



Наукові перспективи
Видавнича група

Перспективи та інновації науки



Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського

Видавнича група «Наукові перспективи»

Луганський державний медичний університет

Громадська наукова організація «Система здорового довголіття в мегаполісі»

Християнська академія педагогічних наук України

Всеукраїнська асоціація педагогів і психологів з духовно-морального виховання

*за сприяння КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва",
Центру дієтології Наталії Калиновської*

«Перспективи та інновації науки»

№ 2(60) 2026

Київ – 2026

Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University

Publishing Group «Scientific Perspectives»

Luhansk State Medical University

Public scientific organization "System of healthy longevity in the metropolis"

Christian Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

**All-Ukrainian Association of Teachers and Psychologists of Spiritual and Moral
Education**

*with the assistance of the KNP "Clinical Hospital No. 15 of the Podilsky District of Kyiv",
Nutrition Center of Natalia Kalinovska*

"Prospects and innovations of science"

№ 2(60) 2026

Kyiv – 2026

ISSN 2786-4952 Online

УДК 001.32:1/3](477)(02)

Ідентифікатор медіа - R40-05846

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-2\(60\)](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-2(60))

«Перспективи та інновації науки»: журнал. 2026. № 2(60) 2026. С. 3763



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.09.2021 № 1017 журналу присвоєно категорію "Б" із психології та педагогіки

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 27.04.2023 № 491 журналу присвоєно категорію "Б" із медицини: спеціальність 222

Рекомендовано до видавництва Президією громадської наукової організації «Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного управління» (Рішення від 16.02.2026, № 6/2-26)

Журнал видається за підтримки КНП "Клінічна лікарня №15 Подільського району м.Києва", Центру дієтології Наталії Калиновської



Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus (IC), Research Bible, міжнародної пошукової системи Google Scholar

Електронний науковий журнал «Перспективи та інновації науки» заснований з метою висвітлення актуальних питань теорії та практики медицини, біології, біотехнології та реабілітації в Україні, за кордоном. Видання розраховано на науковців, викладачів, педагогів-практиків, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, здобувачів вищої освіти, громадсько-політичних діячів

Згідно Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15.01.2018 № 32, повнотекстовий доступ до наукових статей журналу представлений на платформі «Наукова періодика України» в Національній бібліотеці України імені В.І. Вернадського НАН України та в Національному репозитарії академічних текстів

Голова редакційної колегії:



Вадзюк Степан Несторович - доктор медичних наук, професор, завідувач кафедри фізіології з основами біоетики та біобезпеки Тернопільського національного медичного університету імені І.Я.Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України (Україна)

Заступник голови редакційної колегії: Торяник Інна Іванівна - доктор медичних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник лабораторії вірусних інфекцій Державної установи «Інститут мікробіології та імунології імені І.І. Мечникова Національної академії медичних наук України» (Харків, Україна)

Редакційна колегія:

- **Алієв, Ельнур М.** - доктор медичних наук, професор, професор Азербайджанського медичного університету (Азербайджан)
- **Бабова Ірина Костянтинівна** - доктор медичних наук, професор, старший науковий співробітник відділу економічного регулювання природокористування ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України", лікар ФРМ (фізичної та реабілітаційної медицини) ДУ "Територіальне медичне об'єднання МВС України по Одеській області" (Одеса, Україна)

УДК 37.091:159.9

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-2\(60\)-3530-3541](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2026-2(60)-3530-3541)

Редько Сергій Іванович кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри освітології та психолого-педагогічних наук Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-6903-2452>

Савченко Юрій Юрійович кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри освітології та психолого-педагогічних наук Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, м. Київ; <https://orcid.org/0000-0003-3662-2787>

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОЇ КОМАНДИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті розкрито теоретико-методологічні засади та практичні механізми формування ефективної педагогічної команди в закладі загальної середньої освіти. На основі аналізу сучасної наукової літератури визначено психологічну сутність педагогічної команди, її ключові характеристики та відмінності від традиційного педагогічного колективу. Детально описано етапи розвитку команди та психологічні умови, необхідні на кожному з них. Розглянуто центральну роль суб'єкт-суб'єктної взаємодії, емпатії, довіри та ефективної комунікації як фундаменту партнерських відносин. Обґрунтовано комплекс практичних методів і технологій командування, спрямованих на розвиток згуртованості, колективної відповідальності та спільного бачення проблем закладу освіти на шляхів їх вирішення. Особливу увагу приділено ролі керівника школи як фасилітатора та менеджера процесу командування. Стаття містить практичні рекомендації для адміністрацій шкіл щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату та подолання типових проблем на шляху становлення команди.

Формування команди розглядається не як адміністративне рішення, а як тривалий психологічний процес перетворення формальної групи педагогічних працівників на згуртовану спільними цінностями та цілями педагогічну спільноту.

Інвестиції в будівництво педагогічної команди – це інвестиції в якість освітнього середовища в цілому. Ефективна педагогічна команда стає не лише інструментом досягнення навчальних результатів, але й потужним ресурсом психологічної стійкості, професійної підтримки та інноваційного розвитку для кожного вчителя, що в кінцевому підсумку створює найкращі умови для становлення особистості учнів.

Для визначення місії і цілей закладу освіти, необхідно зрозуміти систему цінностей, що склалася в школі. І навпаки, базові цінності школи визначають її роль та роль освіти в цілому в розвитку дитини, відображаються у місії та цілях закладу та конкретизуються в концепції його розвитку.

Тому в управлінському середовищі закладу освіти командою є група педагогів - професіоналів різного рівня, які поєднані спільним розумінням досягнення поставлених цілей. Така команда інколи може бути створена стихійно, а інколи її створення вимагає багато зусиль від керівника закладу освіти: щоб створити «свою» команду, директор школи повинен прикласти багато зусиль та затрат часу.

Ключові слова: педагогічна команда, командоутворення, психологічні умови, суб'єкт-суб'єктна взаємодія, соціально-психологічний клімат, згуртованість, професійне партнерство.

Redko Serhii Ivanovych Candidate of Psychology Sciences, Associate Professor of Department of Educational and Psychological and Pedagogical Sciences of the Faculty of Pedagogical Education, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-6903-2452>

Savchenko Yuriy Candidate of Psychology Sciences, Associate Professor of Departments of Educational and Psychological and Pedagogical Sciences of the Faculty of Pedagogical Education, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-3662-2787>

PSYCHOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMING A PEDAGOGICAL TEAM OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION

Abstract. The article reveals the theoretical and methodological principles and practical mechanisms for forming an effective pedagogical team in a secondary education institution. Based on the analysis of modern scientific literature, the psychological essence of the pedagogical team, its key characteristics and differences from the traditional pedagogical team are determined. The stages of the natural development of the team and the psychological conditions required for each of them are described in detail. The central role of subject-subject interaction, empathy, trust and effective communication as the foundation of partnership relations is considered. A set of practical methods and technologies of team building aimed at developing cohesion, collective responsibility and a common vision of the problems of the educational institution and ways to solve them is substantiated. Special attention is paid to the role of the school head as a facilitator and manager of the team building process. The article contains practical recommendations for school administrations on the formation of a favorable socio-psychological climate and overcoming typical problems on the way to team formation.

Team formation is not considered an administrative decision, but as a long-term psychological process of transforming a formal group of pedagogical workers into a pedagogical community united by common values and goals.

Investments in building a pedagogical team are investments in the quality of the educational environment. An effective pedagogical team becomes not only a tool for achieving educational results, but also a powerful resource of psychological stability, professional support and innovative development for each teacher, which ultimately creates the best conditions for the formation of the personality of students.

To determine the mission and goals of an educational institution, it is necessary to understand the system of values that has developed in the school. Conversely, the basic values of the school determine its role and the role of education in general in the development of the child, are reflected in the mission and goals of the institution and are specified in the concept of its development.

In the management environment of an educational institution, a team is a group of professional teachers of different levels who are united by a common understanding of achieving the set goals. Such a team can sometimes be created spontaneously, and sometimes its creation requires a lot of effort from the head of the educational institution: to create “his” team, the school director must make a lot of effort and time.

Keywords: pedagogical team, team building, psychological conditions, subject-subject interaction, socio-psychological climate, cohesion, professional partnership.

Постановка проблеми.

У сучасних умовах трансформації освітньої системи України, зокрема в контексті реалізації концепції Нової української школи, якість освітніх результатів дедалі більше залежить не від ізольованих зусиль окремих педагогів, а від злагодженої, цілеспрямованої співпраці всього педагогічного колективу. Традиційна модель, заснована на сукупності індивідуальних викладачів, поступово поступається місцем моделі педагогічної команди – об’єднання педагогів - фахівців, спрямованого на досягнення спільної мети та такого, що ґрунтується на принципах партнерства, взаємодопомоги та колективної відповідальності. Актуальність дослідження психологічних засад формування такої команди зумовлена тим, що успішність освітнього закладу сьогодні визначається його здатністю до інновацій, адаптації до змін та створення психологічно безпечного середовища для всіх учасників освітнього процесу. Це неможливо без наявності серед педагогів високого рівня довіри, здатності до конструктивного діалогу та спільного ухвалення рішень.

Зміни, які відбуваються сьогодні в освітній галузі, вимагають змін в підході до навчання здобувачів у закладах загальної середньої освіти, що в свою чергу вимагає змін у свідомості самих педагогічних працівників. Одним із чинників таких змін є формування команди професіоналів-одномумців, об’єднаних однією метою, готових до постійних змін, саморозвитку та професійного удосконалення.

Організація ефективної командної взаємодії як засіб управління педагогічною командою вважається одним з найважливіших напрямків діяльності закладу освіти та є одним із головних критеріїв його успіху. Командна діяльність характеризується не лише обміном інформації, але й плануванням спільної діяльності, розробкою, ухваленням, обговоренням та реалізацією колегіальних управлінських рішень.

Необхідність створення педагогічної команди закладу освіти зумовлена багатьма аспектами, серед яких – об'єднання інтелектуальних та творчих зусиль педагогів, швидкість та значна кількість змін, які відбуваються в галузі сучасної освіти, динамічність та різноманітність завдань, які вимагають великої концентрації зусиль та водночас створення цільових творчих груп для їх вирішення, зростання конкуренції у наданні освітніх послуг між закладами загальної середньої освіти одного регіону.

Разом із тим, аналіз проблеми формування команди як інноваційного напрямку в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти передбачає аналіз таких основних питань: сутність менеджменту команди, його переваги та обмеження; розуміння поняття «педагогічна команда»; основні критерії та характеристики відмінностей педагогічної команди від педагогічного колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Очевидно, що традиційний підхід в управлінні закладом освіти має на меті здійснення контролю за діяльністю педагогічних працівників, досягнення стабільності в роботі освітнього закладу та досягнення запланованих результатів.

Інноваційний підхід натомість передбачає врахування творчих здібностей педагогічних працівників, їх бажань та основних мотивів професійної діяльності, заохочення командної роботи, співробітництва, партнерства, адаптації до раптових змін, досягнення успішності діяльності [2].

За визначенням Л.М. Карамушки, команда – група, що характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою спеціалістів, які працюють над вирішенням спільно визначеного комплексного завдання, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії [3].

Український психолог Ложкін Г.В. наголошує, що створення команди має на меті виконання двох завдань: розв'язання кризових ситуацій та здійснення постійного моніторингу ситуації в колективі і вироблення стратегічних рішень при виникненні певних нестабільних ситуацій [3].

Отже, педагогічною командою вважаємо групу педагогів, об'єднаних спільною метою, головним завданням якої є реалізація спільно визначених завдань та функцій, яка передбачає поєднання знань, вмінь та навичок кожного окремого члена команди з використанням принципу командної взаємодії.

Отже, як свідчать останні дослідження проблеми формування команди, педагогічна команда здатна визначати нові напрямки освітньої діяльності,

надавати високоякісні освітні послуги, розробляти авторські освітні програми та особистісно орієнтовані освітні технології. У результаті діяльності такої команди школа здобуває високий авторитет та неповторний імідж на ринку освітніх послуг.

П. Мучинський називає 8 основних командних ролей, які можуть виконувати працівники відповідно до їх інтелектуальних здібностей та особистісних якостей, такі як: лідер, організатор, виконавець, генератор ідей, дослідник ресурсів, контролер-оцінювач, душа команди, обладнувач. Якщо змодельовати ці командні ролі на педагогічну команду, то можна виокремити таке. Щодо лідера, як правило, керівника закладу освіти – виконання функцій контролю загалом, підтримання кожного педагога команди та розкриття його потенціалу. Організатор бере на себе функцію координації роботи команди, відпрацьовує пріоритети роботи та структурує результативність. Виконавець, зазвичай досвідчений вчитель із багаторічний досвідом роботи, організовує реалізацію планів в діяльності закладу освіти. Генераторами ідей можуть виступати вчителі, які представляють нові ідеї, методи та шляхи їх можливих впроваджень у освітню діяльність закладу загальної середньої освіти. Дослідник ресурсів шукає зовнішні корисні професійні контакти для вирішення задач командою, аналізує ідеї. Контролер-оцінювач має функцію аналізу проблем в самій команді. Душа команди покращує комунікацію, показує сильні сторони членів команди, підтримує позитивний соціально-психологічний клімат команди і педагогічного колективу в цілому. Обладнувач – шукає напрямки діяльності, які вимагають особливої уваги та інноваційного підходу [1].

Ось найбільш релевантні публікації за останні роки, класифіковані за їхньою спрямованістю. М.А. Ніколаєва, Н.В. Насад розглядаючи проблему впливу типів особистості на ефективність освітніх команд аналізують, як різні комбінації типів особистості впливають на ефективність студентських команд університету. Було виявлено, що певні комбінації покращують середні бали, тоді як інші становлять ризик для успіху проекту [6].

В.В. Горбунова досліджує, як «психологічно безпечний» клімат, де члени команди почуваються безпечно, беручи на себе міжособистісні ризики, динамічно розвивається з часом через командну взаємодію, таку як встановлення зв'язків, роз'яснення та підтримка. Це критично важливий стан для будь-якої високопродуктивної команди [2].

Більшість дослідників, розглядаючи функцію лідера в команді та його позицію, наголошують, що команда – це спільна діяльність педагогів-однодумців, згуртованих навколо однієї мети, цінностей та лідера [6].

Метою статті є комплексний аналіз психологічних засад, умов та практичних механізмів формування функціональної педагогічної команди в школі. Для її досягнення розкриємо психологічну сутність та відмінні риси педагогічної команди, опишемо етапи її становлення, визначимо ключові психологічні умови та компетентності, необхідні для ефективної командної

ISSN 2786-4952 Online

взаємодії; запропонуємо практичні інструменти командоутворення для шкільного середовища.

Виклад основного матеріалу.

У повсякденній практиці терміни «педагогічний колектив» і «педагогічна команда» часто вживаються як синоніми, проте з психологічної точки зору вони позначають різні явища. Педагогічний колектив – це, перш за все, формальна соціальна група, об'єднана спільним місцем роботи, нормативними документами та ієрархічною структурою підпорядкування. Його функціонування може обмежуватися виконанням індивідуальних обов'язків у рамках загального навчального плану.

Педагогічна команда – це вища ступінь розвитку педагогічного колективу, яка характеризується наступними ключовими ознаками:

- наявність спільної, ціннісно зрозумілої та емоційно привабливої мети, що виходить за рамки індивідуальних завдань кожного вчителя;
- колективна відповідальність за результат, адже успіх чи невдача у розв'язанні педагогічних завдань сприймаються як спільні;
- синергія, коли груповий результат перевищує суму індивідуальних зусиль за рахунок ефективної взаємодії;
- доповнюваність ролей: члени команди володіють різними професійними та особистісними якостями, що дозволяє оптимально розподіляти функції відповідно до сильних сторін кожного педагога;
- високий рівень довіри та відкритості в комунікації між педагогами, що дозволяє конструктивно вирішувати конфлікти та ділитися як успіхами, так і проблемами.

Таким чином, формування команди – це не адміністративне рішення, а тривалий психологічний процес перетворення формальної групи на згуртовану спільними цінностями та цілями спільноту.

Розглянемо деякі принципи раціональної організації педагогічної команди. Ключовим принципом є добровільне входження в команду. В склад команди може потрапити лише той вчитель, який самостійно виявив бажання бути її членом та розуміє всі умови її діяльності. Наступним принципом є колективне виконання завдання. Кожен педагог в команді виконує ту частину роботи, яку йому доручено командою, а не ту, яку йому призначено адміністрацією закладу освіти. Принцип колективної відповідальності не менш важливий. Якщо завдання не виконане з вини хоча б одного із членів команди, вся команда втрачає в визнанні, стимулюванні та довірі [5].

Психологічним підґрунтям формування педагогічної команди ми вважаємо партнерство та суб'єкт-суб'єктну взаємодію.

Отже, фундаментом будь-якої команди, зокрема, педагогічної, є партнерські відносини. Згідно з сучасними дослідженнями, компетентність педагогічного партнерства визначена професійним стандартом вчителя як одна із ключових професійних функцій. Ця компетентність ґрунтується на

гуманістичному підході, де кожен учасник взаємодії сприймається не як об'єкт впливу, а як повноправний, рівноправний та активний суб'єкт.

Суб'єкт-суб'єктна взаємодія передбачає такі показники професійної діяльності педагога:

- взаємну повагу та визнання гідності кожного члена педагогічної команди;
- готовність до діалогу та співпраці на рівних;
- емпатію – здатність розуміти почуття, мотиви та позицію колег;
- відкритість до зворотного зв'язку та спільний пошук оптимальних рішень.

Саме така психологічна позиція дозволяє подолати бар'єри між педагогами - предметниками, вчителями з різним досвідом та адміністрацією закладу освіти, перетворивши їх на єдиний організм, спрямований на розвиток учнів.

Розглянемо етапи розвитку педагогічної команди та психологічні умови на кожному етапі.

Наголосимо, що формування команди – динамічний і нелінійний процес. Його можна умовно поділити на кілька ключових стадій, кожна з яких характеризується певними психологічними завданнями та викликами [3].

До основних етапів формування команди належать такі.

Перший – адаптація та пошук орієнтирів. На цьому етапі відбувається первинне знайомство, оцінка ситуації, формальна взаємодія; у вчителів можливе відчуття невизначеності та обережності.

Наступний – групування та коаліції: тут важливим є виявлення схожих інтересів педагогів, формування неформальних мікрогруп. Саме на цьому етапі можуть виникати перші непорозуміння через розбіжність у поглядах.

Далі – кооперація: у вчителів відбувається усвідомлення вигоди від співпраці, з'являються перші елементи довіри та спроби знайти спільні цілі.

Нормування роботи – наступний крок. Він передбачає розробку прийнятих всіма правил, процедур та стандартів взаємодії. Саме тут відбувається формування групової ідентичності – «ми».

І останній етап – функціонування та результат. Педагогічна команда ефективно працює на досягнення спільної мети, конструктивно вирішує конфлікти, демонструє високий рівень згуртованості та взаємопідтримки.

Для успішного проходження цих етапів необхідно створення конкретних психологічних умов. Зупинимось на ключових умовах та їх практичних проявах.

До ключових психологічних умов формування команди нами віднесені такі. Найважливіша з них – довіра та психологічна безпека, що проявляється у відкритому обговоренні помилок без страху осуду; готовність вчителя звернутися за допомогою; щирість у комунікації.

Не менш важлива – спільне бачення та ціннісна орієнтація: педагоги розуміють і розділяють стратегічні цілі закладу освіти; мета професійної діяльності є мотивуючою та чітко сформульованою.

Далі – ефективна комунікація, що передбачає активне слухання, конструктивний зворотний зв'язок, використання діалогічно-дискусійних методів у вирішенні педагогічних задач.

Педагогічну команду важко уявити без визнання та поваги до індивідуальності вчителя. Тому врахування особистих індивідуально-психологічних якостей при розподілі ролей, можливість для самовираження та відсутність тиску на конформізм має надважливе значення.

Зрештою, конструктивне вирішення можливих конфліктів, адже конфлікти сприймаються як джерело розвитку педагогічного колективу.

Для впровадження культури командної роботи керівникам закладів освіти та методичним об'єднанням необхідно використовувати спеціальні інструменти, що поділяються на декілька категорій.

На першому місці – комунікативні методи. Найбільш ефективними, на нашу думку, є форуми, семінари-практикуми, діалоги-дискусії – платформи для обміну думками між педагогічними працівниками, вироблення ними спільних рішень та обговорення цінностей.

Окрім цього, свою ефективність довели аналітичні та проєктивні методи, а саме: метод ситуаційного навчання (кейс-метод), спільний розбір реальних складних ситуацій з життя школи тощо. До проєктних методів варто віднести спільну розробку та реалізацію освітніх, інноваційних або соціальних проєктів, що об'єднує педагогів різних спеціальностей.

Свою ефективність підтвердили і командоутворювальні тренінги – спеціально організовані заходи, спрямовані на розвиток довіри, комунікації та згуртованості через психологічні вправи та ігри; моделювання процесів ухвалення колективних рішень, розподілу ролей, виходу з конфліктів тощо.

Системне застосування цих методів у повсякденній практиці діяльності педагогічних працівників закладу освіти – на педрадах, методичних декадах, науково-практичних семінарах – сприяє поступовій кристалізації педагогічної команди [5]. Роль керівника закладу освіти у формуванні педагогічної команди важко переоцінити. Директор школи та адміністрація є найважливішими фасилітаторами процесу командоутворення. Їхня роль еволюціонує від контролера та розпорядника до коуча, модератора та лідера-слуги.

Нами виділені ключові функції керівника в процесі командоутворення. До них належать такі:

1. Створення візії та трансляція цінностей – чітке, надихаюче формулювання майбутнього школи та постійне нагадування про спільні цілі. Цінності школи – це певний вимір, що дозволяє розставити пріоритети, а отже зрозуміти напрям подальшого розвитку.

2. Моделювання бажаної поведінки – демонстрація на власному прикладі довіри, відкритості, поваги та готовності до діалогу. Як зазначається в наукових джерелах, успішна діяльність керівника формує сприятливий соціально-психологічний клімат педагогічного колективу.

3. Організація простору для взаємодії. Тут керівнику необхідно запровадити регулярні формати, де педагоги можуть спільно працювати над завданнями (проектні групи, перехресні методичні об'єднання, педагогічні майстерні тощо).

4. Підтримка та ресурсне забезпечення, тобто надання часу, інформації, можливостей для підвищення кваліфікації вчителів, необхідних для командної роботи.

6. Визнання та відзначення колективних досягнень. При цьому акцент ставиться на групових, а не лише на індивідуальних успіхах та досягненнях, що посилює почуття колективного «ми».

Директор повинен бути лідером у закладі, тобто він не повинен знаходитися зверху ієрархічної системи управління, а має перебувати всередині всіх шкільних подій, бути ініціатором і творцем нового, цікавого, креативного. Він повинен надихати вчителів і учнів на успіх, вносити в освітній процес нові ідеї, спонукати вчителів стати на шлях творчості, знайти підтримку в учнів та їх батьків, сповідувати свободу педагогічної думки і дії.

Для того, щоб сформувати образ сучасного освітянина-лідера, слід зацентруватися на його основних завданнях. Ці завдання походять від основного завдання сучасної школи: усунути різницю між нинішнім неефективним і бажаним ефективним станом нашого суспільства. Головне, щоб керівник закладу освіти мав здатність бачити цю різницю.

Лише у цьому разі, коли у керівника буде уявлення про ідеальний кінцевий результат роботи закладу освіти, викристалізуються основна мета і завдання школи, уявлення про власні кордони можливого, віднайдуться найбільш ефективні управлінські методи і засоби для їх реалізації через взаємодію з членами педагогічної команди [5].

Отже, ефект команди має в своїй основі високий рівень мотивації її членів працювати разом для досягнення спільного результату.

Зазначимо, що педагогічна команда належить до інтелектуальних команд. Інтелектуальна освітня сфера, ключовим елементом якої є креативна, творча діяльність, може пов'язуватися з педагогічним експериментом, психолого-педагогічними дослідженнями, аналізом та пошуком певних раціональних рішень в освітній діяльності.

В освітній сфері завдання довгострокові, тому педагогічні команди формуються на довготривалу перспективу. Слід відмітити, що педагогічна команда не формується під одне конкретне завдання. Це обумовлено складністю визначення точних термінів виконання завдання та формами подання кінцевого результату. Крім того, інтелектуальна команда створюється не для вирішення конкретної проблеми, а для тривалого спільного співробітництва в роботі над однією проблемою.

Зупинимося на вимогах до членів педагогічної команди. До них належать такі:

ISSN 2786-4952 Online

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

– мета та методи її досягнення повинні бути єдиними та доповнюватися єдністю індивідуально-психологічних особистісних якостей кожного вчителя – члена команди, такі як активна позиція, особиста ініціатива та відповідальність, комунікативна культура, професіоналізм;

– мотивація кожного педагогічного працівника може бути різною, але повинна бути присутня єдність мотиваційних чинників всієї команди, які узгоджені та підтримуються усіма.

2. Члени команди повинні поважати один одного та психологічно бути сумісним з керівником закладу освіти – лідером команди.

В такій педагогічній команді набагато більше переваг, ніж у звичайного педагогічного колективу. Така команда підвищує ефективність своєї діяльності та самовіддачі кожного учасника, адже вона не переобтяжена управлінськими та організаційними рамками.

Отже, формуючи команду, лідер повинен зважати не на неформальні зв'язки, а на успішну командну співпрацю, яка приведе до неформальних зв'язків.

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

У забезпеченні успішного формування педагогічної команди важливе місце займає психологічна культура самого керівника закладу освіти. Професіоналізм лідера – освітянина дає змогу сформувати успішну педагогічну команду, якщо він особисто володіє навичками емпатійного ділового спілкування, вміє запобігати конфліктним ситуаціям та управляти ними, відчуває психологічний стан та співпереживає членам своєї команди.

Такі навички досягаються постійним процесом саморозвитку через участь в соціально-психологічних тренінгах, активних освітніх курсах, засобами самоосвіти тощо.

Висновки. Головною умовою створення інноваційного закладу освіти, який буде відповідати новим освітнім стандартам, забезпечувати якісну підготовку здобувачів освіти є створення в закладі загальної середньої освіти успішної педагогічної команди, основою діяльності якої є ефективна командна взаємодія.

Формування справжньої педагогічної команди в закладі загальної середньої освіти є не тактичним заходом, а стратегічним психолого-управлінським завданням, що вимагає часу, послідовності та професійного розуміння групової динаміки. Психологічною основою команди виступає

перехід від об'єкт-суб'єктних до суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, заснованих на довірі, емпатії, взаємній повазі та відкритій комунікації.

Процес командоутворення є етапним і на кожному етапі потребує створення особливих психологічних умов, серед яких ключовими є психологічна безпека та спільне ціннісне бачення.

Для практичної реалізації формування педагогічної команди існує широкий арсенал психолого-педагогічних методів і технологій – від комунікативних і аналітичних до ігрових і тренінгових, які мають системно застосовуватися у діяльності педагогічного колективу.

Роль керівника школи у створенні педагогічної команди є визначальною: він повинен виступити архітектором, фасилітатором і моделлю командної культури, створювати умови для розвитку колективної відповідальності та згуртованості.

Література:

1. Брик О.М. Особливості управлінської спрямованості менеджерів мережевого маркетингу//Актуальні проблеми психології. Том 1: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. Економічна психологія. Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України/за ред. Максименка С.Д., Карамушки Л.М. – К.: Міленіум, 2013. – Вип. 9. – С. 100-103.
2. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 380 с.
3. Карамушка Л.М., Клокар Н.І., Філь О.А. Технологія формування управлінської команди освітньої організації: Навч.-метод. посібник. – Біла Церква: КОІПОПК, 2018. – 64 с.
4. Клесман, Ольга. Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в ІТ компаніях. Вчені записки Університету «КРОК» №1 (77), 2025. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-561-567
5. Лещенко Марина Євгенівна. Технологія формування команд в організаціях. Опорний конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія» освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу та дизайн мислення» / Укл.: Лещенко М.Є., Філіпович В.М. – Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2025. – 63 с.
6. Ніколаєва М.А., Насад Н.В. Психологічні типи як інструмент підвищення мотивації та командної ефективності. № 4 (57) (2025): Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. DOI:<https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-8>
7. Calluso C., Devetag M. G. The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2023-0023> .
8. Radović S., Sladojević Matić J., Oračić G. Personality Traits Composition and Team Performance. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies. 2020. Vol. 25, no. 3. P. 33. DOI: <https://doi.org/10.7595/management.fon.2020.0006> .
9. The Influence of Myers-Briggs Type Indicator Profiles on Team Development Processes / B. S. Kuipers et al. Small Group Research. 2009. Vol. 40, no. 4. P. 436–464. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496409333938> .
10. The Power of Personality Type Preferences in Teams. Training. URL: <https://trainingmag.com/the-power-of-personality-type-preferences-in-teams>

References:

1. Brik, O.M. (2013). Osoblyvosti upravlins'koyi spryamovanosti menedzheriv merezhevoho marketynhu [Features of the managerial orientation of network marketing managers]. Current problems of psychology. Volume 1: Social psychology. Management psychology. Organizational psychology. Economic psychology. Collection of scientific works of the Institute of Psychology named after G.S. Kostyuk of the National Academy of Sciences of Ukraine / edited by Maksymenko S.D., Karamushki L.M. (Vols.1), (pp.100-103) [in Ukrainian].
2. Gorbunova, V.V. (2014). Psykholohiya komandotvorennya: Tsinnisno-rol'ovyy pidkhid do formuvannya ta rozvytku komand [Psychology of team building: A value-role approach to team formation and development]. Zhytomyr: Publishing house of I. Franko Zhytomyr State University [in Ukrainian].
3. Karamushka, L.M., Klokar, N.I., Fil, O.A. (2018). Tekhnolohiya formuvannya upravlins'koyi komandy osvith'oyi orhanizatsiyi [Technology for forming a management team for an educational organization]. Bila Tserkva: KOIPOPК [in Ukrainian].
4. Klesman, Olga. (2025). Psykholohichna bezpeka v komandi yak peredumova zaluchenosti do roboty v IT kompaniyakh [Psychological safety in the team as a prerequisite for involvement in work in IT companies]. Academic notes of KROK University, 1 (77) [in Ukrainian].
5. Leshchenko, Maryna Evgeniivna (2025). Tekhnolohiya formuvannya komand v orhanizatsiyakh. Oporny konspekt lektsiy dlya zdobuvachiv pershoho (bakalavrs'koho) rivnya vyshchoyi osvity spetsial'nosti 053 «Psykhologhiya» osvith'o-profesiynoyi prohramy «Psykhologhiya biznesu ta dyzayn myslennya» [Technology of team formation in organizations. Reference lecture notes for applicants of the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 053 "Psychology" of the educational and professional program "Business Psychology and Design Thinking"]. Chernihiv: National University "Chernihiv Polytechnic" [in Ukrainian].
6. Nikolaeva, M.A., Nasad, N.V. (2025). Psykholohichni typy yak instrument pidvyshchennya motyvatsiyi ta komandnoyi efektyvnosti. [Psychological types as a tool for increasing motivation and team effectiveness]- Collection of scientific papers of the Tavria State Agrotechnological University named after Dmitry Motorny, 4 (57) [in Ukrainian]. DOI:<https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-8>
7. Calluso C., Devetag M. G. The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2023-0023> .
8. Radović S., Sladojević Matić J., Opačić G. Personality Traits Composition and Team Performance. Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies. 2020. Vol. 25, no. 3. P. 33. DOI: <https://doi.org/10.7595/management.fon.2020.0006> .
9. The Influence of Myers-Briggs Type Indicator Profiles on Team Development Processes / B. S. Kuipers et al. Small Group Research. 2009. Vol. 40, no. 4. P. 436–464. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496409333938> .
10. The Power of Personality Type Preferences in Teams. Training. URL: <https://trainingmag.com/the-power-of-personality-type-preferences-in-teams>

Дата першого надходження статті до видання: 02.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 17.02.2026