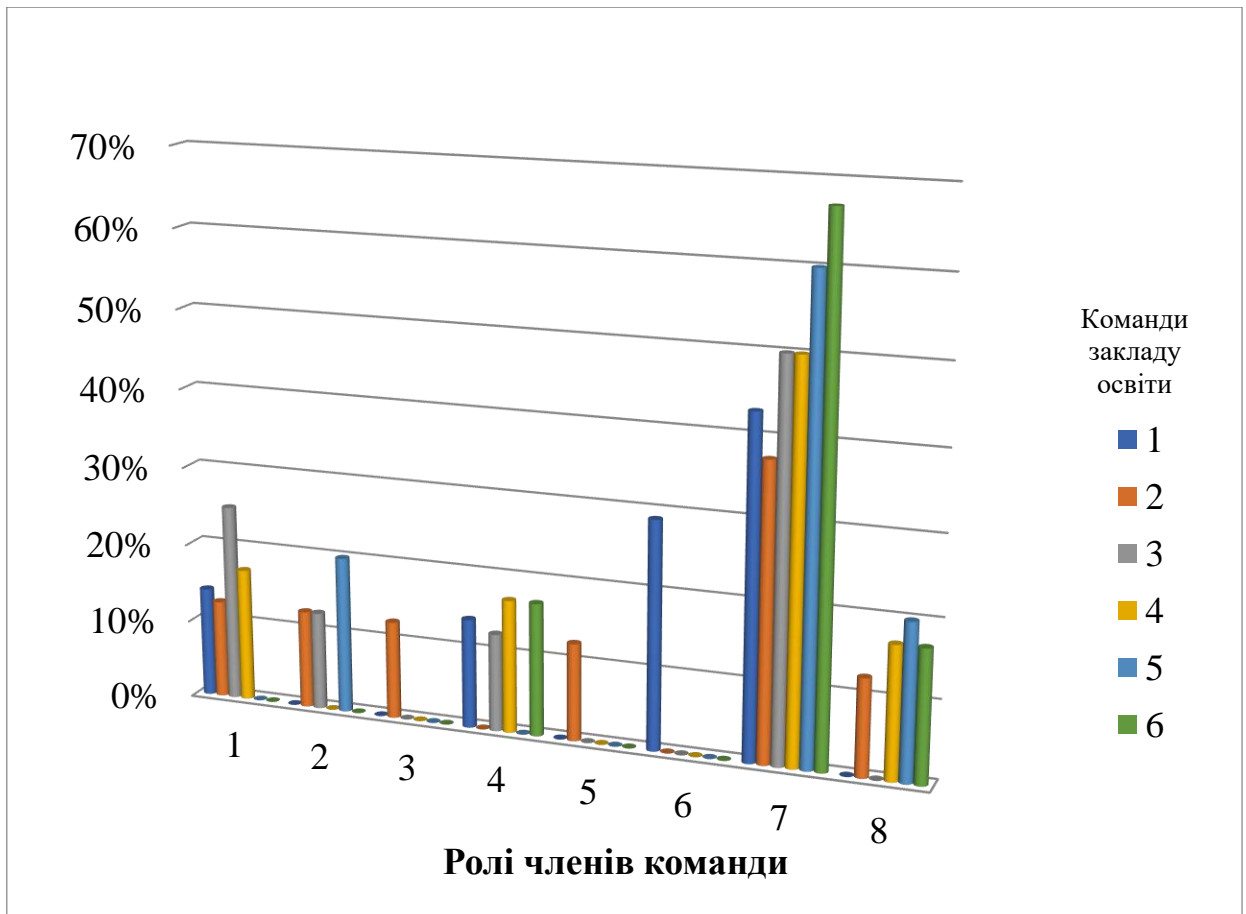


Рис. 3.8. Розподіл ролей у командах

Примітка: ролі членів команди: 1 – реалізатор; 2 – координатор; 3 – творець; 4 – генератор ідей; 5 – дослідник; 6 – експерт; 7 – дипломат; 8 – фахівець.

У другій професійній командні, аналогічна ситуація, теж переважають дипломати (37,5%), також присутні: реалізатор, координатор, дослідник та фахівець (по 12,% відповідно). В команді немає жодного генератора ідей та експерт.

Визначимо рольовий склад третьої команди: переважає, як і в інших переважна більшість дипломат (50%), а також: реалізатор (25%), координатор (12,5%), генератор ідей (12,5%). Відсутність наступних ролей: творець, дослідник, експерт, фахівець; значно впливає на функціональність даної команди.

У четвертій команді основний склад представлений наступними ролями: дипломат (50%), реалізатор (17%), генератор ідей (17%) та фахівець

(17%). Ця команда також не цілісна, ролі координатора, творця, дослідника та експерта, відсутні у складі команди.

Склад п'ятої та шостої команди, мають у своєму складі найбільшу кількість дипломатів, 3 (60%) члени команди та 4 (67%) члени команди відповідно. У п'ятій команді, крім дипломата, присутні: координатор (20%) та фахівець (20%). У шостій генератор ідей (17%) та фахівець (17%).

З отриманих результатів можна зробити висновок, що склад команд не є повним, у більшості команд відсутні половина стратегічних ролей, що вагомо впливає на ефективність функціонування кожної професійної команди.

Можна сподіватися, що члени цих команд можуть виконувати декілька ролей, що дасть змогу скомплектувати команду в повному обсязі, але найкращий варіант коли кожен член команди на своєму місці. Команди з повноцінним складом більш згуртовані, що дозволяє ефективно керувати їх функціонуванням та розвитком.

Тож, описавши всі методики, можна узагальнити отримані результати по кожному методичному об'єднанню та зробити порівняльну характеристику кожної професійної команди. Це дозволить обрати стратегії управління професійними командами закладу освіти.

У команді методичного об'єднання викладачів природничо-математичного циклу відмічається переважання дружелюбного типу міжособистісних стосунків, що свідчить про відсутність домінування та конкуренції та бажання створення дружних стосунків в середині команди. Для цього об'єднання властивий високий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності, а командні ролі розподілені наступним чином: переважають дипломати, але це єдина команда в котрій є експерт.

Команда методичного об'єднання викладачів гуманітарного циклу відрізняється від попередньої команди, члени цієї команди виявляють як якості домінування, так і якості конкуренції, але взагалі, в середині команди переважає дружелюбний тип міжособистісних стосунків. За рольовим

розподілом ця команда має найрізноманітніший рольовий склад, майже повноцінний, за винятком експерту та генератору ідей. Ціннісно-орієнтаційна єдність команди на високому рівні. Всі показники в цілому свідчать про високу згуртованість команди та її ефективність при досягненні мети.

Наступна команда – методичне об'єднання викладачів та майстрів виробничого навчання з професії сільськогосподарського профілю. Переважає дружелюбний тип міжособистісних відносин в середині команди, але показник ціннісно-орієнтованої єдності, найнижчий серед команд, що свідчить про розбіжність думок членів цієї команди. У рольовому складі половина членів команди займає позицію дипломата, інші: реалізатор, координатор, генератор ідей. Такі протилежні показники можуть свідчити про нечесність членів команди при опитуванні.

У команді методичного об'єднання викладачів та майстрів виробничого навчання з професій будівельного профілю тип міжособистісних стосунків доброзичливий, але члени команди, майже порівну поділися на домінування та підпорядкування. Для цього об'єднання характерний високий показник ціннісно-орієнтованої єдності, в свою чергу, рольовий склад команди наступний: дипломат (більше 50%), фахівець, реалізатор та генератор ідей. В цілому команда достатньо згуртована, але керівнику необхідно бути уважним щодо членів команди, що схильні до домінування.

МО викладачів та майстрів виробничого навчання з професії «Кухар» – це найменша команда. Розглядаючи показник ціннісно-орієнтаційної єдності даної команди, можна дійти висновку, що показник достатній. Тип міжособистісних стосунків переважає доброзичливий. Всі члени команди прагнуть до встановлення доброзичливих відносин у середині команди. З огляду на рольовий склад команди, можна зазначити, що п'ять з семи це дипломати, двоє – координатор та фахівець. Враховуючи показники по п'ятій команді взагалі, керівнику необхідно приділити особливу увагу цій команді. По-перше, розвивати у членів команди інші ролі, моно більшість не призведе

ні до чого, по-друге – організувати командну роботу на розвиток єдності команди.

З огляду на шосту команду – методичне об'єднання вихователів, зазначимо, що показник ціннісно-орієнтаційної єдності команди відповідає високому рівню. Це свідчить про узгодженість думок членів команди. З іншого боку бачимо, що міжособистісні стосунки у команді не відповідають цьому показнику. Тут переважає агресивний тип міжособистісних відносин. Агресивно-конкурентна позиція заважає розвитку та функціонуванню команди. Рольовий розподіл команди майже одноманітний, більшістю переважають дипломатами, майже 70 %. Тому керівнику слід бути дуже уважним відносно цієї команди. Зробити повторне опитування, моніторинг та командні тренінги для згуртованості колективу, за можливістю, замінити деяких членів команди.

Узагальнюючи результати комплексу методик по кожному методичному об'єднанню, можна дійти висновку, що всі вони функціонують майже в однаковому складі, розподіл ролей майже не відрізняється, але потребує покращення. Міжособистісні стосунки між членами цих команд на доволі високому рівні, за виключенням шостої професійної команди з високим показником негативного напрямку, агресивної чи конкурентної позиції її членів.

Тому має місце надання рекомендацій адміністрації закладу освіти, щодо покращення наявних результатів у професійних командах та закладі освіти в цілому.

3.2. Рекомендації адміністрації закладу щодо підвищення рівня функціонування професійних команд

Ефективність роботи професійних команд закладу освіти ґрунтується перш за все на взаємодії членів команди між собою. Тому головним

завданням для кожної такої команди – це підвищення ефективності командної взаємодії, що призведе до розвитку самої команди.

На підставі проведеного дослідження нами пропонуються наступні рекомендації щодо управління розвитком професійних команд закладу освіти. Одразу зауважимо, що у разі відсутності кадрового запасу, необхідно працювати з вже наявними членами команди.

Рекомендації:

1. Необхідно дотримуватися необхідної кількості членів команди, максимум 8, що відповідає скільки ролей у команді.
2. Формуючи команду, обов'язково звертати увагу на досвід, вміння, знання та навички майбутнього члену команди.
3. При створенні команди та під час її розвитку, слід дотримуватися різноманітності команди, а саме, члени команди повинні бути різного віку, статі, стажу роботи тощо.
4. При підборі кандидатів до команди, враховувати не тільки основні професійні навички, а також і «м'які» навички та особистісні характеристики.
5. Мотивацію всередині команди, до спільної роботи, необхідно постійно підвищувати. Також мотивація може бути як матеріальною так і не матеріальною.
6. Необхідно розуміти індивідуальну особистість кожного члена команди, а також один одного в команді.
7. Постійно підтримувати соціально-психологічний клімат в команді, що дасть змогу ефективно і продуктивно управляти розвитком команди та дасть змогу уникнути плинності кадрів.
8. Пояснювати членам команди зв'язок результативності їхньої співпраці із поставленими перед ними цілями і завданнями.
9. Керівник повинен бути прикладом завжди і в усьому. Завжди розвивати та посилювати свій формальний та неформальний авторитет.

10. Всі члени команди повинні підтримувати та розвивати міжособистісні стосунки, а також стосунки з іншими організаціями.

11. Кожен співробітник повинен підтримувати довіру між собою, а керівник в свою чергу, посилювати та розвивати її.

12. Обов'язково врахувати ролі в команді (за Белбіном). Жодна команда не буде ефективно працювати без генератора ідей, координатора, реалізатора, експерта та фахівця.

13. Всі цілі, завдання, вимоги тощо, формуються та затверджуються під час планування створення команди, щоб кожен новий член команди, одразу розумів правила, права, вимоги та очікування.

14. Важливим є спільне проходження всіх етапів формування команди.

15. За можливістю практикувати обмін досвідом з іншими командами, а краще з командами з інших закладів освіти.

16. Якщо команда вже сформована, а є необхідність щодо усунення недоліків. Необхідно провести навчання або закріпити за наставником для набуття нових знань щодо роботи в команді.

17. Для вже сформованої команди, для зміцнення згуртованості та міжособистісних стосунків, слід використовувати командні завдання, ігри, тренінги, мотиваційні зустрічі тощо. Також окремо розвивати необхідні навички у кожного члена команди, яких їм не вистачає.

18. Запровадити клуб за інтересами, для поглиблення міжособистісних зв'язків.

19. Пропонуємо звернути увагу на розвиток командного духу та розвиток командних навичок, що значно зближує команду, посилює її згуртованість, як результат, забезпечує ефективне управління розвитку професійної команди. Для розвитку цих властивостей можна проводити різноманітні проблемні наради, спільний активний відпочинок, участь у змаганні, організація корпоративного свята та інші.

20. Також для управління розвитком професійних команд, необхідно запроваджувати програми, тренінги для розвитку міжособистісних відносин, згуртованості, формування або розвиток навичок командної роботи. Можна використовувати кейс-тренінги, які дають змогу спостерігати за розподілом ролей у членів команди, а також зрозуміти цінності команди.

Висновки до розділу 3

1. Проведене емпіричне дослідження було спрямоване на визначення типів міжособистісних відносин педагогічних працівників та особливостей структурно-функціональних показників в командах з різним предметним спрямуванням. З цією метою було виокремлено 6 професійних команд в педагогічному колективі закладу освіти.

Результати дослідження дали змогу оцінити функціональність вже існуючих професійних команд закладу освіти. Згідно методики В.Р. Вайсмана, було виявлено, що ціннісно-орієнтована єдність всіх шести команд на достатньому рівні. Майже подолали поріг високого рівня методичні об'єднання: викладачів природничо-математичного циклу; викладачів та майстрів виробничого навчання з професій будівельного профілю; вихователів. За результатами опитування за методикою Т Лірі, було виявлено, що в команді методичного об'єднання вихователів, переважає низький рівень дружелюбності, а саме рівень агресивної та конкурентної позиції перевищує бажання створення позитивних умов праці. У п'яти інших командах переважає дружелюбний тип міжособистісних відносин в середині команди.

Ще одним результатом дослідження стало визначення рольового складу вже існуючих професійних команд за методикою Р.М. Белбіна. Отримані результати свідчать, що жодна команда не відповідала відповідному складу для повноцінного та ефективного існування. Найбільш повноцінною виявилася команда методичного об'єднання викладачів

гуманітарного циклу. У всіх інших командах рольовий склад не повний, також у чотирьох з шести команд, переважна більшість ролей – дипломати.

Всі отримані результати дадуть змогу обрати шляхи для ефективного управління розвитком професійних команд закладу освіти.

2. Спираючись на вище сказане та на отримані результати, нами були надані практичні рекомендації адміністрації закладу освіти щодо формування та управління розвитком професійних команд.

В команді, що може називатися успішною повинні бути такі характеристики: високий ступінь узгодженості та довіри, самоідентифікація працівників з командою, спільне бачення мети і цілей, професійна компетентність, висока мотивація, взаємозалежність та взаємодоповнення учасників команди, невелика кількість учасників, високий ступінь участі в команді.

Показником ефективності роботи команди є також позитивний підсумок спільної діяльності професійної команди з реалізації поставлених завдань: якість, кількість, витрати, інновації тощо. Основним орієнтиром в управлінні розвитком професійних команд є досягнення конкретних, кількісно-вимірювальних завдань, у певний, запланований проміжок часу.

ВИСНОВКИ

Тема кваліфікаційної роботи управління розвитком професійних команд закладу освіти, є досить актуальною в умовах високої динаміки змін зовнішнього середовища. Одним з головних завдань керівника стає пошук шляхів пристосування вітчизняних закладів освіти до сучасних змін.

1. Першим завданням роботи було, визначити поняття професійної команди, з'ясувати особливості її функціонування та етапи розвитку у закладі освіти на основі аналізу наукової літератури.

Перший теоретичний розділ роботи був присвячений теоретичним засадам проблеми формування професійних команд у закладі освіти та управління їх розвитком. Під час дослідження теоретичних джерел нами було визначено поняття професійна команда закладу освіти, особливості функціонування та етапи розвитку. Команда – це сформована група людей, що свідомо співпрацюють задля виконання поставленої задачі або досягнення певної поставленої мети. До основних етапів розвитку професійних команд, науковці відносять: формування, потрясіння, нормалізація, виконання завдань та розпуск.

Також, розглянуто сутність, структура та функції міжособистісних відносин у професійних командах. Міжособистісні відносини – це відносини, що складаються між людьми, що також можуть супроводжуватися емоціями і переживаннями, якими члени команди висловлюють свій внутрішній світ.

Міжособистісні відносини у професійній команді, мають дуже складну структуру, ряд особливостей та функцій. Створюючи професійні команди в закладі, слід враховувати вже сформовані міжособистісні відносини між членами команди, які в свою чергу, відіграють важливу роль.

Розглядаючи стратегії розвитку професійних команд, було обрано найбільш доцільну для закладу освіти, а саме – стратегію організаційного розвитку. Вона дає змогу досягти згуртованості професійних команд, що дає можливість отримати максимальні результатів в роботі команди.

Спираючись на визначення, управління – це процес впливу однієї особи на іншу відповідно до поставлених завдань, необхідно звернути увагу на деякі важливі аспекти, що необхідно враховувати під час управління: встановлення чітких завдань, термінів та очікувань; лідеру (керівнику) необхідно підтримувати контакт з командою; бути поруч; питати про проблеми та труднощі тощо.

2. Згідно логіки дослідження був підібраний комплекс психодіагностичних методик, які відповідали предмету дослідження. У цей комплекс увійшли: методика «Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу» В.Р. Вайсмана; методика «Діагностики міжособистісних відносин» Т. Лірі; тест «Ролі в команді» Р.М. Белбіна. У роботі описані та проаналізовані дані методики, також визначена доцільність їх використання для вивчення мети роботи. Методика В.Р. Вайсмана використана для визначення важливого показника – ціннісно-орієнтаційної єдності команди. За методикою Т. Лірі проводиться діагностування міжособистісних відносин у середині професійної команди. Тест Р.М. Белбіна наглядно демонструє рольовий склад професійних команд.

Всі методики використані для можливості визначення необхідних параметрів, аналіз яких необхідний для здійснення керівником ефективного управління розвитком професійних команд закладу освіти.

3. Проведено комплексну оцінку професійних команд закладу освіти, а також, порівняльний аналіз за всіма показниками трьох методик. Ці показники визначають результативність роботи.

Аналізуючи отримані результати можна сказати, що шість професійних команд, за першою методикою (В.Р. Вайсмана) показали достатньо високі показники ціннісно-орієнтаційної єдності, найнижчі показники отримали команда методичного об'єднання викладачів та майстрів виробничого навчання з професії сільськогосподарського профілю та методичного об'єднання викладачів та майстрів виробничого навчання з професії «Кухар».

За результатами другої методики (Т. Лірі) у п'яти команд з шести

достатньо рівень міжособистісних відносин дружельності та доброзичливості в середині професійної команди, лише у методичному об'єднанні вихователів, виявлено переважання агресивної та конкурентної позиції, що перевищує бажання створення позитивних умов праці.

Третя методика (Р.М. Белбіна) дала змогу реально оцінити рольовий склад вже існуючих професійних команд. Під час діагностики функціонально-рольових позицій членів команди виявлено, що жодна з шести команд не відповідає складу професійної команди. Лише команда методичного об'єднання викладачів гуманітарного циклу має найбільшу кількість ролей з переліку, шість з восьми. Слід зауважити, що команди з повноцінним складом більш згуртовані, що дозволяє ефективно керувати їх функціонуванням та розвитком.

4. За результатами, отриманими під час дослідження, були надані рекомендації адміністрації закладу освіти щодо підвищення рівня функціонування професійної команди закладу освіти на основі розвитку міжособистісних стосунків між педагогічними працівниками.

Таким чином, в процесі управління розвитком командою керівнику потрібно враховувати багато факторів, пам'ятати про різноманітний склад професійної команди, що кожен член команди це унікальна особистість. Також розуміти, що згуртованість та позитивні міжособистісні відносини досягаються активними методами навчання.

З іншого боку, як керівнику так і всім членам професійної команди необхідно розвивати довіру один до одного, підвищувати імідж закладу освіти, працювати над посиленням мотивації та розвивати неформальні комунікації. Отримані навички сприяють згуртованості команди, єдності думок, міцним міжособистісним відносинам тощо. Це в свою чергу, дасть змогу керівнику ефективно розвивати заклад освіти за допомогою розвитку професійних команд.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азбука управління проектами. Планування : навчальний посібник / О.В. Єгорченков, Н.Ю. Єгорченкова, Є.Ю. Катаєва. Київ : КНУ ім.Т.Г. Шевченка, 2017. 117 с.
2. Андрєєва Г.М. Соціальна психологія: підручник для вузів. 5-е вид. Москва : Аспект Пресс, 2010. 363 с.
3. Армстронг М. Менеджмент : методы и приемы : 3-е издание, перевод с английского / М. Армстронг. К.: Знання-Прес, 2006. 876 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / Майкл Армстронг. Перевод с английского. – 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 848 с.
5. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. / М.Р. Белбин. Перевод с английского. М.: НИРРО, 2003. 232 с.
6. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. навчальний посібник / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
7. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник – 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
8. Григорьева Н.Н. Управление работой проектных команд: учебно-методические материалы для студентов. М.: МИЭМП, 2010. 217 с.
9. Грицевич Т.Л., Капінус О.С., Мацевко Т.М., Ткачук П.П. Соціально-психологічні технології управління військовими колективами: навчально-методичний посібник. Львів: НАСВ, 2018. 256 с.
10. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 232 с.

11. Карамушка Л.М., Клокар Н. І., Філь О.А. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОПОПК, 2008. 64 с.
12. Карамушка Л.М., Креденцер О.В., Терещенко К.В., Лагодзінська В.І., Ковальчук О.С., Івкін В.М. Емпіричне дослідження структурних компонентів психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій. Актуальні проблеми психології. Том І. Випуск 57. К: Інститут психології імені ГС Костюка НАПН України, 2020, С. 22-31.
13. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. К.: Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
14. Кармазина Л.Л. Методы и инструменты снижения влияния коммуникационных барьеров у виртуальных командах проектов: дис. ... кандидата экон. наук: 05.13.22 – Управление проектами и программами /Кармазина Лилия Леонидовна. Днепропетровск, 2009. 193 с.
15. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики. Иваново : Иван. гос. энерг. ун-т, 2013. 136 с.
16. Карякин А.М. Управление персоналом: Учебное пособие. 3-я редакция / Иван. гос. энер. ун-т. Иваново, 2005. 160 с.
17. Коломинский Я.Л. Социальная психология взаимоотношений в малых группах. Учебное пособие. М. : АСТ, 2010. 446 с.
18. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навчальний посібник / уклад.: Гошовська В.А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
19. Копець Л. Класичні експерименти в психології особистості: навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2010. 283 с.
20. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія: підручник. К.: Либідь, 2008. 301 с.

21. Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці / Під заг. ред. к.е.н., професора П.В. Круша / Монографія. К.: Центр учбової літератури, 2007. 264 с.
22. Кузьмінський А.І., Омеляненко В.Л. Педагогіка: Підручник. К.: Знання, 2007. 447 с.
23. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.
24. Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А., Вовченко В.Р. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи професійних команд у науково-освітніх проєктах // Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 1' 2019. С.139-148.
25. Максименко С.Д. Загальна психологія. Видання 3-є, перероблене та доповнене: навчальний посібник для студентів. К.: Центр учбової літератури, 2017. 272 с.
26. Маслов В.И. Менеджмент в эпоху глобализации: сборник статей: сборник научных трудов / В.И. Маслов. Москва : Макс Пресс, 2009. 208 с.
27. Менеджмент: навчальний посібник / Л.С. Шевченко, О.А. Грищенко, С.М. Макуха та ін. ; за заг.ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
28. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроєктів та програм: монографія / Н.В. Доценко, Л.Ю. Сабалош, І.В. Чумаченко; за заг ред. І.В. Чумаченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
29. Методичні рекомендації з курсу «Соціальна психологія» / укладач Фальковська Л.М., Шмиглюк О.Г.. Житомир, 2015. 95 с
30. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку // Ефективна економіка № 8, 2015 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>

31. Обозов М.М. Психологія міжособистісних відношень. К. : Либідь, 1990. 191 с.
32. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Формування проектної команди» / І.О. Палій, І.В. Турченко, П.Є. Биковий. Тернопіль: «Економічна думка». 2011. 200 с.
33. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2010. 448 с.
34. Основи соціальної психології : підручник для студентів та аспірантів закладів вищої освіти / за редакцією М.М. Слюсаревського. К. : Талком, 2018. 579 с.
35. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.
36. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С. , Ткаченко О.П. Управління змінами у перспективі: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
37. Попович І.С. Психологія соціальних очікувань особистості: методологія, теорія і практика : навчально-методичний посібник. Херсон. держ. ун-т, соц.-психолог. ф-т. Херсон : Олді-Плюс, 2019. 157 с.
38. Пригожин А.И. Современная социология организаций. М. : Фирма «Интерпракс», 1995. 295 с.
39. Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник / Фещур Р.В., Кічор В.П., Якимів А.І., Тимчишин І.Є., Янішевський В.С., Лебідь Т.В., Самуляк В.Ю., Когут І.В., Шишковський С.В. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 220 с.
40. Психологічні виміри особистісної взаємодії суб'єктів освітнього простору в контексті гуманістичної парадигми: Монографія / за науковою редакцією академіка НАПН України С.Д. Максименка. К.: Видавничий Дім «Слово», 2020. 220 с.

41. Савельєва В.С., Єськов О.Л., Вакуленко В.М. Організаційна поведінка : навчальний посібник для студентів. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
42. Словник психологічних термінів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smerfero.com/dictionary/mizhosobystisni-vidnosny/>
43. Соціальна психологія : навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра / Н.Ю. Волянчук, Г.В. Ложкін, О.В. Винославська, І.О. Блохіна, М.О. Кононець, О.В. Москаленко, О.І. Боковець, Б.В. Андрійцев; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.
44. Соціальна психологія : навчально-методичний посібник/ Ануфрієва Н.М., Зелінська Т.М., Єрмакова Н.О.. – 3-тє вид.. Київ : Каравела, 2016. 370 с.
45. Социальная психология / Ш. Тейлор, Л. Пипло, Д. Сирс. – 10-е издательство СПб.: Питер, 2004. 767 с.
46. Угрин О.Г. Психологія управління: практичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.
47. Управління персоналом в органах публічної влади : навчальний посібник / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
48. Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України: колективна наукова монографія / Кириченко О.А., Єрохін С.А. та ін.; За наук. ред. д.е.н., проф. О.А. Кириченко. К.: Національна академія управління, 2008. 252 с.
49. Фролов С.С. Общая социология : учебник. Москва : Проспект, 2011. 384 с.
50. Шевчук О.С. Культура міжособистісних стосунків: навчальний посібник / О.С. Шевчук, С.П. Шевчук; під ред. О.С. Шевчук. Миколаїв: Видавництво «Ілліон», 2015. 341 с.

51. Шульженко І.В., Помаз О.М.. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах// Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (73).

52. Katzenbach J.R. The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization / Katzenbach J.R., Smith D.K. // Boston: Harvard Business School, 1993. 290 с. – Режим доступу до ресурсу: <http://archive.tlt.psu.edu/suggestions/teams/about/definition.html>.

53. Team Models. Different types of teams [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementstudyguide.com/team-models.htm>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник на визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу (за методикою В.Р. Вайсмана.)

1. Вміння володіти собою.	
2. Товарицькість.	
3. Виконавча дисципліна.	
4. Гнучкість.	
5. Додержання сімейних традицій.	
6. Професіоналізм.	
7. Схильність до уявлення.	
8. Гідність.	
9. Самокритичність.	
10. Оперативність.	
11. Емпатія (співчуття).	
12. Охайність.	
13. Бережливість.	
14. Організованість.	
15. Спритність.	
16. Ініціативність.	
17. Цілеспрямованість.	
18. Наполегливість.	
19. Вміння слухати.	
20. Щирість.	
21. Самостійність.	
22. Ерудованість.	
23. Прагнення до успіху.	

Додаток Б

**Опитувальник для діагностики міжособистісних відносин, вивчення
стилю і структури міжособистісних відносин та їх особливостей
(за методикою Т. Лірі)**

1. Інші думають про нього прихильно.	
2. Справляє враження на оточуючих.	
3. Вміє розпоряджатися, наказувати.	
4. Вміє наполягти на своєму.	
5. Має почуття гідності.	
6. Незалежний.	
7. Здатний сам подбати про себе.	
8. Може проявити байдужість.	
9. Може бути суворим.	
10. Суворий, але справедливий.	
11. Може бути щирим.	
12. Критичний до інших.	
13. Любить поплакатися.	
14. Часто сумний.	
15. Здатний виявляти недовіру.	
16. Часто розчаровується.	
17. Здатний бути критичним до себе.	
18. Здатний визнати свою неправоту.	
19. Охоче підпорядковується.	
20. Поступливий.	
21. Вдячний.	
22. Захоплюючий, схильний до наслідування.	
23. Поважний.	
24. Той, хто шукає схвалення.	
25. Здатний до співпраці, взаємодопомоги.	

26. Прагне ужитися з іншими.	
27. Доброзичливий, доброзичливий.	
28. Уважний, ласкавий.	
29. Делікатний.	
30. Підбадьорливий.	
31. Чуйний до закликів про допомогу.	
32. Безкорисливий.	
33. Здатний викликати захоплення.	
34. Користується у інших повагою.	
35. Володіє талантом керівника.	
36. Любить відповідальність.	
37. Упевнений у собі.	
38. Самовпевнений, напористий.	
39. Діловитий, практичний.	
40. Любить змагатися.	
41. Стійкий і крутий де треба.	
42. Невблаганний, але безпристрасний.	
43. Дратівливий.	
44. Відкритий, прямолінійний.	
45. Не терпить, щоб їм командували.	
46. Скептичний.	
47. На нього важко справити враження.	
48. Образливий, делікатне.	
49. Легко ніяковіє.	
50. Не впевнений у собі.	
51. Поступливий.	
52. Скромний.	
53. Часто вдається до допомоги інших.	
54. Дуже шанує авторитети.	

55. Охоче приймає поради.	
56. Довірливий і прагне радувати інших.	
57. Завжди люб'язний в обходженні.	
58. Дорожить думкою оточуючих.	
59. Комунікабельний.	
60. Добросердечний.	
61. Добрий, вселяє впевненість.	
62. Ніжний, м'якосердий.	
63. Любить піклуватися про інших.	
64. Безкорисливий, щедрий.	
65. Любить давати поради.	
66. Справляє враження значущості.	
67. Начальницькому-владний.	
68. Владний.	
69. Хвалькуватий.	
70. Гордовитий, самовдоволений.	
71. Думає тільки про себе.	
72. Хитрий, розважливий.	
73. Нетерпимий до помилок інших.	
74. Корисний.	
75. Відвертий.	
76. Часто недружелюбний.	
77. Озлоблений.	
78. Скаржник.	
79. Ревнивий.	
80. Довго пам'ятає образи.	
81. Самобічний.	
82. Сором'язливий.	
83. Безініціативний.	

84. Лагідний.	
85. Залежний, несаможиттєвий.	
86. Любить підкорятися.	
87. Надає іншим приймати рішення.	
88. Легко потрапляє в халепу.	
89. Легко піддається впливу друзів.	
90. Готовий довіритися будь-кому.	
91. Прихильний до всіх без розбору.	
92. Всім симпатизує.	
93. Прощає все.	
94. Переповнений надмірним співчуттям.	
95. Великодушний, терпимо до недоліків.	
96. Прагне протегувати.	
97. Прагнучий до успіху.	
98. Чекає захоплення від кожного.	
99. Розпоряджається іншими.	
100. Деспотичний.	
101. Сноб.	
102. Марнославний.	
103. Егоїстичний.	
104. Холодний, черствий.	
105. Уїдливі, насмішуватий.	
106. Злий, жорстокий.	
107. Часто гнівливий.	
108. Бездушна, байдужий.	
109. Злопам'ятний.	
110. Пройнятий духом протиріч.	
111. Упертий.	
112. Недовірливий, підозрілий.	

113. Боязкий.	
114. Сором'язливий.	
115. Відрізняється надмірною готовністю підкорятися.	
116. М'якотілий.	
117. Майже ніколи і нікому не заперечує.	
118. Нав'язливий.	
119. Любить, щоб його опікали.	
120. Надмірно довірливий.	
121. Прагне здобути прихильність кожного.	
122. З усіма погоджується.	
123. Завжди доброзичливий.	
124. Всіх любить.	
125. Занадто поблажливий до оточуючих.	
126. Намагається втішити кожного.	
127. Піклується про інших на шкоду собі.	
128. Псує людей надмірною добротою.	

Додаток В

**Тест для формування ефективної команди на основі визначення
психотропу особистості (за Р.М. Белбіним)**

БЛОК 1. Що я можу запропонувати команді?

10	Я думаю, що в змозі швидко сприймати та використовувати нові можливості.
11	Я легко кооперуюсь з людьми різних типів.
12	Мій головний актив – продукувати нові ідеї.
13	Я здатен залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий вклад в досягнення командних цілей.
14	Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до кінця.
15	Я не уявляю собі тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це приведе до збільшення прибутків.
16	Зазвичай я відчуваю, що реалістичне і що дієздатне.
17	Я здатен запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упередженого ставлення.

БЛОК 2. Що характеризує мене як члена команди?

20	Я почуваю себе некомфортно на зборах та нарадах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані.
21	Я схильний покладатися на людей, які добре вміють аргументувати свою точку зору ще до того, коли вона була всебічно обговорена.
22	Коли група дискутує з приводу нових ідей, я можу занадто багато говорити.
23	Моє особисте ставлення заважає мені підтримувати колег з ентузіазмом.
24	Коли потрібно зробити будь-яку справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно і авторитарно.
25	Я вагаюсь брати на себе лідерську роль, можливо тому, що занадто чуттєвий до почуттів та настроїв групи.
26	У мене є схильність настільки захоплюватися власними справами, що я забуваю про те, що відбувається довкола.
27	Мої колеги вважають, що я надмірно переймаюсь незначними деталями та боюсь ризику, що справа буде зроблена марно.

БЛОК 3. Коли я працюю з іншими над проектом.

30	Я можу добре впливати на інших людей, при цьому не здійснюючи сильного тиску.
31	Моє „шосте чуття” підказує і застерігає мене від помилок та інцидентів, які інколи трапляються через неухважність.
32	В ім'я досягнення головних цілей, я готовий прискорювати події, не витрачаючи часу на обговорення.
33	Від мене завжди можна чекати чогось оригінального.
34	Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім.
35	Я постійно відслідковую останні ідеї та новітні досягнення.
36	Я думаю, що мої здібності до суджень та оцінок можуть бути значним внеском у прийняття правильних рішень.
37	На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи.

БЛОК 4. Моє відношення та інтерес до групової роботи.

40	Я щиро бажаю знати своїх колег краще.
41	Я не боюся ні оскаржувати точку зору іншої людини, ні залишитися в меншості.
42	Зазвичай, я можу довести не конкурентоспроможність невдалої пропозиції.
43	Я вважаю, що я здатен добре виконати будь-яку функцію заради виконання спільного блага.
44	Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу замість цього до несподіваного вирішення проблеми.
45	Все, що я роблю, я прагну доводити до досконалості.
46	Я готовий використовувати контакти та зв'язки поза групою.
47	Я не відчуваю труднощів у прийнятті рішень, хоча я завжди відкритий різним точкам зору.

БЛОК 5. Я одержую задоволення від роботи, тому що...

50	Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності.
51	Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми.
52	Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню хороших відносин на роботі.

53	Часто маю сильний вплив на рішення, що приймається.
54	Я маю відкриті, привітні відносини з людьми, які можуть запропонувати щось нове.
55	Я можу переконувати людей в необхідності певної лінії дій.
56	Я почуваю себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню.
57	Я люблю працювати з будь-чим, що стимулює мою увагу.

БЛОК 6. Коли завдання складне та незнайоме.

60	Я відкладаю справу на певний час та розмірковую над проблемою.
61	Я готовий співпрацювати з людьми, які більш позитивно і з більшим ентузіазмом відносяться до проблеми.
62	Я намагаюсь зробити завдання простішим, підшуковуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми.
63	Моє вроджене почуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання.
64	Я вважаю, мені вдається зберегти ясність думки і спокій.
65	Навіть під тиском зовнішніх обставин, я не відступаю від мети.
66	Якщо я відчуваю, що група не прогресує, я готовий взяти лідерські обов'язки на себе.
67	Я б розпочав дискусію з метою стимулювання появи нових думок, які сприяли б вирішенню проблеми.

БЛОК 7. Проблеми, що виникають при роботі в групах.

70	Я схильний висловлювати свою нетерпимість по відношенню до людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають).
71	Інші можуть критикувати мене за те, що я занадто аналітичний і не підключаю інтуїцію.
72	Моє бажання впевнитися в тому, що робота виконується з високим якісним рівнем, може інколи приводити до затримки.
73	Мені швидко все набридає, і я покладаюсь на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес.
74	Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої цілі.
75	Інколи мені важко пояснити та описати проблему в комплексі.
76	Я знаю, що вимагаю від інших того, що сам не можу виконати.
77	Я вагаюсь висловлювати власну думку, коли я знаходжусь в очевидній опозиції до більшості.

