

**Быбина Надежда Германовна**

магистр, студентка

ФГБОУ ВО «Пермский государственный  
гуманитарно-педагогический университет»

г. Пермь, Пермский край

## **ДИСТАНЦИОННАЯ КОМАНДНАЯ РАБОТА (ОПЫТ ПЕДАГОГОВ)**

*Аннотация:* статья посвящена одной из актуальных тем в современных условиях – командной дистанционной работе в образовании. Автором приведены результаты опроса, в котором приняло участие 33 педагога и рассмотрены психологические аспекты, различные средства и инструменты дистанционной работы в команде педагогов.

**Ключевые слова:** дистанционная работа, команда, педагоги, опыт.

Актуальность дистанционного образования стремительно набрала силу в результате пандемии COVID-19, которая обозначила перед отечественной системой образования требования и вызовы, требующие незамедлительного внимания со стороны всех участников образовательного процесса.

В последние годы дистанционное обучение активно вошло в образовательную среду, поэтому в современных условиях преподаватель может взаимодействовать с обучающимися не только на территории школы, но и удаленно, используя при этом два формата: онлайн и офлайн.

Режим офлайн подразумевает под собой работу на различных платформах для обучения, которые в последнее время активно разрабатываются в России. Самое главное достоинство такого обучения – преподаватель и ученики не привязаны к конкретному месту и времени, и поэтому учащиеся могут выполнять задания и изучать материалы в удобное для них время, с комфортной скоростью.

Онлайн обучение – это обучение в реальном времени, «здесь и сейчас» с использованием различных средств связи, в виде сервисов и программ для прове-

дения видеоконференций. На данный момент в России функционируют различные сервисы для поддержания онлайн встреч, многие из которых пользуются популярностью и за рубежом.

Как известно, переход на дистанционное обучение стал испытанием для всех – для педагогов, детей и их родителей. Но в большей степени, все же для педагогов, так как дистанционный кризис стал серьезным стресс-тестом и продемонстрировал необходимость владения навыками ИКТ-технологий и проявлять гибкость.

Работа педагога подразумевает под собой не только отведение уроков и оценку уровня усвоения учащимися материала, но и постоянную работу в команде: методические объединения, внутришкольный коллектив, районное объединения педагогов по предметам и т. д. Поэтому одной из серьезных проблем, появившихся во времена расцвета дистанционного обучения, является низкий уровень подготовленности педагогов в командной дистанционной работе (КДР).

Вообще, команда – это группа людей, члены которой взаимозаменяют и взаимодополняют друг друга в ходе своей деятельности по достижению поставленных целей.

Опрос включал в себя вопросов.

Все педагоги, принявшие в нем участие, ответили утвердительно на первый вопрос: приходилось ли Вам принимать участие в командной работе?

Следующий вопрос звучал: приходилось ли Вам принимать участие в удаленной командной работе? На него также ответили утвердительно все педагоги.

Лучший способ разрешения конфликтов в работе онлайн?

Разрешение конфликтов в онлайн-среде часто оптимально через общение и дискуссии. Одиннадцать человек поддерживают этот подход.

Девять опрошенных считают, что в некоторых случаях может потребоваться вмешательство начальства для урегулирования конфликта. Четыре участника предложили использовать перерыв в работе как способ успокоить обстановку и собраться с мыслями. Альтернативой может быть организация личной встречи, что позволит более глубоко обсудить проблему, считают четверо опрошенных. Три человека считают, что важно избегать конфликтов в принципе, чтобы не допустить их

возникновения. Два участника подчеркивают, что важно не придавать эмоциям первостепенное значение и ориентироваться на конструктивное решение проблемы.

На вопрос «Как часто вы сталкиваетесь с командной работой в своей деятельности?» опрошенная группа людей ответила с разной частотой. Более трех раз в год такой опыт имеет 78,8% участников. Командная работа, случающаяся 2–3 раза в год, характерна для группы 2–3 человека. Редко, всего в 15,2% случаев, сталкиваются с необходимостью работать в команде. В то же время, небольшая доля (6,1%) никогда не имеет опыта командной работы.

Психологический комфорт при работе в командах играет значительную роль, и результаты опроса говорят о том, что большинство, а именно 75,8% участников, чувствуют себя комфортно в данном контексте. Это указывает на то, что они успешно находят общий язык с коллегами, способствуя продуктивности и гармоничной атмосфере.

В то время как 24,2% респондентов иногда ощущают психологическую неуверенность в командных ситуациях. Это может быть связано с различными факторами, включая степень взаимодействия, уровень доверия и проявление индивидуальных способностей.

Среди участников опроса большинство, а именно 84,8%, имели опыт участия в удаленной командной работе, так же 15,2% респондентов не имели опыта удаленной командной работы.

Большинство опрошенных (87,9%) признают мессенджеры ключевыми инструментами для мгновенного обмена сообщениями и координации. Также важными считаются программы видеоконференций (63,6%), обеспечивающие визуальное общение и организацию онлайн-совещаний.

Интересно отметить, что 39,4% респондентов видят в онлайн-досках полезный инструмент для визуального представления информации и совместной работы над проектами. Дополнительно, 21,2% участников указали на использование других инструментов, что подчеркивает разнообразие и гибкость в выборе технологий для дистанционного сотрудничества.

Из результатов опроса видно, что WhatsApp (54,5%) и Viber (54,5%) пользуются популярностью среди участников. Telegram (63,6%) также имеет высокий уровень использования. Доля других мессенджеров (36,4%) указывает на разнообразие инструментов, которые люди выбирают в зависимости от своих потребностей.

В процессе удаленной командной работы опрошенной группе довелось использовать разнообразные программы для видеоконференций. Из перечисленных результатов опроса видно, что Zoom (60,6%) и Teams (60,6%) занимают важное место среди выбранных платформ.

Skype (17,8%) и Vebinar (21,2%) также имеют свою аудиторию, хотя их популярность уступает другим платформам.

Google Meet (9,1%), Мираполис (9,1%) и Яндекс.Телемост (9,1%) пользуются умеренной популярностью.

Другие платформы (21,2%) подчеркивают разнообразие выбора инструментов для видеоконференций, в то время как Vizon365 (0%) не был использован ни разу в данном опросе, что может указывать на низкую распространенность среди участников.

На вопрос о целях командной работы в дистанционном формате, согласно предоставленным ответам, можно выявить, что работа в дистанционном формате приносит разнообразные преимущества:

- экономия времени и сил, оптимизация использования ресурсов и снижение дополнительных затрат на перемещение;
- координация усилий, обеспечение эффективной совместной работы на достижение общих целей;
- самоизоляция на время пандемии, как способ поддержания продуктивности и безопасности в условиях пандемии;
- повышение своей эффективности, продуктивности;
- достижение определенных результатов и выполнение поставленных задач;
- адаптация к изменениям, совместное принятие решений, распределение ролей и задач, поддержка связи для эффективного сотрудничества;

- сотрудничество, объединение работников из разных мест, совместное действие вне зависимости от географической локации;
- обучение, инновации, быстрота;
- общее дело, коллективная цель и единый результат являются основой удаленной командной работы;
- комфорт, оперативность, ускорение сроков исполнения задач.

Командное взаимодействие в дистанционном формате обладает рядом характерных особенностей, выявленных из предоставленных ответов:

- быстрота и многообразие возможностей;
- большая целеустремленность;
- отсутствие личного общения;
- точный план работы, четкое планирования и структурирования работы;
- необходимость использования ограниченных коммуникационных средств (видеоконференции, чаты и т. д.) может потребовать более организованной и планируемой коммуникации;
- умение организовать время и планировать работу;
- технические проблемы;
- психологический комфорт;
- свобода местоположения;
- нужен постоянный контроль и планирование.

Какой вклад каждый участник команды может внести в ее работу? Взглянем на это подробнее, опираясь на процентное соотношение:

- 33,3% утверждают, что способны быстро выявлять новые возможности и извлекать из них выгоду. Это означает, что они могут быть глазами команды, всегда готовыми к новым вызовам;
- 24,2% говорят, что успешно работают с самыми разными людьми. Эти участники могут обеспечить гармоничное взаимодействие внутри группы, даже если она разнообразна по характерам и мнениям;
- 15,2% говорят, что у них врожденный талант генерации идей. Эти люди способны внести свежие идеи и концепции в проект, стимулируя творческий процесс;

– также 15,2% отмечают, что умеют находить людей, которые могут принести реальную пользу. Это полезное умение для поиска экспертов и партнеров;

– 12,1% гордятся способностью доводить все до конца. Они помогут команде достигать своих целей, не останавливаясь на полпути;

– 18,2% готовы пережить временную непопулярность ради общей цели. Иногда для достижения долгосрочных успехов нужно пройти через сложности;

– еще 24,2% утверждают, что способны быстро адаптироваться к ситуации, что важно в быстро меняющемся мире;

– наконец, 9,1% считают, что личные заблуждения и предубеждения не мешают их работе. Это способствует объективности и уменьшает вероятность конфликтов.

Итак, каждый участник команды вносит свой вклад, и разнообразие таких способностей обогащает командную деятельность.

В контексте участия в совместных проектах команда высказала следующие способы, которыми они вносят свой вклад:

– 36,4% опрошенных утверждают, что они способны влиять на людей, не оказывая на них давления. Они предпочитают строить отношения на основе сотрудничества и взаимопонимания;

– 18,2% команды признают, что их врожденная осмотрительность обеспечивает высокую степень внимательности к деталям, что позволяет избегать ошибок, связанных с недостаточным вниманием;

– 21,2% респондентов утверждают, что в определенных ситуациях они могут оказать давление на коллег, чтобы не допустить отклонения от цели проекта и сберечь ценное время;

– 15,2% членов команды гордятся своей способностью генерировать оригинальные идеи и предложения, которые могут внести новый вектор в развитие проекта;

– 33,3% команды считают, что они всегда готовы поддержать любые предложения, если они способствуют общим интересам и целям проекта;

– 18,2% респондентов активно ищут свежие идеи и разработки среди новых возможностей, что помогает проекту оставаться инновационным;

– 9.1% выделяют свою способность выносить беспристрастные суждения и критику, что способствует улучшению качества работы в команде;

– 6.1% готовы взять на себя обязанности по слежению за выполнением самых существенных задач, обеспечивая эффективность и результативность проекта.

На вопрос «Какие недостатки могут проявляться у участников командной работы?» 27,3% чувствуют себя неуверенно на совещании, если отсутствует четкая повестка дня и контроль за временем. Так же 15,2% считают, что они слишком великодушны к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её. 12,1% склонны говорить слишком много, когда обсуждают новые идеи. 9,1% из-за осмотрительности не всегда быстро и с энтузиазмом присоединяются к мнению большинства, что может замедлить процесс принятия решений. 30,1% иногда могут выглядеть авторитарными и нетерпимыми, когда стремятся достичь цели. 15,2% трудно вести за собой людей из-за влияния атмосферы в коллективе. 9,1% могут быть слишком поглощены своими идеями и упускать из виду общий контекст. И, наконец, 21,2% могут уделять слишком много внимания деталям и беспокоиться по мелочам, что может замедлить выполнение задачи.

Рассмотрим, что приносит удовлетворение в работе и какие аспекты важны для участников командной работы, учитывая процентное соотношение. Для этого был задан вопрос о том, каким способом люди получают удовлетворение от работы.

27,3% получают удовольствие от анализа ситуации и взвешивания всех шансов, что подчеркивает их способность к аналитическому мышлению. 39,4% находят удовлетворение в поиске практических решений проблем. 24,2% ценят возможность создавать хорошие рабочие отношения. 18,2% способны оказывать сильное влияние на принятие решений, что подчеркивает их лидерские качества. 15,2% ценят возможность встречаться с людьми, способными предложить что-то новое. 15,2% способны добиваться согласия людей на реализацию необходимого курса действий. 21,2% ощущают себя в своей стихии, когда могут уделить задаче все свое внимание. 9,1% находят удовлетворение в поиске задач, требующих напряжения воображения.

В рамках удаленной командной работы возникают следующие трудности.

33,3% испытывают затруднения в одновременном поиске свободного времени для общения.

18,2% отмечают отсутствие мотивации и времени.

21,2% выделяют занятость преподавателей разнообразными задачами.

24,2% отмечают зависимость итогового результата от каждого участника, при этом не все члены группы одинаково отвечают.

24,2% указывают на важность понимания целей и задач, так как четкое определение целей и обязанностей может помочь в более эффективной командной работе.

27,3% сталкиваются с занятостью на работе и большим объемом дополнительной работы.

Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде, могут быть охарактеризованы следующим образом, с учетом процентного соотношения:

36,4% временами проявляю нетерпимость к людям, которые, по моему мнению, мешают прогрессу.

15,2% окружающие критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям проблем. Это указывает на важность разнообразия подходов в командной работе.

21,2% мое стремление обеспечить выполнение работы правильно. Это может быть полезным, но также важно учитывать гибкость в решении задач.

9,1% бывает, что тяжело на подъем, если цели не ясны.

15,2% иногда бывает трудно разобраться с сложностями.

3% стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

9,1% испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения в серьезных проблемах.

Если, отвечающему на вопрос, неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то реакции и действия могут быть следующими:

9,1% я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем поделиться со всеми.



39,4% я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были другие варианты.

27,3% я бы попытался найти способ разбиения работы на части в соответствии с тем, что лучше у кого получается.

18,2% присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

24,2% я надеюсь, что мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

15,2% я бы упорно добивался достижения цели, несмотря на какие-либо помехи.

6,1% я был бы готов действовать силой положительного примера при проявлении признаков отсутствия пути решения.

9,1% я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальнику уверенность в успехе конечного результата.

С учетом предоставленных данных и мнений, кажется, что большинство считает очную форму командной работы (66,7%) более эффективной по сравнению с дистанционной (33,3%).

Большинство опрошенных выражает готовность к командной работе онлайн. 33,3% опрошенных полностью готовы к такой работе, 42,4% склонны скорее согласиться. Тем не менее, 21,2% отмечают некоторую неуверенность в этой форме работы, а 3,1% полностью не готовы к ней.

Согласно предоставленным данным, подходы к ситуации, когда один из участников команды упрямо настаивает на своей точке зрения и вы не согласны, разнообразны. Вариант промолчать выбрало меньшее количество опрошенных (9,1%). Обратиться к начальству для разрешения конфликта посчитало 18,2%. Самый популярный ответ вступить в дискуссию (60,6%), большинство опрошенных склонны принимать участие в дискуссии, возможно, в попытке донести свою точку зрения и найти общее понимание.

Перевестись в другую команду решило 12,1%, вероятно, чтобы избежать конфликта и негативных взаимодействий.

Для сохранения психологического комфорта в ситуации, описанной в предыдущем вопросе, опрошенные участники предложили множество способов:

- беседа, разговор, аргументированная беседа;
- поддержка коллег для сохранения психологического комфорта;
- сохранение спокойствия, выслушивание и поиск конструктивных решений позволяют управлять ситуацией;
- позитивный взгляд на мир, умение владеть собой, крепкие нервы;
- компромисс, умение абстрагироваться от ситуации, способность видеть ситуацию в широком контексте способствуют решению разногласий;
- прозрачность мыслей, уверенность, терпимость, открытость в общении;
- профессиональное общение, личная встреча, поддержка членов команды;
- лояльность, умение абстрагироваться от ситуации, способность видеть ситуацию с позитивной стороны.

Для создания здоровой эмоциональной атмосферы при работе онлайн, опрошенные участники предложили следующие идеи:

- проявление поддержки и уважения мнения сотрудников для создания атмосферы, где каждый чувствует себя ценным членом команды, поддержание эффективной коммуникации и сотрудничества;
- принятие всех точек зрения и умение слушать друг друга;
- организация командных мероприятий и развитие профессионального и личного роста;
- поддержание оптимистичного настроения и использование юмора для создания приятной атмосферы;
- установление правил общения и соблюдение дисциплины для поддержания упорядоченной работы;
- перерывы, организованность и гибкий график;
- уважение, взаимовежливость и способность договариваться;
- личное общение и встречи оффлайн.

Создание здоровой эмоциональной атмосферы при работе онлайн требует открытости, взаимопонимания, уважения и готовности поддерживать командный дух в виртуальной среде.

Мотивация для командной работы онлайн может быть разнообразной и зависит от индивидуальных целей и характера участников. Вот несколько ключевых мотивационных факторов.

1. Общая цель. Работа в команде над общей целью может быть вдохновляющей, а участники могут видеть смысл и значимость своего вклада в достижение этой цели. Так считают 33,3% опрошенных.

2. Развитие навыков. Участие в командных проектах позволяет развивать навыки, такие как коммуникация, сотрудничество, управление временем и другие. 39,4% считают, что это может быть мощным мотиватором для личного и профессионального роста.

3. Для 24,2% социальное взаимодействие как возможность общения и взаимодействия с коллегами, особенно в условиях удаленной работы, является мотивацией для командной работы.

4. Для 18,2% опрошенных оценка и признание за достижения в команде может мотивировать участников.

5. 15,2% ответили, что ответственность перед командой служит мотивацией для достижения результата.

6. Удовлетворение от результата, успешное завершение проекта и достижение целей команды может приносить удовлетворение и гордость за свой вклад. Так считают 15,2% опрошенных.

7. Работа над интересными задачами. Возможность работать над интересными и вызывающими задачами может быть мощным мотиватором, утверждают 15,2%.

8. Гибкий график как возможность самостоятельно управлять своим временем является мотивацией для 9,1%.

9. Продуктивность и результативность для 18,2% является мотивацией совместной работы в команде.

10. Личные цели. 15,2% находят мотивацию в достижении своих личных целей через командную работу, такие как карьерный рост или расширение профессиональных контактов.

Результаты опроса показывают, что большинство участников (60,6%) убеждены в том, что личное знакомство с членами команды определенно облегчит рабочий процесс. Они видят в этом важный фактор для улучшения коммуникации, сотрудничества и понимания между коллегами. Некоторые опрошенные (18,2%) считают, что личное знакомство является желательным, хотя и не обязательным аспектом. В то же время, для 21,2% респондентов личное знакомство не имеет особого значения.

Согласно предоставленным ответам, существует множество подходов к разрешению конфликтов в онлайн-работе:

- предотвращение конфликтов путем бережного отношения и предупреждения их возникновения;
- открытое и честное общение, где участники высказывают свои точки зрения и ищут компромиссы;
- временное отключение для успокоения и обдумывания ситуации;
- призыв к дисциплине и соблюдению рабочих процессов;
- сохранение спокойствия и адекватная реакция: поддержание эмоционального баланса и адекватная реакция на конфликтные ситуации;
- слушать и слышать друг друга, важность взаимного внимания и понимания точек зрения друг друга;
- дискуссия, организация обсуждения проблемы с участием всех заинтересованных сторон;
- открыто выражение своих мыслей и чувств по поводу конфликта;
- предотвращение конфликтов путем их недопущения через правила и взаимодействие;
- компетентное руководство и регулирование деятельности команды;
- открытый диалог для разъяснения позиций и поиска решения;

– умение договариваться, как способность достигать соглашения и компромисса;

– возможность личного общения и обсуждения конфликтов;

– не ставить эмоции на первый план, осознанное управления эмоциями

Для решения этих проблем необходимо принять ряд мер.

Во-первых, педагоги должны активно развивать свои навыки в области дистанционного обучения. Это может включать участие в специальных курсах и тренингах, где они смогут изучить основы эффективного использования онлайн-платформ и инструментов. Также важно обмениваться опытом с коллегами и искать передовые методики и практики, которые могут быть применены в дистанционной командной работе.

Во-вторых, педагогам необходимо активно использовать различные средства коммуникации для поддержания связи с учащимися. Они могут проводить регулярные онлайн-встречи, где обсуждаются текущие задания, задаются вопросы и обеспечивается обратная связь. Кроме того, можно использовать форумы и группы для обмена информацией и обсуждения тем.

Также педагогам стоит обратить внимание на индивидуальное сопровождение учащихся. Они могут назначать персональные консультации или онлайн-сессии, чтобы ответить на вопросы и помочь студентам в трудных моментах. Это поможет снять ощущение изоляции и улучшить качество образования.

Важно также стимулировать активное взаимодействие и сотрудничество между студентами в командной работе. Педагоги могут создавать групповые проекты и задания, где студенты должны сотрудничать и обмениваться идеями. Это может создать атмосферу сотрудничества и поддержки, даже в удаленном формате.

Наконец, педагогам следует поощрять использование разнообразных форматов и методов обучения, чтобы учащиеся были более заинтересованы и мотивированы. Включение интерактивных элементов, видеоматериалов, игр и заданий с возможностью выбора может сделать процесс обучения более привлекательным и эффективным.

Проблема педагогов в дистанционной командной работе, несомненно, существует, однако она может быть преодолена с помощью соответствующей подготовки и применения эффективных стратегий обучения. Педагог и учреждения образования должны активно работать над развитием и поддержкой педагогов в области дистанционной командной работы. Они могут предоставлять доступ к образовательным ресурсам и обучающим программам, проводить семинары и вебинары по методикам дистанционного обучения, а также обеспечивать консультационную поддержку для педагогов.

Важно также учитывать отзывы и опыт педагогов, которые уже успешно работают в дистанционной командной среде. Они могут стать наставниками и делиться оправдавшими себя практиками, а также предлагать рекомендации и ресурсы, которые могут помочь другим педагогам.

Кроме того, важно не забывать о значимости обратной связи от учащихся. Педагогам следует активно просить студентов делиться своими мыслями, отзывами и предложениями по улучшению процесса обучения в дистанционной командной работе. Это позволит адаптировать подходы и методики к нуждам и ожиданиям учащихся.

И, наконец, важно продолжать исследования и инновации в области дистанционного обучения. Развивая новые технологии и педагогические подходы, педагоги смогут преодолеть проблемы, с которыми они сталкиваются, и обеспечить более эффективную командную работу в дистанционной среде. В конечном итоге, хотя проблемы педагогов в дистанционной командной работе могут быть вызовом, они могут быть преодолены с помощью адаптации, обучения и сотрудничества. Современные технологии и ресурсы предоставляют возможности для создания динамичной и продуктивной образовательной среды, в которой педагоги и учащиеся могут эффективно взаимодействовать и достигать успеха.

### ***Список литературы***

1. Белякова Е.Г. Онлайн-обучение: In statu nascendi / Е.Г. Белякова // Профессиональное образование и рынок труда. – 2020. – №2. – С. 45–47. DOI 10.24411/2307-4264-2020-10207. EDN XBSEPR

2. Варанкин Э.К. Анализ проблемы организации педагогами дистанционной командной работы / Э.К. Варанкин // Молодой ученый. – 2023. – №25 (472).
3. Варванина Ю.В. Управление командой проекта в дистанционном формате / Ю.В. Варванина // Молодой ученый. – 2020. – №19 (309). – С. 197–200 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/309/69742/> (дата обращения: 11.05.2023). EDN TVWXEW
4. Давлетова А.А. Дистанционное обучение / А.А. Давлетова, О.А. Алексеев // Достижения науки и образования. – 2021. – №1 (73).
5. Данилов Ю.Л. Об опыте дистанционного обучения / Ю.Л. Данилов // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2022. – №11 (213). – С. 133–137. – DOI 10.34835/issn.2308-1961.2022.11.p133-137. – EDN FPNJNP
6. Дикова В.В. Будущее уже наступило, или педагог в режиме онлайн / В.В. Дикова // Профессиональное образование и рынок труда. – 2020. – №2. – С. 53–54. DOI 10.24411/2307-4264-2020-10211. EDN DLAESJ
7. Кислов А.Г. Цифровой урок пандемии / А.Г. Кислов // Профессиональное образование и рынок труда. – 2020. – №2. – С. 42–43. – DOI: 10.24411/2307–4264–2020–10205. EDN KBKTLK
8. Сидорова Л.В. Плюсы, минусы и перспективы онлайн-образования / Л.В. Сидорова, Ю.В. Крупская // Профессиональное образование и рынок труда. – 2020. – №2. – С. 87–88. DOI 10.24411/2307-4264-2020-10229. EDN DPWZYP
9. Шатуновский В.Л. Ещё раз о дистанционном обучении (организация и обеспечение дистанционного обучения) / В.Л. Шатуновский, Е.А. Шатуновская // Вестник науки и образования. – 2020. – №9–1 (87).
10. Эффективное дистанционное взаимодействие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wardhowell.com/upload/iblock/1d0/Effective%20collaborationWH.pdf> (дата обращения: 11.05.2023).