

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри управління

д.н. держ. упр., доц.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

« 01 » листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управлінські аспекти формування педагогічних команд в
ЗЗСО»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ

**073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)
другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконав (ла)

студент (ка) групи УЗО-1-24-1,43

Бігунова Наталія Олексіївна

(підпис)

Науковий керівник

к.н. держ. управл., доцент, доцентка

кафедри управління

Панченко Алла Гнатівна

(підпис)

Київ – 2025

АННОТАЦІЯ

Бігунова Наталія Олексіївна

Управлінські аспекти формування педагогічних команд у ЗЗСО м. Київ.
К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник - Панченко Алла Гнатівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління факультету економіки та управління

У магістерській роботі досліджено управлінські аспекти формування педагогічних команд у закладах загальної середньої освіти в умовах трансформації сучасної освітньої системи. Актуальність дослідження зумовлена ускладненням освітнього процесу, активним упровадженням новітніх педагогічних технологій, демократизацією суспільства та необхідністю оновлення управлінських підходів до розвитку педагогічного потенціалу закладів освіти.

Метою роботи є визначення управлінських аспектів формування педагогічних команд у ЗЗСО. Об'єктом дослідження є процес формування педагогічних команд у закладах загальної середньої освіти, предметом — управлінські аспекти формування педагогічних команд у ЗЗСО.

У процесі дослідження використано комплекс теоретичних та емпіричних методів, зокрема аналіз і узагальнення наукової літератури, системний і порівняльний аналіз, методи індукції та дедукції, спостереження, моделювання, прогнозування та планування. Досліджено сутність і зміст ключових понять, проаналізовано українські та зарубіжні практики управління формуванням педагогічних команд, визначено особливості організації та управління командною діяльністю педагогів на прикладі ліцею «Наукова зміна».

У роботі обґрунтовано значення професійної педагогічної команди як чинника підвищення якості освітнього процесу, створення сприятливого

освітнього середовища та забезпечення професійного розвитку педагогів. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління процесом формування педагогічних команд у ЗЗСО.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання керівниками закладів загальної середньої освіти, заступниками директорів, методистами для підвищення ефективності управління педагогічними колективами та розвитку командної взаємодії.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, який налічує 53 найменування, розміщених на 6 сторінках. Повний обсяг роботи складає 71 сторінок, основний текст розміщено на 66 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 7 рисунків.

Ключові слова: управління освітою, педагогічна команда, заклад загальної середньої освіти, командна взаємодія, управлінська діяльність, професійний розвиток педагогів.

ANNOTATION

Bihunova Natalia Oleksiivna

Management aspects of the formation of pedagogical teams in the ZZSO of Kyiv. K.: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific supervisor - Panchenko Alla Hnativna, Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Management

The master's thesis examines the managerial aspects of forming pedagogical teams in general secondary education institutions under the conditions of transformation of the modern educational system. The relevance of the study is determined by the increasing complexity of the educational process, the active implementation of innovative pedagogical technologies, the democratization of society, and the need to update managerial approaches to the development of the pedagogical potential of educational institutions.

The purpose of the research is to identify the managerial aspects of forming pedagogical teams in general secondary education institutions. The object of the study is the process of forming pedagogical teams in general secondary education institutions, while the subject of the study is the managerial aspects of forming pedagogical teams in these institutions.

The research employs a set of theoretical and empirical methods, including analysis and generalization of scientific literature, systemic and comparative analysis, induction and deduction methods, observation, modeling, forecasting, and planning. The study analyzes the essence and content of key concepts, examines Ukrainian and international practices of managing the formation of pedagogical teams, and identifies the specific features of organizing and managing pedagogical team activities using the case of the "Naukova Zmina" Lyceum.

The thesis substantiates the importance of professional pedagogical teams as a key factor in improving the quality of the educational process, creating a supportive educational environment, and ensuring continuous professional

development of teachers. Practical recommendations for improving the management of pedagogical team formation in general secondary education institutions are proposed.

The paper consists of an introduction, two chapters, conclusions to the chapters, general conclusions, and a list of references comprising 53 sources presented on 6 pages. The total volume of the paper is 67 pages, with the main text occupying 59 pages. The paper contains 11 tables and 7 figures.

Keywords: education management, pedagogical team, general secondary education institution, team interaction, managerial activity, professional development of teachers.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.	10
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	10
1.1.Сутність та зміст понять за темою дослідження	10
1.2.Управлінські аспекти формування педагогічних команд в закладі загальної середньої освіти	22
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ	36
2.1.Українські та зарубіжні практики управління формуванням педагогічних команд в закладі загальної середньої освіти	36
2.2.Особливості формування педагогічних команд та управління їх діяльністю в ліцеї «Наукова зміна»	48
2.3.Рекомендації щодо вдосконалення формування педагогічних команд у закладі загальної середньої освіти	57
Висновки до розділу 2	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії суспільних взаємодій та актуальні завдання суспільного розвитку потребують теоретичного переосмислення та відповідного оновлення практик управління системами освіти. Ускладнення освітнього процесу через активний розвиток новітніх педагогічних технологій та впровадження їх в наукову діяльність, демократизація суспільства, реформування освітньої системи – все це вимагає принципових змін в управлінському, організаційному й технологічному аспектах управління педагогічним потенціалом сучасних закладів освіти. В цілому це визначає необхідність розробки і реалізації нових управлінських підходів до процесу формування педагогічних команд у закладі освіти.

На сучасному етапі розвитку освітньої моделі система освіти перебуває в стані своєрідної трансформації, пристосовується до нових умов функціонування (зовнішнє та внутрішнє середовище), зростає кількість суб'єктів освітнього процесу, активно поширюються ціннісні орієнтації здобувачів освіти та урізноманітнюються, а вимоги до організаційних і методичних складових системи освіти посилюються.

Специфіка управління освітнім закладом відрізняє цей процес від інших підприємств та організацій, що обумовлює особливості головного завдання формування управлінської культури освітнього закладу – виховання і розвиток професійних та особистісних якостей у педагогічного персоналу закладу. Адже зміни, які сьогодні відбуваються в освіті, вимагають і змін у підходах до навчання учнів у закладах загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), що своєю чергою актуалізує зміни у свідомості педагогів. Одним з факторів цих змін є формування у закладі освіти професійної педагогічної команди однодумців, які будуть об'єднані єдиною метою, будуть готовими до постійних змін, професійного удосконалення та саморозвитку.

Зважаючи на це, потреба у формуванні педагогічних команд в закладах освіти задля вирішення ними професійно-орієнтованих завдань виходить на

перший план. Необхідність формування педагогічної команди в закладі освіти обумовлюється багатьма аспектами, серед яких слід відмітити об'єднання творчих та інтелектуальних зусиль педагогів закладу, швидкість і значну кількість змін, які спостерігаються в сфері сучасної освіти, різноманітність і динамічність завдань, що вимагає значної концентрації зусиль і разом з цим формування творчих цільових груп для їхнього вирішення. Формування ефективних педагогічних команд у ЗЗСО є ключовою складовою успішного управління освітнім процесом.

Для створення педагогічної команди керівник закладу освіти повинен володіти необхідними знаннями про особливості її формування на особистісному, теоретичному та практичному рівнях, бути знайомим з умовами та механізмами формування педагогічної команди. Організація ефективної командної взаємодії як важливого засобу управління педагогічними командами є одним із пріоритетних напрямів діяльності керівництва закладу. Командну діяльність відрізняє не лише обмін інформацією та досвідом між педагогами, але й планування спільної діяльності, розроблення, прийняття, обговорення і реалізація колегіальних управлінських рішень. Професійна педагогічна команда дозволяє підвищити якість процесів навчання, створити сприятливе освітнє середовище та забезпечити розвиток учнів відповідно до сучасних вимог. Управлінські аспекти формування таких команд охоплюють організаційні, комунікативні та мотиваційні компоненти, що забезпечують гармонійну та ефективну співпрацю.

Мета дослідження полягає у визначенні управлінських аспектів формування педагогічних команд у ЗЗСО.

Завданнями дослідження є:

- визначити сутність та зміст понять за темою дослідження;
- дослідити управлінські аспекти формування педагогічних команд в ЗЗСО;
- розглянути українські та зарубіжні практики управління формуванням педагогічних команд в ЗЗСО;

- визначити особливості формування педагогічних команд та управління їх діяльністю в ліцеї «Наукова зміна»;
- дати рекомендації щодо вдосконалення формування педагогічних команд у ЗЗСО.

Об’єкт дослідження: формування педагогічних команд у ЗЗСО.

Предмет дослідження: управлінські аспекти формування педагогічних команд у ЗЗСО.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися теоретичні та емпіричні методи:

- теоретичні методи:
критичний метод, аналіз наукової і методичної літератури, метод узагальнення використовувалися під час дослідження сутності та змісту основних понять за темою роботи;
метод класифікації, системний аналіз, логічний метод використовувалися при дослідженні управлінських аспектів формування педагогічних команд в ЗЗСО;
метод порівняння використовувався при дослідженні українських та зарубіжних практик управління формуванням педагогічних команд в ЗЗСО;
методи аналізу та синтезу, метод сходження від абстрактного до конкретного, методи дедукції та індукції використовувалися при визначенні особливостей формування педагогічних команд та управління їх діяльністю в ліцеї «Наукова зміна»;
- емпіричні методи - метод спостереження, метод моделювання, метод прогнозування, метод планування використовувалися для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення формування педагогічних команд в ліцеї «Наукова зміна».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження дають можливість для подальшого наукового осмислення і вдосконалення розвитку ефективної командної взаємодії у закладах освіти. Висновки та рекомендації, отримані в процесі дослідження та

викладені в роботі, можуть бути використані керівниками ЗЗСО, їхніми заступниками, методистами для створення педагогічної команди.

Апробація результатів дослідження За результатами дослідження опубліковані тези доповіді на тему: «Управління людським та соціальним розвитком у системі сучасної освіти: роль педагогічних команд у сучасних умовах» у збірнику матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Структура магістерської роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, який налічує 53 найменування, розміщених на 6 сторінках. Повний обсяг роботи складає 71 сторінок, основний текст розміщено на 66 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність та зміст понять за темою дослідження

Дослідження проблеми формування педагогічних команд у ЗЗСО передбачає аналіз таких ключових питань: сутність командного менеджменту, його переваги і обмеження; розуміння поняття «команда», «педагогічний колектив», «група», «педагогічна команда»; головні критерії і характеристики відмінностей команди від групи.

На думку О. А. Мочерного, під командним менеджментом слід розуміти «..стратегічний підхід до управління організації, який передбачає формування ефективних команд та управління ними задля досягнення спільної мети..». Суть командного менеджменту полягає в наступному – «..керівництво організації фокусується на формуванні сприятливого середовища для комунікації і співпраці між різними структурними частинами організації з метою досягнення більш високої ефективності і результативності..» [13, с. 205]. Відповідно до цього трактування, основними складовими командного менеджменту є команди, комунікаційні канали між ними, сприятливе робоче середовище. Отже, командний менеджмент – це підхід до управління організацією, який підкреслює «..важливість колективної роботи і співпраці між різними групами працівників з метою досягнення ними спільної мети..» [13, с. 302]. .

У працях Левченко А.О. слід виділити три основні напрями впливу командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами організації (рис. 1.1). Тобто, як бачимо із рис.1.1, центральна позиція відводиться саме стратегічному плануванню – формуванню місії, візії та стратегічних цілей організації. Далі здійснюється реалізація розробленої стратегії, тобто розробка тактичних і оперативних планів та їх виконання. На

останньому етапі проводяться заходи по зменшенню опору змінам колективом організації.



Рис. 1.1. Ключові напрями впливу командного менеджменту в системі управління людськими ресурсами організації

Джерело: побудовано автором на [21]

Далі необхідно проаналізувати підходи до поняття команди. У вітчизняній та зарубіжній науці представлені різні визначення сутності поняття команди, сформульовані з урахуванням таких критеріїв, як час існування, спосіб управління, специфіка розв'язуваних завдань та загальний характер векторів управління. Для характеристики стану проблеми наведемо лише найбільш популярні та поширені підходи до формування дефініції даного поняття.

У зарубіжній психології управлінського моделювання та планування слід виділити роботи М. Армстронга [48], Д. Каценбаха та Д. Сміта [17], які пропонують схожі за змістовним наповненням визначення дефініції «команда», як «..невеликої групи людей, які мають взаємодоповнюючі навички, прихильні до імплементації загальних цілей, реалізації практичних завдань і впровадження підходів, щодо яких вони несуть відповідальність один перед одним...». [48, с. 118].

Як демонструє даний підхід, автори фокусують свою увагу на відповідності раціональної спільності та відповідальності учасників моделі командного формату як сутнісної характеристики команди. Даний підхід дозволяє виділити набір функціональних ролей членів команди, які об'єктивно відображають характер відповідальних та спільних відносин суб'єктів. Зазначимо також, що Р. Берд, І. Салас, С. Таненбаум під командою розуміють «..невелику кількість людей..» (найбільш типово це по 5-7 осіб, рідше 15-20 осіб), якими «..поділяється спільна мета, цінності, пріоритети і установки; акцептуються загальні підходи та вектори до реалізації спільної діяльності».. та які «..взаємовизначають свою приналежність та приналежність інших партнерів до цієї групи..» [50].

Отже, підсумуємо, команда – це група фахівців, які характеризуються спільністю реалізації мети здійснюваної діяльності, а також мотиваційною єдністю, що сформувалась та виокремилась під час розв'язання актуальних проблем їхнього існування і функціонування як соціальної спільноти.

Вітчизняні підходи у більшій мірі в якості основних характеристик команди виділяють автономність та рівноправність членів команди. На думку Л. М. Карамушки, команда – це група, яка «..характеризується узгодженою та цілеспрямованою роботою спеціалістів, що працюють над вирішенням спільно визначеного комплексного завдання, поєднуючи при цьому різні знання, вміння і навички в процесі виконання командних ролей і використовуючи партнерські принципи взаємодії..» [15, с. 12]. Психолог Г. В. Ложкін вважає, що метою створення команди є «..виконання двох основних завдань: вирішення кризових ситуацій (вихід з них або зменшення негативного впливу) і проведення постійного моніторингу ситуації в колективі та вироблення стратегічних рішень при виникненні таких ситуацій..» [24, с. 54].

Д. Квітка команду визначає наступним чином: особлива соціальна група, якій властиві наступні ознаки: спільні цілі і пріоритети, спільна діяльність, спільна відповідальність за виконання окреслених планом діяльності задач, взаємодоповнюючий склад групи для здійснення діяльності (за різними

характеристиками), особистісні неформальні взаємодії, участь всіх учасників команди у виробленні рішень, взаємний вплив, наявність чітко вираженого лідера, відносини, побудовані на взаємній довірі [18].

Далі необхідно розглянути поняття «педагогічного колективу». Загалом, колективом є різновид соціальної спільності та чисельність окремих індивідів, які певним чином один з одним взаємодіють, усвідомлюють свою приналежність до цієї спільності та визнаються іншими її учасниками та партнерами в моделі взаємодій. Для колективу, на відміну від інших соціальних спільнот, характерними є наступні основні риси:

- стійка взаємодія, яка сприяє забезпеченню міцності й стабільності існування колективу в просторі (освітнє середовище) та в часі (протягом всього навчального періоду та часу здійснення професійної діяльності);
- чітко виражена однорідність складу;
- відносно високий ступінь згуртованості, заснований на єдності поглядів, цінностей, позицій, установок всіх учасників;
- структурованість – певний ступінь чіткості й конкретності розподілу функцій, прав та обов'язків, відповідальністю між усіма його членами;
- організованість, тобто впорядкованість, підпорядкованість колективу певного порядку виконання задач зі спільної колективної діяльності;
- відкритість – готовність до прийняття нових учасників, їх навчання та включення в групу.

Педагогічний колектив, як професійне об'єднання осіб, володіє всіма загальними ознаками колективу, водночас має такі специфічні особливості, як:

- поліфункціональність – педагог виконує одночасно функції класного керівника, вчителя-предметника, керівника гуртка чи громадського діяча;
- самоврядність – ключові питання діяльності педагогічного колективу обговорюються на різних рівнях управління [8, с. 33].

Відповідно до поняття, приведеного авторами педагогічного словника, значення педагогічного колективу визначається за формальною ознакою, як «...штатний склад закладу освіти, що включає адміністрацію, вчителів, шкільних психологів, технічний персонал. педагогів і учнів...». [9, с. 56]. За іншим визначенням, педагогічний колектив за змістовною ознакою – це «...об'єднання однодумців, які створюють свою виховну систему, будують освітній процес на принципах та аспектах взаємодії педагогів та учнів, та поважають особистість кожного вихованця...». [14, с. 37]. В аспекті формування педагогічної команди розглядається вищий рівень розвитку професійних міжособистісних відносин вчителів, що характеризуються спільністю мети діяльності і високим ступенем згуртованості.

Розкриття психологічних особливостей педагогічного колективу можливо із використанням концептуального апарату соціальної психології діяльності малих груп учасників. Ключовим положенням соціально-психологічного підходу виступає теза про те, що реальні об'єктивні зв'язки працівників відображаються в їхніх міжособистісних відносинах, причому самі міжособистісні відносини впливають і на колектив і на особистість зокрема.

Досліджуючи феномен педагогічного колективу, необхідно звернути увагу на цілий комплекс соціально-психологічних параметрів, таких як: загальна мета і цілі, специфіка взаємодії в управлінській моделі, почуття приналежності до команди, ступінь формування принципів довірливості відносин, «відкритість» / «закритість» групи для інших представників освітньої моделі, комунікативна структура, психологічний клімат, згуртованість [39, с. 242].

Комплексний критичний аналіз психологічної специфіки колективної діяльності педагогів, реалізований на соціально-психологічному підході, дозволив виділити наступні ключові особливості:

- педагогічний колектив є відкритою соціальною групою, оскільки здійснює свою діяльність всередині більш широкої спільноти (учні, батьки, адміністрація) – модель педагогічного та соціального партнерства;

– неефективність комунікаційної системи педагогів, яка проявляється в тому, що вчителі, в основному, спілкуються між собою «через учнів», оскільки кожен з них реалізує свою програму навчального предмета. Ця обставина нівелює колективоутворюючий фактор, оскільки успіх (не успіх) одного вчителя не стає фактором успіху (не успіху) іншого;

– ефективність в діяльності педагогічних працівників зумовлена наступністю рівнів навчання, коли досягнення цілей вчителів, які працюють зі старшокласниками, залежить від того, наскільки ефективно з ними працювали вчителі в молодших класах;

– відсутність оптимальних наукових критеріїв та індикаторів для проведення кількісної та якісної оцінки діяльності педагогічного колективу, що поєднується з незадовільністю критерію «відсотка успішності» [44, с. 54].

Ще однією важливою особливістю здійснення педагогічної праці виступають комунікативні навантаження вчителів, які створюють передумови для їхнього емоційного вигорання та втрати інтересу до професії. Психологічними умовами комунікативних навантажень є необхідність реалізації вчителями професійної діяльності в мовленнєвій формі. Цей чинник посилює недосконалість комунікативної системи ЗЗСО, оскільки несприятливий емоційний стан вчителів знижує інтенсивність ділового спілкування, а також сприяє зростанню відчуження педагогів у професійному та особистісному планах.

Вирішенням проблеми створення міжособистісних відносин вчителів, які забезпечують оптимальність та результативність їхньої діяльності, може бути обґрунтування та розробка командного підходу до педагогічної роботи.

Традиційний підхід в управлінні закладом освіти має на меті здійснення контролю за діяльністю педагогічних працівників, досягнення стабільності в роботі закладу та досягнення запланованих результатів. Натомість інноваційний підхід передбачає врахування творчих здібностей педагогічних працівників, їхніх бажань та основних мотивів професійної діяльності,

заохочення командної роботи, співробітництва, партнерства, адаптації до раптових змін, досягнення успішності діяльності.

Якість зміни факторів та компонентів освітнього середовища залежить від осмислення задумів та векторів діяльності, аналізу ресурсів різних типів та рефлексивної діяльності учасників освітнього процесу, а наявність горизонтальних (неієрархічних) зв'язків дозволяє переглянути норми педагогічної діяльності. Команда педагогів може бути розглянута як певна екосистема з розподілом зон персональної відповідальності, горизонтальними та вертикальними зв'язками, певним рівнем професійної самоорганізації та саморегуляції, залученості та причетності

Педагогічна команда – це група вчителів, яка володіє спільністю свідомості стосовно виокремлених проблем освітнього процесу, що виникають, які сприймаються як деструктори спільної педагогічної діяльності та спонукають до інтеграції задля їхнього розв'язання та усунення їх негативного впливу. Під педагогічною командою слід розуміти групу педагогів, об'єднаних спільною метою, головним завданням якої є «..реалізація спільно визначених завдань і функцій, яка передбачає поєднання знань, вмінь і навичок кожного окремого члена команди із використанням принципу командної взаємодії..» [41].

І. Г. Шавкун визначає педагогічну команду як невелику кількість осіб, якими «..поділяються цілі, цінності та спільні підходи до здійснення своєї діяльності та які мають взаємодоповнюючі навички..»; «..беруть на себе відповідальність за кінцеві результати та здатні виконувати будь-які внутрішньо-групові ролі (змінювати функціональну співвіднесеність)..»; «..мають власну взаємовизначаючу приналежність до групи..» [45, с. 219]. Педагогічна команда здатна визначати нові напрямки освітньої діяльності, надавати високоякісні освітні послуги, розробляти авторські освітні програми та впроваджувати особистісно орієнтовані освітні технології. У результаті діяльності такої команди ЗЗСО здобуває високий авторитет і високий імідж та конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг.

Розвиток ЗЗСО залежить напряду від сформованої в ньому педагогічної команди. Проте, виникають питання: «чи завжди педагоги є командою?» «чи можливо вони є групою?» «чим відрізняється група від команди?» Отже, спробуємо знайти відповіді на ці питання. Відразу слід відмітити, що поняття «команда» та «група» не є тотожними, оскільки можна зібрати певну групу людей, не створюючи при цьому команди. Група – це:

- обмежена розмірами за чисельністю учасників спільність людей, яка із соціального вектору напрувленості діяльності виділяється на основі певних ознак та критеріїв;
- двоє та більше людей, які мають спільні цілі;
- об'єднання, яке складається з двох чи більше людей, що взаємодіють один з одним з певною мірою активності;
- дві чи більше особи, які одна із одною взаємодіють у такий спосіб, що кожна з них чинить вплив на інших та одночасно знаходиться під впливом інших осіб (модель взаємовпливу) [14, с. 24].

Тоді як команда:

- це самокерований автономний колектив професіоналів, які розділяють цілі, цінності та загальні підходи до здійснення спільної діяльності, та мають взаємодоповнюючі навички (принципи наступності в освіті);
- приймає відповідальність за кінцеві результати на себе, здатна ефективно моделювати функціональні та рольові співвідношення;
- це спільнота людей, що організована для колективного розв'язання спільно окресленого завдання в такий спосіб, що кожен учасник відповідає за результати роботи всіх членів спільноти;
- це група фахівців, яка характеризується узгодженою та цілеспрямованою роботою по виконанню спільно визначених завдань і функцій управління організацією, поєднуючи різноманітні знання, вміння і навички в ході виконання ними командних ролей і використовуючи партнерські принципи взаємодії;

– це невелика група людей з взаємодоповнюючими знаннями та навичками, які мають загальну місію, цілі, цінності, вектори і підходи до здійснення певного виду діяльності, за здійснення якої вони несуть колективну відповідальність [17, с. 98].

Таким чином, хоча група і команда мають певні схожі ознаки, проте для них характерні особливості, які вказують на принципові відмінності, які між ними існують. Однією з переваг роботи в педагогічній команді є зворотний зв'язок, який допомагає вчителям аналізувати свою діяльність, за потреби коригувати її, рефлексувати. Зворотний зв'язок у педагогічній команді – це не просто «ти добре зробив» або «спробуй зробити краще» – це постійний процес взаємодії, під час якого вчителі стають «дзеркалом» і прикладом один для одного, відображаючи як сильні, так і слабкі сторони кожного, загрози та можливості освітньої моделі; це готовність допомогти заповнити прогалини і поділитися тим, що добре виходить (обмін досвідом).

Ефективна педагогічна команда завжди має спільну мету, яка об'єднує всіх учасників і перетворює їх на однодумців. Цією метою може бути і підвищення якості освітніх послуг та конкурентоспроможності закладу, і пошук нових методів і прийомів викладання навчальних дисциплін, і забезпечення можливостей до реалізації талантів кожного учня, і створення безпечного освітнього середовища.

Кожен педагог у команді, володіючи певними навичками та знаннями, робить свій значущий внесок у спільну справу, тому тут величезну роль відіграє максимально відкрита комунікація. Прозорий і чесний діалог усіх учасників педагогічної команди є ключем до ефективної співпраці. Вчителі мають бути готовими до обміну не лише ідеями, але й критичними висловлюваннями. Співпраця здійснюється в різних напрямках діяльності – це спільне створення сценаріїв навчальних занять і професійний розвиток, вдосконалення управлінських моделей та взаємодій.

Важливо розглянути типи команд. О. Долженков і О. Сакалюк виділяють типи команд в залежності від їхнього статусу, виконуваних функцій, механізму

формування, характеру побудови внутрішніх зв'язків та взаємодій, часу існування, розмірів за чисельністю учасників. Відповідно вони розрізняють офіційні і неофіційні, формальні і неформальні, свідомо організовані та стихійно сформовані, тимчасові і постійні, малі і великі команди, команди, зорієнтовані на досягнення спільної мети, реалізації інтересу і спілкування [12, с. 173]. На думку Р. А. Мухи, існують наступні типи команд, кожен з яких має власний цикл життєдіяльності і результати роботи:

- консультативні команди – зосереджені на розробленні пропозицій і впровадженні рекомендацій, вони мають низький рівень координації з іншими структурними підрозділами і працюють в залежності від ситуації, що склалася (за потреби реалізації заходів із оптимізації та вдосконалення);
- виробничі команди – відповідальні за щоденну роботу і мають високий рівень координації з іншими структурними підрозділами;
- проєктні команди – вимагають наявності спеціалізованих знань і креативного підходу до вирішення проблеми, оскільки їх діяльність окреслена проєктною роботою та діяльністю;
- групи дії – існують тимчасово і потребують попередньої підготовки [32, с. 95].

Загалом у педагогічній команді її учасники можуть виконувати такі основні ролі, відповідно з їхніми інтелектуальними здібностями і особистісними якостями:

- лідер – це керівник закладу освіти (або його заступники), який виконує функції контролю, підтримує кожного учасника команди і сприяє розкриттю його особистісного потенціалу;
- організатор – бере на себе функцію координації роботи педагогічної команди, опрацьовує пріоритети роботи і структурує її результативність;
- виконавець – як правило, це досвідчений педагог, який має багаторічний досвід роботи в ЗЗСО, він організовує реалізацію планів в діяльності школи;

- генератор ідей – це можуть бути вчителі, які пропонують нові передові ідеї, методи і шляхи їхніх можливих проваджень в освітню діяльність ЗЗСО;
- дослідник ресурсів – це людини, яка вишукує зовнішні професійні корисні контакти для вирішення командою задач, аналізує ідеї;
- контролер-оцінювач – педагог, який реалізує функцію аналізу проблем в самій команді;
- «душа команди» – учасник педагогічної команди, який покращує комунікацію, показує сильні сторони її учасників, підтримує в команді та педагогічному колективі загалом позитивний соціально-психологічний клімат;
- обладнувач – людина, відповідальна за пошуки напрямків діяльності, які вимагають особливої уваги й реалізації інноваційного підходу [25, с. 185].

Формування педагогічної команди є досить трудомістким процесом, цілі якого досягаються за рахунок таких факторів:

- формування педагогічної команди передбачає залучення педагогів до процесу управління ЗЗСО за допомогою принципів та векторів самоврядування та самоорганізації, взаємодопомоги, організації співпраці, здійснення взаємного контролю, забезпечення взаємозамінності, що дає можливість забезпечити чіткість розуміння аспектів з досягнення спільних цілей і цінностей, окреслити колективну відповідальність, колегіальність та згуртованість відносин всередині педагогічного колективу;
- згуртованість членів педагогічної команди та колегіальні відносини підвищують продуктивність праці, відповідно підвищується якість та ефективність освітньої діяльності ЗЗСО в цілому;
- командна робота забезпечує підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму, активізує обмін досвідом, мотивує особистісне зростання кожного учасника команди за рахунок того, що від них вимагається застосування багатьох трудових та менеджерських навичок, а не лише вміння виконувати одну чи дві функції [39, с. 246].

Суть процесу командоутворення полягає у формуванні ефективної, згуртованої команди професіоналів, яка націлена на досягнення спільного результату, що визначається поточними цілями організації. Традиційно метою командотворення є створення відповідних умов, які б на основі узгодження ролей й цінностей привели до зростання загальної ефективності діяльності команди. Крім того, процес командотворення повинен орієнтуватися, насамперед, на забезпечення згуртованості членів команди і їхньої готовності діяти в кризових умовах, взаємодопомогу. Важливо відмітити, що під час вибудовування командної роботи можуть виникати різні дисфункційні аспекти, які перешкоджають досягненню цілей та підвищенню ефективності діяльності. П. Ленсіоні визначає наступні головні причини формування даного типу дисфункцій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Причини виникнення дисфункцій у роботі педагогічної команди
Джерело: побудовано автором на [49]

Таким чином, під командою слід розуміти спільноту людей, які для досягнення спільної мети працюють разом. Педагогічна команда – це група педагогічних працівників, яка має спільні мету, стратегію, орієнтована в своїй діяльності на спільне вирішення актуальних завдань, за розв’язання яких вони несуть взаємну відповідальність; група працівників, що орієнтована на взаємозамінність і міжособистісні відносини, які дають можливість особистісного зростання.

1.2. Управлінські аспекти формування педагогічних команд в закладі загальної середньої освіти

Сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в освіті, вимагають впровадження нових підходів до організації управління в ЗЗСО. Ефективна діяльність ЗЗСО неможлива без злагодженої роботи педагогічного колективу, що сьогодні розглядається як педагогічна команда, формування якої стає ключовим завданням управлінської діяльності керівника закладу освіти. ЗЗСО з позиції системного підходу є відкритою складною соціо-технічною системою, яка безперервно розвивається і знаходиться в постійному тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Це передбачає існування складної, саморегульованої багаторівневої системи управління, яка здатна досить швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Організаційно-педагогічними умовами, які дають можливість використовувати перевагу командної роботи при вирішенні завдань активізації навчально-виховної роботи в ЗЗСО, є:

- розвиток професійно-педагогічної компетентності педагогічних кадрів;
- створення педагогічної команди і організація її діяльності з вирішення навчальних завдань;
- орієнтація на програмний підхід у вирішенні завдань щодо підвищення ефективності у навчальній роботі ЗЗСО [3, с. 11].

Ключовим суб'єктом у процесі формування педагогічної команди виступає керівник ЗЗСО, управлінська діяльність якого має бути направлена на створення належних умов для виникнення командної взаємодії, стимулювання ініціативності в діяльності педагогів, формування сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі. Керівник ЗЗСО виступає не лише адміністративним менеджером, а й лідером, який спрямовує розвиток та задає вектори діяльності педагогічного колективу. Важливо, щоб управлінець: мав розвинені комунікативні та емоційно-етичні компетентності; володів навичками

стратегічного планування; дотримувався принципів демократичного стилю управління; вмів мотивувати і надихати команду; створював умови для вільного обміну ідеями та професійного зростання [42, с. 83].

Результат розвитку ЗЗСО залежить від управлінських здібностей його керівника, який повинен:

- залучати педагогічний колектив в процес моделювання і проектування концепції діяльності закладу;
- створювати умови для розвитку професійної майстерності педагогів;
- обговорювати нові ідеї і сучасні освітні тренди;
- знайомити вчителів з кращими педагогічними практиками та організовувати роботу з їх впровадження;
- впроваджувати ефективні методи оцінювання, що у свою чергу, підвищує шанси на успіх у кожного учня [20, с. 135].

У забезпеченні успішного формування педагогічної команди важливе місце займає психологічна культура самого керівника ЗЗСО. Професіоналізм керівника дає змогу сформувати успішну педагогічну команду, якщо він особисто володіє навичками емпатійного ділового спілкування, вміє запобігати конфліктним ситуаціям та управляти ними, відчуває психологічний стан та співпереживає членам своєї команди. Такі навички досягаються постійним процесом саморозвитку через участь в соціально-психологічних тренінгах, активних освітніх курсах, засобами самоосвіти.

Отже, ефективність ЗЗСО багато в чому залежить від алгоритму діяльності його керівника, від його стилю управління та реалізованого підходу (переговорний, аналітичний, «робота розуму та серця», директивний), від його умінь надихати співробітників на зміни, від його включення у педагогічний та управлінський процес. Керівник має бути лідером у ЗЗСО, тобто він не лише знаходиться на верхній сходинці ієрархічної системи управлінської моделі, але й повинен бути в курсі справ шкільних подій, бути творцем та ініціатором чогось нового, креативного, цікавого. Він має надихати педагогів та учнів на

успіх, вносити до процесу навчання нові ідеї, заохочувати вчителів до творчої діяльності, ініціювати свободу педагогічної думки та дії.

Для того, щоб створити образ сучасного керівника-лідера, потрібно зацентрувати увагу на його ключових завданнях, які сформовані з основного завдання в діяльності ЗЗСО: ліквідувати прогалини та недоліки між нинішнім неефективним та бажаним ефективним станом сучасного суспільства. Основне полягає у тому, щоб керівник ЗЗСО міг бачити цю різницю. Тільки в такому випадку, коли у нього буде уявлення про ідеальний кінцевий результат роботи школи, окреслиться основна мета та завдання в діяльності закладу, розуміння власних категорій та аспектів можливого, сформується найбільш ефективні методи управління й засоби для їхньої реалізації за рахунок взаємодії з учасниками педагогічної команди. Крім цього, кожним членом педагогічної команди має прийматися рішення самостійно і він повинен відчувати себе керівником разом із іншими учасниками. Натомість керівник ЗЗСО є ключовою позицією педагогічної команди, якою вирішуються ключові завдання, керівник турбується про кожного учасника педагогічної команди і його потреби [8, с. 35].

Управління педагогічним персоналом є однією із структурних одиниць шкільного менеджменту, що полягає у формуванні педагогічної команди. Адже основною рушійною силою в моделі покращення діяльності ЗЗСО є робота ефективної педагогічної команди, що покликана досягнути високих результатів педагогічної діяльності, покращити педагогічні та освітні умови для всіх учасників освітнього процесу. Керівнику для формування ефективної педагогічної команди потрібно вивчити детально усі психологічні і професійні особливості кожного з педагогічного колективу.

Важливо сформувати при необхідності кілька педагогічних команд (залежно від кількості існуючих професійно-орієнтованих завдань), допомогти налагодити взаємовідносини і взаєморозуміння між членами кожної команди. Кожен з членів педагогічної команди повинен виконувати певну частину роботи, залежно від обраної ролі і покладених на нього функцій (основні ролі педагогічної команди були розглянуті вище), які визначаються на основі їх

індивідуальних особливостей і компетенцій. Слід відмітити, що в процесі роботи педагогічної команди лідерство і ролі її членів можуть змінюватися залежно від специфіки професійно-орієнтованого завдання. Педагогічні команди спільними зусиллями виробляють стратегічний план дії по вирішенню поставленого завдання і визначають свої ролі і функції при його реалізації.

Також важливо зазначити, що керівнику ЗЗСО необхідно комбінувати стилі управління й розуміти, що саме впливає на роботу як педагогічної команди в цілому, так і окремого її учасника. Досвідчений керівник розуміє, що одного лише високого професіоналізму членів команди, дієвої системи мотивації чи контролю зі сторони керівництва, ефективної організаційної культури і сформованих традицій педагогічного колективу недостатньо для забезпечення результативної роботи педагогічної команди [39, с. 247]. Насамперед, важливе занурення членів команди в робочий процес, емоції, що виникають під час виконання завдання, і цілі, які ставить перед собою команда в цілому та кожен педагог окремо.

Щодо методів впливу на членів педагогічної команди, то неприпустимими є різного роду маніпуляції (домінування, обман) та постійний контроль. Основним стимулом для успішної командної роботи є партнерство між усіма членами команди, зокрема саме з партнерством пов'язані такі поняття, як натхнення, повага, довіра, спільна мета. Саме тому в управлінні командною роботою так важливо знайти «баланс між довірою та контролем», оскільки при великому рівні довіри та відсутності контролю можна не досягнути поставлених цілей. У протилежному випадку, коли роботу педагогічної команди постійно та безпідставно контролювати, то можна поступово перейти до «режиму диктатури», що стане причиною її розпаду.

Для досягнення педагогічною командою високих результатів її діяльності необхідно створити сприятливі умови. До таких умов відноситься оцінка результатів діяльності команди, як спільного досягнення команди, так й індивідуального вкладу кожного її члена. Це дасть можливість коригувати роботу команди і вдосконалювати її. Так як кожен член педагогічної команди

має власні погляди і методи вирішення питань, то керівник повинен бути готовим до об'єднання усіх її представників з метою досягнення єдиного результату. Це може бути досягнуто у випадках, якщо члени педагогічної команди будуть керуватися принципами партнерства, порозуміння і поваги один до одного.

Педагогічна команда, яка добре спрацьована, має достатньо ефективний результат діяльності. Досягнення ефекту педагогічної команди визначається такими чинниками:

- команда сама визначає інтенсивність своєї праці і задає «ритм роботи»: відповідно до поставленої мети та термінів її досягнення команда формує власний графік роботи, робочий день не є нормованим;
- часові затрати на виконання задач скорочуються за рахунок підвищення ступеня організації спільної праці, а саме: високої ініціативності в діяльності кожного з членів команди, виключно конструктивної комунікації, взаємозамінності, раціонального розподілу обов'язків та ролей, роботи для швидкого досягнення мети;
- колегіальне ухвалення рішень [25, с. 172].

Якщо зазначені вище чинники та категорії є характерними педагогічній команді, то вони підвищують мотивацію та самовіддачу в процесі діяльності усіх членів команди. Отже, ефект команди має в своїй основі високий рівень бажання і мотивації її членів працювати разом для досягнення спільного результату та цілей.

Розглянемо деякі принципи раціональної організації педагогічної команди. Ключовим принципом є добровільне залучення до роботи в колективі. До складу команди може бути залучений лише той вчитель, який самостійно виявив бажання до цього, чітко розуміє всі умови її діяльності та свою відповідальність. Наступним принципом є колективне виконання завдання. Кожен педагог в команді виконує ту частину роботи, яку йому доручено командою, а не ту, яку йому призначено адміністрацією ЗЗСО. Принцип

колективної відповідальності не менш важливий. Якщо завдання не виконане з вини хоча б одного із членів команди, вся команда втрачає довіру.

Важливо відмітити, що педагогічна команда належить до інтелектуальних команд. Інтелектуальна освітня сфера, ключовим елементом якої є креативна, творча діяльність, може пов'язуватися з педагогічним експериментом, психолого-педагогічними дослідженнями, аналізом та пошуком певних раціональних рішень в освітній діяльності. В освітній сфері завдання довгострокові за характером реалізації, тому педагогічні команди формуються на довготривалу перспективу. Крім того, педагогічна команда не формується під одне конкретне завдання. Це обумовлено складністю визначення точних термінів щодо виконання завдання та формами подання кінцевого результату. Крім того, педагогічна команда створюється не для вирішення конкретної проблеми, а для тривалого спільного співробітництва в роботі над певною проблемою.

В управлінському середовищі ЗЗСО педагогічна команда працює із педагогами різного рівня професіоналізму, які поєднані спільним розумінням досягнення поставлених цілей. Така команда інколи може бути створена стихійно, а інколи її створення вимагає багато зусиль від керівника ЗЗСО: щоб створити «свою» команду, керівник школи повинен прикласти багато зусиль та затрат часу [46, с. 65].

Основними вимогами до членів педагогічної команди є наступні:

1. члени педагогічної команди повинні бути однодумцями за такими ключовими чинниками взаємодії:

– мета та методи її досягнення повинні бути єдиними та доповнюватися єдністю індивідуально-психологічних особистісних якостей кожного вчителя – члена команди: активна позиція в роботі команди, особиста ініціатива та відповідальність за виконувані задачі, комунікативна культура, професіоналізм;

- мотивація кожного педагогічного працівника може бути різною, але повинна переважати єдність мотиваційних чинників всієї команди, які при цьому узгоджені та підтримуються усіма;

- єдність ціннісних орієнтацій;

2. члени педагогічної команди повинні поважати один одного та психологічно бути сумісними з керівником ЗЗСО – лідером команди [27, с. 88].

В такої педагогічної команди набагато більше переваг, ніж у звичайного педагогічного колективу. Така педагогічна команда підвищує ефективність своєї діяльності та ступінь самовіддачі кожного учасника, адже вона не переобтяжена управлінськими та організаційними рамками.

Отже, формуючи команду, лідер повинен зважати не на неформальні зв'язки, а на успішну командну співпрацю, яка приведе до неформальних зв'язків. Кадрова стратегія керівника ЗЗСО в цьому випадку будується так, щоб лідер і професійне ядро педагогічного колективу утворило неформальну інтелектуальну команду. До цієї команди увійдуть керівництво школи – заступники директора, педагоги-професіонали зі значним досвідом педагогічної діяльності, а також неформальні лідери колективу, які формують психологічний клімат в колективі та окреслюють загальну його думку. Вони не обов'язково повинні бути управлінцями, але завдяки своїй рішучості, упевненості, підвищеній емоційності, високій здатності до комунікацій та лідерським здібностям часто користуються великим авторитетом в педагогічному колективі.

Створення педагогічної команди є досить тривалим та психологічно «тонким» процесом, але такий процес стає стрижнем в стратегії сталого розвитку ЗЗСО. Успіх педагогічної команди в освітній діяльності визначається не новими технологіями та обладнанням, а ефективним людським чинником. Якщо цей чинник не враховувати, то жодні оригінальні та сучасні управлінські технології не допоможуть в її успішному створенні [33, с. 174].

До здатностей, умінь та навичок, необхідних для вчителів в педагогічній команді слід віднести:

- системне мислення та вміння аналізувати кожну педагогічну ситуацію, вміти планувати власну діяльність в короткі терміни та, зважаючи на постійні зовнішні зміни;
- критичність мислення, вибір лише необхідної інформації з різних доступних джерел, раціональний підбір педагогічних технологій та методик;
- системний аналіз інформації, яка надається, результатом якого є планування стратегічної діяльності та прогнозування;
- оцінювання можливих ризиків розвитку педагогічної ситуації, аналіз її позитивних та негативних результатів.

Важливим у відборі членів педагогічної команди є наявність у них комунікативних вмінь, а саме вміння:

- створювати атмосферу довіри, сприймати запропоновані ідеї іншими педагогами – членами команди, залучати їх до активної діяльності, активізувати обмін досвідом та ідеями;
- формувати мотиваційні стимули для колег, створювати умови для участі у навчанні та тренінгах, важливих для їх професійного та особистісного зростання;
- розробляти власні пропозиції для успішного досягнення кінцевого результату.

Лідерськими якостями кожного педагога-члена команди є [46, с. 93]:

- вміння до чіткого визначення найуспішнішого способу дій та переконання колег у виборі шляху, який вважається успішним;
- вміння взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу – колегами, учнями, їхніми батьками;
- вміння брати на себе відповідальність за результат вирішення педагогічної ситуації, за досягнення поставлених цілей.

На етапі формування педагогічної команди керівнику ЗЗСО необхідно імплементувати наступні етапи, що спрямовані на її створення. Перший крок – це розуміння керівником своїх усвідомлюваних та неусвідомлюваних цілей роботи у форматі педагогічної команди. Другий крок – це підбір та відбір

кандидатів у члени педагогічної команди. Третій крок – це робота членів педагогічної команди над власними усвідомлюваними та неусвідомлюваними цілями. Четвертим кроком є дослідження міжособистісних переваг, цілей та цінностей, п'ятий – це цілеспрямоване формування принципів «енергії єдності» (взаємодопомога, підтримка). Шостий крок передбачає формування цінностей педагогічної команди. Сьомий та восьмий кроки – це навчання команди технологіям спільної роботи та створенні іміджу педагогічної команди. На дев'ятому кроці необхідно посилювати командний дух, а десятий крок пов'язаний із супроводом діяльності педагогічної команди, який забезпечує її успішний розвиток [26, с. 83].

Якщо керівник ЗЗСО прагне створити ефективну педагогічну команду, то йому необхідно дотримуватися низки умов та вимог:

- чітко окреслювати перед педагогічною командою мету та обговорювати з членами команди основні завдання, які будуть сприяти її досягненню;
- мотивувати членів команди до постійного самовдосконалення і саморозвитку, що призведе до якісного підвищення рівня професійності команди загалом;
- сприяти формуванню в команді позитивного психологічного клімату, атмосфери доброзичливості, довірливих стосунків, взаємодопомоги;
- в міру контролювати роботу педагогічної команди й аналізувати результати, що дозволить в потрібний момент скоригувати напрям її діяльності. При цьому важливо витримувати «баланс між довірою і методами контролю»;
- застосовувати в роботі педагогічної команди і управлінні освітнім процесом інноваційні методи;
- впорядковувати спілкування між членами педагогічної команди і знаходити компромісне рішення щодо питання у будь-якій проблемній ситуації і вирішувати конфліктні ситуації;
- підкреслювати результати роботи педагогічної команди, нагороджувати і святкувати успішне досягнення поставлених цілей [35, с. 53].

При формуванні педагогічних команд особливу увагу слід акцентувати на психологічній сумісності, реалізації стратегічних інтересів, концептуально-технологічному типі мислення її учасників. Ці умови можуть стати основою для формування як управлінської команди, так і цілісної педагогічної команди школи. До них відноситься:

- створення моделі діяльнісно-орієнтованої згуртованості, тобто узгодження пріоритетів стратегічних інтересів на інтегрованому та диференційованому рівнях, формулювання загальних правил командної взаємодії, виявлення особливостей прояву ціннісних орієнтацій в управлінській діяльності та ціннісних регуляторів організаційної поведінки;
- виявлення для кожного учасника командної діяльності специфіки реалізації поведінкових актів та підтипу темпераменту, які впливають на характер міжособистісних відносин та опосередковують успішну взаємодію у ролях;
- розподіл командних ролей та функцій з урахуванням ресурсів кожного члена команди.

Процес формування успішної педагогічної команди можливий за умов реалізації та впровадження двосторонніх змін: перші мають відбутися у керівника, другі – у співробітників (педагогів). Керівнику ЗЗСО необхідно переосмислити власну професійно-управлінську діяльність та звичні ролі, скоригувати цільові установки, виявити цінності педагогів, визначити пріоритетні цінності у педагогічному колективі та утримувати «баланс між особистим та громадським». Адже ціннісні орієнтири керівника ЗЗСО можуть бути своєрідними детермінантами індивідуального та колективного вибору, дозволяють застосовувати педагогічні стратегії (проблематизації та рефлексії, активізації, інтенсифікації та варіативності), конструктивні стратегії взаємодії на основі діалогу та рівноправності.

Педагогам необхідно бути готовими самотійно, з повною мірою відповідальності, приймати нестандартні рішення з різних проблем, у тому числі непедагогічних, розширювати види та функції професійної діяльності;

необхідно бути здатними виявляти стратегічні перспективи розвитку освітньої моделі та підпорядковувати ефективні та середньострокові цілі та завдання, розширювати власний «рольовий репертуар» (фасилітатор, координатор, тьютор, консультант, експерт, модератор, дослідник, проектувальник), спрямований на ускладнення ієрархічних структур своєї педагогічної діяльності; необхідно володіти науковими методами спілкування [9, с. 114].

Ці зміни дозволять розгорнути поля можливостей для всіх учасників процесу в моделі створення педагогічної команди, окреслити нові контури у розумінні себе й оточуючих, скоригувати індивідуальні стратегії поведінки, навчитися вибудовувати партнерські відносини. Бачення та розуміння ризиків дозволить керівнику ЗЗСО визначити необхідні ресурси для досягнення намічених цілей та скоригувати програму розвитку школи при реалізації наступних організаційно-педагогічних умов:

- підготувати педагогічну команду до вирішення завдань інноваційного розвитку школи;
- підвищити рівень цифрової культури педагогів;
- посилити практико-орієнтованість освітніх та виховних програм;
- розширити практики передпрофесійної підготовки учнів.

Для ефективного управління педагогічною командною слід використовувати не тільки класичні, але й інноваційні методи управління. Інноваційні підходи до управління педагогічною командою істотно відрізняються від традиційних тим, що вони формують якісно нову систему управлінської діяльності, якою передбачається безперервний розвиток персоналу, підтримка діяльності талановитих працівників, створення нових кар'єрних моделей. Наприклад, актуальним сьогодні стає використання концепції «менеджмент знань» (в закладі формується інформаційна база знань).

Педагоги, які підвищують кваліфікацію як формальними, так і неформальними методами, а також під час щоденної педагогічної роботи і отримання сучасного досвіду, накопичують отримані знання в інформаційній базі, до якої доступ мають учасники команди. Кожен педагог з точки зору

командного менеджменту є не тільки співробітником школи, який виконує певний перелік поставлених задач, але й є генератором нових знань безпосередньо як на робочому місці, так і закладу в цілому. Цим самим, підвищується кваліфікація кожного члена команди, що є безумовною перевагою педагогічної команди і відповідно освітнього закладу в цілому.

При цьому важливими рисами управління педагогічними командами є розвиненість емпатії серед її членів. Крім цього, для посилення особистого спілкування та підвищення його ефективності необхідно запроваджувати програми міжособистісної взаємодії, наприклад, за допомогою технік зі створення моделі обміну ідеями чи взаємодії між командами [42, с. 311].

Сучасні зміни у освітній сфері відбуваються під впливом нових технологій та освітніх практик. Так, наприклад, для отримання самостійного досвіду в дослідженнях і експериментах (самостійно чи в педагогічній команді) можуть застосовуватися розподілені, дистантні та віртуальні лабораторії, у тому числі із використанням технології ІІІ. Для передавання досвіду або практик можуть використовуватися онлайн-мультимедійні бібліотеки, онлайн-курси, що розраховані на участь багатьох користувачів, віртуальні наставники, віртуальні тренажери, прогностичні категорії в освітньо-кар'єрній траєкторії на основі профілю досягнень, особистий профіль компетенцій, наскрізний безперервний моніторинг (безпосередньо для фіксації та оцінки досягнень).

Таким чином, формування педагогічної команди для ЗЗСО залежить від досвіду управлінської діяльності його керівника та налагодження ефективної взаємодії між її членами. Ведення конструктивного діалогу, визнання своїх помилок та прийняття чужих, стримування своїх амбіцій та вміле управління своїм емоційним станом, дозволить задати нову логіку командній взаємодії, а головне змінити педагогічну діяльність і підвищити результативність освітнього процесу. Управлінські аспекти формування педагогічної команди охоплюють комплекс дій, рішень і стратегій керівника ЗЗСО, спрямованих на створення умов для ефективної роботи колективу. Успішне управління командою забезпечує: підвищення рівня професійної компетентності педагогів; ефективну

реалізацію освітніх програм; розвиток культури взаємодії та командної роботи; зростання мотивації та відповідальності працівників; позитивний імідж закладу освіти.

Висновки до розділу 1

Головною умовою створення інноваційного ЗЗСО, який буде відповідати новим освітнім стандартам, забезпечувати якісну підготовку учнів є створення в школі успішної педагогічної команди, основою діяльності якої є ефективна командна взаємодія. Організація такої взаємодії між членами педагогічної команди є основним критерієм успішної управлінської взаємодії керівника ЗЗСО та освітньої діяльності закладу в цілому.

Було розглянуто сутність командного менеджменту, його переваги і обмеження; поняття «команда», «педагогічний колектив», «група», «педагогічна команда»; головні критерії і характеристики відмінностей команди від групи. Під командою слід розуміти спільноту людей, які для досягнення спільної мети працюють разом. Проведене дослідження показує, що в науковому доробку відсутній єдиний підхід до розуміння феномену педагогічної команди. У психологічній та педагогічній літературі педагогічна команда здебільшого визначається як особлива форма організації роботи педагогічного колективу. Педагогічна команда – це група педагогічних працівників, яка має спільні мету, стратегію та орієнтована на спільне вирішення актуальних завдань, за розв'язання яких вони несуть взаємну відповідальність, орієнтована на взаємозамінність і міжособистісні відносини, які дають можливість особистісного зростання. Наявні трактування дозволяють відмітити, що поняття «команда» та «група» не є тотожними, оскільки можна зібрати певну групу людей, не створюючи при цьому команди.

Ключовим суб'єктом у процесі формування педагогічної команди виступає керівник ЗЗСО, управлінська діяльність якого має бути направлена на створення належних умов для формування ефективної командної взаємодії, стимулювання ініціативності педагогів, формування сприятливого

психологічного клімату в педагогічному колективі. Ефективна педагогічна команда є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, яка базується на гнучкості, стратегічному мисленні, партнерстві та довірі.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ КОМАНД У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ

2.1. Українські та зарубіжні практики управління формуванням педагогічних команд в закладі загальної середньої освіти

Педагогічні команди відіграють ключову роль при організації роботи закладів загальної середньої освіти. Команда – це не просто персонал, не просто працівники, які працюють відокремлено на досягнення професійних цілей, це однодумці, які поділяють та поважають точку зору один одного відносно діяльності організації, прикладають всіх зусиль та активно використовують власні таланти, здібності та вміння для досягнення спільної мети – надання якісних освітніх послуг та виховання свідомих громадян своєї країни. Саме робота педагогічної команди лежить в основі успішної діяльності будь-якого закладу загальної середньої освіти, тому менеджменту закладу важливо акцентувати особливу увагу на даному управлінському аспекті, безпосередньо вивчаючи досвід як українських, так і зарубіжних установ.

В цьому контексті доцільно в даному підрозділі приділити увагу українським та зарубіжним практикам управління формуванням педагогічних команд в закладах загальної середньої освіти. Відзначимо, що аналіз досвіду здійснювався із використанням інформації з відкритих джерел – здебільшого сайтів навчальних закладів.

1. Ліцей №11 Івано-Франківської міської Ради (<https://www.lyceum11.if.ua/>).

Ліцей є великою дружньою родиною, яка прагне, щоб кожен працівник мав достатньо досвіду, був впевненим у собі, приймав всі рішення на основі поваги до інших, толерантності до точок зору кожного в колективі, засад відповідальності [22].

Педагогічний колектив ліцею станом на 01.09.2025 р. повністю укомплектований, вакансії не публікуються. Структура персоналу за категоріями та педагогічними званнями приведена на рис.2.1 [22].

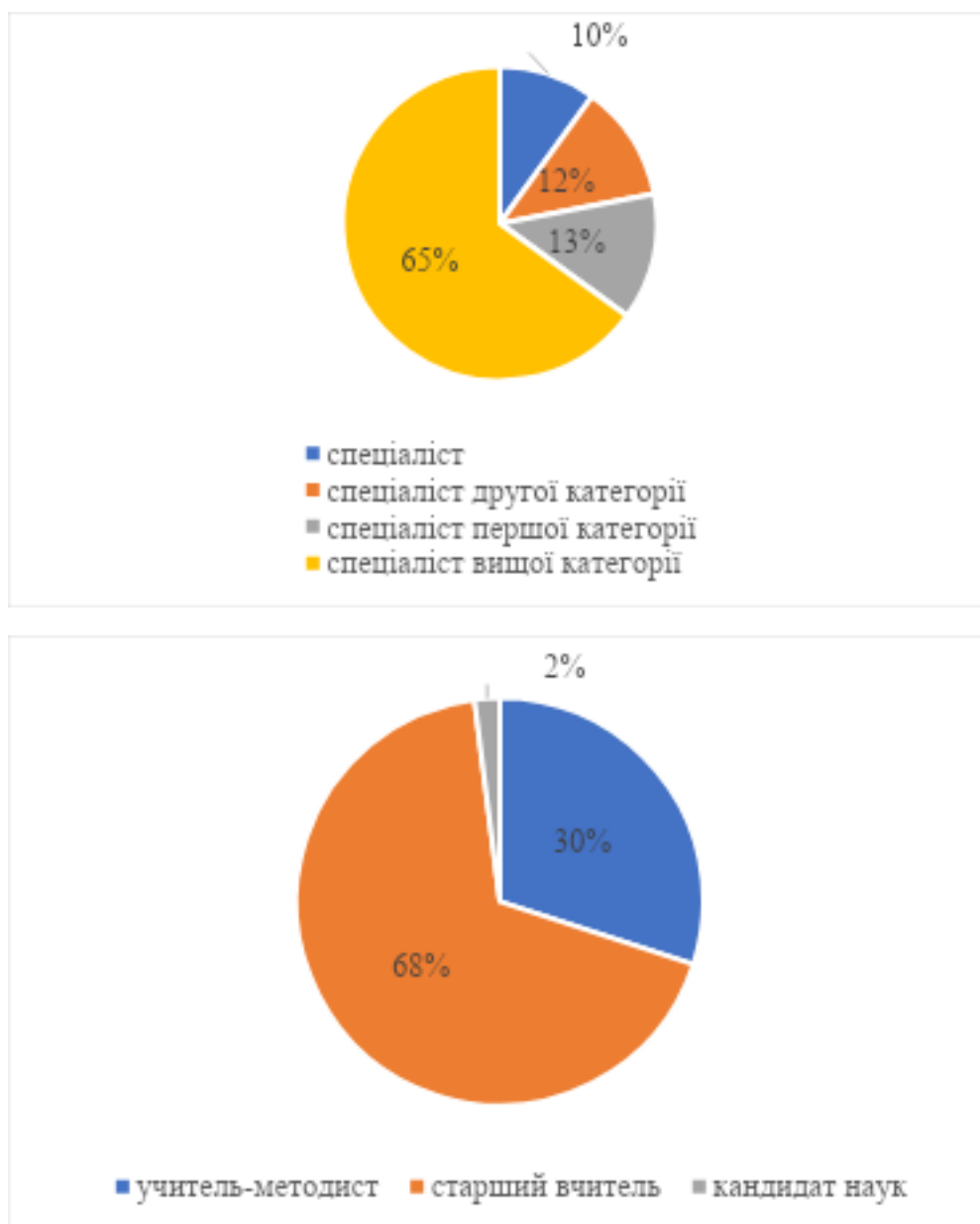


Рис. 2.1. Структура персоналу Ліцею №11 Івано-Франківської міської Ради за категоріями та педагогічними званнями станом на 01.09.2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними закладу

Отже, більшість педагогів мають категорію «спеціаліст вищої категорії» та звання «старший вчитель». Керівництвом при формуванні педагогічної

команди враховується досвід педагогів, їх бажання працювати, розвиватись та вдосконалюватись.

Керівництвом із метою ефективного управління формуванням педагогічної команди регулярно використовуються різні форми та способи морального та матеріального заохочення, зокрема організація різних заходів, конкурсів, вручення грамот, подяк, преміювання. Заходи матеріального стимулювання впроваджуються відповідно до затверджених правил та нормативів про щорічні грошові винагороди для працівників. Розроблено та затверджено план із підвищення кваліфікації педагогів, яким враховані пропозиції та побажання персоналу. Створені всі необхідні умови для успішного проходження чергової та позачергової атестації, а також для організації добровільної сертифікації. Підготовлені річні плани із підвищення кваліфікації персоналу, а також затверджений порядок із питань визнання результатів пройденого навчання. У закладі створені сприятливі умови для забезпечення професійного зростання, проведення атестації та заходів із підвищення кваліфікації педагогів.

Тісну взаємодію між учасниками педагогічної команди доводить організаційна структура управління закладом [22].

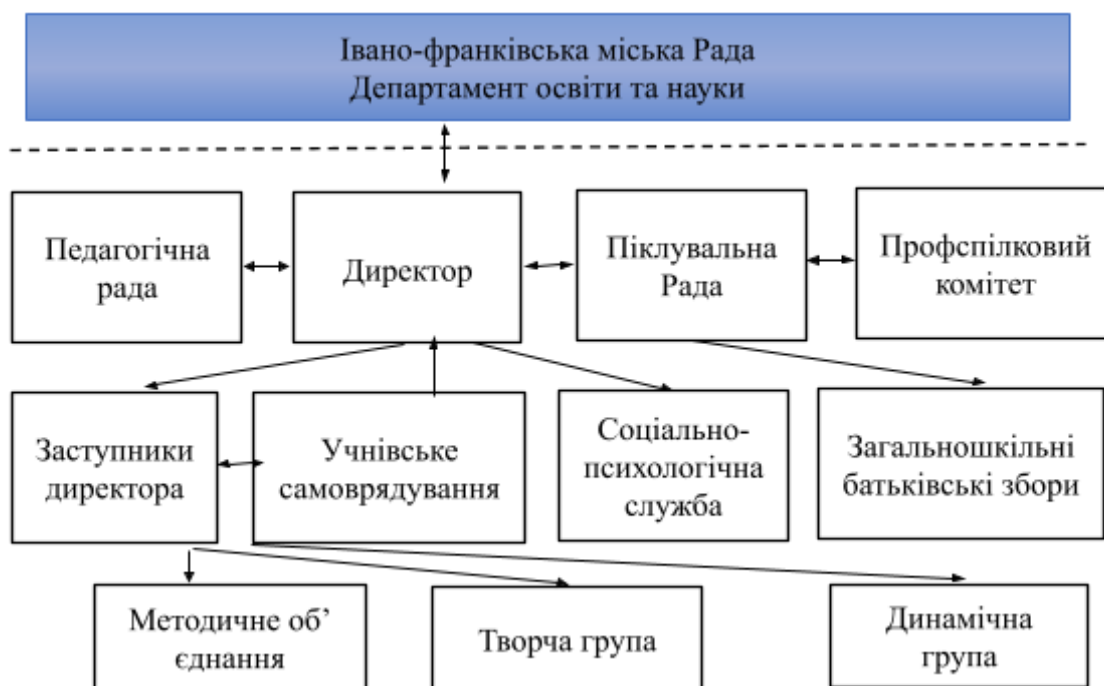


Рис. 2.2. Організаційна структура управління Ліцеєм №11
Івано-Франківської міської Ради

Джерело: побудовано автором за даними закладу

Протягом 2024-2025 н.р. педагогічний колектив ліцею працював над врахуванням здібностей, талантів та освітніх потреб учнів та інших учасників освітньої діяльності, забезпечуючи надання якісних освітніх послуг, розвиток ключових навичок та компетентностей, підтримку талановитих учнів, всебічний розвиток особистості, соціалізацію. Впродовж 2024-2025 н.р. робота педагогічної команди ліцею була спрямована на вирішення науково-методичної проблеми «Імплементація інноваційних методів в освітній простір ліцею як механізм неперервного професійного розвитку педагогів». Педагоги постійно навчаються, атестуються, при цьому презентуючи свої досягнення і досвід на методичних панорамах. З метою підвищення професійного рівня педагогів і пошуку ефективних освітніх рішень організовуються методичні декадники, наприклад, «Професійний розвиток педагога як важлива складова сучасного освітнього процесу» [22].

За 2024-2025 н.р. атестацію пройдено 25 педагогічними працівниками. Якість роботи оцінена шляхом спостереження за проведеними заняттями, анкетування, аналізу робочої документації. При формуванні педагогічної команди оцінюється відповідність календарно-тематичного планування педагогів освітнім лініям та навчальним програмам, рівень викладання, ступінь використання компетентнісного підходу, якість використовуваних освітніх ресурсів, категорії та критерії системи оцінювання учнів, інноваційна діяльність та інноваційні розробки, ефективність комунікаційних моделей.

У ліцеї впроваджується Стратегія розвитку на 2022–2027 роки, в якій також робиться акцент на питаннях управління формуванням педагогічних команд. Метою розробки стратегії розвитку ліцею є забезпечення функціонування в закладі освіти сучасної, якісної, індивідуально-орієнтованої системи освіти відповідно до вимог здобувачів освіти та суспільства в цілому відповідно до моделі надання освітніх послуг. Завданнями стратегії відносно

ефективного управління формуванням педагогічної команди є наступні: оцінювання слабких та сильних сторін педагогів, їх здібностей та талантів; формування загального бачення щодо перспектив навчання та розвитку педагогів; визначення цільових установок щодо покращення моделі управління формуванням педагогічної команди; проектування процесів щодо оновлення змісту роботи педагогів [22].

Виключна роль при виконанні завдань щодо управління формуванням педагогічної команди відводиться керівництву закладу, а саме із питань реалізації керівником класичного управлінського процесу та циклів із питань управління формуванням педагогічної команди: організація, мотивація, планування, контроль. Основними принципами щодо вибору управлінських технологій для ефективного формування педагогічної команди в ліцеї є наступні:

- перспективність реалізації освітніх розробок;
- інтегративність підходів до роботи;
- реалістичність впровадження освітніх проєктів;
- цілісність та керованість моделі управління формуванням педагогічної команди із залученням всіх учасників освітньої діяльності;
- економічність та актуальність впровадження заходів із питань управління даним вектором.

Заклад орієнтується відповідно до Стратегії на створення та підтримку максимально сприятливих умов для безперервного та якісного професійного розвитку та вдосконалення напрямків професійної діяльності педагогів, формування команди односторонців. Важливо наголосити, що згуртований та зацікавлений в реалізації цілей та освітніх результатах персонал - це запорука успішної діяльності закладу, оскільки безпосередньо людським ресурсом забезпечується ефективність реалізації стратегії, формування високої конкурентоспроможності та позитивного іміджу ліцею.

З точки зору підвищення ефективності процесів управління формуванням педагогічної команди в межах описаної вище Стратегії передбачена реалізація

наступних заходів. Реалізуючи дані заходи, керівництво ліцею очікує: підвищення кваліфікації персоналу – персонал має навички володіння сучасними освітніми практиками, навчальними технологіями, форматами та методами освітньої роботи за засадах впровадження інноваційних освітніх підходів; підвищення мотивації педагогів до взаємодій в команді, при цьому наділяючи їх свободою творчості і професійного зростання, що своєю чергою надає їм статусу агентів позитивних змін; формування позитивного іміджу закладу.

Таблиця 2.1

Заходи із питань підвищення ефективності процесів управління формуванням педагогічної команди в ліцеї (відповідно до Стратегії розвитку на 2022–2027 роки) [22]

№	Захід	Мета
1	2	3
1	Оптимізація кадрового складу із врахуванням специфіки роботи	Балансування цілей із питань управління формуванням педагогічної команди із стратегічними орієнтирами закладу (врахування профілю діяльності)
2	Забезпечення педагогічних працівників необхідними засобами для роботи (навчальні матеріали, комп'ютерна техніка тощо)	Підвищення якості освітніх послуг
3	Вибудовування моделі співпраці персоналу із врахуванням виконання принципів особистісно спрямованих на підвищення якості послуг методик	Підвищення ефективності моделі взаємодій при наданні освітніх послуг
4	Підвищення мотивації до проходження сертифікації	Підвищення якості освітніх послуг
5	Підвищення мотивації до впровадження інноваційних освітніх розробок	Підвищення якості освітніх послуг
6	Вибудовування ефективної моделі справедливого стимулювання роботи персоналу, оптимізація критеріїв	Підвищення мотивації персоналу до роботи та ефективних взаємодій в команді
7	Підтримування мотиваційної готовності персоналу до здійснення спільної діяльності через формування сприятливого робочого клімату, заохочення та стимулювання	Підвищення мотивації персоналу до роботи та ефективних взаємодій в команді
8	Забезпечення професійного зростання та підвищення кваліфікації	Підвищення якості освітніх послуг
9	Планування та балансування різних форм взаємодій в команді	Підвищення ефективності моделі взаємодій при наданні освітніх послуг

Джерело: побудовано автором за даними закладу

Вивчаючи досвід ліцею, ми відзначили важливу роль діючого «Меморандуму співпраці між усіма учасниками освітнього процесу ліцею» при формуванні педагогічних команд. Освітні процеси спрямовуються на всебічний розвиток особистості учня, що не є можливим при неефективному управлінні формуванням педагогічних команд. В цьому контексті в Меморандумі робиться особливий наголос на необхідності відпрацьовування механізмів відповідальності, навичок комунікування та налагодження взаємодій в педагогічній команді через впровадження практик проєктного навчання; участі в конкурсах та грантах, що дозволить підвищити рівень мотивації персоналу до взаємодій в команді; залучення інших учасників освітньої діяльності із метою підвищення ефективності взаємодій в команді, обмін досвідом.

В Меморандумі також наголошується на необхідності поваги інтересів та прав всіх учасників взаємодій, неухильного дотримання посадових обов'язків відповідно до інструкцій, вимог нормативно-правової бази до діяльності педагогів, забезпеченні умов до активної участі сторін у взаємодіях, сприянні створенню безпечних та сприятливих умов для співробітництва, забезпеченні максимальної прозорості та відкритості взаємодій в команді.

Корисним досвідом відзначимо також проведення серед педагогів опитувань, що дозволяють виявляти недоліки в моделі управління формуванням команд.

2.Київський Ліцей бізнесу (<https://www.klb.education/>).

Київський Ліцей бізнесу став першим в незалежній країні приватним ліцеєм для організації навчання підлітків основам ведення бізнесу і підприємництва. Ліцей працює з 1991 року, ефективність його роботи та конкурентоспроможність, а, відповідно, і попит на послуги залежить від того, наскільки результативно здійснюється управління формуванням педагогічної команди. Педагоги ліцею – це команда натхненних фахівців, які тісно

взаємодіючи із амбітними підлітками, їх батьками і випускниками, разом створюють унікальний освітній простір [19].

Сучасні технології навчання поєднуються при цьому з інструментами бізнес-освіти, засобами дієвого управління освітніми моделями та лініями. Місія ліцею полягає в сприянні особистісного розвитку кожного учня, розкритті його інтелектуального, творчого і лідерського потенціалу.

В Ліцеї працюють 32 кваліфіковані педагогічні працівники та 10 осіб категорії «адміністративно-технічний персонал». Серед педагогічних працівників: 1 доктор наук; 5 кандидатів наук; 9 вчителів категорії «вища»; 5 педагогів із званням «Вчитель-методист»; 3 вчителів із званням «Старший вчитель»; керівник ліцею має Державну нагороду України – Почесне звання «Заслужений працівник освіти України»; 2 вчителів нагороджені відомчою відзнакою нагрудного знаку «Василь Сухомлинський»; 4 вчителів нагороджені відомчою відзнакою «Відмінник освіти України»; 4 вчителів нагороджені відомчою відзнакою «Відмінник столичної освіти»; 38 працівників нагороджені грамотами Верховної Ради України, Міністерства та департаменту управління освіти і науки тощо.

В основі управління формуванням педагогічної команди ліцею лежать наступні принципи, опис яких приведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Принципи, які лежать в основі управління формуванням педагогічної команди в Київському Ліцеї бізнесу [19]

№	Принцип	Сутність
1	2	3
1	Надання якісних освітніх послуг, постійне навчання та вдосконалення навичок	Навчальна активність педагогічної команди є шляхом до пізнання і самовдосконалення. Важливості набуває тісна співпраця педагогів із іншими учасниками освітньої діяльності, обмін досвідом із практик освітньої діяльності із педагогами інших освітніх закладів
2	Відкритість у взаємодіях, партнерство	Є шляхом до поглиблення співпраці та розвитку. Педагоги закладу є впевненими в собі, мають відмінні навички щодо вибудовування діалогу, співпраці із педагогами інших закладів та іншими учасниками моделі освітніх взаємодій
3	Відповідальне відношення до	Є шляхом до усвідомлення сутності та значення педагогічної діяльності, її ефективності для сучасного суспільства і

	виконання посадових обов'язків	соціального та інтелектуального розвитку суспільства. Педагоги свідомо ставляться до формування вимог суспільної необхідності, виконання обов'язків, імплементації норм і цінностей. Кожен учасник педагогічної команди є відповідальним за свої вчинки
4	Лідерство у взаємодіях, чіткість розподілу ролей	Є ключем до формування особистісного успіху та вдосконалення роботи педагогічної команди. Педагоги здатні до організації управлінської діяльності, готові до прийняття рішень для команди фахівців та спрямування команди до досягнення поставленої мети і цілей

Джерело: побудовано автором за даними закладу

Сильні сторони Київського Ліцею бізнесу з точки зору ефективності управління формуванням педагогічної команди демонструє рис.2.3.



Рис.2.3. Сильні сторони Київського Ліцею бізнесу з точки зору ефективності управління формуванням педагогічної команди [19]

Джерело: побудовано автором за даними закладу

На жаль, Київський Ліцей бізнесу не публікує інформацію про внутрішні документи із питань управління формуванням педагогічної команди, тому проаналізувати ці документи не вбачається можливим. Активну участь в управлінні командами приймає керівництво закладу.

3.Ліцей №3 Подільського району м.Києва (<https://liceum3.kyiv.ua/>).

Метою діяльності закладу є створення освітнього простору, здатного забезпечити рівноцінний для дітей доступ по послуг освіти, такого простору, що сприятиме різнобічному розвитку та повноцінному вихованню громадянина України, дозволить оптимізувати інструменти та механізми ефективного управління закладом освіти, забезпечувати високу якість освітньої моделі. Станом на 01.09.2025 р. в закладі працює команда із 82 педагогічних працівників, 9 з яких є учителями-методистами, 20 – старшими вчителями, 1 – доктором педагогічних наук, 1 – кандидатом філологічних наук, 1 – кандидатом технічних наук, 44 – вчителями вищої категорії, 16 – вчителями I категорії, 3 – вчителями II категорії, 19 – спеціалістами [23].

Пріоритетними задачами організації педагогічної діяльності в закладі є формування комфортних та дієвих умов для професійного зростання, розвитку, розкриття та посилення творчого потенціалу педагогів, вдосконалення педагогічної майстерності. В основі формування команди лежать наступні принципи: робота персоналу на засадах академічної доброчесності; використання можливостей сучасних освітніх технологій в напрямку посилення компетенцій учнів; стимулювання організації діяльності роботи творчих груп, впровадження моделі наставництва із метою посилення професійного зростання педагогів; вивчення педагогічного досвіду та його обмін; посилення участі педагогів в професійних конкурсах, інноваційні розробки та наукова діяльність; вдосконалення індивідуальних траєкторій педагогів шляхом посилення курсової перепідготовки; підтримка та посилення сертифікації педагогів; створення електронного банку портфоліо напрацювань та розробок педагогів; створення сприятливих умов для посилення професійних компетентностей педагогів

(інтелектуальний потенціал, методичні та інформаційно-комунікаційні навички) [23].

Завдання управлінської діяльності закладу ділиться на два вектори: управління освітньою діяльністю та управління педагогічною діяльністю (в тому числі і управління педагогічними командами) (табл.2.3). Методична робота спрямовується на сприяння особистісному професійному зростанню вчителів, наданню кваліфікованої методичної допомоги педагогам закладу, удосконаленню компетентностей та посиленню потенціалу педагогів, формуванню інноваційного мислення, поширенню педагогічного досвіду.

Таблиця 2.3

Завдання управлінської діяльності Ліцею №3 Подільського району
м.Києва [23]

№	Завдання	Управління освітньою діяльністю	Управління педагогічною діяльністю
1	2	3	4
1	Проведення аналізу роботи закладу, планування заходів, що передбачають виправлення недоліків та помилок	+	
2	Розробка освітніх ліній та програми	+	+
3	Розробка та впровадження Плану роботи закладу	+	+
4	Створення комфортного та ефективного освітнього середовища	+	+
5	Організація інклюзивного простору та навчання		+
6	Затвердження режиму роботи	+	
7	Розробка та затвердження внутрішнього трудового розпорядку	+	
8	Розробка штатного розкладу		+
9	Комплектація штату педагогічного персоналу		+
10	Вдосконалення освітніх технологій	+	+
11	Діловодство, управління інформаційною системою закладу	+	+
12	Проведення атестації та сертифікації		+
13	Управління взаємодіями між учасниками	+	+
14	Реалізація освітніх програм		+
15	Діагностика знань педагогів, моніторинг процесів професійного зростання		+
16	Підвищення кваліфікації педагогів		+
17	Управління самоосвітою педагогів		+

Джерело: складено автором за даними закладу

4. Tiefenbachschule (Germany, <https://www.tiefenbachschule.de/>).

В Німеччині існує гостра нестача персоналу, в тому числі вчителів, тому велика увага приділяється ефективному формуванню педагогічних команд як на рівні окремо взятого закладу освіти, так і на рівні держави [47].

З точки зору посилення взаємодій в моделі формування педагогічних команд вчителі, наприклад, в Tiefenbachschule, колегіально співпрацюють з академічних, педагогічних та освітніх питань. Регулярний обмін досвідом та взаємна підтримка є важливими складовими цієї колегіальної роботи із метою посилення взаємодій при формування педагогічної команди. Основою цього є надійність та довірливий, дружній підхід із взаємним визнанням та оцінкою академічної компетентності та особистих здібностей і талантів кожного педагога. Спільно прийняті рішення підтримуються солідарно. Педагоги роблять основний акцент на тому, щоб розділити відповідальність за виховання та освіти учнів з батьками школи. Під час консультацій та батьківських зборів вони прагнуть до спілкування із всіма учасниками освітньої діяльності та готові проконсультувати та підтримати будь-які ініціативи. Вітається також обмін досвідом та залучення до вирішення проблем педагогів із інших закладів освіти.

Для мотивування педагогів до роботи в команді, всіма федеральними землями пропонуються різні можливості: надбавки до окладів, стажування в закладах освіти Німеччини або закордоном, конкурентоспроможна оплата праці (в середньому 62тис.на рік брутто), соціальні гарантії, гарантування працевлаштування після навчання, дотримання принципів життєвого балансу (максимальне тижневе навантаження від 28,5 до 24,5 годин), широкі можливості щодо підвищення кваліфікації (в тому числі і міжнародні перспективи щодо навчання) тощо. Проте слід наголосити на відсутності в країні уніфікованої університетської підготовки педагогів, що призводить до формування певних розбіжностей в концептах управління формуванням педагогічними командами закладів [47].

5. *Заклади освіти в Англії.* На думку Nik Peachey, основними інструментами ефективного управління формуванням педагогічної команди в закладах освіти Англії є наступні [52]:

- 5.1.окреслення спільної мети;
- 5.2.формування довірчих відносин;
- 5.3.планування комунікаційної моделі;
- 5.4.активізація зустрічей та обговорень;
- 5.5.стимулювання проєктної діяльності;
- 5.6.організація корпоративних заходів для педагогів, в тому числі із залученням членів їх сімей;
- 5.7.спільне обговорення проблем та невдач;
- 5.8.мотивування щодо отримання зворотного зв'язку.

Отже, як демонструють проаналізовані українські та зарубіжні практики управління формуванням педагогічних команд в закладі загальної середньої освіти, в основі лежать техніки кадрового менеджменту, стимулювання довірчих відносин та взаємодій, мотивування до проєктної діяльності та спільної участі в реалізації стратегічних цілей та задач закладу. В наступному підрозділі детально зупинимось на вивченні особливостей формування педагогічних команд та управління їх діяльністю в ліцеї «Наукова зміна».

2.2. Особливості формування педагогічних команд та управління їх діяльністю в ліцеї «Наукова зміна»

Ліцей «Наукова зміна» є спеціалізованим навчальним закладом у Дарницькому районі міста Києва, яким здійснюється загальноосвітня та допрофесійна підготовка учнів за 5 науковими профілями: інформатико-математичний; економічний; філологічний (іноземна філологія); природничий; технологічний. Ліцей «Наукова зміна» є загальноосвітнім навчальним закладом III ступеня з профільним навчанням та допрофесійною навчальною підготовкою. В структурі навчального закладу функціонує

спеціалізована школа із поглибленим вивченням окремих навчальних предметів. Ліцей заснований на засадах формування комунальної власності територіальної громади м.Києва, віднесений до компетенції управління Дарницької районної адміністрації.

Головна мета діяльності - забезпечення реалізації прав громадян на отримання послуг освіти. Головні завдання діяльності полягають в забезпеченні реалізації прав громадян на освіту; вихованні громадянина; вихованні шанобливого ставлення до родини, формування поваги до народних традицій, державної мови, національних цінностей; формуванні і розвитку соціально зрілої особистості з усвідомленою громадянською позицією; вихованні в учнів поваги до Конституції, державних символів України; розвитку особистості учня, здібностей і талантів, наукового світогляду; реалізації прав учнів на вільне формування переконань; вихованні свідомого ставлення до здоров'я; створенні умов для повноцінного оволодіння системою наукових знань.

В закладі працюють досвідчені педагоги, які є новаторами, експертами в галузі сучасних розробки та впровадження педагогічних технологій. Структура персоналу ліцею приведена на рис.2.4.



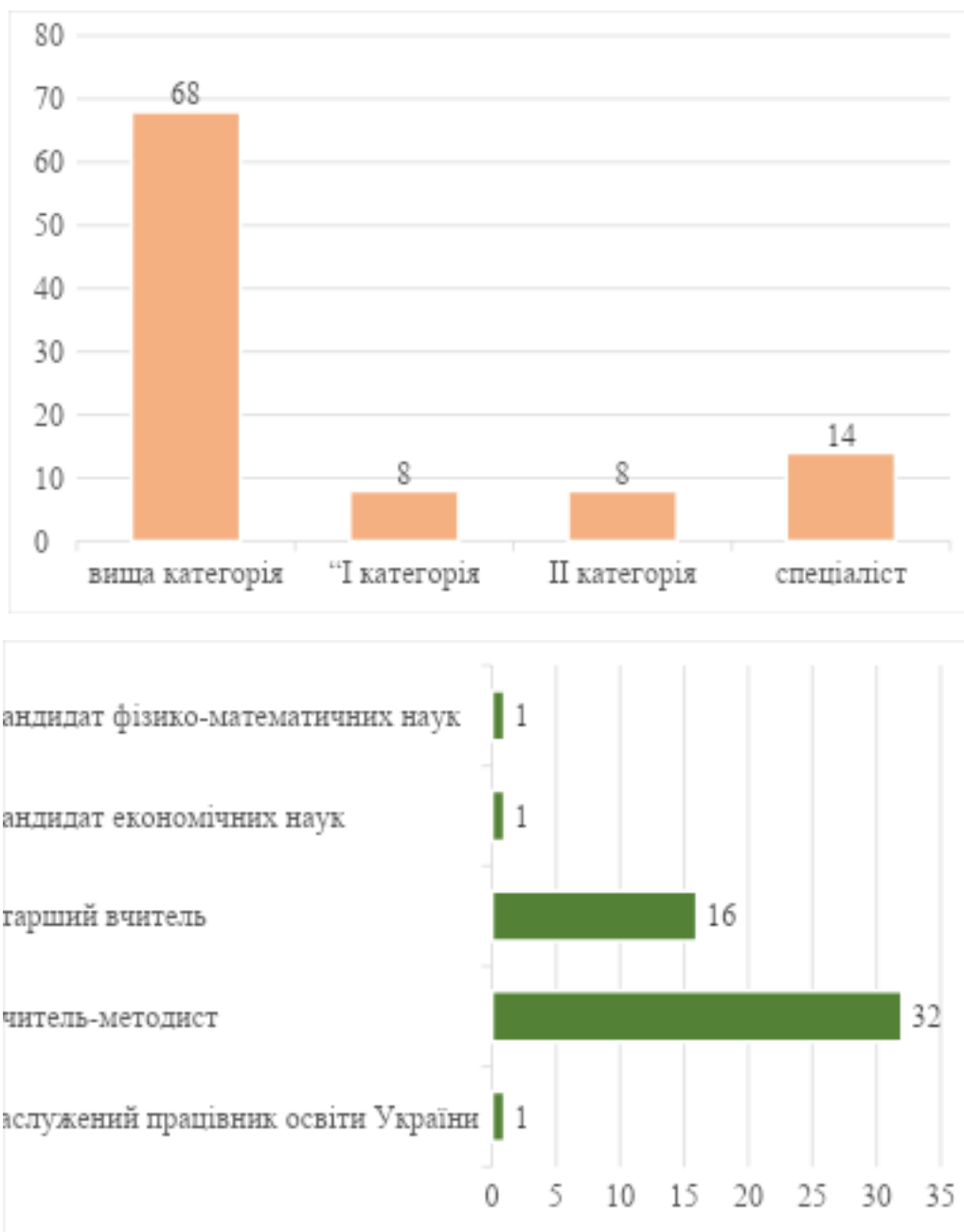


Рис.2.4. Структура персоналу ліцею «Наукова зміна» станом на 01.09.2025 р.

Джерело: складено автором за даними закладу

В структурі моделі організації навчальної діяльності в ліцеї виокремлені 7 кафедр, зокрема з української мови та літератури, зарубіжної літератури, з іноземних мов, з математики, з інформатики, з викладання суспільно-гуманітарних дисциплін, з фізичного виховання, трудового навчання, з викладання природничих дисциплін.

Організаційну структуру управління ліцеєм візуалізовано на рис.2.5.



Рис.2.5. Організаційна структура управління Ліцеєм «Наукова зміна»

Джерело: складено автором за даними закладу

В таблиці 2.4 приведений опис принципів, які лежать в основі управління формуванням педагогічної команди в Ліцеї «Наукова зміна». Особливості формування педагогічних команд та управління їх діяльністю в ліцеї «Наукова зміна» проаналізуємо за структурою етапів, приведених в теоретичному розділі.

Таблиця 2.4

Принципи, які лежать в основі управління формуванням педагогічної команди в Ліцеї «Наукова зміна»

№	Принцип	Сутність
1	2	3
1	Забезпечення рівня навчальних досягнень і посилення компетентностей	Відповідно до вимог Державних стандартів, виконання навчальних програм та освітніх ліній
2	Підвищення ефективності уроків як основної можливості для побудови діалогу учнів та вчителів	Навчання, обмін досвідом, впровадження інноваційних освітніх технологій
3	Розвиток компонентів системи позаурочних форм освітньої діяльності	Орієнтовані на пошуковий і дослідницький, характер засвоєння змісту освітніх компонентів
4	Посилення професійної майстерності педагогічних кадрів	Навчання, обмін досвідом, впровадження інноваційних освітніх технологій
5	Орієнтація педагогів на посилення особистих досягнень учнів в освітніх взаємодіях	Вибір оптимальних та дієвих моделей організації взаємодій
6	Забезпечення виконання принципів щодо відкритості й комфортності освітніх послуг в усіх аспектах	Посилення категорій управління конкурентоспроможністю освітніх послуг

7	Комплексне супроводження педагогами освітнього та професійного вибору учнів	Вибір оптимальних та дієвих моделей організації взаємодій
---	---	---

Джерело: складено автором за даними закладу

Перший крок – це розуміння керівником своїх цілей роботи у форматі педагогічної команди. Керівництвом ліцею окреслена чітко сформульована, зрозуміла та реалістична стратегія розвитку закладу. Стратегією визначено місію, візію та цілі діяльності, перелік умов, необхідних для їх досягнення, перелік пріоритетів та кроків, які керівник та педагоги здійснюють для повноцінного досягнення виокремлених цілей відповідно до сформованих принципів надання освітніх та процесів підготовки учнів до всіх типів діяльності. Цими пріоритетами узгоджуються ключові напрями посилення потенціалу закладу освіти, в тому числі із питань формування педагогічних команд. Цілі роботи керівника у форматі педагогічної команди обговорюються із заступниками, педагогічними працівниками. Такими цілями є формування сильної педагогічної команди із амбітними поглядами на свою діяльність в межах закладу, із акцентом на посилення конкурентних переваг вчителів, розвиток здібностей та талантів. Дані цілі знаходять свою імплементацію при плануванні діяльності закладу, при цьому в плані формулюються цілі (короткострокові), задачі та заходи для їх реалізації з урахуванням конкретних умов діяльності (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Цілі управління формуванням педагогічної команди (короткострокові), задачі та заходи для їх реалізації з урахуванням конкретних умов діяльності

№	Цілі і задачі	Заходи	
		Умова 1 – скорочення попиту на послуги закладу, зменшення кількості учнів	Умова 2 – зростання попиту на послуги закладу, зменшення кількості учнів
1	2	3	4
1	Формування сильної педагогічної команди із амбітними поглядами на свою діяльність в межах закладу	Аудит цілей педагогів, виокремлення проблемних аспектів, обговорення та пошук варіантів вирішення	Обговорення цілей та заходів їх успішної реалізації із метою посилення конкурентних переваг закладу

2	Зосередження акцентів на посиленні конкурентних переваг вчителів	Пошук варіантів для розвитку конкурентних переваг вчителів, мотивація до участі	
3	Активізація розвитку здібностей та талантів	Оптимізація моделі управління талантами	Реалізація заходів із розвитку здібностей та талантів
4	Мотивація до сертифікації та атестації	Вивчення факторів щодо низької мотивації педагогів до сертифікації та атестації	Мотивування до сертифікації та атестації, навчання, преміювання
5	Стимулювання до обміну досвідом та використання інноваційних навчальних технологій	Вивчення факторів щодо низької мотивації до обміну досвідом та використання інноваційних навчальних технологій	Навчання, обмін досвідом із педагогами інших закладів, стажування тощо

Джерело: складено автором за даними закладу

Другий крок – це підбір та відбір кандидатів у члени педагогічної команди. Відповідно до Закону України «Про освіту», для педагогічних працівників необхідним є постійне підвищення професійного і загальнокультурного рівнів та педагогічної майстерності; виконання освітніх програм із метою досягнення здобувачами результатів навчання; сприяння розвитку здібностей учнів; дотримання академічної доброчесності та забезпечення її дотримання учнями; дотримання вимог педагогічної етики. Обов'язки педагогічних працівників окреслені статтею 22 Закону України «Про повну загальну середню освіту». Для педагогічних працівників обов'язковим є дотримання вимог щодо педагогіки партнерства; виконання обов'язків, визначених Законом України «Про освіту»; забезпечення єдності навчання. Кваліфікаційними вимогами на посаду вчителя окреслені наступні: відповідність фізичного та психічного стану; наявність освітньої кваліфікації; відповідність моральних якостей.

Третій крок – це робота членів педагогічної команди над власними усвідомлюваними та неусвідомлюваними цілями. Кожним педагогом формуються власні цілі розвитку, які повинні тісно корелювати із стратегічними орієнтирами діяльності закладу. Якість в моделі організації освітніх процесів, результати роботи є суттєво залежними від роботи педагогів, від рівня їх теоретичної підготовки, педагогічної та методичної майстерності. Як вже вище

наголошено, в ліцеї організовано роботу методичних кафедр. При цьому перед педагогічною командою висувуються наступні цілі:

- посилення формування компетентностей педагогів за концепцією НУШ в умовах інноваційних освітніх процесів та простору (інструменти досягнення цілей – навчання, сертифікація, обмін досвідом тощо);
- впровадження в освітні процеси інноваційних технологій, продовження роботи над реалізацією проектних технологій (інструменти досягнення цілей – навчання, сертифікація, обмін досвідом тощо);
- створення умов для постійного професійного вдосконалення педагогічних працівників, підвищення майстерності, впровадження в навчально-виховні процеси кращого педагогічного досвіду (інструменти досягнення цілей – навчання, сертифікація, обмін досвідом, публікація методичних розробок педагогів тощо).

Четвертим кроком є дослідження міжособистісних переваг, цілей та цінностей. Одним із найбільш важливих завдань закладу є постійне підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності, загальної професійної культури. Головна мета із питань організації методичної роботи з педагогами в умовах необхідності становлення ціннісно - цільової єдності педагогічної команди полягає в забезпеченні різних форм та способів навчання для активізації розвитку індивідуальної педагогічної майстерності кожного педагога і педагогічної команди в цілому, стимулюванні самоосвіти, самонавчання і творчого пошуку вчителів.

П'ятий крок – це цілеспрямоване формування принципів «енергії єдності» (взаємодопомога, підтримка). Особливої уваги при цьому заслуговують принципи педагогіки партнерства та соціального партнерства.

Шостий крок передбачає формування цінностей педагогічної команди. Пріоритетні цінності педагогічної команди ґрунтуються на упровадженні просвітницької діяльності; використанні інтерактивних педагогічних технологій; впровадженні дієвого самоврядування в освітні процеси; ужитті заходів, що спрямовані на підвищення моральності в суспільстві; впровадженні

нових моделей педагогічних комунікацій між усіма учасниками освітнього простору.

Сьомий та восьмий кроки – це навчання команди технологіям спільної роботи та створенні іміджу педагогічної команди. Педагогами ведеться постійний конструктивний діалог з учнями та батьками. Відмічається вчасна та кваліфікована реакція на соціальні, емоційні, когнітивні та фізичні потреби здобувачів освіти. Своєю власною поведінкою педагогами моделюється та підтримується просоціальна поведінка. Педагоги мотивують учнів до висловлювання власних думок та використання особистісно орієнтованого підходу у навчанні, сприяють розвитку відповідальності, самостійності та самоконтролю учнів. Вчителі вітають отримання зворотного зв'язку від батьків з метою забезпечення постійного прогресивного посилення процесів в оволодінні учнями ключовими компетентностями. Між педагогами сформовані та підтримуються партнерські взаємини. При цьому вони активно співпрацюють, діляться досвідом та знаннями, використовуючи різні моделі взаємовідвідування навчальних занять з метою покращення якості надання освітніх послуг. Проблеми, які виникають при співпраці, систематично вирішуються, педагогічна командна співпраця є при цьому ефективною.

На дев'ятому кроці необхідно посилювати командний дух. Із цією метою в закладі організовуються корпоративні заходи. Керівник та його заступники прислуховуються до думки кожного педагога та цінують її.

Десятий крок пов'язаний із супроводом діяльності педагогічної команди, який забезпечує її успішний розвиток. Із цією метою проводяться наради, обговорюються поточні проблеми, плани. Вислуховується кожний педагог, який може як ділитись власним успіхом та спонукати інших педагогів до розвитку, так і шукати допомоги при вирішенні певних проблем.

Таблиця 2.6

Регламенти, положення та відповідальні особи в моделі формування педагогічних команд та управління їх діяльністю в ліцеї «Наукова зміна»

№	Етап	Регламенти і положення	Відповідальні особи
1	2	3	4
1	Розуміння керівником своїх цілей роботи у форматі педагогічної команди	Статут закладу, Стратегія розвитку закладу, Річний план роботи, Плани атестації та сертифікації педагогів	Керівник та заступники
2	Підбір та відбір кандидатів у члени педагогічної команди	Нормативно-законодавчі акти: Закони України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту» в розрізі формування вимог до кваліфікації педагогів, Штатний розклад, Стратегія розвитку закладу (частина «Кадровий менеджмент»), посадові інструкції	Керівник та заступники
3	Робота членів педагогічної команди над власними цілями	Плани атестації та сертифікації педагогів, плани навчання, плани заходів (конференції, вебінари)	Педагогічна рада, Рада школи, кафедри, методична рада та об'єднання
4	Дослідження міжособистісних переваг, цілей та цінностей	Плани роботи методичних об'єднань, кафедр, методичної ради. Плани атестації та сертифікації педагогів, плани навчання, плани заходів (конференції, вебінари)	

Продовження табл.2.6

1	2	3	4
5	П'ятий крок – це формування принципів «енергії єдності»	Принципи педагогіки партнерства та соціального партнерства. Плани роботи психологічної служби, педагогічної ради, ради школи, методичної ради, учнівського самоврядування, методичних об'єднань	Педагогічна та методична рада, психологічна служба
6	Формування цінностей педагогічної команди	Статут закладу, Стратегія розвитку закладу, Річний план роботи	Керівник та заступники
7-8	Навчання команди технологіям спільної роботи та створення іміджу команди	Принципи педагогіки партнерства та соціального партнерства. Плани роботи психологічної служби, педагогічної ради, ради школи, методичної ради, учнівського самоврядування, методичних об'єднань	Педагогічна рада, кафедри, методична рада та об'єднання, психологічна служба
9	Посилення командного духу	Статут закладу, Стратегія розвитку закладу, Річний план роботи, План корпоративних заходів	Керівник та заступники
10	Супровід діяльності педагогічної команди	Річний план роботи	Керівник та заступники

Джерело: складено автором за даними закладу

Слід наголосити, що в цілому повноцінно виконуються всі етапи в моделі управління формуванням педагогічних команд в Ліцеї «Наукова зміна», проте не реалізуються підходи щодо вибору оптимальних типів педагогічних команд (розробка Р. А. Мухи, представлена в теоретичному розділі), щодо розподілу ролей між учасниками команди, не організовуються опитування та анкетування серед педагогів в напрямку формування їх точки зору щодо ефективності процесів управління командами (в цьому контексті важливості набуває потенціал, виявлений в процесі опитування із подальшою імплементацією в управлінські моделі). Враховуючи вище згадане, в наступному підрозділі розробимо рекомендації щодо вдосконалення формування педагогічних команд у закладі загальної середньої освіти.

2.3. Рекомендації щодо вдосконалення формування педагогічних команд у закладі загальної середньої освіти

До впровадження пропонуються наступні рекомендації щодо вдосконалення формування педагогічних команд в Ліцеї:

1. Вибір оптимальних типів педагогічних команд (розробка Р. А. Мухи, представлена в теоретичному розділі).

Робота педагогічних команд за моделями певних типів, на нашу думку, є важливим аспектом із точки зору підвищення продуктивності роботи та ефективності освітньої діяльності. Зважаючи на підхід Р.А. Мухи, розглянутий в теоретичній частині роботи, розробимо пропозиції щодо формування різних типів команд в Ліцеї «Наукова зміна», змоделюємо їх склад, виокремимо задачі кожного учасника.

1.1. Консультативні команди – зосереджені на розробленні пропозицій і впровадженні рекомендацій, вони мають низький рівень координації з іншими структурними підрозділами і працюють в залежності від ситуації, що склалася (за потреби реалізації заходів із оптимізації та вдосконалення). Склад консультативної команди описаний в таблиці 2.7. Задача роботи консультативної команди полягає в розробці рекомендацій із питань вдосконалення моделі педагогіки партнерства – оптимізація взаємодій та комунікаційних схем.

Таблиця 2.7

Склад проектованої консультативної команди в Ліцеї «Наукова зміна»

№	Задача / Учасник	Директор	Заступники	Рада	Учнівське самоврядування	Кафедри
1	2	3	4	5	6	7
1	Аудит компонентів моделі педагогіки партнерства	*	*	*		
2	Визначення основних учасників та їх ролей	*	*			
3	Виокремлення недоліків та проблем	*	*			*
4	Обговорення проблем із учасниками моделі педагогіки партнерства	*	*			

Продовження табл.2.7

1	2	3	4	5	6	7
5	Розробка заходів із вдосконалення - оптимізація взаємодій	*	*	*	*	*
6	Презентування результатів, окреслення очікуваних результатів	*	*			

Джерело: складено автором

1.2. Виробничі команди – відповідальні за щоденну роботу і мають високий рівень координації з іншими структурними підрозділами.

Склад виробничої команди описаний в таблиці 2.8. Задача роботи виробничої команди полягає в здійсненні контролю рівня відвідуваності учнями занять.

Таблиця 2.8

Склад проектованої виробничої команди в Ліцеї «Наукова зміна»

№	Задача / Учасник	Директор	Заступник директора з НВР	Педагогічна Рада	Кафедри – класні керівники
1	2	3	4	5	6
1	Вибір методів здійснення контролю	*	*	*	
2	Опрацювання електронних журналів, оцінювання повноти і вчасності їх заповнення				*
3	Складання аналітичних звітів щодо рівня відвідуваності				*
4	Пошук причин пропусків учнями занять		*		*
5	Обговорення проблематики із керівником та розробка заходів	*	*	*	*
6	Презентування результатів, окреслення очікуваних результатів		*	*	

Джерело: складено автором

1.3. Проектні команди – вимагають наявності креативного підходу до вирішення проблеми, оскільки їх діяльність окреслена проектною роботою та діяльністю.

Склад проєктної команди описаний в таблиці 2.9. Задача роботи проєктної команди полягає в реалізації проєкту по організації роботи Гуртка «Робототехніка».

Таблиця 2.9

Склад проєктованої проєктної команди в Ліцеї «Наукова зміна»

№	Задача / Учасник	Директор	Заступник директора з НВР	Вчитель з інформатики	Учнівське самоврядування
1	2	3	4	5	6
1	Визначення концепту проєкту	*	*	*	
2	Окреслення необхідних ресурсів: трудові, матеріальні, технічні тощо		*	*	
3	Визначення складу групи проєкту	*	*		
4	Розподіл ролей між учасниками групи проєкту	*	*		
5	Складання програми занять для гуртка, складання графіку роботи			*	*
6	Презентування результатів, окреслення очікуваних результатів		*	*	

Джерело: складено автором

2. Розподіл ролей між учасниками команди.

Продемонструємо впровадження цієї рекомендації із врахуванням даних щодо учасників команд, приведених в таблицях 2.7-2.9.

Розподіл здійснимо за наступними основними ролями: лідер – це керівник закладу освіти; організатор – бере на себе функцію координації роботи; виконавець – як правило, це досвідчений педагог; генератор ідей – це можуть бути вчителі, які пропонують нові передові ідеї; дослідник ресурсів – це людини, яка вишукує зовнішні професійні корисні контакти; контролер-оцінювач – педагог, який реалізує функцію аналізу проблем в самій команді; «душа команди» – учасник педагогічної команди, який покращує комунікацію; обладнувач – людина, відповідальна за пошуки напрямків діяльності.

Таблиця 2.10

Розподіл ролей між учасниками команди

№	Роль	Учасники				
		3	4	5	6	7
1	Консультативна команда	Директор	Заступники	Рада	Учнівське самоврядування	Кафедри
	лідер	*				
	організатор		*			
	виконавець			*	*	*
	генератор ідей					*
	дослідник ресурсів			*		
	контролер-оцінювач					*
	«душа команди»		*			
	обладнувач		*			
2	Виробнича команда	Директор	Заступник директора з НВР	Педагогічна Рада	Кафедри – класні керівники	
	лідер	*				
	організатор		*			
	виконавець				*	
	генератор ідей			*		
	дослідник ресурсів			*		
	контролер-оцінювач			*		
	«душа команди»		*			
	обладнувач				*	
3	Проектна команда	Директор	Заступник директора з НВР	Вчитель з інформатики	Учнівське самоврядування	
	лідер	*				
	організатор		*			
	виконавець			*		
	генератор ідей			*		
	дослідник ресурсів		*			
	контролер-оцінювач			*		
	«душа команди»				*	
	обладнувач			*		

Джерело: складено автором

Розподіл ролей дозволить підвищити ефективність взаємодій в команді, і, відповідно, результативність її роботи.

3. Організація опитувань та анкетувань серед педагогів в напрямку формування їх точки зору щодо ефективності процесів управління командами

(в цьому контексті важливості набуває потенціал, виявлений в процесі опитування із подальшою імплементацією в управлінські моделі).

Із цією метою вважаємо за доцільне запропонувати перелік пошукових запитань, які формуватимуть основу проведення опитування.

Таблиця 2.11

Пошукові запитання для організації опитувань та анкетувань серед педагогів в напрямку формування їх точки зору щодо ефективності процесів формування команд

№	Група запитань / Запитання	Варіанти відповідей
1	2	3
1	Група запитань щодо формування думки відповідно здатностей, умінь та навичок, необхідних для вчителів в педагогічній команді	
1.1	Чи вважаєте Ви системне мислення та вміння аналізувати кожну педагогічну ситуацію важливими аспектами для ефективної роботи команди?	А) так / Б) ні
1.2	Які інструменти сприяють розвитку системного мислення та аналітичних здібностей?	А) навчання – тренінги та вебінари / Б) внутрішнє навчання на базі закладу із акцентом на конкретні кейси / В) стажування в інших закладах / Г) обмін досвідом
1.3	Чи виконує важливу роль критичне мислення при організації діяльності педагогічної команди?	А) так / Б) ні
1.4	Які інструменти сприяють розвитку критичного мислення?	А) навчання – тренінги та вебінари / Б) внутрішнє навчання на базі закладу із акцентом на конкретні кейси / В) стажування в інших закладах / Г) обмін досвідом
1.5	Чи важливо проводити системний аналіз інформації при пошуку варіантів вирішення проблем в роботі педагогічних команд?	А) так / Б) ні
1.6	Які компоненти системного аналізу, на Вашу думку, є найбільш значущими (оцініть від 1 до 5)	А) виокремлення компонентів та їх аналіз / Б) визначення факторів впливу та їх оцінювання / В) оцінка ефективності використання ресурсів / Г) аналіз моделі розподілу ролей / Д) оцінювання результатів діяльності в ретроспективі, планування результатів
2	Група запитань щодо важливості комунікативних вмінь у відборі членів педагогічної команди	

Продовження табл.2.11

1	2	3
2.1	Чи важливо створювати атмосферу довіри, сприймати запропоновані ідеї іншими педагогами – членами команди, залучати їх до активної діяльності, активізувати обмін досвідом та ідеями?	А) так, адже це мотивує до співпраці / Б) ні, оскільки це може «розслабити» деяких учасників команди та знизити ефективність роботи
2.2	Чи важливо формувати мотиваційні стимули для колег через створення умов для участі у навчанні та тренінгах, важливих для їх професійного та особистісного зростання?	А) так / Б) ні
2.3	Чи цікаво Вам розробляти власні пропозиції для успішного досягнення кінцевого результату?	А) так, це мене дуже мотивує до командної роботи / Б) ні, бо переживаю, що це може бути нецікаво іншим
3	Група запитань щодо формування лідерських якостей педагогів-членів команди	
3.1	Проранжуйте за ступенем важливості лідерські якості педагогів-членів команди	А) вміння до чіткого визначення найуспішнішого способу дій та переконання колег у виборі шляху, який вважається успішним; Б) вміння взаємодіяти з усіма учасниками освітнього процесу – колегами, учнями, їхніми батьками; В) вміння брати на себе відповідальність за результат вирішення педагогічної ситуації, за досягнення поставлених цілей
4	Група запитань щодо додержання керівником вимог при створенні ефективної педагогічної команди	
4.1	Чи важливо чітко окреслювати перед педагогічною командою мету та обговорювати з членами команди основні завдання, які будуть сприяти її досягненню?	А) так, це суттєво підвищить ефективність роботи / Б) ні, оскільки кожен учасник повинен зосереджуватись лише на власних задачах
4.2	Назвіть основні інструменти до мотивування членів команди до постійного самовдосконалення і саморозвитку, що призведе до якісного підвищення рівня професійності команди загалом	А) навчання / Б) обмін досвідом, портфоліо / В) стажування / Г) проведення круглих столів, конференцій
4.3	Ви вважаєте Ви, що в міру слід контролювати роботу педагогічної команди й аналізувати результати?	А) так, щоб не знизити мотивацію до взаємодій / Б) ні, важливо здійснювати контроль на всіх етапах та із максимальною увагою
4.4	Чи є важливим застосування інноваційних методів?	А) так, безсумнівно / Б) ні, бо це може викликати опір змінам зі сторони учасників команди
4.5	Чи доцільно підкреслювати результати роботи педагогічної команди, нагороджувати і святкувати успішне досягнення поставлених цілей?	А) так, безсумнівно / Б) ні, бо це може образити інших учасників, які працювали не так ефективно, на думку керівника

Джерело: складено автором

Опитування важливо проводити мінімум 2 рази на рік, що дозволить сформувати аспекти щодо ефективного формування команд, пошуку недоліків та вирішення проблем.

Висновки до розділу 2

Приділено увагу українським та зарубіжним практикам управління формуванням педагогічних команд в закладах загальної середньої освіти, зокрема проаналізовані наступні заклади: Ліцей №11 Івано-Франківської міської Ради; Київський Ліцей бізнесу; Ліцей №3 Подільського району м.Києва; Tiefenbachschule (Germany). Як демонструють проаналізовані українські та зарубіжні практики управління формуванням педагогічних команд в закладі загальної середньої освіти, в основі лежать техніки кадрового менеджменту, стимулювання довірчих відносин та взаємодій, мотивування до проєктної діяльності та спільної участі в реалізації стратегічних цілей та задач закладу.

Особливості формування педагогічних команд та управління їх діяльністю проаналізовані також на прикладі ліцею «Наукова зміна». Головна мета діяльності - забезпечення реалізації прав громадян на отримання послуг освіти. В структурі моделі організації навчальної діяльності в ліцеї виокремлені 7 кафедр, зокрема з української мови та літератури, зарубіжної літератури, з іноземних мов, з математики, з інформатики, з викладання суспільно-гуманітарних дисциплін, з фізичного виховання, трудового навчання, з викладання природничих дисциплін. В цілому повноцінно виконуються всі етапи в моделі управління формуванням педагогічних команд в Ліцеї «Наукова зміна», проте не реалізуються підходи щодо вибору оптимальних типів педагогічних команд, щодо розподілу ролей між учасниками команди, не організовуються опитування та анкетування серед педагогів в напрямку формування їх точки зору щодо ефективності процесів управління командами (в

цьому контексті важливості набуває потенціал, виявлений в процесі опитування із подальшою імплементацією в управлінські моделі).

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, приведеного в магістерській роботі, слід зробити наступні висновки. Метою першого розділу є вивчення теоретичних аспектів формування педагогічних команд у закладі загальної середньої освіти.

Головною умовою створення інноваційного ЗЗСО, який буде відповідати новим освітнім стандартам, забезпечувати якісну підготовку учнів є створення в школі успішної педагогічної команди, основою діяльності якої є ефективна командна взаємодія. Організація такої взаємодії між членами педагогічної команди є основним критерієм успішної управлінської взаємодії керівника ЗЗСО та освітньої діяльності закладу в цілому.

Було розглянуто сутність командного менеджменту, його переваги і обмеження; поняття «команда», «педагогічний колектив», «група», «педагогічна команда»; головні критерії і характеристики відмінностей команди від групи. Під командою слід розуміти спільноту людей, які для досягнення спільної мети працюють разом. Проведене дослідження показує, що в науковому доробку відсутній єдиний підхід до розуміння феномену педагогічної команди. У психологічній та педагогічній літературі педагогічна команда здебільшого визначається як особлива форма організації роботи педагогічного колективу. Педагогічна команда – це група педагогічних працівників, яка має спільні мету, стратегію та орієнтована на спільне вирішення актуальних завдань, за розв'язання яких вони несуть взаємну відповідальність, орієнтована на взаємозамінність і міжособистісні відносини, які дають можливість особистісного зростання. Наявні трактування дозволяють відмітити, що поняття «команда» та «група» не є тотожними, оскільки можна зібрати певну групу людей, не створюючи при цьому команди.

Ключовим суб'єктом у процесі формування педагогічної команди виступає керівник ЗЗСО, управлінська діяльність якого має бути направлена на створення належних умов для формування ефективної командної взаємодії, стимулювання ініціативності педагогів, формування сприятливого

психологічного клімату в педагогічному колективі. Ефективна педагогічна команда є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, яка базується на гнучкості, стратегічному мисленні, партнерстві та довірі.

Метою другого розділу окреслене вивчення особливостей практик формування педагогічних команд у закладі загальної середньої освіти: управлінські аспекти. Приділено увагу українським та зарубіжним практикам управління формуванням педагогічних команд в закладах загальної середньої освіти, зокрема проаналізовані наступні заклади: Ліцей №11 Івано-Франківської міської Ради; Київський Ліцей бізнесу; Ліцей №3 Подільського району м.Києва; Tiefenbachschule (Germany). Як демонструють проаналізовані українські та зарубіжні практики управління формуванням педагогічних команд в закладі загальної середньої освіти, в основі лежать техніки кадрового менеджменту, стимулювання довірчих відносин та взаємодій, мотивування до проєктної діяльності та спільної участі в реалізації стратегічних цілей та задач закладу.

Особливості формування педагогічних команд та управління їх діяльністю проаналізовані також на прикладі ліцею «Наукова зміна». Головна мета діяльності - забезпечення реалізації прав громадян на отримання послуг освіти. В структурі моделі організації навчальної діяльності в ліцеї виокремлені 7 кафедр, зокрема з української мови та літератури, зарубіжної літератури, з іноземних мов, з математики, з інформатики, з викладання суспільно-гуманітарних дисциплін, з фізичного виховання, трудового навчання, з викладання природничих дисциплін. В цілому повноцінно виконуються всі етапи в моделі управління формуванням педагогічних команд в Ліцеї «Наукова зміна», проте не реалізуються підходи щодо вибору оптимальних типів педагогічних команд, щодо розподілу ролей між учасниками команди, не організовуються опитування та анкетування серед педагогів в напрямку формування їх точки зору щодо ефективності процесів управління командами (в цьому контексті важливості набуває потенціал, виявлений в процесі опитування із подальшою імплементацією в управлінській моделі).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баніт О.В. Командоутворення як продуктивна педагогічна технологія освіти. *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії* (Open ForumITME-CRS-2019): зб. матеріал. Першого Всеукраїнського відкритого науково-практичного форуму (Київ – Одеса, 10–13 жовтня 2019 року). Одеса : Інститут комп'ютерних систем Одеського національного політехнічного університету. 2019. Вип. 1.221. С. 62–64
2. Барков К.О. Командоутворення як складова формування успішного корпоративного середовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 4. С. 194–199.
3. Беляєва О. П. Ефективне управління командою педагогічного колектива в умовах кризових явищ. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1. С. 10-13.
4. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія. К. : Атіка, 2008. 684 с.
5. Бредіхіна І. В. Педагогічна команда та педагогічне лідерство як чинники удосконалення управління освітнім процесом у Польщі та Україні. *Українська полоністика*. 2018. Вип. 15. С. 103-109.
6. Брик О.М. Особливості управлінської спрямованості менеджерів мережевого маркетингу. *Актуальні проблеми психології. Том 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Економічна психологія. Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України*; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. К.: Міленіум, 2003. Вип. 9. С. 100-103.
7. Вербицький В. В. Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом. *Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка*. URL: <http://www.stattionline.org.ua/pedagog/104/17789-innovacijni-texnologij%D1%97-v-upravlinni-navchalnim-zakladom.html>

8. Воронова С. Формування педагогічної команди в загальноосвітньому навчальному закладі. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2016. Вип. 20(1). С. 32-38.
9. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 290 с
10. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник; гол. ред. С. Головка. Київ: Либідь, 1997. 373 с.
11. Денисюк М., Кoberник О. Здатність до роботи в команді як сучасна професійна компетентність педагогічного працівника. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. 2021. Вип. 2. С. 216-223.
12. Долженков О., Сакалюк О. Крос-культурний менеджмент у закладах освіти. *Наука і освіта*. 2018. № 4. С. 43-48.
13. Економічна енциклопедія: у 3-х т. кол. авт. Б. Я. Гаврилишин, С. В. Мочерний, О. А. Устенко та ін.; Київ.: Академія, 2000. 863 с.
14. Карамушка Л. М., Клокар Н. І., Філь О. А. Технологія формування управлінської команди освітньої організації: Навч.-метод. посібник. Біла Церква: КОПОПК. 2008. 64 с.
15. Карамушка Л. М., Філь О. А. Особливості діяльності команд по введенню змін в освітніх організаціях (на матеріалі системи середньої освіти) Т.1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Ч. 19 за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2007. с. 8-15.
16. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди. К.: ІНК ОС, 2007. 268 с.
17. Катценбах Дж., Сміт Д. Командна мудрість: створення високоефективної організації. ArtHuss, 2019. 376 с.
18. Квітка Д. Особистість, колектив, команда. Відкритий урок: розробки, технології, досвід. URL: <https://osvita.ua/school/method/6022/>
19. Київський Ліцей бізнесу. URL: <https://www.klb.education/>

20. Ковальова Т. О. Робота в команді як педагогічна проблема. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2020. № 2(2). С. 130-138.
21. Левченко А. О., Горпинченко О. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*, 2022, вип. 8(41). С. 253-258.
22. Ліцей №11 Івано-Франківської міської Ради. URL: <https://www.lyceum11.if.ua/>
23. Ліцей №3 Подільського району м.Києва. URL: <https://liceum3.kyiv.ua/>
24. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. *Соціальна психологія*. 2005. № 6. с. 52-58.
25. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент: навч. пос. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
26. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
27. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. Посібник, Вінниця, 2018. 196 с.
28. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2007. 134 с.
29. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Н. В. Доценко, Л. Ю. Сабадош, І. В. Чумаченко; за заг ред. І. В. Чумаченко. Харків. Нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.
30. Монастирський, Г. Л. Теорія організації. Тернопіль, Україна: ТНЕУ. 2014. 330 с.

31. Морущко О. О., Висоцький А. Л. Основні управлінські культури: соціонічний аналіз. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 1 (13), т. 1. 55–61.
32. Муха Р. А. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 1. С. 94-98.
33. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту: навч. посіб. І. М. Найдьонов. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. Ч. 2. 270 с.
34. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць. за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко. Маріуполь: МДУ, 2013. 216 с.
35. Пастух Л.В. Командоутворення як важливий напрям управління закладами загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції “нова українська школа”. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. пр. Ін-ту психол. ім. Г.С. Костюка НАПН України. Харків : КЦ ФОП Іванової М.А., 2020. Т. І. Вип. 57. С. 50–58.
36. Піддячий В.М. Адаптація педагогів до зміни умов професійної діяльності та копінг-стратегії. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2022. Вип. 1 (21). С. 84–96.
37. Піддячий В. Готовність науково-педагогічних працівників до створення проєктної команди. *Молодь і ринок*. 2024. № 7-8. С. 75-85.
38. Правдивцев П., Колган Т., Колган, О. Моделювання системи управління закладом загальної середньої освіти з використанням цифрових освітніх технологій. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2021. №15. С. 150–162.
39. Редько С. І. Формування педагогічної команди закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Матеріали VI Міжнародної наукової конференції*, м. Біла Церква, 2 лютого, 2024 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. С. 245-250.
40. Теорія управління: навчальний посібник. І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

41. Томчук М. І. Психологічні особливості формування команд в організаціях Міністерства внутрішніх справ. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_50
42. Управління закладом освіти. Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с
43. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
44. Хміляр О. Ф. Команда серед команд. чому мала команда є ефективною бойовою одиницею? *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Психологія. 2024. Випуск 1. С. 53-59.
45. Шавкун І. Г. Командний менеджмент: аксіологічний вимір. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2010. Вип. 42. С. 218-226.
46. Шоутен Т. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти. Т. Шоутен, Л. І. Даниленко, О. І. Зайченко, Н. З. Софій; за заг. ред. Даниленко; Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». К.: СПД-ФО К.С. Парашин, 2009. 112 с.
47. Як навчають вчителів у Німеччині та чим заохочують молодь залишатися в професії. URL: <https://nus.org.ua/2024/04/26/yak-navchayut-vchyteliv-u-nimechchyni-ta-chym-zaohochuyut-molod-zalyshatysya-v-profesiyi/>
48. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan page. 2023. 760 p.
49. Lencioni P. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass, 2018. 230 p.

50. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments.- In: Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.
51. Tiefenbachschule. URL: <https://www.tiefenbachschule.de/>
52. Top 10 ways to build an effective ELT teaching team. URL: <https://oxfordtefl.com/blog/top-10-ways-to-build-an-effective-elt-teaching-team/>
53. Whillans A., Perlow L. Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted theiractivities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*. 2021. Vol. 31. Issue 1. p. 12.