

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: «Організація командної взаємодії
учасників освітнього процесу 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

Виконала

Студентка групи УЗОм-1-24-1.43

(шифр групи)

Шаломова Анастасія Вікторівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

Старший викладач кафедри управління

(науковий ступінь, вчене звання)

Проскура Оксана Ільвіна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Шаломова Анастасія Вікторівна

Організація командної взаємодії учасників освітнього процесу в ЗЗСО м. Києва. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник -Проскура Оксана Ільвівна, старший викладач кафедри управління Факультету економіки та управління.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти організації командної взаємодії учасників освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). Уточнено категорійно-понятійний апарат та обґрунтовано ключову роль командної взаємодії у підвищенні якості освітнього процесу в умовах модернізації освіти. Проаналізовано український та міжнародний досвід організації командної взаємодії. Обґрунтовано необхідність миротворчої освіти та розвитку медіативних компетентностей для переходу від пасивної толерантності до активного миротворення, а також доцільність створення служб порозуміння у ЗЗСО для конструктивного вирішення конфліктів. Розроблено практичні рекомендації щодо застосування організації командної взаємодії та впровадження міжнародних менеджмент-методик, зокрема Аджайл-методологій (Скрам та Канбан), для оптимізації проектної роботи та адміністративних процесів. Визначено управлінську ефективність командної взаємодії як системи скоординованих управлінських дій.

Ключові слова: ЗЗСО, Канбан, командна взаємодія, медіативні компетентності, миротворча освіта, організація взаємодії, Скрам, учасники освітнього процесу.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури. Обсяг роботи 87 сторінок. Кількість використаних джерел – 92 джерела на 9 сторінках.

SUMMARY

Shalomova Anastasiia

Organization of Team Interaction among Participants of the Educational Process in General Secondary Education Institutions of Kyiv. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor: Proskura Oksana Iliivna, Senior Lecture, Department of Management, Faculty of Economics and Management.

The qualifying Master's thesis examines the theoretical foundations and practical aspects of organizing team interaction among participants of the educational process in general secondary education institutions (GSEIs). The categorical and conceptual apparatus is refined, and the key role of team interaction in enhancing the quality of the educational process under educational modernization is substantiated. Ukrainian and international experience in organizing team interaction is analyzed. The necessity of peace education and the development of mediation competencies for transitioning from passive tolerance to active peacemaking is substantiated, as is the expediency of creating reconciliation services in GSEIs for constructive conflict resolution. Practical recommendations are developed for the application of team interaction organization and the implementation of international management methodologies, including Agile methodologies (Scrum (eduScrum) and Kanban), for optimizing project work and administrative processes. The managerial effectiveness of team interaction is defined as a system of coordinated managerial actions.

Keywords: GSEI, Kanban, mediation competencies, organization of interaction, participants of the educational process, peace education, Scrum, team interaction.

Work Structure: The work consists of an introduction, two chapters, conclusions to the chapters, general conclusions, and a list of references. The work consists of 87 pages. The number of sources used is 92 sources on 9 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	9
1.1. Аналіз категорійно-понятійного апарату за темою дослідження	9
1.2. Організація командної взаємодії учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти: аналіз українського та зарубіжного досвіду...	18
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ЗЗСО.....	41
2.1. Застосування організації командної взаємодії для учасників освітнього процесу у ЗЗСО	41
2.2. Практичні рекомендації, щодо вдосконалення організації командної взаємодії для учасників освітнього процесу у ЗЗСО	65
Висновки до розділу 2	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	7

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ЗЗСО - заклад загальної середньої освіти.

ІКТ- інформаційно-комунікаційні технології.

МО - методичне об'єднання.

ЗВО- вищий навчальний заклад.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.

Сьогодні в умовах модернізації української освіти важливо створення сприятливої атмосфери співробітництва та перехід до діалогізованого спілкування між учасниками освітнього процесу, що в свою чергу дасть можливість розкрити творчий потенціал особистості, сприятиме розвитку ініціатив та об'єднання на основі спільних цілей і прагнень. Враховуючи розвиток та затвердження концепції Нової Української Школи дедалі частіше у своїй роботі ЗЗСО використовують поняття командної взаємодії. Тобто взаємодії та зворотного зв'язку високої якості між вчителями, учнями, батьками, адміністрацією закладу та педагогічними працівниками. ЗЗСО - складний механізм, який може працювати виключно при належному догляді, тобто злагодженій роботі усіх ланок та учасників освітнього процесу. Якщо адміністрація закладу хоче, щоб показники закладу не лише лишались на достойному рівні, а ще й покращувались, то необхідно вдосконалити рівень командної взаємодії. Протягом роботи необхідно враховувати розвиток сучасних інноваційних систем та ІКТ технологій, тобто не варто забувати про дистанційну командну взаємодію. Для високої результативності командної взаємодії у сучасних обставинах для комунікації між учасниками широко використовують месенджери (viber, WhatsApp), корпоративну пошту (gmail; ukr.net); сторінки у соціальних мережах (Facebook), канали для відео конференцій та вебінарів (Google Meet, Zoom). Причому керівник має сам активно використовувати засоби ІКТ, тим самим демонструючи власним прикладом важливість використання сучасних технологій учасникам своєї команди.

Мета і завдання дослідження

Метою дослідження є: теоретичне та практичне застосування організації командної взаємодії для учасників освітнього процесу у ЗЗСО.

Для реалізації мети визначено наступні **завдання:**

- Розглянути категорійно-понятійний апарат командної взаємодії учасників освітнього процесу.
- Організація командної взаємодії учасників освітнього процесу, міжнародний досвід.
- Практичне застосування командної взаємодії для учасників освітнього процесу в ЗЗСО.
- Практичні рекомендації щодо впровадження міжнародних менеджмент-методик командної взаємодії в ЗЗСО.

Об’єкт дослідження: командна взаємодія учасників освітнього процесу у ЗЗСО.

Предмет дослідження: Організація командної взаємодії учасників освітнього процесу у ЗЗСО.

Для реалізації поставлених завдань та досягнення мети були використані наступні **методи:** аналіз, узагальнення та систематизація різноманітних досвідів у даній тематиці для створення рекомендацій застосування організації командної взаємодії для учасників освітнього процесу у ЗЗСО.

Практичне значення одержаних результатів

Отримані результати та розроблені практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані адміністрацією, педагогічними працівниками та методичними об’єднаннями ЗЗСО для: створення безпечного освітнього середовища та формування культури соціальної злагоди. Підвищення внутрішньої мотивації педагогів та їхньої залученості до прийняття управлінських рішень. Вдосконалення управлінських процесів та підвищення загальної ефективності роботи закладу завдяки впровадженню гнучких методик командної взаємодії.

Апробація результатів дослідження

Апробація результатів відбулась на науково-практичній конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічних сферах України: теорія і практика.» та на засіданні методичного об’єднання (МО)ЗЗСО.

Структура магістерської роботи

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Аналіз категорійно-понятійного апарату за темою дослідження.

Враховуючи активний розвиток у системі загальної середньої освіти, дедалі частіше можна зустрітись з поняттям командної взаємодії. Командна взаємодія у ЗЗСО передбачає співпрацю та взаємодію між батьками, учнями, педагогічними працівниками. Ефективна командна взаємодія сприяє підвищенню якості освітнього процесу. Для того, щоб організація командної взаємодії ЗЗСО була на високому рівні, що відповідатиме орієнтації на інноваційні підходи в освіті, першочерговим завданням керівника є створення команди та організації командної взаємодії. На перший погляд може здаватись, що всі ми щоденно працюємо у одному колективі виконуємо схожі завдання, які спрямовані покращити навчальний процес. Розберемось у чому власне різниця між колективом та командою.

Колектив (від лат. *collectivus* – збірний) – група людей, об'єднаних спільною діяльністю, що ґрунтується на спільних інтересах, нормах, соціально значимих цілях.[1]

Колективом можуть бути люди, які об'єднані спільною характеристикою. Наприклад: місцем роботи, спільними інтересами, хобі. Колектив педагогічних працівників на педагогічних радах та нарадах обговорюють та приймають спільні рішення. Причому колектив, як «множина» людей, які мають наприклад однакове місце роботи можуть ділитись на «підмножини», так званий колектив у колективі. До таких видів можуть відноситись об'єднання МО, що поділені за різними предметними галузями, спільнота батьків, які приймають активну участь та долучаються до різноманітних навчальних іновацій. Учні ЗЗСО також є колективом, так як найчастіше відображують своїми успіхами та досягненнями чи ефективна командна взаємодія між спільнотою батьків, педагогічним колективом та адміністрацією закладу. Саме від злагодженої

роботи команди залежить чи у правильному напрямі рухатиметься колектив закладу та інші учасники освітнього процесу.

Команда – це група людей, які об'єднані спільною метою або завданням і взаємодіють між собою для досягнення цієї мети. [1] У команді кожен учасник відіграє свою роль і вносить свій внесок у загальний успіх. Команда- це люди, у яких є спільна мета, бачення та розуміння за допомогою яких засобів та методів, вони можуть її досягнути. Злагоджена робота команди, що у першу чергу складається із адміністрації ЗЗСО може допомогти, спрямувати колектив до якого ми у даному контексті відносимо спільноту батьків, педагогічний колектив та здобувачів освіти та підвищити якість навчальних досягнень. Як зазначає у своїй статті Панченко А.Г.< Реформування системи освіти завжди починається з певних змін в управлінні освітою та управлінні загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ). Тому ефективність освітніх процесів значною мірою залежить від ефективності управлінської діяльності. > [8, с.1]

З позиції культурно-історичної теорії, розвиток відбувається в процесі спільної діяльності та спілкування. Команда створює зону найближчого розвитку для її членів, сприяючи професійному зростанню та обміну досвідом. Для команди важлива мотивація та залученість. Командна взаємодія підвищує внутрішню мотивацію педагогів, оскільки вони відчують причетність до спільного, значущого результату. Не менш важливим аспектом є управління конфліктами. У команді існує механізм конструктивного вирішення конфліктів через обговорення та пошук консенсусу, що є значно ефективнішим, ніж індивідуальне протистояння.

Звичайно, коли у діях команди відбувається не злагоджена робота , не узгоджено, хто за який вид діяльності відповідає, то колективам, які їм підпорядковуються складно зрозуміти, до якої мети прагне досягти адміністрація ЗЗСО, як управлінський орган. Наприклад, якщо у критичній ситуації зранку педагогічним працівникам повідомляють певну інформацію, вони доносять її до батьків, через декілька годин погляд на певну ситуацію у

адміністрації закладу змінюється, вони повідомляють спільноті батьків вже іншу інформацію при цьому не повідомивши педагогічних працівників, то виникає конфлікт інтересів при якому батьки спілкуючись між собою піддають сумніву компетенції педагогічних працівників.

До основних проблем, які можуть завадити ефективний командній взаємодії можна віднести:

- Проблеми комунікації.
- Уникнення відповідальності.
- Відсутність зобов'язань.
- Нескінченна кількість повідомлень та кількість груп у меседжерах.
- Нереалістичні терміни виконання завдань.
- Умисне створення конфліктних ситуацій.
- Необхідність займатись кількома справами одразу.
- Часті зміни в поточній роботі.

Командна взаємодія в закладі загальної середньої освіти має свою специфіку, обумовлену освітніми цілями та різноманітністю суб'єктів (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1.1

<i>Характеристика</i>	<i>Сутність в освітньому процесі</i>	<i>Концепція</i>
Синергетичність	Результат роботи команди (наприклад, розробка навчальної програми) перевершує суму індивідуальних внесків вчителів [4, с.5-20].	Теорія систем
Ролевий розподіл	Чітке визначення функцій (лідер, координатор, генератор ідей, критик) запобігає конфліктам та дублюванню зусиль [5].	Ролі команди Р. Белбі
Цілеспрямованість	Усі дії команди (наприклад, Психолого-педагогічний супровід) підпорядковані досягненню конкретного освітнього результату [6, с.705-717].	Теорія цілей (Локк і Летем)
Рефлексивність	Здатність команди критично оцінювати власні процеси, комунікацію та результати, вносити корективи [7].	Теорія навчальних організацій (П. Сенге).

Не менш важливим видом командної взаємодії з розвитком є застосування ІКТ.

Як зазначають у своїй статті Г. Гладкова, та А. Панченко “Використання сервісів Google в управлінні закладом середньої освіти.” [9, с.337-344]

Сервіси Google забезпечують оптимізацію збору, збереження, пошуку, опрацювання та представлення інформації. Їхня ефективність обґрунтована для наступних функцій педагогічного менеджменту:

- Прийняття управлінського рішення (накази, плани, розпорядження).
- Організація виконання рішень і планів (включаючи доведення рішення до виконавця, моделювання рішень).
- Координація діяльності виконавців.
- Контроль: Оперативний, поточний та підсумковий.
- Облік результатів діяльності та аналіз і оцінка її ефективності.

Приклади застосування сервісів Google наведено у Табл. 1.2.

Таблиця 1.2

<i>Управлінська функція</i>	<i>Рекомендовані Google Сервіси</i>
Планування	Календар, Пошта
Організація	Диск, Пошта
Координація	Пошта
Облік	Диск
Аналіз	Форми

Управління є ефективним, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого планування діяльності закладу освіти зазначає Алла Панченко у своїй статті “Управління діяльністю загальноосвітнього навчального закладу: планування” [8, с.88-93]

Особлива увага приділяється управлінським аспектам планування, які включають використання певних інструментів та технологій (Табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Управлінський аспект	Інструмент / Технологія	Мета
Самоаналіз та оцінка діяльності за попередній період	Модель CAF (Common Assessment Framework)	Визначення цілісної картини організації та самооцінювання для покращення діяльності.
Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	SWOT-аналіз	Детальне вивчення впливу середовищ для забезпечення прискореного досягнення стратегічних цілей.
Забезпечення процедури планування (декомпозиція цілей)	Технологія «дерево цілей»	Структурована, ієрархічна сукупність цілей, що дозволяє розподілити головну мету на підпорядковані підцілі, завдання та конкретні заходи.
Оцінювання планово-прогностичної діяльності керівника	Тестування в системі Інтернет	Залучення педагогів, батьків, учнів та інших зацікавлених осіб до оцінювання якості планування.
Створення календаря планових заходів	Google-календар (у системі Google-групи)	Узгодження заходів та інформування виконавців після затвердження плану.

Планування має бути постійним, а не одноразовим процесом, оскільки заклад ставить нові завдання після досягнення первинної мети, а зміни зовнішнього середовища вимагають постійного коригування.

Не менш важливою складовою командної взаємодії є поняття толерантності. Оскільки у сучасному світі, сповненому різноманітності та, на жаль, конфліктів, освіта відіграє критично важливу роль у формуванні культури. Перехід від простої толерантності – терпимого ставлення до відмінностей – до активного миротворення вимагає цілеспрямованого розвитку ключових навичок. Серед них, особливе місце займають командна взаємодія та медіативні компетентності. У зв'язку з воєнним станом в Україні зараз, як ніколи, набула актуальність застосування миротворчої освіти у навчальних закладах країни,

оскільки даний вид освіти може бути реалізований та застосований для вирішення проблем та розвитку людського потенціалу в конфліктному та постконфліктному суспільстві. Наразі головною метою сучасних закладів освіти є пропагування цінностей та розвиток компетентностей конструктивного спілкування, задля мирного розв'язання конфліктних ситуацій, що можуть виникати у процесі навчання. Толерантність є першим кроком на шляху до мирного співіснування. Вона означає визнання та повагу до прав інших людей бути тими, ким вони є, незалежно від їхньої культури, релігії, етнічної приналежності, поглядів чи способу життя. Однак, сама по собі толерантність не гарантує активної співпраці чи здатності вирішувати конфлікти конструктивно. Вчителі мають своїм прикладом демонструвати та тим самим пропагувати в повсякденному житті при спілкуванні з дітьми основні засади толерантності такі як: доброта, співробітництво, турбота, повага, співчуття, делікатність, оскільки, педагоги допомагають дітям формувати їх світобачення, норми та стандарти взаємодії з людьми. Таким чином діти будуть бачити, що все, що їм розповідають цілком можливо використовувати при спілкуванні зі своїм оточенням. Причому батькам та педагогам необхідно працювати у синергії та починати ще з дитинства, бо чим раніше дитина почне долучатись до засад поняття толерантності, тим більше так званих “промінців” толерантності стане більше і вони своїм теплом зможуть “зігріти” суспільство. Оскільки враховуючи напруженість суспільства важливо уникати крайнощів у власних судженнях, щоб не загострити конфліктні ситуації, а навпаки “пом'якшити” спілкування та прийти до більш раціонального вирішення ситуації, що склалась. Тому організація командної взаємодії на засадах толерантності має бути впроваджена, як одна з основних стратегій та планів розвитку ЗЗСО.

Тому для директорів, їх заступників, практикуючих педагогічних працівників, для покращення та удосконалення навичок, щодо запобігання насильства, мають мати змогу у своїх освітніх навчальних закладах, проходити спецкурси, які зараховуватимуться, як курси підвищення кваліфікації, для ознайомлення з базовими компетенціями посередника у вирішенні конфліктів,

щоб мати змогу створити службу порозуміння, для опанування методів запобігання та протидії проявів насильства та булінгу (цькування). При проходженні цього спецкурсу, вчителі матимуть можливість пройти практикум та розглянути кейси конфліктних ситуацій, проаналізувати різноманітні моделі поведінки, визначити тригерні точки спричинення конфлікту та створити комфортний алгоритм дії для можливих ситуацій. Найважливіший крок-створення безпечного освітнього середовища, стати для здобувачів освіти носіями філософії відновної культури та миробудування. Розвиток навичок командної роботи (співпраці, роботи в команді) є важливим для досягнення наступного етапу толерантності, яким є мирне вирішення проблем. Студенти та викладачі вчаться приймати внесок кожної людини в командну роботу. Кожен член групи робить індивідуальний внесок у досягнення цілей групи, виходячи зі своїх знань та здібностей. Люди розвивають почуття спільності та впевненості в собі через обмін досвідом та навичками. Комунікація також є важливою навичкою. Непорозуміння мінімізуються завдяки командній роботі, яка включає активне слухання, чітку мову та корисне реагування. Командна робота дозволяє людям навчатися та тренувати свої навички вирішення конфліктів. Під час спільної роботи конфлікти неминучі. Члени команди вчаться сприймати розбіжності як можливість спільно вирішувати проблеми для досягнення найкращого рішення (консенсусу).

Проектне навчання, групова робота та творча командна робота допомагають розвивати ці важливі навички. Тому для активного розвитку командної взаємодії для учнів необхідно провести семінари, виховні години з представниками поліції, де детально розбирати можливі наслідки конфліктних ситуацій та відповідальність за них, також при складанні плану виховної роботи на навчальний рік, має бути закладено тижні толерантності протягом яких, діти зможуть долучитись до благодійних ініціатив. Психологи та соціальні педагоги закладу у свою чергу проводитимуть майстер класи, де учні зможуть опанувати та розібрати такі поняття, як “ідентичність”, ”дискримінація”, ”соціальна згуртованість”. Причому важливо наводити реальні приклади з

життя, при яких діти безпосередньо могли брати участь, формулюючи нові терміни та поняття, наприклад, як люди згуртувались, будуючи захисні укриття у перші дні повномасштабного вторгнення, ділились продуктами та речима першої необхідності, підтримували один одного, тощо. Щоб досвід спілкування та взаємо підтримки розглядався через призму реальних людей та ситуацій, а не ефемерних прикладах, сухо викладаючи матеріал з підручника. Оскільки всі ми зараз живемо “на сторінках” підручника з історії. Враховуючи, що навчальний заклад для дитини –другий дім, оскільки у ньому вона проводить вагомую частину свого життя, то ми, як педагоги, маємо плекати та зрощувати у дітях основні принципи та цінності, які розглянуті та затверджені у законі України “Про медіацію”. Але не слід забувати, що більшість моделей поведінки, діти успадковують саме від батьків. Тому необхідно протягом навчального року з залученням психологів проводити батьківські зустрічі. Батьки мають вміти екологічно та толерантно реагувати на можливі ситуації, які трапляються протягом різних етапів шкільного життя дитини. Знати план дій при адаптації учня у 5 класі. Також не менш важлива підтримка дитини у перехідному віці, батьки або особи, які їх замінюють мають мати хоча б базові знання, інструменти та практичні навички, як допомогти та підтримати у цей непростий та кризовий час дитину, як коректно допомогти їй визначитись з майбутньою професією та вищим навчальним закладом. Не менш важливо активно запроваджувати дискусійну комунікацію, яка передбачає можливість існування альтернативних суджень стосовно однієї і тієї ж ситуації. Головна мета даного виду комунікації- не лише виражати свої думки, але й чути своїх однолітків. Для цього досить ефективно використати навички медіативних компетенцій. Медіативні компетентності – це сукупність знань, умінь та навичок, необхідних для конструктивного вирішення конфліктів і відновлення порушених стосунків. Вони включають наступні елементи. Емпатію, тобто здатність зрозуміти почуття, потреби та позицію іншої сторони. Нейтральність(безсторонність),що в свою чергу дозволяє розвинути здатність залишатися неупередженим у конфліктній ситуації. Навички активного слухання допомагають розуміти

інформацію через слова, а також через почуття та потреби. Підтримка діалогу створює безпечне середовище, яке дозволяє сторонам конфлікту спілкуватися відкрито та чесно. Шкільні групи медіації або служби медіації створюються для вирішення проблем між учнями, між вчителями та між учнями та вчителями. Групи допомагають учням вирішувати їхні конфлікти, включаючи цькування, суперечки та непорозуміння, не використовуючи адміністративних покарань. Групи навчають учнів вирішувати конфлікти за допомогою медіації та дозволяють учням стати ініціаторами вирішення конфліктів. Розвиток медіативних компетентностей трансформує конфлікт з руйнівної події на навчальну можливість, де учасники виходять із ситуації з кращим розумінням себе та інших.

В освітньому середовищі методика ненасильницької взаємодії має розроблятися та використовуватися індивідуально до кожної з ситуацій. При розв'язанні конфліктних ситуацій учасникам конфлікту необхідно: відмовитися від ультиматумів, необхідно надати можливість вибору, обґрунтовуючи свої почуття, емоції, інтереси та потреби. Також необхідно пам'ятати про особисту відповідальність, не критикувати а поважати права та почуття опонента. Таким чином при застосуванні дискусії при вирішенні проблемних питань молоде покоління засвоїть ефективні методи та стратегії їх вирішення. Навчатися застосовувати емоційний інтелект, досягати консенсусу співчуючи опоненту. Таким чином учні навчаються проявляти творче та критичне мислення, що дозволить при виникненні конфліктних ситуацій поглянути та оцінити ситуацію з різних точок зору та вирішити проблемні питання через діалог. Для здійснення якісної комунікації необхідно мати високий рівень інтелектуальної культури.

Освіта є важливішою, ніж будь-коли, в сучасній українській спільноті, особливо у період війни та повоєнного часу. Це перехід від пасивного ставлення до активного миротворчого підходу. Для здійснення цієї трансформації школи повинні навчати учнів шляхів гарної командної роботи та засобів вирішення конфліктів. Школи, які навчають учнів аспектам командної роботи та вирішення

конфліктів, мають більший вплив, ніж просто навчання. Вони виховують дітей, які не лише прийматимуть різноманітність, але й створюватимуть мир через командну роботу, діалог та вирішення проблем. Вчителі навчають молодь використовувати емоційний інтелект, інноваційне та критичне мислення, а також ненасильницьке спілкування для досягнення єдності та гармонії в суспільстві. Шлях освіти, який веде людей від байдужості до активного миротворчого підходу, – це шлях до сталого розвитку, соціальної гармонії та повного відродження українського суспільства.

1.2. Організація командної взаємодії учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти: аналіз українського та зарубіжного досвіду.

В українській та міжнародній літературі зазначено, що командна робота є одним із основних факторів, що впливають на успіх у школі. Ті, хто цінує особисту діяльність порівняно з командною, не мають необхідних комунікативних навичок, що призводить до низької успішності в школі. Як зазначає у своїй статті Панченко А.Г.< Школа являє собою систему спільної діяльності людей (вчителі, учні, батьки, громадськість). Управляючи спільною діяльністю, керівнику ЗНЗ необхідно визначити, яких результатів хочемо досягти в майбутньому, проаналізувати, які можливості є для досягнення бажаних результатів, визначити склад та структуру майбутніх дій, передбачити та оцінити наслідки.> [8,с.3]

Школи, які підтримують командну роботу учнів та залучають учнів, персонал та батьків до навчального процесу на повну потужність, є навчальними спільнотами, які вирішують складні проблеми та досягають найкращих результатів, що призводить до покращення успішності та репутації школи. Взаємодія в командах надає її членам багато переваг у їхньому особистісному розвитку та навчальному прогресі в ЗЗСО. Це деякі з питань, які показують, що дає командна робота.

Командна робота сприяє особистісному розвитку, самовдосконаленню та сприйнятливості до зворотного зв'язку. Онлайн-залучення команди ЗЗСО сприяє вирішенню проблем через людську взаємодію. Студенти, які співпрацюють у процесі навчання через командну роботу, розвивають покращені комунікативні навички та почуття партнерства. Люди розвивають довіру, коли від них вимагається докласти всіх зусиль для спільної роботи. Демонстрація особистих талантів через командну роботу дозволяє людям досягати успіху. Діти розвивають необхідні навички співпраці через командну роботу, що є фундаментальною вимогою в більшості видів трудової діяльності. Освітній процес вимагає від CSE працювати в команді, оскільки цілісні особистості повинні виконувати певні завдання самостійно. Успіх річного проекту або багаторічного плану розробки та впровадження залежить від того, наскільки добре співпрацюють члени команди. Командна робота дозволяє людям співпрацювати у вирішенні проблем, і вони можуть висловлюватися, ділитися будь-якими ідеями без страху, що призводить до повноцінного творчого мислення, яке забезпечує ефективність проекту. Командна робота - навичка, яку студенти набувають під час навчання, і дуже важливо створити сприятливу атмосферу, яка заохочуватиме наполегливу працю та забезпечуватиме ефективну роботу. Командна робота не лише допомагає людям розвиватися як професійно, так і особисто, але й дозволяє їм повною мірою використовувати свої здібності та отримувати знання від інших людей. Як зазначає у своїй статті Панченко А.Г. <На всіх стадіях розвитку ЗНЗ наукові школи та науковці особливу увагу зосереджували на функції планування як підготовчому етапі управлінської.> [8, с.1]. Проведення освітніх заходів відповідно до плану з установою ЗЗСО призведе до найкращих результатів з окремими співробітниками. Під час побудови хорошої команди в ЗЗСО є кілька кроків, які потрібно зробити. Зосередимося на основних, заснованих на моделі групової динаміки, запропоновані Брюсом Уейном Такменом. Його модель командної поведінки проходить через чотири етапи, кожен з яких має певні особливості та цілі. Модель Такмана служить лінійною моделлю, яка проходить через кроки

для оцінки взаємодії в команді, що застосовується до простих команд, які мають чітко визначені завдання та нечіткі ролі членів, а також не мають попереднього спільного досвіду роботи або порівнянного досвіду виконання завдань. Модель також служить базовою моделлю, яку використовують інші моделі, завдяки численним посиленням. Модель представляє різні можливості для розвитку технологій. Фаза має свої власні визначальні риси, моделі поведінки та конкретні цілі.

П'ять етапів розвитку команди, сформованих Брюсом Такманом:

Формування (Forming) – знайомство та перші кроки. На цьому етапі учасники знайомляться, адаптуються до нового середовища й отримують перші завдання. Відчувається певна невизначеність, оскільки кожен прагне зрозуміти свою роль і місце в команді. Характерними рисами являються обережність та спостережливість учасників, необхідність у лідерстві та встановленні чітких правил взаємодії, орієнтація людей на керівника, та потреба у чіткій структурі та визначеності. Лідер відіграє ключову роль, оскільки саме від нього залежить, наскільки швидко команда прийде до продуктивної роботи. Він повинен формулювати чіткі очікування та цілі, створювати атмосферу довіри, заохочувати учасників до співпраці та уникати надмірного контролю. Якщо цей етап проходить успішно, команда повільно переходить до стадії конфліктування.

Конфліктування (Storming) – боротьба за лідерство та ролі. На цій стадії команда переживає конфлікти, оскільки учасники виказують власні погляди, цінності та методи роботи, відбувається боротьба за лідерство, визначення владних повноважень і ключових ролей. Викликами часто бувають можливі непорозуміння та суперечки між членами команди, деякі учасники намагаються домінувати, інші уникають конфлікту; виникають сумніви щодо компетентності окремих членів команди; може спостерігатися опір змінам та небажання слідувати загальним правилам. Роль лідера на даному етапі - бути медіатором, допомагати вирішувати конфлікти конструктивно, навчати команду методам ефективної комунікації, чітко розподіляти ролі та відповідальність, допомагати

учасникам прийняти спільні правила взаємодії. Важливо не уникати конфліктів, а навпаки – використовувати їх як інструмент для розвитку команди. Тільки після проходження цього етапу команда стає більш згуртованою та готовою до плідної співпраці.

Нормування (Norming) – злагодження команди. Відносини між учасниками покращуються, формується довіра, з'являються почуття відповідальності за спільний результат, учасники починають підтримувати один одного, формуються неписані правила поведінки. Команда демонструє більшу гнучкість у вирішенні проблем, при цьому підвищується рівень мотивації. Лідер на цьому етапі має делегувати більше повноважень команді, підтримувати ініціативність учасників, заохочувати колективне ухвалення рішень, допомагати команді розв'язувати проблеми більш самостійно. Якщо команда долає цей етап вона переходить до стадії високої продуктивності.

Виконання (Performing) – пік ефективності команди, найвищий рівень розвитку команди, всі її учасники працюють злагоджено та ефективно. Взаємодія стає продуктивною, а командні процеси – гнучкими та адаптованими. Характерні висока автономність команд, відчуття спільної мети та відповідальності, мінімальна потреба у втручанні керівника, здатність ефективно вирішувати складні завдання. Лідер забезпечує підтримку команди, визнає досягнення учасників, допомагає у розвитку професійних навичок. Не всі команди доходять до цього етапу, оскільки він вимагає довіри, згуртованості та високого рівня компетентності всіх учасників.

Завершення роботи (Adjourning) – розформування команд. Остання стадія, коли команда припиняє своє існування. Це може відбуватися через завершення проєкту, зміну структури організації або перехід учасників до інших завдань. Для учасників характерними є емоційне навантаження через розставання з колективом, невизначеність щодо майбутнього, потреба у підведенні підсумків. Лідер визнає досягнення команди, проводить заключну зустріч для аналізу роботи, допомагає учасникам перенести отриманий досвід у нові проєкти. [6].

Дослідження командної взаємодії в закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО) з управлінської точки зору вимагає фокусування на поняттях, що відображають організацію, координацію, ефективність та результативність спільної діяльності. Управлінський аспект перетворює загальноприйняті соціально-психологічні категорії на функціональні елементи системи управління ЗЗСО. З управлінської позиції, «команда» в ЗЗСО — це не просто група співробітників, а структурна одиниця, спеціально сформована адміністрацією для вирішення комплексних, інноваційних або міжфункціональних завдань, досягнення яких неможливе лише індивідуальними зусиллями.

Протягом десятиліть вчені розробляли та вдосконалювали кілька моделей ефективності командної взаємодії. Такман визначив шість умов, щоб забезпечити успішність командної взаємодії:

- Команда повністю відповідає завданню, яке має бути виконане;
- Члени команди сприймають себе самостійними одиницями;
- Команда має зрозумілий, надійний та захоплюючий напрямок для свого завдання;
- Формування завдання команди, її складу та основних норм поведінки має підтримувати та полегшувати компетентну спільну роботу, а не перешкоджати їй;
- Організаційний контекст, який задовольняє потреби спільної роботи, забезпечує допомогу, підтримку та заохочення, а також підкріплює досконалість через політики та системи;
- Члени команди повинні отримувати достатнє експертне наставництво, коли воно найбільш потрібне і вони готові його прийняти.

У робочій групі керівник розподіляє завдання між членами, тоді як у команді ЗЗСО (наприклад, команда впровадження НУШ, методичне об'єднання) основні аспекти командної співпраці мають чітко управлінський характер. Команда має чітку управлінську мету, яку можна виміряти, і вона відповідає стратегії розвитку школи (наприклад, підвищення середнього значення балів зовнішнього оцінювання на 10%, розроблена нова навчальна програма спеціалізованої освіти).

Взаємна залежність між членами команди: Адміністрація повинна розподіляти ролі таким чином, щоб кожен член команди вимагав від інших успіху у виконанні своїх завдань. Це встановлює рівну співпрацю між відділами (наприклад, вчителями математики, яким потрібні психологічні дані для завершення проєктів).

Спільна відповідальність: Керівник команди (або директор) робить команду відповідальною за весь результат, а не призначає індивідуальну відповідальність. Завдяки цьому методу підтримується внутрішній контроль.

Співпраця між командами стосується організації менеджерами ресурсів у часі, персоналі та коштах для досягнення головної мети з виникненням меншої кількості проблем, таких як дублювання роботи, конфлікти та збої в комунікації. Щоб забезпечити перехід школи на дистанційне навчання, директор формує антикризову команду, де заступник директора забезпечує розклади та платформи, системний адміністратор надає технічну підтримку, а соціальний педагог спілкується з сім'ями для забезпечення безперервності навчання. Учасники освітнього процесу – вчителі, учні, батьки та адміністрація – представляють суб'єктів навчання та операційні активи для реалізації освітньої політики (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Категорія учасника	Управлінська роль у командній взаємодії	Приклад командної взаємодії
Адміністрація (Директор, Завучі)	Стратег і Координатор. Відповідає за формування команд, постановку цілей, забезпечення ресурсами та оцінювання їхньої ефективності.	Команда стратегічного планування розвитку ЗЗСО.
Педагоги	Виконавці та Експерти. Забезпечують функціональну експертизу, імплементацію рішень, горизонтальну координацію змісту освіти.	Методична команда (кафедра), що розробляє єдині критерії оцінювання.
Учні	Кінцеві бенефіціари та Активні партнери. Можуть бути залучені до команд як «зворотний зв'язок» та самоврядний ресурс.	Учніське самоврядування як команда для розробки та впровадження шкільного кодексу поведінки.
Батьки	Зовнішні стейкхолдери та Контролери. Забезпечують соціальну підтримку рішень адміністрації та зовнішній контроль за якістю.	Батьківський комітет як команда, що співпрацює з адміністрацією щодо впровадження заходів безпеки (наприклад, облаштування укриття).
Категорія учасника	Управлінська роль у командній взаємодії	Приклад командної діяльності
Адміністрація (Директор, Завучі)	Стратег і Координатор. Відповідає за формування команд, постановку цілей, забезпечення ресурсами та оцінювання їхньої ефективності.	Команда стратегічного планування розвитку ЗЗСО.

Ефективне управління вимагає переходу від вертикальної (директивної) взаємодії до горизонтальної (командної), що базується на децентралізації прийняття рішень та розширення повноважень команд.

Управлінська ефективність командної взаємодії нерозривно пов'язана з такими категоріями:

- Лідерство: У командній взаємодії акцент зміщується від формального лідерства (директор) до ситуативного та розподіленого лідерства, де члени команди по черзі беруть на себе роль лідера залежно від характеру завдання. Управлінське завдання: Створити умови для розвитку лідерства у вчительському колективі.
- Організаційна культура: Це інституційна основа для командної взаємодії. Культура, що цінує відкритість, довіру, право на помилку та спільне навчання, є передумовою успіху команд. Управлінське завдання: Формування культури, де команда, що досягла успіху, заохочується, а невдача розглядається як досвід для навчання.
- Конфліктний менеджмент: Управлінська діяльність обов'язково включає роботу з функціональними конфліктами (ідейні розбіжності), які є джерелом інновацій, та дисфункціональними (особистісними), які руйнують команду. Взаємодія має забезпечувати механізми конструктивного вирішення суперечок. Управлінське завдання: Запровадження чітких протоколів обговорення та вирішення розбіжностей під час засідань методичних команд.
- Комунікаційна інфраструктура: Це управлінська система, що забезпечує своєчасний, точний та двосторонній обмін інформацією між членами команди та між командою й адміністрацією. Якісна командна взаємодія неможлива без регулярних зустрічей, спільних цифрових платформ та чітких каналів зворотного зв'язку. Управлінське завдання: Впровадження єдиної електронної платформи для проєктних команд ЗЗСО для забезпечення прозорості та оперативності обміну даними.

Таким чином, категорійно-понятійний апарат командної взаємодії в ЗЗСО з управлінської точки зору розглядає її як ключовий механізм організаційного

розвитку, що вимагає від адміністрації не просто делегування завдань, а інституціоналізації співпраці, розвитку розподіленого лідерства та побудови культури спільної відповідальності за освітні результати.

Має відбутися повна зміна освітнього процесу, де члени команди стають активними учасниками, а не пасивними. Учні, які беруть участь у командних проектах та самоврядуванні, а також у спільному прийнятті рішень щодо правил ЗЗСО, розвивають власну суб'єктивність та почуття відповідальності. Батьки є ресурсом команди, яка також є рівноправними партнерами. Для ефективної роботи вчителі та батьки повинні застосовувати відкрите спілкування, що супроводжується постійним зворотним зв'язком, і разом визначати освітні цілі. ЗЗСО має розробити конкретні комунікаційні платформи, а також встановити добрі стосунки.

Командоутворення у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) перебуває у центрі міжнародної уваги, і одним із методів, який довела свою ефективність, є створення культури співпраці між учнями та вчителями - спільне планування.

Спільне планування визначається як час, витрачений на спільну роботу кількох вчителів (або команд вчителів) з метою кращого сприяння викладанню цільового матеріалу, покращення уроків, підвищення ефективності викладання та сприяння успішності учнів. Але дослідження показують, що багато навчальних закладів не виконують цього завдання, оскільки вчителі недостатньо беруть участь, а директори не підтримують учнів. Бачення, місія та чітко визначені цілі у спільному плануванні пов'язані з хорошим керівництвом школи, оскільки адміністрація створює колегіальне, сприятливе середовище з високими очікуваннями, довірою та професіоналізмом як стандартом. Директор (лідер) є ключовою фігурою у заохоченні та підтримці командної роботи. Директор є адміністратором, а також розробником навчального середовища та лідером навчального процесу.

Директор повинен мати чітке пояснення командної роботи та спільного планування. Він повинен встановити спільну мету, яка зробить командну роботу

та планування потужним методом покращення навчання, а не простим адміністративним завданням.

Організаційна підтримка є одним із найважливіших обов'язків шкільних адміністраторів. Директор повинен приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, включаючи час. Спільне планування є найефективнішим, коли воно практикується щодня. Коли це додаткове завдання, це створює додатковий стрес для вчителів. Коли вчителям не виділяється час для співпраці, це сигналізує їм про те, що командна робота не є пріоритетом.

Побудова довіри, професійних об'єднань та професіоналізму є відповідальністю директора як лідера. Гарний директор демонструє спільну роботу, сприяє прийняттю командних рішень та захищає їх від надмірного зовнішнього впливу, що є каталізатором змін.

За даними досліджень, думка директора про те, наскільки добре працюють ці системи, дуже важлива, оскільки вона впливає на те, як вони приймають управлінські рішення та взаємодіють між собою, а також на те, як команди досягають успіху.

Розглянемо міжнародний досвід командної взаємодії у школах США та Великої Британії.

Ключовим елементом розвитку командної взаємодії та підвищення успішності учнів у школах США є концепція Професійних навчальних спільнот (Professional Learning Communities, PLC).

PLC – це не просто збори, а систематичний, безперервний процес, у якому вчителі постійно працюють спільно, використовуючи цикл колективного дослідження та діяльнісного дослідження для покращення результатів учнів.

Три основні ідеї PLC:

- Навчання – наша фундаментальна мета. (Основний фокус на результатах навчання учнів).

- Ми працюємо спільно для досягнення нашої мети. (Колаборація є обов'язковою).
- Ми реагуємо на результати. (Діагностика та втручання).

Як працюють PLC на практиці:

- Формування команд: Вчителі об'єднуються у команди за предметами (наприклад, усі вчителі математики 9-12 класів) або рівнем (наприклад, усі вчителі 5-го класу), які викладають спільній групі учнів.
- Спільне планування: Команди спільно визначають основні знання та навички, які учні мають опанувати на кожному рівні чи курсі.
- Аналіз даних: Вчителі регулярно аналізують роботи учнів та дані (оцінки, результати тестів, контрольних) для визначення:
 - Які учні не досягли необхідного рівня?
 - Які методи навчання були найбільш ефективними?
- Втручання та збагачення (Intervention & Enrichment): На основі аналізу команда розробляє спільні стратегії втручання (додаткова підтримка для тих, хто відстає) та збагачення (глибші завдання для тих, хто засвоїв матеріал). Часто це оформлюється у програму W.I.N. (What I Need – Що мені потрібно), де учнів перегруповують за їхніми конкретними потребами.
- Взаємооцінювання: Обговорення та спільне визначення критеріїв для оцінювання робіт, що забезпечує послідовність та об'єктивність.

Спільне викладання є поширеною моделлю в США, особливо в інклюзивних класах. Це вимагає високого рівня командної взаємодії.

Модель: У класі працюють два вчителі – предметник (або вчитель загальної освіти) та спеціаліст з інклюзії (Special Education Teacher).

Завдання: Спільно планувати, викладати та оцінювати, забезпечуючи, щоб учні з особливими освітніми потребами (ООП) отримували необхідну підтримку в загальноосвітньому середовищі.

Приклади командних моделей:

- Один викладає, один підтримує (One Teach, One Assist):

Найпоширеніша, але найменш спільна.

- Паралельне викладання (Parallel Teaching): Клас ділиться навпіл, і обидва вчителі викладають однаковий матеріал одночасно.
- Станційне викладання (Station Teaching): Матеріал поділяється на кілька частин (станцій), і учні працюють у малих групах, переходячи від одного вчителя до іншого.

Багато середніх шкіл (High Schools) у США заохочують міжпредметні команди.

Інтегровані курси: Вчителі різних предметів (наприклад, STEAM: Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics) співпрацюють для створення єдиних проєктів, де учні застосовують знання з різних галузей одночасно. Наприклад, вчителі хімії, фізики, математики та англійської мови спільно ведуть інтегрований курс. Спільний час для планування (Common Planning Time): Керівництво школи часто виділяє спеціальний час у розкладі, щоб команди вчителів могли регулярно зустрічатися для планування, а не лише після уроків.

Ці практики створюють у школах США культуру колективної відповідальності за навчання кожного учня, зменшуючи ізоляцію вчителів та підвищуючи якість викладання. Професійні Навчальні Спільноти (PLC) у школах США використовують різноманітні інструменти для збору, візуалізації

та аналізу даних про успішність учнів, щоб приймати обґрунтовані рішення щодо викладання та втручання.

Розглянемо системи управління навчанням та даними.

LMS (Learning Management System) або СУН (система управління навчанням) — це програмне забезпечення, частіше хмарне, яке дає змогу створювати освітні продукти в електронному вигляді та організовувати онлайн-навчання.

LMS-платформа може використовуватися для:

- просування та продажу курсів чи інших інфопродуктів будь-яким зацікавленим користувачам;
- перекладу освітнього процесу в навчальному закладі до онлайн-режиму;
- навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

LMS-платформи допомагають спростити процес навчання як для студентів, так і для викладачів. Можливості їхнього використання враховують:

- створення та розміщення освітнього контенту в найбільш зручних форматах;
- централізоване та частково автоматизоване управління навчальним процесом;
- ведення єдиної бази учнів;
- адаптація нових працівників компанії;
- навчання персоналу, партнерів чи клієнтів;
- підвищення кваліфікації та проведення атестацій;

- формування бази знань;
- аналіз успішності учнів, відстеження прогресу;
- тестування студентів;
- залучення учнів за допомогою інструментів гейміфікації;
- автоматичне створення та видання сертифікатів.

SIS (Student Information Systems) - централізовані системи, що містять всі академічні та поведінкові дані учня (оцінки, відвідуваність, результати стандартизованих тестів). PLC використовують їх для відстеження довгострокових тенденцій успішності та порівняння результатів між різними класами або роками.

Також активно застосовуються засоби візуалізації та звітності.

Організація командної взаємодії у закладах загальної середньої освіти в США є ключовим елементом управлінської стратегії адміністрації для досягнення освітніх цілей, підвищення ефективності роботи та створення сприятливого середовища. Адміністрація (директор та його заступники) розглядає командну взаємодію як фундамент для успіху школи. Використовується стратегічне лідерство. Адміністрація створює культуру співпраці та довіри, де кожен член колективу відчуває себе важливим. Вони сприяють прозорості та відкритому спілкуванню. Створення команд допомагає при формуванні різних типів команд, часто заснованих на спеціалізації (наприклад, предметні кафедри, команди класних керівників, команди для вирішення конкретних проблем – Professional Learning Communities (PLC)). Не менш важливим аспектом є підтримка та ресурси. Надання часу (наприклад, спільний час для планування, Common Planning Time), ресурсів та навчання для командної роботи. Навчання може стосуватися навичок спілкування, вирішення конфліктів та прийняття спільних рішень.

Спільне прийняття рішень - залучення вчителів до управлінських рішень (наприклад, щодо навчальних планів, стратегії розвитку ЗЗСО), що підвищує їхню залученість та відчуття відповідальності. Оцінка та зворотний зв'язок дозволяє за допомогою моніторингу виявити ефективність командної взаємодії та надання конструктивного зворотного зв'язку командам для постійного вдосконалення.

Ефективна взаємодія адміністрації та вчителів є основою для всіх інших форм командної взаємодії.

- Команди професійної співпраці (PLCs): Це найбільш поширений формат. Вчителі регулярно зустрічаються для:
 - Аналізу даних про успішність учнів.
 - Спільного планування уроків та розробки навчальних матеріалів.
 - Визначення найкращих навчальних практик.
 - Розробки стратегій для підтримки учнів, які мають труднощі.
 - Вертикальні та горизонтальні команди:
 - Горизонтальні: Вчителі одного класу/паралелі або одного предмету.
 - Вертикальні: Вчителі різних рівнів, наприклад, вчителі 8-го, 9-го та 10-го класів для забезпечення плавності переходу навчального матеріалу між роками.
 - Менторство та коучинг: Досвідчені вчителі працюють у команді з новими колегами (менторство) або з колегами, які прагнуть вдосконалити конкретні навички (коучинг), для забезпечення постійного професійного зростання.
- Батьки розглядаються як ключові партнери у навчальному процесі.
- Команди підтримки учнів (Student Support Teams): Батьки, вчителі, адміністратори, шкільні психологи/консультанти співпрацюють для

розробки індивідуальних планів навчання (IEPs) або планів підтримки поведінки.

- Асоціації батьків і вчителів (РТА/РТО): Це формалізовані команди, які працюють над організацією шкільних заходів, збором коштів та наданням зворотного зв'язку адміністрації щодо шкільної політики та програм.
- Регулярне спілкування: Використання технологій (онлайн-портали, електронна пошта, додатки) та особистих зустрічей (батьківські конференції) для командної роботи, спрямованої на відстеження успішності та поведінки учня.

Залучення учнів до командної взаємодії розвиває їхні соціальні та лідерські навички.

- Проєктна робота (Group Work/Projects): Уроки часто містять завдання, які вимагають від учнів працювати в малих командах, що навчає їх розподілу ролей, вирішенню конфліктів та досягненню спільної мети.
- Студентське самоврядування (Student Council/Government): Учні формують команди для співпраці з адміністрацією та вчителями з питань, що стосуються шкільного життя, правил та заходів.
- Консультативні групи (Advisory Programs): Команди учнів зустрічаються з призначеним викладачем-консультантом для обговорення академічних цілей, соціально-емоційних питань та розвитку особистості.

З управлінської точки зору, успішна командна взаємодія залежить від:

- Чітких цілей: Кожна команда повинна мати конкретну, вимірювану ціль, узгоджену зі загальною місією школи.

- Розподіленого лідерства: Лідерство не обмежується лише адміністрацією; вчителі та батьки заохочуються брати на себе відповідальність.
- Ефективної комунікації: Встановлення регулярних, структурованих каналів обміну інформацією.
- Взаємної підзвітності: Чітке визначення ролей та очікувань, щоб кожен член команди розумів свою відповідальність перед групою.

В цілому, організація командної взаємодії у ЗЗСО США є системним, багатовекторним процесом, який ініціюється та підтримується адміністрацією для забезпечення кооперативної, орієнтованої на результат культури.

Розглянемо приклад командної взаємодії на прикладі Gotham Collaborative High School [3]. ЗЗСО розташована у місті/штат: Бронкс, Нью-Йорк (Bronx, New York). Орієнтація: Колаборативна (спільна) середня школа (Collaborative High School). Школа Gotham Collaborative High School (GCHS) будує свій навчальний процес на принципах, запозичених з Інституту колаборативної освіти (Institute for Collaborative Education, ICE).

Їх навчальна програма часто включає:

- Робота над громадськими проектами – замість звичайних іспитів, студенти зазвичай виконують великі дослідницькі проекти (дослідницькі роботи та усні презентації протягом навчання в коледжі), які слід виконувати в групі. Наприклад, етнографічні пішохідні екскурсії можуть проводитися в районах Бронкса командами студентів, досліджуючи місцеві проблеми або розробляючи рішення, які матимуть практичний вплив на громаду.
- Групове навчання – GCHS підтримує відкритий дискурс та дискусії.

Студенти часто беруть участь у співпраці для вирішення проблем,

обміну ідеями та спільної творчості. Знання є основою командної роботи.

- Застосування моделі раннього коледжу – студенти повинні бути високо самоорганізованими, мати ефективні комунікативні навички та працювати в командах, щоб успішно виконати курсову роботу та дослідження.

Хоча GCHS є чудовим прикладом, командна робота зазвичай практикується іншими способами:

- DECA / Імітаційне випробування: Ці дві групи є дуже корисними та можуть дати вам уявлення про підприємництво та фінанси (DECA) або про імітаційні випробування (Імітаційне випробування). Щоб працювати над досягненням спільної мети з вашою командою, ви розробите стратегії та розподілите ролі.
 - Програми STEM – студенти розробляють та тестують інженерні проекти.
 - Взаємне навчання та рецензування – учні можуть працювати в парах або менших групах, щоб порівнювати нотатки або обговорювати есе.
- Це допомагає всім зрозуміти матеріал.

Команда повинна мати спільне бачення та цінності (академічні чи адміністративні), цілі та розуміння місії школи для досягнення спільних цілей та розуміння місії школи. Завдяки цьому підходу школа встановлює єдині дії серед свого персоналу. Програма наголошує на підтримці наставників для вчителів молодшої кар'єри (ECT) через встановлені системи. Програма забезпечує організоване наставництво через структуровані програми, які включають спостереження за роботою в класі з боку колег та постійний зворотний зв'язок. Шкільна спільнота сприяє позитивному ставленню через підходи, орієнтовані на рішення, заохочуючи членів пропонувати та запитувати допомогу. Спільна мета успіху учнів контролює всю спільну діяльність. Члени команди співпрацюють для досягнення успіху учнів, розділяючи

відповідальність за свої результати. Такий підхід сприяє спільному плануванню серед членів персоналу. Команди проводять часті перевірки успішності, відвідуваності та поведінки учнів, щоб оцінити свої підходи до навчання та заходи підтримки. Співпраця дозволяє викладачам зрозуміти індивідуальний досвід учнів та їхні потреби (наприклад, потреби учнів з особливими освітніми потребами (ООП)) і надавати допомогу шляхом залучення спеціалістів різних відділів.

Командна робота є основним методом безперервного професійного розвитку (ППР):

- Зворотній зв'язок від колег – вчителі часто відвідують уроки один одного, проводять мікровикладання та обговорюють уроки. Це допомагає вчителям навчатися один в одного, отримувати чесний зворотний зв'язок та покращувати свої педагогічні навички.
- Спільне планування – вчителі одного предмета (наприклад, математики чи англійської мови) співпрацюють для створення планів уроків, навчальних матеріалів та тестів. Така співпраця зменшує обсяг роботи окремих вчителів та створює ефективне та послідовне навчальне середовище.
- Вирішення проблем у співпраці – команди дають та беруться за складні питання, такі як дисципліна або складні теми в навчальній програмі. Вони працюють як команда, щоб розробити гідні рішення цих проблем.

Для роботи командам з управління потрібні чудові умови та гідна організаційна допомога. Чітко визначені ролі в командах (завідувач кафедри, координатор курсу, наставник) корисні для запобігання дублюванню зусиль та забезпечення підзвітності. Адміністрація школи забезпечує достатній час, витрачений на командні зустрічі, планування та обговорення (наприклад, захищений час у розкладі), відкритий, прозорий та своєчасний обмін корисною інформацією між усіма членами команди та керівництвом. Система підтримки

ЕСТ є однією з найбільш організованих форм командної взаємодії в британській освіті, яка регулюється Рамковою програмою раннього розвитку кар'єри (ECF).

Наставництво для ЕСТ не є імпровізацією, а є обов'язковою, дворічною, структурованою програмою підтримки. Це відрізняє її від менторства в багатьох інших країнах.

- Тривалість: два повні академічні роки (Phase 1: 1-й рік, Phase 2: 2-й рік).
- Спільна відповідальність: школа забезпечує виділення часу для наставництва, а сам ЕСТ має певний відсоток звільнення від викладання (10% у перший рік, 5% у другий) для занять із наставником та професійного розвитку.
- Фокус: надання знань і навичок, визначених в ECF (якість викладання, поведінка, оцінювання, професіоналізм).

Командна взаємодія забезпечується чітким розподілом ролей, які взаємодіють для підтримки ECF (Табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Роль	Основна Функція у Підтримці ЕСТ
Наставник (Mentor)	Щоденна підтримка, коучинг, регулярні зустрічі 1-на-1, фокус на практичному вдосконаленні навичок викладання. Наставник переважно не оцінює для уникнення конфлікту інтересів.
Індукційний Тьютор/Координатор (Induction Tutor/Coordinator)	Оцінювання прогресу ЕСТ (двічі на рік), загальне управління програмою ECF, офіційне звітування про відповідність вимогам.
Керівник Кафедри/Предметної Області	Включення ЕСТ у предметну команду, спільне планування, надання предметно-орієнтованих ресурсів і знань.
Самі ЕСТ (Peer Support)	Взаємодія з іншими молодими вчителями для обміну досвідом та емоційної підтримки.

Підтримка ЕСТ включена до загальних правил командної роботи:

- Коучинг: наставники застосовують коучинговий підхід, а не просто надають директивні вказівки. Це сприяє рефлексивності ЕСТ та розвитку їхньої компетентності для самостійного вирішення проблем.
- Спостереження та зворотний зв'язок: уроки ЕСТ спостерігаються регулярно, коротко та цілеспрямовано, після чого наставник надає конкретний, спрямований на покращення зворотний зв'язок (часто використовуючи модель «Похвала-Пропозиція-Дія»).
- Спільне планування уроків: Керівники кафедр та наставники дозволяють консультантам з питань освіти (ЕСТ) працювати з ними над плануванням уроків або розділів, щоб побачити, як створити чудовий навчальний контент.
- Спільне використання ресурсів: Команда надає консультантам з питань освіти якісні матеріали від предметного відділу, щоб вони не витрачали нескінченний час на розробку основних ресурсів.

Головна мета — підвищити утримання вчителів (teacher retention) та якість викладання. Командна робота спрямована на перетворення потенційно складної фази становлення вчителя на період активного, керованого професійного зростання, зменшуючи ризик "вигорання".

Звісно. GROW — це дуже поширена у Великій Британії (і в усьому світі) модель коучингу, яка активно використовується наставниками (менторами) у школах для підтримки вчителів на початковому етапі кар'єри (ECT) та для професійного розвитку досвідчених педагогів.

Це назва, що являє собою чотири етапи структурованої розмови, яка допомагає людині самостійно знайти рішення, а не просто отримати вказівки: Goal (Ціль), Reality (Реальність), Options (Варіанти) та Will (Воля/Дія)

Використання моделі GROW у командній взаємодії (наставництво, зустрічі предметних кафедр) має кілька переваг:

- Розвиває самостійність: Замість того, щоб просто давати "рибу" (рішення), наставник навчає ECT "ловити рибу" (знаходити рішення). Це є ключовим для довгострокового професіоналізму.
- Сфокусованість: Структура GROW запобігає безцільним обговоренням, спрямовуючи розмову до чітких, вимірних результатів.
- Позитивна культура: Модель заснована на припущенні, що ECT має внутрішній потенціал знайти рішення, що сприяє довірі та позитивній атмосфері в команді.
- Чітке планування дій: Крок Will гарантує, що розмова закінчується не просто ідеями, а конкретними, вимірюваними, часовими зобов'язаннями (SMART-цілями).

Більшість шкіл у Великій Британії використовують командну взаємодію в різних формах наприклад, у спортивних змаганнях, групових проєктах, позакласних заходах

Розглянемо приклад школи, яка активно підкреслює та розвиває навички співпраці, лідерства та командної взаємодії через специфічні програми.

Littleover Community School (Дербі, Англія) [2] – це державний загальноосвітній заклад середньої освіти (ЗЗСО), який має глибоку прихильність до розвитку навичок командної роботи та спільноти.

Школа втілює філософію "We learn, care and succeed together" (Ми навчаємося, піклуємося та досягаємо успіху разом), що пронизує шкільне життя.

Програма Duke of Edinburgh's Award (DofE):

- Це одна з найвідоміших британських молодіжних програм, яку активно підтримує Littleover.
- Командний елемент: Ключовою вимогою є експедиція, де учні повинні працювати як самостійна команда для планування маршруту, навігації, приготування їжі та розбиття табору. Це вимагає інтенсивної співпраці, вирішення проблем та спілкування під тиском.
- Через DofE учні безпосередньо вчаться лідерству, відповідальності та командній роботі.

Школа пропонує учням численні групові позакласні заходи, такі як клуби, спортивні команди, науково-технічні та мистецькі гуртки, і для досягнення своїх цілей їм потрібна командна робота.

Висновки до розділу 1

Командна робота стала одним із найважливіших елементів, що визначають успіх проекту в сучасному світі, який охоплює більше ніж одну галузь дисципліни. Успішна взаємодія в команді має бути однією з першочергових турбот директорів та адміністраторів ЗЗСО. Люди можуть досягти більшого прогресу в своїх різних починаннях, коли їх заохочують до творчості та нетрадиційного мислення, і коли вони усвідомлюють, що співпраця є не менш важливою. Люди здатні реалізувати свій максимальний потенціал за допомогою командної роботи та зробити значний внесок у загальний розвиток ЗЗСО, власні кар'єрні цілі, студентів академії та викладацького складу. Базовою основою, яка допомагає учням розвивати навички командної роботи, що буде корисним для них у вищих навчальних закладах, є командна робота в ЗЗСО. Вивчення категоріальної та концептуальної основи дозволило визначити, що командна співпраця – це структурована, цілеспрямована та синхронізована співпраця між учасниками освітнього процесу (освітянами, учнями, членами сімей та керівництвом школи), яка функціонує на основі синергетичної співпраці, розподілу завдань та колективної відповідальності. Вона служить фундаментальним елементом у підвищенні якості освітнього процесу, водночас використовується як метод впровадження сучасних освітніх стандартів, таких як ті, що визначені Національною школою освіти. Наступні аспекти командної взаємодії в ЗЗСО демонструють позитивний вплив на командну роботу.

Групова робота в ЗЗСО допомагає розвивати комунікативні навички та навички співпраці студентів. Студенти вчаться спілкуватися, слухати та співпрацювати для досягнення спільної мети. Співпраця в ЗЗСО також покращується завдяки гарній та відкритій комунікації між членами команди. Ролі та обов'язки: Правильний розподіл ролей є ключовим аспектом ЗЗСО. Він допомагає членам команди усвідомити важливість індивідуальних завдань для успіху команди. Це також допомагає співробітникам зрозуміти свої ролі в команді чи проекті. Вирішуючи проблеми конструктивним чином, студенти дізнаються, що означає давати та отримувати, уважно слухати та йти назустріч. Ці навички вирішення конфліктів безцінні в середовищі ЗЗСО, де переважають

розбіжності в думках, і вирішення конфліктів може бути корисним для створення спокійної та продуктивної робочої атмосфери. Побудова довіри та емпатії: взаємодія між командами в ЗЗСО сприяє розвитку взаємної довіри між членами команди. Члени команди вчаться довіряти та допомагати один одному, знаючи, що кожна людина робить гідний внесок. Це породжує почуття емпатії та поваги до сильних та слабких сторін інших людей. У закладі ЗЗСО довіра та емпатія між членами команди допомагають створити добру командну динаміку та покращити командну роботу, а також сприятливе робоче середовище. Робота в групі дозволяє бути гнучким та змінювати свій режим роботи для досягнення цілей команди. Ця гнучкість включає всіх членів команди, яким доводиться проходити через різну динаміку команди та приймати зміни та нові ідеї. Досвід командної роботи в ЗЗСО дозволяє учням набути базових навичок та критичного мислення, що є основними принципами належної командної роботи на робочому місці. Важливими компонентами успішної командної роботи в будь-якій ситуації ЗЗСО є навички спілкування, спільної роботи, вирішення конфліктів, побудови довіри та адаптації.

Менеджер матиме кращу основу для роботи в команді, якщо набуде цих навичок на ранніх етапах.

РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЛЯ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ У ЗЗСО

2.1. Застосування організації командної взаємодії для учасників освітнього процесу у ЗЗСО.

Організація командної взаємодії є одним із ключових елементів, що сприяє підвищенню ефективності та якості освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО)[16;34,с.236-254;42]. У сучасному світі, де успіх часто залежить від здатності людей працювати разом, формування навичок командної взаємодії стає критично важливим як для учнів, так і для педагогів та адміністрації [16;34,с.236-254;42]. Ефективна командна взаємодія не лише покращує навчальні результати учнів [42], але й створює позитивний психологічний клімат у школі [32,с.93-103], перетворюючи її на спільноту, що навчається [7]. Таким чином, метою даного розділу є надання конкретних методів та інструментів для успішної інтеграції командної взаємодії в щоденну практику ЗЗСО. Тому керівники ЗЗСО у своїй роботі для більш ефективнішої командної взаємодії використовують міжнародний досвід навчальних закладів [2;3] та “інструменти”, які використовують міжнародні компанії при командній взаємодії [33]. Наприклад SCRUM, Канбан, ОРІП, Team building, проводять різноманітні опитування, анкетування та використовують бенефіти. Розглянемо більш детально, в чому вони полягають та як застосовуються на практиці у контексті ЗЗСО.

Успіх сучасного закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) безпосередньо залежить від ефективності роботи педагогічного колективу та його здатності до спільної, злагодженої взаємодії [16;34,с.236-254]. Простої грошової винагороди (премій) часто недостатньо для формування стійкої культури командної взаємодії, оскільки вона фокусується на індивідуальному результаті, а не на процесі співпраці [38]. Саме тут на перший план виходить стратегічне використання бенефітів (негрошових пільг і заохочень) [38]. На відміну від прямої компенсації, бенефіти є потужним нематеріальним мотиватором [38],

який демонструє цінність командної взаємодії [34,с.236-254], турботу керівництва про професійний розвиток [19] та якість життя вчителів.

Мета застосування бенефітів полягає у:

- Стимулюванні співпраці: Заохочення вчителів до створення міжпредметних груп, спільних методичних об'єднань та проєктних команд [34,с.236-254].
- Підвищенні залученості: Зміцнення лояльності та відчуття приналежності до спільної місії школи [32,с.93-103;34,с.236-254].
- Визнанні колективних досягнень: Нагородження не просто за індивідуальні зусилля, а за успішно досягнутий командний результат [5;6,с.705-717].

Розглянемо практичний приклад того, як саме керівництво ЗЗСО може ефективно застосувати певний бенефіт для винагороди та посилення командної взаємодії серед учасників освітнього процесу, перетворюючи пільгу на інструмент розвитку шкільної спільноти.

Найбільш ефективним бенефітом, який керівництво ЗЗСО може застосувати для стимулювання та винагороди командної взаємодії педагогічного колективу, є надання додаткового часу та ресурсів для професійного розвитку або підвищення кваліфікації [15;19]. Керівництво ЗЗСО ставить завдання створити міжпредметні команди (наприклад, вчителі природничих наук та вчителі інформатики) для спільної розробки інноваційного освітнього проєкту (наприклад, інтеграція STEM-підходів або розробка модульного курсу).

Бенефітом (негрошове заохочення) в даному випадку буде надання гранту (або вільного часу) на командний професійний розвиток після успішного впровадження спільного проєкту (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Елемент бенефіту	Опис застосування	Вплив на командну взаємодію
Додаткові дні відпустки (чи компенсація)	Кожен член команди отримує 1-3 додаткові оплачувані дні до щорічної відпустки.	Визнання спільного внеску та відповідальності [34,с.236-254] зміцнення почуття командної винагороди [38].
Оплата навчання/конференції	Повне фінансування (транспорт, проживання, участь) для всієї команди для відвідування престижної освітньої конференції чи курсу підвищення кваліфікації за кордоном або в Україні.	Створює спільну мету [6,с.705-717] та можливість для подальшого спільного зростання [19], а також підвищує статус команди.
"Вільний день" для команди	Надання команді 1-2 методичних днів у навчальному році, звільнених від основних обов'язків (проведення уроків), для рефлексії, спільного планування наступного проєкту або обміну досвідом з іншими школами.	Час — це найцінніший ресурс вчителя [13]. Надання якісного спільного часу визнає важливість командної роботи [34,с.236-254] та забезпечує ресурси для її подальшого вдосконалення.

Причини чому цей бенефіт покращить командну взаємодію:

- Стимулювання співпраці. На відміну від індивідуальної премії, цей бенефіт може бути отриманий лише успішною командою взаємодією, що прямо заохочує спільну взаємодію, взаємодопомогу та розподіл навантаження [5;34,с.236-254].

- Професійне зростання. Інвестуючи в підвищення кваліфікації команди, керівництво не лише винагороджує, але й підвищує загальний професійний рівень ЗЗСО [19].
- Визнання. Це є потужним знаком визнання з боку керівництва, що цінується не лише результат [6,с.705-717], але й процес (ефективна командна взаємодія), який до нього призвів [38].
- Культура команди. Формується культура, де командна взаємодія асоціюється з додатковими вигодами та можливостями [32,с.93-103].

Ключові компетентності XXI століття — критичне мислення, креативність та, особливо, командна взаємодія[17,с.150-153], традиційні методи взаємодії часто виявляються недостатніми. Впровадження гнучких методологій управління проєктами, таких як Scrum, пропонує інноваційний підхід до організації навчального процесу та групової роботи[17,с.150-153;42]. Скрам — це підхід управління проєктами, який належить до гнучких (Agile) методологій[14], розроблений для вирішення комплексних проблем в умовах постійних змін[42].

Основна сутність скраму:

- Призначення. Забезпечення гнучкої розробки та управління проєктами з акцентом на якісному контролі процесу[14].
- Стовпи. Прозорість (Transparency), Інспекція (Inspection), Адаптація (Adaptation) [14].
- Ціль. Доставка потенційно готових частин продукту (інкрементів) через короткі, фіксовані часові інтервали[14].

Скрам-команда є самокерованою і складається з трьох основних ролей (Табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Роль	Основна відповідальність
Власник продукту (Product Owner)	Відповідає за максимізацію цінності продукту. Керує списком продукту (Product Backlog), визначає пріоритети [14;34,с.236-254].
Скрам-майстер (Scrum Master)	Лідер команди. Відповідає за дотримання Скрам-правил, усуває перешкоди, фасилітує події та покращує взаємодію [14;34,с.236-254].
Команда розробки (Development Team)	Група з 3-9 людей, які виконують роботу (аналіз, дизайн, код, тестування). Відповідальна за створення інкременту[14;34,с.236-254;42].

Скрам використовує фіксовані часові інтервали (тайм-бокси) для своїх подій, що забезпечує регулярність та фокус [14] (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Подія	Мета	Тривалість (Тайм-бокс)
Спринт (Sprint)	Серце Скраму. Фіксований період часу, протягом якого створюється Інкремент.	Зазвичай 2-4 тижні [14]
Планування спринту (Sprint Planning)	Визначення Мети Спринту та вибір елементів зі Списку Продукту, які будуть виконані.	До 8 годин на місячний спринт [14]
Щоденний скрам (Daily Scrum)	Синхронізація команди. Кожен відповідає: Що зроблено? Що робитиму? Які є перешкоди?	15 хвилин [14;42]
Огляд спринту (Sprint Review)	Демонстрація виконаного Інкременту зацікавленим особам та збір відгуків.	До 4 годин на місячний спринт [14]
Ретроспектива спринту (Sprint Retrospective)	Інспекція самого процесу роботи команди: Що пройшло добре? Що можна покращити?	До 3 годин на місячний спринт [14]

Артефакти використовуються для представлення роботи та цінності, забезпечуючи прозорість [14] (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Артефакт	Опис
Список продукту (Product Backlog)	Приорітетизований список усіх бажаних функцій, змін, вимог та виправлень для продукту[14].
Список спринту (Sprint Backlog)	Набір елементів зі списку продукту, обраних для виконання у поточному спринті, а також план їх доставки [14].
Інкремент (Increment)	Потенційно готовий до випуску функціонал, створений протягом спринту [14].

Гнучкість у філософії поширюється не лише на Scrum. Метод Канбан – чудовий метод для ЗЗСО, особливо у випадках, коли потік робіт є безперервним і не вимагає фіксованих ітерацій або спринтів [14].

Метод Канбан передбачає візуалізацію роботи (за допомогою дошки Канбан) та обмеження кількості завдань, що виконуються одночасно (ліміт незавершеного виконання) [14]. Однією з його основних переваг є те, що він забезпечує плавний потік робіт без явних часових спринтів [14].

Таким чином, ЗЗСО може вирішити:

Scrum найкорисніший, коли ви точно знаєте, що хочете зробити, план короткий, і ви часто перевіряєте його (наприклад, підготовка до олімпіади та написання робіт MAN).

Kanban використовується, коли робота дуже різноманітна, постійно з'являються нові завдання, і вам потрібно швидко реагувати – речі, які не завжди можливо спланувати за спринт (наприклад, адміністративна робота заступників та щоденні завдання «якнайшвидше» методологічних об'єднань).

Scrum та Kanban також можна описати як способи візуального представлення роботи, а команди – прозорими, самоорганізованими та комунікативними [14;42]. Це робить освітнє середовище 21 століття дуже корисним. Scrum та Kanban – це два відомі підходи, що входять до парадигми гнучкої розробки (Agile), які можна використовувати в сучасному освітньому середовищі [14;42]. Вони спрямовані на підвищення ефективності, ясності та якості роботи, але роблять це по-різному.

Обидва методи — Scrum і Канбан — використовують візуалізацію роботи та сприяють прозорості, самоорганізації та ефективній командній взаємодії, роблячи їх надзвичайно корисними для сучасного освітнього середовища [14;34,с.236-25;42].

Розглянемо порівняльну характеристику цих 2 методів. І Скрам, і Канбан є популярними методологіями, що належать до парадигми Agile (гнучкої) розробки [14;42]. Обидва підходи спрямовані на підвищення ефективності,

прозорості та якості роботи, але вони досягають цього за допомогою різних механізмів (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика	Скрам (Scrum)	Канбан (Kanban)
Основна Мета	Створення інкременту (готової частини продукту) за фіксований час [14;42].	Візуалізація робочого процесу та обмеження незавершеної роботи (WIP) [14].
Часові Рамки	Використовує фіксовані спринти (тайм-бокси, напр., 2 тижні). Час є жорстко заданим [14].	Не має фіксованих часових інтервалів. Робота відбувається безперервно [14].
Зміни	Не заохочуються протягом активного Спринту. Зміни вносяться на Плануванні наступного спринту [14].	Можливі в будь-який момент, якщо це відповідає пріоритетам і не порушує обмеження WIP [14].
Ролі	Жорстко визначені (Product Owner, Scrum Master, Dev Team) [14].	Немає чітко визначених ролей. Команда може мати різні ролі, але фокус на процесі [14].
Події (Мітинги)	Фіксовані та регулярні (Щоденний Скрам, Планування, Огляд, Ретроспектива) [14].	Нефіксовані. Основні мітинги (напр., щоденна синхронізація) проводяться за потребою[14].
Головна Метрика	Швидкість (Velocity) — скільки роботи команда може виконати за спринт [14;42].	Час циклу (Lead Time/Cycle Time) — скільки часу займає завершення однієї задачі[14].
Механізм Потoku	Витягування задач пачками на початку спринту[14].	Витягування задач, коли в попередньому етапі роботи звільняється місце (за принципом пуш/пул) [14].

Канбан можна використовувати в таких ситуаціях[14]:

- Процес роботи нерегулярний або надходить багато термінових запитів[14].
- Існуючий процес потрібно зробити ефективнішим, усунувши вузькі місця[14].

Scrum можна використовувати в наступних ситуаціях:

- Потрібно розробити новий продукт або великий складний проект. Команда здатна ставити завдання на найближчі 2-4 тижні [14].
- Потрібен високий рівень інтеграції, а вихід продукту є регулярним і передбачуваним[14].
- Керівництво вимагає звітності за певним графіком [14].
- Команда віддає перевагу якомога меншій кількості змін у існуючій організаційній структурі та ролях [14].

Основною метою є швидка реакція на зміни та безперервний потік цінності[14]. Scrum забезпечує розвинений процес розробки на основі рецептів [14]. Kanban — це система постійного вдосконалення, що базується на ефективності роботи. Гібридні підходи (наприклад, Scrumban) були успішно впроваджені низкою команд[14]. Scrum — це система, яка в освітньому контексті називається eduScrum і заохочує справедливість, перегляди та зміни[40]. Вона використовується в установах ЗЗСО для фундаментальної трансформації способу співпраці команд шляхом перетворення пасивних учнів на автономні, відповідальні та продуктивні команди[16;34,с.236-254;40].

Застосування Scrum у командній взаємодії приносить такі ключові переваги:

- Самоорганізація та відповідальність. eduScrum переносить відповідальність за освітній результат від вчителя до учнівської команди. Учні самостійно вирішують, як досягти навчальної мети, що розвиває проактивність, лідерські якості та колективну відповідальність за спільний результат[40;42].
- Прозорість прогресу: Використання Scrum-дошки (Flip) забезпечує повну видимість поточних завдань ("Зробити"), роботи в процесі ("В процесі") та виконаних частин ("Зроблено")[14]. Ця прозорість допомагає команді швидко виявляти перешкоди та синхронізувати свою діяльність[14].
- Покращена комунікація та співпраця: Регулярні зустрічі, зокрема, Daily Scrum/Meeting щоденне обговорення, кожен член команди відкрито ділитися своїм прогресом, планами та проблемами[14;42]. Це сприяє швидкому вирішенню конфліктів[27],кращій координації дій і формуванню навичок активного слухання[18].
- Цикл постійного вдосконалення (ретроспектива) [14]: В кінці кожного навчального циклу (спринту) команди проводять ретроспективу, де аналізують свою роботу і визначають, що можна покращити в процесах, комунікації та взаємодії[42]. Це розвиває критичне мислення щодо власних методів роботи та культуру безперервного навчання[7].

Таким чином, Scrum є потужним інструментом для виховання не просто "групи", а справжньої згуртованої[32,с.93-103], гнучкої та високопродуктивної команди[42], готової до розв'язання складних завдань у навчанні та майбутньому житті.

Адаптація принципів Scrum та Daily Scrum для управлінської команди ЗЗСО (директор та заступники) є потужним інструментом для підвищення

прозорості та операційної ефективності адміністративної роботи[15;16;39]. Цей процес частіше називають Щоденний стендап (Daily Stand-up), оскільки він сфокусований на синхронізації, а не на розробці продукту, але використовує ту ж саму логіку Scrum[14;39].

Розглянемо на прикладі план впровадження щоденного Скраму для адміністративної команди.

Головна мета Daily Scrum для адміністративної взаємодії — забезпечення щоденної синхронізації та швидке виявлення й усунення адміністративних перешкод (блокерів), що заважають виконанню стратегічних цілей закладу[15;16;39] (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Параметр	Вимога
Тривалість (Time-box)	Строго 10–15 хвилин. Це не нарада, а обмін інформацією[14;39].
Час	Фіксований (наприклад, щодня о 08:30 або о 14:00) [14].
Формат	Стоячи. Це запобігає затягуванню обговорення та заохочує лаконічність[14].
Фокус	Пріоритети школи (виконання річного плану, підготовка до перевірки, впровадження інновації) [15;16].

Управлінська команда адаптує ролі Scrum таким чином[14;39]:

- Директор (Stakeholder/Product Owner): Забезпечує стратегічне бачення, визначає загальні пріоритети (що потрібно зробити, але не як це робити) і є головним замовником[14].
- Заступники (The Team): Члени команди, які беруть на себе завдання та відповідають за їх виконання[39;42].
- Скрам-Майстер (Scrum Master): Найкраще, якщо цю роль виконує один із заступників (або директор) по черзі[14]. Його функція:
 - Стежити за часом (15 хвилин) [14].
 - Стежити за правилами (відповідати лише на 3 запитання) [14].

- Фіксувати та забезпечувати усунення виявлених блокерів[14;39].

Адміністративній команді необхідно мати візуальний інструмент, який показує статус основних завдань[14]. Це може бути фізична дошка в кабінеті або онлайн-сервіс.

Основні колонки дошки:

- Backlog/Пріоритети: Всі адміністративні завдання та проєкти (наприклад, "Організація Дня здоров'я", "Підготовка звіту по атестації")[14;16].
- To Do/У Планах: Завдання, які команда вирішила взяти у роботу на цей тиждень/період[14].
- In Progress/У Процесі: Те, над чим зараз працює кожен із заступників[14].
- Done/Виконано: Завершені завдання, готові до перевірки[14].

Daily Scrum має рухатися по дошці, а не по іменах[14]. Кожен доповідач звертається до дошки і відповідає на такі адаптовані запитання[14]:

- 1. Що було зроблено вчора (що принесло цінність)?
 - Фокус: Які завдання, що стосувалися пріоритетів ЗЗСО, були завершені та переміщені до колонки "Виконано"?[14;16].
 - Приклад: "Я завершив узгодження розкладу замін на наступний місяць і відправив його на затвердження директору."
- 2. Який план на сьогодні (і як це допоможе досягти мети)?
 - Фокус: Яке ключове завдання я беру сьогодні в роботу? Як це завдання наближає нас до виконання загальної адміністративної цілі?[6,с.705-717;14]

- Приклад: "Сьогодні я приділю 3 години формуванню остаточного списку кандидатів на курси підвищення кваліфікації. Це критично важливо для виконання річного плану МО."
- 3. Які є перешкоди (блокери)?
 - Фокус: Що заважає виконати завдання, які перебувають у колонці "У Процесі"?[14] (Наприклад, брак інформації, пізня відповідь від зовнішнього органу, необхідність підпису директора, перевантаження колеги)[39].
 - Приклад: "Мені не вистачає остаточних даних від бухгалтерії щодо бюджету для ремонту, що блокує замовлення матеріалів."

Це найважливіша частина Daily Scrum для адміністрації[39]:

- Коли учасник озвучує блокер, Скрам-Майстер (або директор) лише фіксує його, не вдаючись у деталі [14].
- Детальне обговорення або вирішення проблеми має відбутися одразу після закінчення 15-хвилинного Скраму [14].
- Скрам-Майстер бере на себе відповідальність за відстеження того, щоб блокер був усунутий до наступного Daily Scrum. [14;39].

Цей підхід робить управління ЗЗСО більш гнучким, прозорим та сфокусованим на швидкому результаті[14;16;39], перетворюючи тривалі наради на короткі та цілеспрямовані зустрічі.

Метод ОРІП (об'єктивний, рефлексивний, інтерпретативний, прийняття рішень) є потужним інструментом фасилітації [39], який керівник може використовувати для кардинального покращення командної взаємодії та підвищення якості прийнятих рішень[15;39;41]. ОРІП допомагає керівнику перейти від директивного стилю до спільного лідерства та створити атмосферу психологічної безпеки [39;41].

Метод складається з чотирьох послідовних етапів, кожен з яких фокусується на відповідному типі питань [39]:

- Об'єктивний рівень (Objective): Збір фактів, даних, сенсорної інформації (Що ми бачимо? Що ми знаємо?) [39].
- Рефлексивний рівень (Reflective): Обговорення емоцій, почуттів, асоціацій, які викликає ситуація (Як ми відчуваємося з цього приводу? Які емоції це викликає?) [39].
- Інтерпретативний рівень (Interpretive): Аналіз, висновки, осмислення значення фактів та емоцій (Що це для нас означає? Які основні причини? Які висновки ми можемо зробити?) [39;41].
- Прийняття рішень (Decisional): Визначення наступних кроків, плану дій, ухвалення рішень (Що ми будемо робити далі? Які наші конкретні дії?) [39;41].

Використання ОРІП в командній взаємодії дозволяє:

- Структурувати обговорення. Уникнути переходу до звинувачень або пошуку рішень до того, як усі факти та почуття були осмислені.
- Залучити всіх. Дає можливість висловитися як тим, хто оперує фактами (Об'єктивний), так і тим, хто більш чутливий до емоцій (Рефлексивний).
- Підвищити якість рішень. Рішення приймаються на основі комплексного розуміння ситуації — і фактів, і їхнього впливу на команду.

Як ОРІП Покращує Командну Взаємодію

- Створення Психологічної Безпеки (Етап Р - Рефлексивний)

- Як допомагає: Керівник, свідомо включаючи емоції та почуття (Рефлексивний рівень) в робоче обговорення, легітимізує їх. Це показує команді, що їхні переживання важливі, знімає напругу та дозволяє відкрито говорити про проблеми, не боячись осуду.
 - Результат для команди: Члени команди відчують себе більш цінними та захищеними, що є основою для відкритої комунікації та готовності брати на себе ризики.
- Забезпечення Спільного Розуміння (Етап О - Об'єктивний)
- Як допомагає: Керівник фокусує команду виключно на фактах, даних та об'єктивній інформації на першому етапі. Це запобігає передчасним судженням, звинуваченням ("Чому ти це зробив?") та емоційним суперечкам. Усі починають з однакової, перевіреної бази.
 - Результат для команди: Зникають "силоси" інформації. Команда має спільний контекст, що є критично важливим для уникнення непорозумінь.
- Поглиблення Аналітичних Здібностей (Етап І - Інтерпретативний)
- Як допомагає: Керівник спрямовує обговорення від "Що сталося?" до "Чому це сталося і що це означає?". Це стимулює команду до спільного аналізу, виявлення кореневих причин проблем та формулювання спільних висновків і уроків.
 - Результат для команди: Команда розвиває навичку колективного розв'язання проблем і перетворює невдачі на навчальний досвід, а не на привід для покарання.
- Підвищення Відповідальності за Рішення (Етап ІІ - Прийняття рішень)
- Як допомагає: Оскільки всі попередні етапи були пройдені спільно, рішення, що приймаються на останньому етапі, є спільними і

обґрунтованими всією командою. Керівник не нав'язує рішення, а фасилітує його народження.

- Результат для команди: Зростає залученість та відповідальність за реалізацію плану, оскільки це "наше" рішення, а не "рішення керівника".

– Покращення Процесу Комунікації (Роль Керівника)

- Як допомагає: Керівник виступає не як суддя чи експерт, а як фасилітатор. Він контролює процес, забезпечуючи послідовний перехід між чотирма рівнями, і дає змогу висловитися кожному.
- Результат для команди: Формується культура структурованої та відкритої комунікації, де кожна думка має своє місце та значення.

ОРІП дозволяє керівнику упорядкувати хаос емоцій і фактів, забезпечуючи, щоб голос кожного був почутий і щоб рішення приймалися не імпульсивно, а на основі глибокого та спільного розуміння. Це безпосередньо призводить до міцнішої, більш ефективної та співпрацюючої командної взаємодії.

Метод ОРІП ідеально підходить для аналізу виховних, методичних або конфліктних ситуацій у школі, оскільки допомагає команді (наприклад, адміністрації, класним керівникам, психологу) структурувати обговорення.

Розглянемо застосування методу ОРІП у ЗЗСО (Заклад Загальної Середньої Освіти) на прикладі аналізу падіння мотивації учнів.

Ситуація: Спостерігається значне падіння відвідуваності факультативних занять з природничих наук та зниження активності учнів 9-х класів на уроках, що викликає занепокоєння у вчителів-предметників та адміністрації.

Учасники: Директор (фасилітатор), заступник директора з навчально-виховної роботи, вчителі природничих наук, шкільний психолог.

Об'єктивний рівень (факти)

Мета: Зібрати чисті, підтверджені дані про ситуацію (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Питання керівника	Зібрані факти / дані
"Які конкретні цифри ми маємо щодо відвідуваності факультативів за останній місяць?"	Відвідуваність знизилася з 75% до 35%.
"Скільки учнів отримали низькі бали (нижче 6) за останні дві контрольні роботи?"	У 9-А класі таких 60%, у 9-Б — 50%.
"Які скарги або зауваження ми отримали від батьків або учнів щодо занять?"	Жодної письмової скарги, але кілька учнів висловлювали думку, що "матеріал нецікавий" або "занадто складний".
"Яка середня тривалість виконання домашніх завдань?"	Згідно з опитуванням, учні витрачають на ДЗ менше 15 хвилин, що свідчить про поверхневий підхід.

Рефлексивний рівень (почуття)

Мета: Висловити емоції та реакції, що виникають у зв'язку з фактами (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Питання керівника	Емоції / почуття вчителів
"Як ви відчуваєтеся, дивлячись на ці цифри відвідуваності?"	"Я розчарована, бо витрачаю багато часу на підготовку."
"Що вас найбільше турбує в цій ситуації?"	"Страх, що це вплине на результати ЗНО."
"Які ваші перші думки про причини?"	"Відчуття безсилля — здається, учням нічого не потрібно." (Емоційна реакція).
"Що ви помітили у поведінці учнів на уроках?"	"Байдужість і нудьга. Вони постійно дивляться у телефони."

Інтерпретативний рівень (аналіз і висновки)

Мета: Освітнє осмислення фактів та емоцій, виявлення глибинних причин (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Питання керівника	Аналіз та висновки команди
"Що означає, що учні вважають матеріал 'нецікавим'?"	Висновок 1: Зміст або методика викладання не відповідає віковим потребам (занадто академічно, мало практики).
"Як ми можемо пов'язати байдужість з низьким часом на ДЗ?"	Висновок 2: Учні не бачать практичної цінності знань. Вони не розуміють, як це застосувати в житті.
"Який ключовий урок ми можемо винести для методичної роботи?"	Висновок 3: Необхідно терміново змінити формат взаємодії з учнями, включивши більше проєктної роботи та інтерактиву.

Прийняття рішень (дії).

Мета: Визначити конкретні, вимірювані, узгоджені дії (Табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Дія	Відповідальний	Термін
Перегляд тем факультативів, включення 3-х нових практичних лабораторних робіт.	Вчителі-предметники	До кінця тижня
Розробка та проведення тренінгу для вчителів "Гейміфікація та проєктний підхід на уроках".	Заступник директора / Психолог	Наступний місяць
Запуск пілотного проєкту "Наука навколо нас" (короткі відео-проєкти від учнів).	Класні керівники 9-х класів	Постійно
Проведення анонімного опитування "Ваш ідеальний урок" для збору фідбеку.	Психолог	Наступний тиждень

Тобто, ОРП допомагає керівнику ЗЗСО забезпечити:

- Повний облік ситуації: Не просто фіксувати провал (О), а й розуміти, як він впливає на колектив (Р) [39].
- Спільне рішення: Запобігає покладанню вини на одного вчителя, перетворюючи проблему на командний виклик [42].

- Системну дію: Фокусує рішення на методиці та системних змінах, а не лише на спробі "натиснути" на учнів[7;16].

Тімбілдінг (від англ. team building — побудова команди) у закладі загальної середньої освіти (ЗЗСО) — це комплекс цілеспрямованих заходів, ігор та вправ, спрямованих на згуртування учнівського чи педагогічного колективу[32, с.93-103;50], розвиток комунікативних навичок[18], підвищення довіри та формування ефективної командної взаємодії [42]. Основна мета тімбілдіngu в ЗЗСО — створення здорової, підтримуючої та продуктивної атмосфери в колективі. Це досягається через:

- Формування довіри та взаєморозуміння. Учні (або педагоги) вчаться краще розуміти один одного, усвідомлювати сильні та слабкі сторони своїх товаришів.
- Розвиток комунікативних навичок. Заходи стимулюють відкрите спілкування, вміння слухати та чітко висловлювати свої думки.
- Навчання співпраці та розподілу ролей. Учасники опановують навички спільної роботи для досягнення спільної мети, розуміють важливість ролей у команді.
- Вирішення конфліктів. Ігрові ситуації допомагають відпрацювати навички конструктивного розв'язання суперечок.
- Підвищення мотивації та зняття стресу. Веселі, неформальні активності сприяють емоційному розвантаженню та підвищують загальний дух колективу.

Тімбілдінг може бути спрямований на роботу з двома основними колективами в ЗЗСО:

- Учнівський колектив (клас, групи):
 - Сприяє адаптації новачків.
 - Запобігає булінгу та відчуженню.
 - Розвиває лідерські якості та відповідальність.
 - Покращує успішність за рахунок ефективнішої групової роботи над проєктами.
- Педагогічний колектив:
 - Покращує взаємодію між вчителями-предметниками та адміністрацією.
 - Сприяє обміну досвідом та спільному плануванню навчально-виховного процесу.
 - Створює атмосферу психологічної підтримки та професійного зростання.

Вправи можуть бути різноманітними: від простих ігор на знайомство до складних логічних завдань, що вимагають злагодженої роботи (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Тип вправи	Мета	Приклад
Знайомство / Криголам	Розтопити лід, дізнатися факти один про одного[50].	"2 Правди і 1 Брехня": Кожен називає три факти про себе, два з яких правдиві, а один — ні. Інші вгадують, що є брехнею[50].
Співпраця / Комунікація	Навчити слухати[18], планувати та діяти спільно[42].	"Безлюдний острів": Команда має узгодити та ранжувати список предметів, необхідних для виживання на безлюдному острові, прийшовши до спільного рішення[50].
Креативність / Проектування	Розвинути творче мислення[48] та спільне вирішення проблем[42].	"Зефірна Вежа": Командам видають спагеті та зефір, з яких за обмежений час потрібно побудувати найвищу конструкцію[50].

Тімбілдінг — це не просто розвага[50], а важливий інструмент соціально-емоційного розвитку учнів та формування корпоративної культури в школі [32,с.93-103]. Тімбілдінг для методичних об'єднань (МО) має свої особливості. Він повинен не лише згуртувати вчителів як колег[32,с.93-103], а й сприяти професійному обміну[19], креативному мисленню[48] та спільному вирішенню методичних завдань[34,с.236-254]. Розглянемо приклад, який поєднує комунікацію, співпрацю та фокус на освітньому процесі.

Приклад тімбілдингу: "Педагогічний Калейдоскоп"

Ця сесія розрахована на 60–90 хвилин і ідеально підходить для початку нового навчального року або нового семестру.

Вправа "Міст довіри: Професійні нитки" (15 хв)

Мета: Поглиблення знайомства (не лише особистого, але й професійного), підвищення довіри та демонстрація спільної професійної "тканини" МО.

Хід:

- Всі учасники МО стають у коло. Ведучий (голова МО або заступник директора) бере клубок ниток.

- Ведучий називає свою сильну професійну якість або навичку, якою він готовий поділитися з колегами (наприклад, "Я можу швидко створити якісні онлайн-тести.").
- Тримавши кінець нитки, він кидає клубок тому, кому, на його думку, ця навичка може бути корисною.
- Учасник, що спіймав клубок, повторює названу якість, дякує, називає свою власну якість/навичку і кидає клубок далі.
- Процес триває, доки не утвориться "Павутина" професійних зв'язків.

Обговорення: Зверніть увагу на утворену мережу. "Подивіться, яка міцна мережа знань та підтримки нас об'єднує! Кожен із нас — важлива ниточка. Чи відчуваєте ви, що тепер знаєте, до кого звернутися за допомогою у конкретній справі?"

Вправа "Діамант МО: Формуємо спільну мету" (30 хв)

Мета: Спільне визначення ключових викликів та пріоритетів МО на найближчий період, розвиток навичок командного прийняття рішень.

Хід:

- Учасники діляться на малі групи по 3-4 особи (можна використати кольорові жетони або за принципом "сусідство в колі").
- Кожній групі дається великий аркуш паперу та маркери.
- Етап 1 (Індивідуально, 5 хв): Кожен учасник на окремих стікерах пише 3-5 найбільших викликів або проблем, з якими він стикається у викладанні свого предмета/роботі (наприклад: залучення немотивованих учнів, інтеграція STEM, брак часу на підготовку).

- Етап 2 (Групове обговорення, 10 хв): Групи обговорюють стікери, кластеризують схожі виклики та вибирають ТОП-3 найбільш актуальні спільні проблеми/мети для їхнього МО.
- Етап 3 (Презентація та Голосування, 15 хв): Кожна група презентує свій ТОП-3. Ведучий записує їх на дошці. Усі учасники МО отримують по 3-5 точок для голосування (маркери, стікери-крапки) і анонімно голосують за 3-5 найважливіших, на їхню думку, викликів/цілей з усього списку.

Результат: Чітко визначені 3-5 головні пріоритети роботи МО, узгоджені всім колективом.

Вправа "Методичний Кросворд/Ребус" (20 хв)

Мета: Активізація креативного мислення, спільне використання професійних знань та позитивне завершення сесії.

Хід:

- Малі групи залишаються тими ж.
- Завдання: Скласти невеликий кросворд, ребус або шараду з 5-7 ключових термінів, які стосуються їхнього предмету або спільної методичної теми (наприклад, терміни з педагогіки, психології, ІКТ, дидактики).
- Кожна група обмінюється своїм завданням із сусідньою групою для розв'язання.
- Група-переможець, яка найшвидше та правильно розгадає, отримує символічний приз (шоколадка, цукерка).

Обговорення: "Які терміни виявилися найскладнішими? Як ми можемо використовувати ці знання для посилення взаємодопомоги у нашій роботі?"

Не менш важливими для командної взаємодії є опитування та анкетування – це потужні діагностичні інструменти, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про стан командної взаємодії, спілкування та мікроклімату як в учнівських колективах, так і в педагогічному складі закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО). Основна мета впровадження опитувань та анкетувань у контексті тімбілдіngu в ЗЗСО полягає у виявленні "больових точок" та сильних сторін колективу, щоб подальші заходи були максимально цілеспрямованими та ефективними.

Опитування допомагає:

- Діагностувати проблему: З'ясувати, що саме заважає ефективній співпраці (наприклад, конфлікти, брак довіри, проблеми з комунікацією, нечіткий розподіл ролей).
- Виміряти рівень задоволеності: Оцінити, наскільки учасники колективу задоволені рівнем взаємодії.
- Відстежити динаміку: Порівняти результати до та після проведення тімбілдінгових заходів для оцінки їхньої ефективності.
- Забезпечити зворотний зв'язок: Надати кожному учаснику (учневі чи вчителю) можливість висловити свою думку анонімно та чесно.

Анкети та опитувальники, спрямовані на покращення командної взаємодії, зазвичай фокусуються на таких ключових аспектах:

- Комунікація: Оцінка відкритості, частоти та ясності обміну інформацією в колективі. Приклади питань: "Чи легко Вам висловити свою думку в групі?", "Чи завжди Ви отримуєте необхідну інформацію вчасно?".

- Довіра та Підтримка: Вимірювання рівня психологічної безпеки та готовності допомагати одне одному. Приклади питань: "Чи відчуваєте Ви, що можете розраховувати на допомогу колег/однокласників?", "Чи не боїтеся Ви зробити помилку перед групою?".
- Конфліктність та її вирішення: З'ясування, як часто виникають конфлікти та наскільки конструктивно вони вирішуються. Приклади питань: "Як часто у Вашому колективі виникають непорозуміння?", "Чи допомагає керівник/класний керівник ефективно вирішувати суперечки?".
- Спільна мета та ролі: Оцінка розуміння спільних цілей та чіткості розподілу обов'язків. Приклади питань: "Чи розумієте Ви спільні цілі Вашого класу/МО?", "Чи відчуваєте Ви, що Ваша роль у команді є важливою?".

Таблиця 2.12

Формат	Переваги	Застосування в ЗЗСО
Анкетування (письмове / онлайн)	Анонімність, легкість обробки великих даних, можливість використання шкали оцінок (наприклад, шкала Лайкерта).	Діагностика мікроклімату в класі (для учнів), оцінка ефективності роботи МО (для педагогів).
Опитування (усне / фокус-групи)	Глибина розуміння, можливість уточнення відповідей, живе обговорення проблем.	Робота з малими групами вчителів (МО, робочі групи) для детального обговорення конкретних методичних проблем.

Результати опитування мають бути конфіденційними та використовуватися виключно для планування коригувальних заходів (тімблдінг, тренінги, індивідуальна робота), а не для публічної критики чи покарання.

Передові бізнес-методики мають значний потенціал для вдосконалення освітнього процесу та управління. Узагальнимо огляд міжнародних методик командної роботи в бізнесі (Scrum та Тімбілдінг) та їхнього потенціалу для закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Ознайомимось з порівнянням застосування міжнародних методик командної взаємодії та їх потенціал для ЗЗСО.

Сутність Scrum у Бізнесі

- Сфокусованість: Робота ділиться на короткі, фіксовані цикли (Спринти, зазвичай 2–4 тижні).
- Ролі: Чітко визначені ролі: Власник Продукту (визначає, *що* робити), Скрам-Майстер (забезпечує *як* робити, усуває перешкоди) та Команда Розробки (виконує роботу).
- Церемонії: Регулярні зустрічі (Daily Scrum, Планування Спринту, Огляд Спринту, Ретроспектива) забезпечують синхронізацію та постійне вдосконалення.

Потенціал Scrum для ЗЗСО

Scrum може бути адаптований як eduScrum і має величезний потенціал (Табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Застосування в ЗЗСО	Користь
Команди учнів (проекти)	Розвиває самоорганізацію, відповідальність та планування. Учні навчаються розбивати великі завдання на керовані частини та досягати результату.
Педагогічні команди (МО)	Забезпечує фокус і швидкість у вирішенні адміністративних та методичних завдань. Ретроспективи сприяють постійному вдосконаленню методів викладання.
Адміністративна робота	Прозорість процесу (завдяки Скрам-дошці) та швидке усунення блокерів на щоденних стендапах.

Сутність тімбілдінгу в бізнесі

Тімбілдінг поділяється на кілька ключових категорій:

- Навчально-орієнтований: Семінари та тренінги для розвитку комунікативних навичок, управління конфліктами та лідерства.
- Завдане-орієнтований: Спільне виконання завдань, яке вимагає співпраці, планування та спільного вирішення проблеми (наприклад, квест-кімнати, симуляції).
- Соціальний (неформальний): Спільне дозвілля, яке зміцнює емоційні зв'язки (наприклад, корпоративи, спільні поїздки).

Потенціал Тімбілдінгу для ЗЗСО

Тімбілдінг є універсальним інструментом для покращення взаємодії як серед учнів, так і серед працівників (Табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Застосування в ЗЗСО	Користь
Учнівський колектив	Допомагає адаптації нових учнів, покращує психологічний клімат у класі, розвиває навички ненасильницького спілкування та емпатії.
Педагогічні колективи	Зміцнює горизонтальні зв'язки між викладачами різних предметів. Сприяє взаємопідтримці, знімає емоційне вигорання та підвищує загальну лояльність до закладу.
Управлінська команда	Забезпечує довіру та ефективне делегування завдань, що критично важливо для спільного прийняття рішень.

Впровадження вправ тімбілдіngu, особливо перед початком великих проєктів (Scrum-Спринтів)[14], створює міцну основу довіри, яка є критично важливою для успішної самоорганізації команди[42].

Для максимального ефекту ЗЗСО може використовувати ці методики синергійно:

- Scrum забезпечує структуру та процес для виконання конкретної роботи (як що і коли ми робимо)[14].
- Тімбілдінг забезпечує згуртованість і довіру, які є основою для успішної самоорганізованої команди (як добре ми взаємодіємо)[32,с.93-103;42].

Впровадження цих міжнародних методик перетворює ЗЗСО з установи, орієнтованої на індивідуальну оцінку, на навчальну організацію, де успіх досягається завдяки ефективній командній роботі та постійному вдосконаленню[7;42].

2.2. Практичні рекомендації, щодо вдосконалення організації командної взаємодії для учасників освітнього процесу у ЗЗСО.

Рекомендації щодо вдосконалення командної взаємодії в Київському Інженерному Ліцеї

Орієнтація на специфіку КІЛ: Проектно-командний підхід

Враховуючи інженерний профіль ліцею, командна взаємодія повинна будуватися навколо проектної діяльності та міжпредметної інтеграції.

- Впровадження моделі проектних команд (учні)
 - Створення постійних мультидисциплінарних команд: Формування невеликих груп учнів (4-6 осіб), які працюють разом протягом тривалого періоду (семестр/рік) над різними дослідницькими проектами.
 - Ротація ролей: Регулярна зміна ролей у команді (Лідер проекту, Інженер-аналітик, Спеціаліст із комунікацій, Тестувальник) для розвитку різнобічних навичок та розуміння важливості кожної функції.
- Професійні команди (педагоги)
 - Скрам-команди МО: Перетворення методичних об'єднань (МО) на гнучкі Скрам-команди, які працюють над конкретними "продуктами" (наприклад: розробка міжпредметного STEM-курсу, створення цифрового навчального ресурсу).
 - Команди "Виклик-Рішення": Формування тимчасових міжпредметних груп для швидкого вирішення гострих педагогічних або інженерно-технічних викликів (наприклад, інтеграція 3D-друку в навчальний процес).

Застосування ОРІП (Організація, Роль, Інформація, Процес)

ОРІП забезпечує структурну чіткість командної взаємодії.

- Організація (О)
 - Картування структури: Створення візуальної схеми взаємодії між класами, МО, адміністрацією та інженерними лабораторіями.

- Спільний цифровий простір: Використання єдиної ІТ-платформи (наприклад, Google Workspace, Teams) як центрального хабу для всіх командних проєктів, документації та комунікації.
- Роль (Р)
 - Чітке визначення компетенцій: Розробка описів ключових командних ролей (для учнів та педагогів) з переліком очікуваних результатів.
 - Матриця відповідальності (RACI-модель): Застосування моделі RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) для складних, міжпредметних проєктів, щоб уникнути дублювання завдань та зон неясності.
- Інформація (І)
 - Стандарти комунікації: Впровадження єдиних правил для подання проєктної документації, проведення нарад (з чіткими протоколами) та використання ІТ-засобів.
 - "Інформаційні Стенди" (Digital Boards): Використання електронних дошок (Miro) для візуалізації прогресу проєктів та доступності актуальної інформації для всіх членів команди.
- Процес (П)
 - Регламент прийняття рішень: Запровадження чітких процедур для вирішення суперечок та прийняття важливих проєктних рішень (наприклад, консенсус, голосування, право вето лідера).
 - Процедура зворотного зв'язку: Регулярні ретроспективи (запозичені зі Скраму) для обговорення ефективності процесу, а не лише результату.

Інтеграція методів тімбілдіngu

Тімблдінг має бути інтегрований у навчальний та професійний процес, а не бути разовою подією.

- Емоційно-Психологічна Сфера (Довіра)
 - Вправа "Критичні 10 хвилин": На початку кожного засідання МО чи великого проєкту — 10 хвилин для неформального спілкування, обговорення особистих успіхів/викликів, що не стосуються роботи.
 - Проведення діагностичних опитувань: Використання анкети "Індекс Командної Ефективності" (запропонованої раніше) для педагогів та адаптованих опитувань для учнів для регулярної оцінки рівня довіри та комунікації.
- Рольові ігри та вправи
 - "Інженерний Квест" (для учнів): Спільне виконання технічно-орієнтованих завдань, де успіх залежить від співпраці (наприклад, збірка робота за інструкціями, які знаходяться у різних членів команди).
 - "Мозковий Штурм 360°" (для педагогів): Генерація ідей для складного навчального модуля, де кожен вчитель (з різних предметів) має запропонувати мінімум 3 ідеї зі своєї професійної точки зору.

Використання засобів скраму та цифрових інструментів

Скрам забезпечує гнучкість, швидке реагування та прозорість, необхідні для інженерної діяльності.

- Скрам-Ритуали в Проєктній Роботі
 - Daily Stand-up (Щоденні "Стендапи"): Короткі (до 15 хв) зустрічі команд (учнівських чи МО) стоячи, на яких обговорюються 3

питання: Що я зробив вчора? Що я зроблю сьогодні? Які перешкоди виникли? Це підвищує прозорість та самоорганізацію.

- Спрінти (Sprint): Розбиття великих проєктів на короткі, фіксовані часові відрізки (наприклад, 2 тижні) з чітким Спрінт-Беклогом (переліком завдань).
- Демонстрація Спрінта (Sprint Review): Публічна презентація результатів роботи, досягнутих за спрінт, перед "Замовниками" (іншими вчителями, адміністрацією).

– Інструменти для скраму та співпраці (Табл. 2.15)

Таблиця 2.15

Інструмент	Призначення	Користь для КІЛ
Trello / Miro	Візуалізація робочого процесу (Канбан-дошки).	Відстеження прогресу учнівських проєктів, управління завданнями МО.
Google Meet / Zoom	Регулярні відеозустрічі (стендапи, демо).	Забезпечення гнучкості та можливості дистанційної співпраці.
Mentimeter / Kahoot!	Швидке опитування та оцінка настрою.	Експрес-діагностика рівня залученості та зворотний зв'язок після тимбілдінгу.
Git (для програмування)	Спільна робота над кодом, контроль версій.	Вкрай важливо для команд, що працюють над ІТ-проєктами, вчить відповідальності за спільний продукт.

– Ретроспективи – Навчання на Досвіді

- Мета: Обговорення "як ми працювали", а не "що ми зробили".
- Формат "Старт-Стоп-Продовжити": Команда обговорює: START (Що ми почнемо робити?), STOP (Що ми перестанемо робити, бо це неефективно?) та CONTINUE (Що ми робимо добре і варто

продовжити?). Цей інструмент є критичним для постійного вдосконалення взаємодії.

Критерії Оцінки та еволюція командної взаємодії

Удосконалення командної взаємодії — це постійний процес, який потребує вимірювання.

- Показники Успіху (KPI)
 - Зниження конфліктності: Зменшення кількості зафіксованих конфліктів у колективі (за даними психолога).
 - Підвищення індексу співпраці: Зростання середнього балу в діагностичних анкетах ("Індекс Командної Ефективності").
 - Якість проєктів: Зростання відсотка учнівських проєктів, які були успішно завершені та представлені на зовнішніх конкурсах.
 - Своєчасність виконання: Зменшення кількості прострочених завдань у Скрам-спрінтах МО.
- Етапність впровадження
 - Діагностика (Місяць 1): Проведення опитування "Індекс Командної Ефективності" для педагогів та пілотного опитування для учнів 9-11 класів.
 - Пілотний Проєкт (Місяці 2-3): Запуск Скрам-методології в одному МО та 2-3 учнівських проєктних командах.
 - Масштабування (Подальші місяці): Поширення успішних практик (Daily Stand-up, Ретроспективи) на весь педагогічний колектив та більшість учнівських груп, інтеграція ОРІП-структур у внутрішні нормативні документи ліцею.

Механізми впровадження командних методик для учнів

- Проектна діяльність за Scrum-принципами.
 - Ролі: Скрам-майстер (модератор/фасилітатор, може бути вчитель або учень), власник продукту (учень-лідер), команда.
 - Інструменти: Дошка завдань (канбан/Trello), щотижневі "спринти" (ітерації) та ретроспективні зустрічі.
- Формування навичок ефективної комунікації. Застосування принципів коучингу для надання конструктивного зворотного зв'язку (наприклад, модель "бутерброда" або SBI-модель).
- Оцінювання командної роботи. Впровадження критеріїв оцінювання не лише результату, а й процесу (внесок кожного члена команди, якість взаємодії).

Розвиток командної компетентності педагогічних працівників

- Тімбілдинг та Воркшопи. Проведення заходів для формування довіри та відкритості (перша "вада" за Ленсіоні).
- Крос-функціональне співробітництво. Створення спільних робочих груп (психолог, вчитель-предметник, класний керівник) для вирішення складних освітніх завдань, використання спільних планів дій.
- Ситуаційне Лідерство. Надання можливості вчителям брати на себе роль лідера у певних проєктах чи завданнях (ситуаційне лідерство, або лідерство під завдання), що відповідає ідеї "Команди команд".

Очікувані результати та перспективи

- Підвищення ефективності освітнього процесу. Покращення академічної успішності та рівня сформованості soft skills.

- Створення сприятливого психологічного клімату. Зменшення конфліктів, підвищення рівня мотивації та задоволеності всіх учасників освітнього процесу.
- Пропозиції для подальших досліджень. Напрями розвитку теми, наприклад, кількісне вимірювання впливу Agile-методик на успішність учнів.

Розглянемо приклад проєкту "Оновлення шкільного сайту та цифрових ресурсів" (Scrum підхід).

Мета проєкту: Створити повністю функціональний, сучасний та зручний шкільний вебсайт і наповнити його актуальними матеріалами за 8 тижнів.

Onboarding (введення в проєкт)

Onboarding — це процес ознайомлення нових учасників із проєктом, його цілями, методологією та ролями.

- Для кого: Адміністрація, вчителі-учасники, учні-дизайнери/контент-менеджери.
- Діяльність:
 - Ознайомчий Мітинг: Директор/Заступник директора (як Власник Продукту) презентує Візію Проєкту (Чому потрібен новий сайт? Які проблеми вирішуємо?).
 - Тренінг із Методології: Скрам-Майстер (наприклад, заступник директора з ІТ або досвідчений учитель) проводить коротке навчання за Scrum: пояснює ролі, поняття Спринту, Daily Meeting та використання Канбан-дошки.

- Визначення Ролей: Кожен учасник чітко розуміє свою відповідальність (Хто пише тексти? Хто збирає фото? Хто тестує функціонал?).

Управлінський результат: Забезпечення єдиного розуміння цілей, процесів та підвищення відповідальності з першого дня.

Scrum-цикл (Спринти)

Проект розбивається на 4 спринти по 2 тижні кожен (Табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Етап Scrum	Діяльність у ЗЗСО	Управлінська Цінність
Планування спринту 1 (тиждень 1)	Команда обирає найпріоритетніші завдання зі Списку Продукту (наприклад: "Створення структури сайту", "Розробка дизайну головної сторінки", "Написання тексту про школу").	Фокусування зусиль на найважливіших елементах, запобігання хаосу.
Виконання спринту (тижні 1-2)	Учні та вчителі працюють над своїми завданнями, використовуючи Scrum-дошку для відстеження прогресу (завдання рухаються з "To Do" в "Done").	Прозорість прогресу, самоорганізація команди без постійного контролю керівництва.
Огляд спринту (кінець тижня 2)	Команда демонструє "Приріст" (наприклад, робочий прототип головної сторінки з базовим контентом) Директору та батьківському комітету.	Ранній зворотний зв'язок від ключових стейкхолдерів, мінімізація ризику помилки на пізніх етапах.
Ретроспектива (кінець тижня 2)	Команда обговорює: "Що можна покращити в роботі наступного Спринту?" (Наприклад: "Комунікація була повільною", "Потрібно краще оцінювати час на завдання").	Безперервне вдосконалення процесу роботи, покращення взаємодії та підвищення ефективності.

Daily Meeting (щоденний мітинг)

Daily Meeting проводиться щодня (або 3 рази на тиждень, залежно від тривалості проєкту), триває не більше 15 хвилин, і учасники відповідають на три запитання.

- Коли: Щодня, наприклад, о 8:00 ранку перед уроками або на початку великої перерви.
- Хто: Команда розробки та скрам-майстер.
- Формат: Standing-up (стоячи) біля канбан-дошки.
- Три питання:
 - Що я зробив вчора? (Приклад: "Я зібрав 20 найкращих фотографій зі шкільних подій.")
 - Що я планую робити сьогодні? (Приклад: "Сьогодні я напишу описи до цих фото та завантажу їх на тестовий сайт.")
 - Які є перешкоди (блокери)? (Приклад: "Я не можу отримати доступ до папки з архівними логотипами школи.")

Управлінська цінність Daily Meeting:

- Синхронізація: Усі знають про прогрес колег, що запобігає дублюванню роботи.
- Виявлення Блокерів: Скрам-Майстер (адміністратор) оперативно виявляє та усуває проблеми (наприклад, надає доступ до папки), запобігаючи простою в роботі.
- Підтримка Фокусу: Команда щодня підтверджує свою відданість цілі спринту.

Таким чином, використання Scrum-принципів дозволяє адміністрації (управлінській ланці) не втручатися в мікромеджмент, а фокусуватися на

результаті (приріст) та усуненні системних перешкод (блокерів), що є ключем до ефективного управління проєктами в освіті.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз практичного застосування командної взаємодії у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) переконливо доводить, що ефективна командна взаємодія є наріжним каменем успіху освітнього процесу та розвитку сучасної шкільної спільноти. Використання міжнародного досвіду та адаптованих інструментів управління, що виходять за межі традиційної адміністративно-директивної моделі, не лише підвищує якість навчання, але й кардинально змінює внутрішню культуру ЗЗСО.

Ключові інструменти та їх вплив

Встановлено, що для забезпечення злагодженості та мотивації учасників освітнього процесу (учнів, педагогів, адміністрації) керівники ЗЗСО можуть ефективно застосовувати три основні групи інструментів: негрошові бенефіти, гнучкі методології управління (Agile) та структуровані фасилітаційні методи (ОРП, тімблдінг).

Стратегічне використання бенефітів:

На відміну від індивідуальної грошової винагороди, негрошові бенефіти (наприклад, надання додаткового часу, фінансування командного професійного розвитку чи оплата престижних конференцій) є потужним нематеріальним мотиватором. Вони прямо стимулюють співпрацю, оскільки можуть бути отримані лише за успішне досягнення командного результату. Це формує в колективі культуру, де командна взаємодія асоціюється з професійним зростанням, визнанням та додатковими можливостями, підвищуючи загальний професійний рівень ЗЗСО.

Впровадження гнучких методологій (Scrum та Канбан):

Адаптація Agile-методів є інноваційним підходом до організації роботи в ЗЗСО.

- Scrum (eduScrum) ідеально підходить для проєктної роботи та завдань, що вимагають фіксованої структури (наприклад, підготовка до олімпіад або розробка інтегрованих курсів). Його застосування перетворює учнівські групи на самоорганізовані команди, розвиває колективну відповідальність та навички прозорої комунікації через регулярні зустрічі (Daily Scrum) та цикли постійного вдосконалення (Ретроспективи).
- Канбан є ефективним для адміністративних процесів та рутинних завдань, які мають високу варіативність і не вимагають фіксованих часових рамок. Він фокусується на візуалізації робочого процесу та обмеженні незавершеної роботи (WIP), забезпечуючи плавний потік завдань та швидке реагування на термінові запити.

Фасилітація та розвиток комунікації (ОРІП та тімбілдінг):

Методи структурованого обговорення та згуртування є критично важливими для створення атмосфери психологічної безпеки та спільного лідерства.

- Метод ОРІП (Об'єктивний, Рефлексивний, Інтерпретативний, Прийняття рішень) дозволяє керівнику впорядкувати хаос емоцій і фактів, забезпечуючи, щоб рішення приймалися на основі комплексного та спільного розуміння ситуації. Послідовне проходження цих етапів (особливо включення Рефлексивного рівня) легітимізує емоції, поглиблює аналітичні здібності команди і підвищує відповідальність за ухвалені рішення.

- Тімблдінг (вправи на згуртування, такі як "Педагогічний Калейдоскоп") є інструментом, спрямованим на формування довіри, взаєморозуміння та розвиток комунікативних навичок. У контексті ЗЗСО він ефективно застосовується як для учнівських, так і для педагогічних колективів, сприяючи обміну професійним досвідом та спільному визначенню пріоритетів.

Таким чином, практичне застосування організації командної взаємодії у ЗЗСО є багатоаспектним процесом, що вимагає свідомого впровадження інструментів, які підтримують прозорість, самоорганізацію та культуру постійного вдосконалення. Керівник, використовуючи Scrum для проєктів, Канбан для поточних завдань, ОРІП для аналізу проблем та бенефіти для заохочення, перетворює колектив із суми індивідуальних виконавців на згуртовану, гнучку та високопродуктивну команду. Цей підхід є прямим шляхом до підвищення якості освітнього процесу та виховання в учнів ключових компетентностей XXI століття, де командна взаємодія є вирішальною.

ВИСНОВКИ

Науково-практичні результати магістерської роботи, присвяченої темі «Організація командної взаємодії учасників освітнього процесу в ЗЗСО» пройшли апробацію та обговорення на науково-практичній конференції «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічних сферах України: теорія і практика.» та на засіданні методичного об'єднання (МО) ЗЗСО. Дослідження досягло поставленої мети, яка полягала у теоретичному обґрунтуванні та практичному застосуванні організації командної взаємодії для учасників освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО).

Основні результати дослідження:

- Уточнено категорійно-понятійний апарат. Встановлено, що командна взаємодія в умовах модернізації української освіти та впровадження концепції Нової Української Школи (НУШ) є не просто колективною роботою, а організованою, цілеспрямованою та скоординованою співпрацею учасників освітнього процесу (адміністрації, педагогів, учнів, батьків), яка базується на принципах синергії, ролевого розподілу та спільної відповідальності. Доведено, що ефективна командна взаємодія є ключовим чинником підвищення якості освітнього процесу.
- Обґрунтовано необхідність миротворчої освіти. Визначено, що в умовах воєнного та повоєнного стану освіта набуває критичного миротворчого значення. Дослідженням акцентовано на важливості переходу від пасивної толерантності до активного миротворення через цілеспрямований розвиток навичок командної взаємодії та медіативних компетентностей. Обґрунтовано доцільність створення служб

порозуміння або шкільних медіаторських груп для конструктивного вирішення конфліктів та відновлення порушених стосунків.

- Розроблено практичні рекомендації. На основі аналізу міжнародного досвіду (зокрема, використання Agile-методологій) розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних менеджмент-методик, таких як Scrum (eduScrum) для проєктної роботи та Канбан для оптимізації адміністративних процесів. Наголошено на важливості впровадження тімбілдінгу для формування культури довіри, згуртованості та самоорганізації команд.
- Визначено управлінську ефективність. З управлінської позиції, командна взаємодія розглядається як система скоординованих управлінських дій, спрямованих на оптимізацію ресурсів, мінімізацію втрат (конфліктів, дублювання) та забезпечення стратегічної цілі ЗЗСО. Встановлено, що ефективне управління вимагає переходу від вертикальної (директивної) взаємодії до горизонтальної (командної) та розвитку розподіленого лідерства

Практичне значення

Отримані результати та розроблені практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані адміністрацією, педагогічними працівниками та методичними об'єднаннями ЗЗСО для:

- Створення безпечного освітнього середовища та формування культури соціальної злагоди
- Підвищення внутрішньої мотивації педагогів та їхньої залученості до прийняття управлінських рішень.

- Вдосконалення управлінських процесів та підвищення загальної ефективності роботи закладу завдяки впровадженню гнучких методик командної взаємодії.

Таким чином, магістерська робота сприяє формуванню навчальної організації (learning organization) в ЗЗСО, де успіх досягається через ефективну командну роботу та постійне вдосконалення, що є запорукою сталого розвитку та відновлення українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Головаха Є. І. Колектив. Енциклопедія Сучасної України / редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. URL: <https://esu.com.ua/article-5525> (дата звернення: 03.12.2025).
2. Littleover Community School. URL: <https://www.littleover.derby.sch.uk/> (last accessed: 03.12.2025).
3. Gotham Collaborative High School. URL: <https://www.gchs.nyc/> (last accessed: 03.12.2025).
4. Берталанфі Л. Загальна теорія систем: критичний огляд. *Філософська думка*. 2017. № 6. С. 5–20.
5. Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. 200 p.
6. Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*. 2002. Vol. 57. No. 9. P. 705–717.
7. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York : Doubleday, 2006. 464 p.
8. Панченко А. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу: управлінський аспект. *Освітологія*. 2014. Вип. 3. С. 88–93. DOI: 10.28925/2226-3012.2014.3.8893
9. Гладкова В., панченко А., Панченко Г. Використання сервісів Google в управлінні закладом середньої освіти. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. Вип. 3. С. 337–344. URL: <https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/view/100> (дата звернення: 03.12.2025).
10. Морзе Н. В., Кузьмінська О. Г. Педагогічні аспекти використання хмарних обчислень. *Інформаційні технології в освіті*. 2011. № 9. С. 20–29.
11. Огнев'юк В. О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку. Київ : Знання України. 2003. 448 с.

12. Олійник Л. М. Застосування базових сервісів Google у системі післядипломної педагогічної освіти. *Інформаційні технології в освіті*. 2015. № 22. С. 93–102.
13. Макарова Т. М. Навчальний процес: планування, організація та контроль. Харків : Веста: Видавництво «Ранок», 2007. 160 с.
14. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред.: Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ : МАУП, 2007. 816 с.
15. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навчальний посібник / за ред. Л. І. Даниленко. Київ : Міленіум, 2004. 272 с.
16. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
17. Чикаренко І. А. Менеджмент-орієнтовані підходи, моделі та інструменти розв'язання проблем місцевого інноваційного розвитку. *Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014 р. у 6 т. Дніпропетровськ, Біла К.О. 2014. Т. 6. С.150–153 .
18. Корецька А. Освіта як фактор морального вдосконалення і комунікативної відкритості. *Нова парадигма*. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2006. Вип. 59. 232 с.
19. Сергеева Л. М., Молчанова А. О., Пащенко О. В. Практикум педагогічної майстерності : навчальний посібник / за ред. В. В. Олійника. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : АртЕкономі, 2011. 186 с.
20. Гоцуляк Ю. В., Гальченко М. С. Наукова освіта в Україні: теоретичний та нормативно-правовий контекст. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2016. № 4. С. 5–11
21. Кремень В. Г. Освіта як запорука миру: шлях до людини. *Освіта для миру*. 2019. Т. 1. С. 13–21.
22. Андрущенко В. П. Ціннісний дискурс в освіті. *Вища освіта України*. 2008. № 1. С. 6–12.

23. Андрущенко В. Філософія освіти ХХІ століття: у пошуках перспективи. *Філософія освіти*. 2006. № 3. С. 4–15.
24. Верьовкін В. В. Особливості реалізації освітньої політики щодо переміщених університетів України. *Вища освіта України*. 2017. № 4. С. 40–47.
25. Гусєв В. І. І. Кант : філософське обґрунтування ідеї миру. *Наукові записки НаУКМА*. 2000. Т. 18 : Філософія та релігієзнавство. С. 3–14.
26. Жовтянська В. Вплив соціальних норм на толерантність особистості. *Толерантність на кордонах Європи: вимір для України* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Ужгород, 2017. С. 132–136.
27. Комплект освітніх програм «Вирішення конфліктів мирним шляхом. Базові навички медіації». Київ, 2018. 140 с.
28. Кремень В. Г. Консолідація України на основі платформи толерантності. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки*. 2014. Вип. 1(46). С. 7–14.
29. Кремень В. Г. Толерантність як імператив: національна ідентичність в добу глобалізації. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки*. 2011. Вип. 1(32). С. 17–23.
30. Поліхун Н. І., Сліпухіна І. А., Чернецький І. С. Наукова освіта як інновація в системі освіти України. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Педагогічні науки*. 2018. № 168. С. 140–147.
31. Протидія булінгу в закладі освіти: системний підхід : методичний посібник. / В. Л. Андрєєнкова, В. О. Мельничук, О. А. Калашник. Київ : Україна, 2019. 132 с.
32. Свириденко Д. Б., Терепиший С. О. Сценарії реінтеграції української вищої освіти: філософський аналіз та оцінка перспектив. *Гілея*. 2018. Вип. 132. С. 343–348.

33. Gaertner S. L., Dovidio J. F. Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model. Philadelphia, PA: Psychology Press/Taylor & Francis, 2000. 200 p.
34. Gomilko O., Svyrydenko D., Terepyshchyi S. Hybridity in the Higher Education of Ukraine: Global Logic or Local Idiosyncrasy? *Philosophy and Cosmology*. 2016. Vol. 17. P. 165–173.
35. McGlynn, C., Zembylas, M., Bekerman, Z., Gallagher, A. G. Peace education in conflict and post-conflict societies: comparative perspectives. Springer, 2009. 273 p.
36. Google. Gemini 2.5 Flash. 2025. URL: <https://gemini.google.com> (дата звернення: 03.12.2025).
37. Лякішева А. В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень. *Вища школа*. 2013. № 5 (107). С. 93–103.
38. Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. А. Жищинська. Харків : Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.
39. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : ІНК ОС, 2007. 268 с.
40. Маковоз Є. В., Сторожилова У. Л. Необхідність тімбілдингу на всіх стадіях колективного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 25. С. 124–135.
41. Лободзинська Т. П., Бобейко І. О. Тімбілдінг як ключ до побудови успішної команди. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч. І. С. 23–28.
42. Литвиненко Т., Андрєєва І. Тімбілдінг в організації. *Науковий альманах*. 2015. № 8. С. 153–158.
43. Качала А. Як управляти командою у час війни: безпека, підтримка і комунікація. *The Page*. 13 листопада 2022. URL:

- <https://thepage.ua/experts/chto-vazhno-znat-dlya-upravleniya-komandoy-vo-vremya-polnomasshtabnoy-voyny> (дата звернення: 03.12.2025).
44. Dewhurst M., Harris J., Heywood S. The global company's challenge. *McKinsey & Company*. June 2012. URL: https://www.mckinsey.com/insights/organization/the_global_companys_challenge (last accessed: 03.12.2025).
 45. Джей Р. Створіть сильну команду! / Пер. з англ. Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2002. 168 с. Цитовано за: Ros Jay. Build a Great Team. Financial Times. Prentice Hall, 1995. 192 p.
 46. Dyer G., Dyer J. Beyond Team Building: How to Build High performing Teams and the Culture to Support Them. Wiley. Bussines, 2019. 256 p.
 47. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. Тімбілдінг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. *Економічний вісник ПХДПУ ім. Григорія Сковороди*. 2020. Вип. 47. С. 52–59.
 48. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
 49. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування* : колективна монографія. Тернопіль : Паляниця В. А. С. 236–254.
 50. Шилов С. Роль служби управління персоналом у здійсненні організаційних змін. *Персонал-Мікс*. 2011. № 3. С. 23–32.
 51. Шевчук В. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. *Happy Monday*. 14 червня 2022 р. URL: <https://happymonday.ua/onbordying-u-voennyj-chas> (дата звернення: 03.12.2025).
 52. Щур С. Застосування рейтингового методу оцінки конкурентоспроможності при підборі кандидатів на керівні посади. *Економіст*. 2009. № 10. С. 71–76.

- 53.Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. № 8. С. 62–66.
- 54.Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 3(20). 2020. С.152–156.
- 55.Аблязов Р. А. Командний менеджмент : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2008. 352 с.
- 56.Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. С. Сарвірової. Київ : Наш формат, 2019. 312 с.
- 57.Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка та комунікації. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2018. 223 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_215_82948698.pdf (дата звернення: 03.12.2025).
- 58.Карамушка Л. М., Клокар Н. І., Філь О. А. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОІПОПК, 2008. 64 с.
- 59.Доценко Н. В., Сабадош Л. Ю., Чумаченко І. В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія / за заг ред. І.В. Чумаченко. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.
- 60.Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2004. 592 с.
- 61.Your team will thank you for bringing us in. *A Team Building USA*. URL: <http://www.teambuildingusa.com> (дата звернення: 03.12.2025).
- 62.Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів / Британська Рада в Україні. 2-ге вид. Київ, 2009. 96 с.
- 63.Павленко О. О., Максименко І. О., Лапін Є. В., Касьяненко В. О. Аналіз ефективності роботи персоналу як елемент бізнес-процесу підприємства.

- Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». Суми : СумДУ, 2019. Т.1. С. 77–81.*
- 64.Алексєєва Л. С. Командна взаємодія як фактор професійного розвитку педагогів. *Педагогіка і психологія*. 2021. № 1(54). С. 120–128.
 - 65.Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2017. 384 с.
 - 66.Клименко І. В. Кооперативне навчання: теорія і практика. Київ : Освіта, 2019. 190 с.
 - 67.Covey S. The 7 Habits of Highly Effective People. New York : Free Press, 2004. 384 p.
 - 68.Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. New York : Harper Business, 2005. 275 p.
 - 69.Belbin R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. 200 p.
 - 70.Клімова В. В. Особливості формування освітньої команди в умовах реформування ЗЗСО. *Теоретичні питання освіти*. 2020. № 3(65). С. 88–95.
 - 71.Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 272 p.
 - 72.Johnson D. W., Johnson F. P. Joining Together: Group Theory and Group Skills. Boston : Allyn and Bacon, 2006. 544 p.
 - 73.Пальчикова Г. І. Командний підхід в управлінні інноваційними процесами в школі. *Науковий вісник УМО*. 2019. Вип. 48. С. 135–142.
 - 74.Берталанфі Л. Загальна теорія систем: критичний огляд. *Філософська думка*. 2017. № 6. С. 5–20.
 - 75.Locke E. A., Latham G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*. 2002. Vol. 57. No. 9. P. 705–717.
 - 76.Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York : Doubleday, 2006. 464 p.
 - 77.Пометун О. І. Енциклопедія інтерактивного навчання. Київ : А. С. К., 2007. 144 с.

78. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York : Plenum, 1985. 371 p.
79. Філоненко М. М. Конфліктологія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
80. Blankstein A. M. Failure Is Not an Option: Six Principles That Guide Student Achievement in High-Performing Schools. Thousand Oaks, CA : Corwin Press, 2013. 272 p.
81. DuFour R., DuFour R., Eaker R. Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement. Bloomington, IN : Solution Tree Press, 2006. 376 p.
82. Sergiovanni T. J. The Principalship: A Reflective Practice Perspective. Boston : Allyn and Bacon, 2001. 416 p.
83. Овчарук О. В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ : К.І.С., 2017. 112 с.
84. Фурман А. В. Психолого-педагогічні засади становлення суб'єктності в учнів. *Психологія і суспільство*. 2018. № 1. С. 23–35.
85. Гайдаш А. В. Взаємодія сім'ї і школи в умовах Нової української школи. *Рідна школа*. 2020. № 1-2. С. 36–41.
86. Henderson A. T., Mapp K. L. A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connections on Student Achievement. Austin, TX : Southwest Educational Development Laboratory, 2002. 165 p.
87. Сисоєва С. О. Основи педагогічної творчості вчителя. Київ : Міленіум, 2006. 346 с.
88. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

- [89.](#) Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта*. 2014. № 5. С. 24–30. URL: http://eprints.zu.edu.ua/13535/1/Holentovska_2014.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
90. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог / пер. з англ. С. Новікової. Харків : КСД, 2017. 192 с.
- [91.](#) Маккрістал С., Коллінз Т., Сильверман Д., Фасселл К. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / пер. А. Жищинська. Харків : Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.
- [92.](#) Марке Д. Розверніть корабель. Уроки менеджменту від капітана підводного човна / пер. А. Дудченко. Київ : Наш Формат, 2021. 264 с.