

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА ШКОЛА ПРОФЕСІЙНОЇ ТА
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА МІЖДИСЦИПЛІНАРНОЇ ОСВІТИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА

на тему:

«Практики командотворення в управлінні закладом освіти»

Ступінь вищої освіти – магістр

ОПП «Управління освітою»

спеціальність 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

Виконала: здобувачка вищої освіти

2-го року навчання,

спеціальності 073 Менеджмент

Сомсікова Наталія Олександрівна

Керівник: Зайченко Ірина Анатоліївна

к.і.н., доц.каф. міждисциплінарної освіти

Рецензент: Дороніна Ольга Анатоліївна

д. е. н., проф., зав. каф. мен-ту та поведінкової економіки ДонНУ імені Василя Стуса

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК

«____» _____ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Сомсікова Н.О. Практики командотворення в управлінні закладом освіти. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітньо-професійна програма «Управління освітою». Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025. – 93 с., 14 таблиць, 11 додатків, 72 джерела.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти командотворення як сучасного інструменту управління приватним закладом освіти. Визначено сутність і функції командотворення, теоретично обґрунтовано та практично проаналізовано сутність понять «команда», «командотворення», «командна взаємодія» у контексті освітнього менеджменту, а також виокремлено критерії ефективності педагогічної команди на основі класичних та сучасних теорій. Розроблені авторські методики та інструменти командотворення в межах управління приватним закладом освіти. Доведено їх високу прикладну цінність в контекст підвищення ефективності педагогічної діяльності, формування стійкого емоційного клімату й довіри в колективі, зміцнення іміджу школи як сучасної, інноваційної та людиноцентричної установи.

Ключові слова: командотворення, управління освітою, фасилітація, педагогічна команда, лідерство, «Хеллоу Скул», управлінські практики.

ABSTRACT

Somsikova N.O. Team-Building Practices in the Management of an Educational Institution. Specialty 073 «Management». Master`s program «Education Management». National University of Kyiv-Mohyla Academy, 2025. – 93 pages, 14 tables, 11 appendices, 72 sources.

In this qualification thesis, the theoretical foundations and practical aspects of team building as a modern tool for managing a private educational institution are examined. The essence and functions of team building are defined; the concepts of “team,” “team building,” and “team interaction” are theoretically substantiated and practically analyzed within the context of educational management. Criteria for the

effectiveness of a teaching team are identified on the basis of classical and contemporary theories.

Author-developed methods and tools for team building in the management of a private educational institution are proposed. Their high applied value is demonstrated in enhancing the effectiveness of pedagogical activity, fostering a stable emotional climate and trust within the team, and strengthening the school's image as a modern, innovative, and human-centered institution.

Key words: *team building, education management, facilitation, pedagogical team, leadership, «Hello School», management practices.*

ЗМІСТ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИК КОМАНДОТВОРЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.... | 11 |
| 1.1. Ключові категорії дослідження | |
| 1.2. Стан вивчення предмету дослідження | |
| 1.3. Практики командотворення в управлінні навчальним закладом як предмет дослідження | |
| Висновки до розділу 1..... | 27 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «ПОЧАТКОВА ШКОЛА «ХЕЛЛОУ СКУЛ» УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР..... | 29 |
| 2.1. Загальна характеристика закладу освіти | |
| 2.2. Аудит команди. Сутність, мета та діагностичний інструментарій | |
| 2.3. Комплекс проблем і точок зростання команди «Хеллоу Скул» | |
| Висновки до розділу 2..... | 49 |
| РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ І МЕТОДИКИ КОМАНДОТВОРЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ХЕЛЛОУ СКУЛ»..... | 51 |
| 3.1. Формування ефективної стратегії управління командою | |
| 3.2. Розробка дієвих інструментів та практик командотворення у закладі освіти | |
| 3.3. Розрахунок ефективності впливу запропонованих методик та практик командотворення у закладі освіти «Хеллоу Скул» | |
| Висновки до розділу 3..... | 63 |
| ВИСНОВКИ..... | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 67 |
| ДОДАТКИ..... | 73 |

ВСТУП

Сучасна система освіти України перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених низкою соціально-економічних, політичних і технологічних факторів: децентралізація управління, посилення конкуренції між закладами освіти, зростання вимог батьків і суспільства до якості та доступності навчання, а також необхідність швидкої адаптації до викликів, спричинених повномасштабною війною. За таких умов на перший план виходить потреба у пошуку ефективних управлінських підходів, здатних забезпечити не лише високий рівень академічної підготовки учнів, а й стійкість і згуртованість педагогічних колективів, спроможних працювати злагоджено в умовах постійних змін.

Командотворення як управлінський інструмент в освітньому менеджменті набуває вагомого значення, адже саме людський, кадровий потенціал є основним ресурсом будь-якої школи. Розвиток професійних команд сприяє підвищенню якості освітніх послуг, формуванню довірливого клімату, зниженню плинності кадрів та посиленню мотивації педагогів. В українському контексті це питання набуває ще більшого значення, у зв'язку з активним розвитком приватного сектору освіти. У певному аспекті приватні школи характеризуються ширшими можливостями для впровадження авторських програм, інноваційних методик і гнучких підходів до управління, але водночас стикаються з викликами самостійного стратегічного планування, пошуку ефективних управлінських рішень і формування стійких команд. Саме тому аналіз практик командотворення в управлінні приватними освітніми закладами є надзвичайно важливим і практично значущим завданням.

Управлінська культура приватних освітніх закладів поєднує педагогічні, підприємницькі та психологічні аспекти. Прикладом такого поєднання є діяльність ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул» у м. Дніпро, яка стала базою для практичного дослідження.

Дослідження практик командотворення в управлінні закладом освіти зумовлена низкою чинників, що характеризують сучасний етап розвитку національної освітньої системи. Серед них варто виокремити:

- *Динаміка освітніх реформ та підвищення вимог до якості.* В умовах постійних змін, впровадження нових стандартів та зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, успішність закладу безпосередньо залежить від його адаптивності та синергії управлінської та педагогічної команди

- *Складність управлінських завдань.* Керівник сучасного закладу освіти стикається з необхідністю вирішувати комплексні завдання, що вимагають міжфункціональної співпраці, розподілу відповідальності та колективного прийняття рішень, що є можливим тільки за умов якісно сформованої команди.

- *Ціннісний вимір командної взаємодії.* Управління людськими ресурсами в освіті має враховувати не лише кваліфікацію педагогів, а й ціннісні зв'язки, психологічний клімат, здатність до співпраці, довіри, взаємовідповідальності. Згідно з підходом В. Горбунової, саме цінності стають ядром командотворення в навчальних закладах, визначаючи рольову взаємодію, рівень згуртованості та емоційної безпеки педагогів [1]. Це особливо важливо для приватних закладів на прикладі ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул», де корпоративна культура та згуртованість є ключовими конкурентними перевагами.

- *Необхідність науково-методичного обґрунтування.* Існує об'єктивна потреба у систематизації та адаптації світового та вітчизняного досвіду командотворення до специфіки управління освітніми організаціями, а також у розробці діагностичного інструментарію для оцінки її стану.

Таким чином, практики командотворення стають ключовим чинником успішної реалізації освітніх цілей та підвищення загальної конкурентоздатності закладу. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану та відновлення України, коли освітні спільноти стають осередками стійкості, взаємної підтримки та розвитку людського капіталу.

Об'єктом дослідження є управління закладом освіти.

Предмет дослідження – практики командотворення в управлінні приватним закладом освіти (на прикладі ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул»), їх структурні елементи, методи, інструменти та механізми застосування задля підвищення ефективності управління закладом освіти.

Мета дослідження – систематизувати теоретичні засади дослідження практик командотворення в управлінні закладом освіти і розробити практичні рекомендації щодо оптимізації управлінської діяльності на засадах командної взаємодії для ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул».

Завдання дослідження визначаються поставленою метою і конкретними послідовними етапами її реалізації:

- систематизувати теоретичні підходи до командотворення в управлінні закладами освіти;
- з'ясувати стан вивчення проблематики командотворення в зарубіжній і вітчизняній літературі, продемонструвати доцільність міждисциплінарного підходу у вивченні практик командотворення;
- дослідити методики формування ефективних команд у контексті освітнього менеджменту;
- провести аудит команди школи «Хеллоу Скул» з точки зору застосування практик командотворення: вивчити соціально-психологічний клімат у колективі «Хеллоу Скул», визначити сильні й слабкі сторони команди, систематизувати виявлені проблеми і точки зростання;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення командної взаємодії та підвищення ефективності управління школою;
- ідентифікувати критерії та провести розрахунок ефективності впроваджених практик командотворення для освітнього процесу.

Досягнення мети дослідження вимагає застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних **методів**, серед яких:

- *аналіз* управлінських рішень, прийнятих у рамках команди; аналіз лідерських ролей у команді;

- *індукція* – визначення закономірностей на основі спостережень за кількома педагогічними командами; узагальнення результатів досвіду впровадження командного менеджменту;

- *дедукція* – побудова моделі ідеальної команди управління на основі теорій менеджменту; виведення стратегій підвищення ефективності команди через теоретичні засади командотворення.

Емпіричні методи:

- *спостереження* – спостереження за взаємодією членів педагогічного колективу під час педрад, методичних об'єднань, нарад; фіксація особливостей лідерства та неформальних груп усередині команди;

- *анкетування, інтерв'ю, соціометрія* – для дослідження стану та динаміки командної взаємодії у колективі;

- *метод експертного оцінювання та аналізу* – для виявлення ефективних управлінських практик у сфері освіти;

- *фасилітаційні та діагностичні інструменти* – для оцінки рівня згуртованості команди, визначення її ролей, сильних сторін і точок розвитку.

Джерельну базу дослідження практик командотворення становить комплекс нормативних, теоретичних, науково-методичних, довідкових та емпіричних матеріалів, що у сукупності забезпечують цілісне й різнобічне висвітлення проблеми.

По-перше, важливе місце посідають нормативно-правові акти України, які визначають сучасні підходи до управління закладом освіти. До цієї групи належить Закон України «Про освіту», Статут та локальні положення конкретного закладу, Закон України «Про повну загальну середню освіту» Концепція «Нова українська школа», Професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти.

По-друге, джерельну базу становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені теорії й практиці командотворення: Горбунова В. В. *Психологія командоутворення: ціннісно-рольовий підхід*; Белбін М. *Роль у команді*.

Окремий сегмент становлять роботи з теорії та методики управління закладами освіти, освітнього менеджменту й лідерства, де командотворення розглядається як одна з ключових управлінських функцій керівника: Мармаза О. І. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника*; Драч І. І. *Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом*; Полякова Г. А., Даниленко І. С. *Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі*.

По-третє, важливим складником джерельної бази є емпіричні матеріали: результати анкетування та інтерв'ю з керівниками, заступниками керівників, педагогічними працівниками; протоколи спостережень за роботою адміністративної та педагогічної команд; аналіз планів роботи закладу освіти, програм розвитку, положень про структурні підрозділи, методичні об'єднання, творчі групи. Емпіричні джерела забезпечують можливість виявити реальний стан практик командотворення, окреслити типові труднощі й успішні управлінські рішення.

Джерельна база дослідження є комплексною та інтегрує нормативно-правові, теоретичні, методичні й емпіричні джерела, що дозволяє всебічно обґрунтувати теоретичні засади та практичні напрями впровадження ефективних практик командотворення в управлінні закладом освіти.

Практичне значення отриманих результатів полягає, по-перше, у всебічному вивченні практик командотворення для управління закладом освіти на основі міждисциплінарного підходу.

По-друге, авторкою запропоновано низку рекомендацій щодо застосування практик командної взаємодії в управлінні приватним навчальним закладом, що успішно впроваджені в ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул» (Додаток А) і можуть бути використані як корисна управлінська модель для масштабування у межах горизонтальної комунікації між закладами освіти, що також прагнуть підвищити якість своєї діяльності.

По-третє, результати дослідження можуть бути застосовані в управлінській практиці директорів, заступників директорів, тимлідів і координаторів шкільних команд та у програмах підвищення кваліфікації

керівних кадрів освіти задля оновлення існуючих та отримання нових практичних навичок і компетентностей в управлінні закладом освіти.

Основні **результати роботи апробовано** на Міжнародній науково-практичній конференції «Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України», що відбулася 5 червня 2025 р. у Національному університеті «Києво-Могилянська академія», м. Київ (Додаток Б).

Структура роботи обумовлена завданнями, які ставила перед собою авторка. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і одинадцяти додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок комп'ютерного тексту, з яких основний зміст займає 72 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИК КОМАНДОТВОРЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

1.1. Ключові категорії дослідження.

Теоретико-методологічний апарат цього дослідження вимагає чіткого та системного визначення основних категорій, які формують концептуальну основу вивчення практик командотворення. Точне розуміння сутності цих термінів є необхідним для коректної інтерпретації емпіричних даних та обґрунтування управлінських рішень. До ключових категорій, що підлягають системному аналізу, відносяться: *система управління закладами освіти, освітній заклад*, (як об'єкт управління), *управління закладом освіти* (як процес), керівник закладу освіти, та власне, основні психолого-управлінські поняття: *команда, командотворення та практики командотворення, фасилітація*. Ретельне розкриття змісту цих категорій закладає міцний термінологічний фундамент для подальшого теоретичного обґрунтування та емпіричної частини роботи.

Заклад освіти як об'єкт управління досліджували у своїх працях Л. Даниленко, Л. Карамушка, Г. Єльнікова, С. Немченко, О. Мармаза, В. Маслов та інші [17; 2; 5; 16; 14; 4]. Різні аспекти управлінської діяльності в системі освіти України привертала увагу значної кількості вчених, педагогів, управлінців. Теоретико-методологічні засади управління закладами освіти розглядали Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Крижко, О. Бондар, В. Маслов, С. Сисоєва, Т. Шамова та інші [17; 5; 18; 16; 4; 24; 23]. Напрями та засоби вдосконалення організаційної структури й культури управління закладами освіти розкрили Л. Карамушка, М. Кіриченко, В. Драгунова, Г. Озерова, В. Лозова та інші [2; 25; 21; 20; 15]. Проблеми підвищення управлінської компетентності досліджували Г. Горбунова, Л. Карамушка, С. Калашнікова [1; 2; 6]. Роботи цих та багатьох інших учених створюють певну теоретико-методологічну базу дослідження шляхів удосконалення управління сучасним

закладом освіти [7, с. 83 – 94].

Закон України «Про освіту» [46] та Закон України «Про повну загальну середню освіту» [47] є базовими документами, які визначають систему управління в освіті. Тож розглянемо трактування ключових категорій дослідження згідно з законодавством України:

- *Заклад освіти* – це юридична особа публічного чи приватного права або її структурний підрозділ, основним видом діяльності якої є освітня діяльність, надання якісних освітніх послуг. «Система управління закладами освіти визначається законом та установчими документами. Установчі документи закладу освіти повинні передбачати розмежування компетенції засновника (засновників), інших органів управління закладу освіти та його структурних підрозділів відповідно до законодавства» [46, ст. 24, п. 1].

- «Управління передбачає взаємодію між керівником (лідером) та колегіальними органами управління (педагогічна рада, наглядова рада), а також громадськими об'єднаннями» [46, ст. 25].

- *Управління закладом освіти* – це система взаємодії керівника, засновника, колегіальних органів та органів громадського самоврядування, спрямована на реалізацію цілей державної політики в сфері освіти, стратегії розвитку закладу та забезпечення його автономної діяльності (фінансової, кадрової та організаційної) [46, ст. 24]. Це управлінське середовище вимагає від керівника лідерства та активного впровадження практик командотворення для досягнення цілей.

Закон України «Про повну загальну середню освіту» конкретизує управлінські повноваження, надаючи керівнику більшу операційну автономію, що є критичним для застосування практик командотворення [47, ст. 38]. Так заклад освіти має автономію у формуванні структури та штатного розпису, у встановленні форм матеріального стимулювання (доплати, надбавки, премії), що є інструментами управління командою та її мотивацією.

Керівник закладу освіти – це особа, яка здійснює безпосереднє управління діяльністю закладу і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти [46].

Керівник представляє заклад у відносинах з державними органами, забезпечує організацію освітнього процесу, здійснює призначення та звільнення працівників, а також забезпечує виконання стратегії розвитку закладу, але ключові рішення щодо стратегії, планування та оцінювання приймаються колегіально – педагогічною радою та, у багатьох випадках, наглядовою (підкувальною) радою [46, ст. 26; 50, ст. 38].

Якщо заклад *приватний*:

- право остаточного рішення щодо фінансової та стратегічної діяльності часто належить Засновнику (власнику) або Наглядовій раді, яка є його виконавчим органом, оскільки саме вони несуть найвищі фінансові ризики та визначають бізнес-стратегію;

- керівник у приватному закладі має значно вищу оперативну гнучкість та автономію у кадрових питаннях, що дозволяє йому швидше впроваджувати практики командотворення та управлінські рішення, не потребуючи довготривалих погоджень, характерних для державних закладів.

Таким чином, у приватному закладі колегіальність рішень має більший акцент на стратегічній відповідності очікуванням Засновника та ринковій ефективності.

На основі Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» [49] авторкою роботи було систематизовано і представлено у таблицях ключові компетентності керівника освітнього закладу і практична сфера застосування цих компетентностей, важливі для управління та командотворення (Додаток В).

Усе більше уваги серед науковців (С. Александрова, Т. Гура, О. Квасник, О. Романовський, В. Шаполова та ін.) та менеджерів-практиків відводиться одному з найефективніших методів управління колективом – командоутворенню.

Командоутворення – це нестандартний метод управління колективом, виховання командного духу шляхом цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дає змогу ефективно

реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал [29, с. 172]. Він полягає у створенні ефективного колективу – «команди».

Слід зазначити, що сучасні тенденції у розвитку освітньої сфери вимагають впровадження інноваційних управлінських моделей, які ґрунтуються на принципах системності та врахування особистісних компетенцій (*soft skills*) усіх суб'єктів освітнього процесу. Формування високоефективних команд під керівництвом лідерів є необхідною умовою для впровадження організаційних змін та підвищення якості освітньої діяльності [12, с. 35].

Поняття «команда» у науковій літературі трактується як група фахівців, згуртована єдністю ідеалів, цілей та ціннісно-світоглядною позицією, що передбачає чітку диференціацію та взаємодоповнення ролей між учасниками. Унікальність кожного члена команди не індивідуалізується, а спрямовується на користь організації, створюючи синергетичний ефект [1, с. 12]. Визначення терміну «команда» трактується через пошук її унікальності в особливостях діяльності, правилах взаємодії та людях, їхніх взаєминах:

- *командна діяльність* (консолідована спільнота, однодумці, які мотивовані на вирішення спільного завдання, позитивна синергія ефективної співпраці);
- *командні норми* (компетентнісний підхід до формування команди, рольова доцільність, взаємно-розподілена відповідальність);
- *командні взаємини* (значимість взаємин, психологічний комфорт, можливості особистісного зростання) [1, с. 14];

Команда має бути налаштована на соціальний аналіз, визначатися як мала група (від 3 до 12 осіб), яка проявлятиме позитивну синергію сильної консолідованої активності, орієнтованої на вирішення командних завдань. Взаємодія має базуватися на принципах командних дій та нормативно-рольової активності. Це включає компетентність, розподілену відповідальність, високий рівень взаємодії, яка сприятиме психологічному комфорту та надаватиме можливість для особистісного зростання.

Формування та розвиток команди – це процес, який вимагає стратегічного підходу та систематичної роботи [1, с. 15].

Протягом останніх років набувають актуальності питання щодо процесу формування команд та ефективності командної роботи: вивчення теоретичних питань командоутворення (Г. Гертер, Л. Карамушка, Р. Кричевский, Р. Муха, М. Прищак, А. Халіна та ін.); розроблення методик дослідження команд (М. Белбін, М. Вудкок, К. Сішор та ін.); процес формування команд, тимбілдинг (В. Боковець, О. Виноградова, О. Гавриш, М. Гелерт, В. Горбунова, О. Романовський, О. Сорочан та ін.). Зокрема, В. Горбунова розглядає командоутворення як систему заходів із формування й розвитку груп до рівня команд [29, с. 171].

Термін *командотворення* наукових дослідженнях М. Белбіна, І. Адізеса, П. Друкера [27; 28; 41] розглядається як процес, у якому кожен учасник команди займає роль, що відповідає його компетенціям, стилю мислення та особистісним характеристикам. Для освітнього середовища це означає, що успіх закладу залежить від здатності керівника бачити потенціал кожного члена команди, забезпечувати баланс ролей і підтримувати середовище, у якому кожен педагог відчуває цінність свого внеску.

Командотворення (*team building*) – спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення й гармонійну взаємодію [29, с. 173]. Метою командоутворення є сприяння розвитку людських ресурсів, ефективне використання потенціалу кожного працівника, виявлення неформального лідера в колективі, навчання персоналу працювати згуртованою командою на принципах взаємної довіри. Сутність командоутворення (Див. Таб. 1.1.1) полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формуванні команди та виробленні командного духу, вмінні працювати в команді, виявленні лідерів і створенні атмосфери неформального спілкування.

Таблиця 1.1.1

Трактування поняття «Командотворення» у науковій літературі

[Сформовано авторкою]

| № | Автор(и) | Основний фокус / Ключові аспекти | Визначення / Сутність поняття |
|---|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | О. О. Долженков, О. О. Сакалюк [29] | Формування умов та духу: Побудова команди, вироблення командного духу, розвиток навичок співпраці та виявлення лідерів. | «Формування необхідних умов з метою розвитку навичок ефективної роботи у команді, побудову команди й вироблення командного духу, вміння працювати у команді, виявлення лідерів та створення атмосфери неформального спілкування». |
| 2 | В. В. Горбунова [1] | Процес конструктивних перетворень: Акцент на динаміці та еволюції групи. | «Процес деяких конструктивних перетворень у невеликій групі, що приводять до її становлення як команди». |
| 3 | Ж. О. Ремпель [19] | Підвищення згуртованості та інтеграція: Комплекс заходів, що підвищують рівень інтеграції та згуртованості групи. | Трактує процес як такий, що «забезпечує перехід групи на значно вищий рівень згуртованості; як сукупність певних групових характеристик, що показує ступінь інтеграції групи; як спеціально організовані заходи, що направлені на підвищення групової згуртованості». |
| 4 | Л. В. Пастух [10] | Метод управління педагогічним колективом: Побудова ефективної команди на засадах компетентності, спільної відповідальності та рольової доцільності. | «Особливий метод управління колективом педагогів закладів освіти, що спрямований на побудову ефективної команди, учасники якої прагнуть досягти спільної мети, взаємодоповнюють один одного та підтримують». |

Практики командотворення – це систематизований комплекс цілеспрямованих та діагностично обґрунтованих заходів, методів і технологій, які впроваджуються суб'єктом управління з метою оптимізації внутрішньогрупової динаміки, забезпечення функціональної збалансованості та підвищення ефективності колективного прийняття рішень [1; 2].

Управлінське рішення – це свідомий, вольовий вибір суб'єктом управління найбільш доцільного та обґрунтованого варіанта дій із множини альтернатив. Метою цього вибору є вплив на об'єкт управління для досягнення визначених цілей організації [2].

У контексті командотворення, управлінські рішення стосуються вибору стратегії командотворення та впровадження конкретних методик на основі попередньої діагностики стану команди.

Фасилітація (Facilitation) – це технологія організації групової роботи, спрямована на полегшення (сприяння) процесам комунікації, обміну ідеями та колективного прийняття рішень у команді. Фасилітатор не пропонує готових відповідей, а структурує процес взаємодії, забезпечуючи максимальну продуктивність, включеність усіх учасників та досягнення консенсусу [68; 67].

Таким чином, системний аналіз ключових категорій забезпечив необхідну теоретико-методологічну базу для дослідження практик командотворення.

Аналіз засвідчив, що:

- управління закладом освіти (визначене Законами України «Про освіту» та «Про повну загальну середню освіту») [46; 47] є гібридною системою, яка поєднує колегіальність рішень та операційну автономію керівника, що є критичною для швидкого впровадження інноваційних практик, особливо в приватному закладі;
- компетентності керівника, визначені професійним стандартом [49] вимагають лідерської, емоційно-етичної компетентності та стратегічного управління персоналом, що підкреслює необхідність володіння інструментами командотворення;
- команда розглядається як мала група, згуртована єдністю цілей, взаємодоповненням ролей та синергією;
- практики командотворення визначено як систематизований комплекс діагностичних і розвивальних заходів, спрямованих на оптимізацію групової динаміки;
- ефективність управління командою забезпечується через

управлінські рішення та фасилітацію, що виступає ключовою технологією для налагодження комунікації та досягнення консенсусу;

- вказані категорії та їх взаємозв'язок формують концептуальну модель для подальшого вивчення конкретних практик, їх діагностики та емпіричної апробації.

1.2. Стан вивчення предмету дослідження

Аналіз командної взаємодії в управлінні освітою вимагає комплексного підходу, який виходить за межі однієї науки.

Міждисциплінарність у дослідженні цього явища дає змогу глибше зрозуміти процеси, що відбуваються в колективі, завдяки поєднанню методів і концепцій із різних наукових сфер. Зокрема, *психологія* вивчає мотивацію, емоційні реакції, лідерство та динаміку міжособистісних відносин. *Соціологія* дозволяє осмислити групову поведінку, рольові очікування та соціальні норми, які формуються у колективі.

Педагогіка забезпечує контекст, у якому розгортається діяльність команди, та дає інструменти для її навчання та розвитку.

Менеджмент розглядає організаційні структури, стратегії прийняття рішень та ефективність управлінських дій.

Конфліктологія, у свою чергу, допомагає ідентифікувати, попереджувати та вирішувати суперечності в командному середовищі. Такий міждисциплінарний підхід відкриває можливості для більш точного діагностування стану команди.

Командотворення розглядається як динамічний процес, що включає взаємопов'язані компоненти: рольовий розподіл, комунікацію, прийняття спільних рішень, емоційну підтримку та колективну рефлексію. Методологічні підходи до вивчення практик командотворення сформовані авторкою і представлені у таблиці 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Методологічні підходи до вивчення практик командотворення

[Сформовано авторкою]

| Методологічний підхід | Фокус досліджень | Концепції та автори |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Діяльнісно-орієнтований | Зосереджений на результативності діяльності команди та способах досягнення цілей. | Модель «3-R» (Б. Куперс), командне колесо (Ч. Маргерісон, Д. МакКен) |
| Суб'єкто-орієнтований | Фокусується на особистісному потенціалі, відносинах в колективі та розвитку кожного члена команди. | Теорія ролей (М. Белбін), модель SDI (Е. Портер) |
| Інтеграційний | Поєднує фокус на результатах діяльності з увагою до якості міжособистісних взаємовідносин та цінностей | Концепція лідерства Дж. Адайра, програмно-рольовий підхід |

Саме через поєднання цих аспектів у різних наукових площинах з'являється можливість сформувати цілісне уявлення про ефективну команду в освітньому закладі.

Міждисциплінарний аналіз командної взаємодії має глибоке теоретичне обґрунтування у вітчизняній науковій літературі. Так, українська дослідниця В.В. Горбунова [1] підкреслює важливість психологічного компоненту командної роботи: мотивації, міжособистісної взаємодії, емоційного клімату, що є основою для стабільного функціонування колективу автор розробила ціннісно-рольову концепцію щодо командотворення. Авторка окреслює декілька ключових положень:

- команду слід формувати з урахуванням індивідуальних ціннісних орієнтацій її членів;
- роль у команді не є фіксованою – вона змінюється відповідно до контексту, завдань і динаміки міжособистісної взаємодії;
- ефективна команда характеризується високим рівнем рефлексії, емпатії та символічної підтримки з боку учасників[1].

Також В.В. Горбунова проводить паралелі з зарубіжними теоріями,

зокрема з концепціями командних ролей М. Белбіна, зазначаючи, що важливо враховувати не лише рольову сумісність, а й екзистенційні аспекти командної роботи: наскільки кожен член команди має змогу реалізувати власну місію, бачення і внутрішню автономію. На відміну від цього фокусу досліджень, Т.І. Долгіх у своїй роботі розглядає педагогічний і соціальний виміри командотворення, наголошуючи на потребі у спеціальній підготовці керівників освітніх закладів до управління командою, що включає комунікативні, фасилітаційні та організаційні компетентності [2]. У свою чергу, С.О. Сисоева підкреслює цілісність процесу управління, який охоплює аналіз соціально-педагогічного середовища, стратегічне планування, ухвалення рішень та розвиток командної культури в умовах змін [5]. Л.М. Карамушка та О.А. Філь у своїй монографії «Формування конкурентоздатної управлінської команди», розглядають управлінську команду як цілісну соціально-психологічну систему, ефективність якої залежить від рівня згуртованості, спільних цінностей та здатності до саморозвитку. Особлива увага приділяється діагностиці командного потенціалу, формуванню лідерства, налагодженню комунікації та управлінню конфліктами. Важливими умовами ефективного командотворення є: наявність загальної мети, розподіл ролей з урахуванням індивідуальних особливостей, формування довірчої атмосфери та підтримка професійного розвитку кожного учасника. Авторки також наголошують на необхідності стратегічного мислення керівника, його здатності до фасилітації та гнучкого управління, що дозволяє забезпечити високу адаптивність команди до зовнішніх змін [3].

Ці дослідження підтверджують, що міждисциплінарний підхід дозволяє ефективно поєднати гуманітарну, соціальну, організаційну та управлінську логіку в одному дослідницькому полі, роблячи командотворення цілісним і багатовимірним процесом.

На міжнародному рівні формування команд здебільшого базується на методиках, розроблених на основі концепцій таких дослідників, як Дж. Адайр, М. Белбін, Р. Кон, Р. Лайкерт, Ч. Маргерісон, Д. МакКен, Е. Портер, Б. Такмен. У зарубіжних працях [8; 9; 7] йдеться про такі аспекти, як: створювати

ефективні команди; використовувати фасилітацію, коучинг; розвивати емоційний інтелект.

Перш за все, ефективність управлінської команди значно зростає за умов чіткого розподілу ролей, побудованих на принципах горизонтального лідерства. Це дозволяє кожному члену команди реалізовувати свої сильні сторони, брати відповідальність за окремі напрями роботи та підвищувати загальну ефективність ухвалення рішень [5, с. 104 – 110].

У закладах, де впроваджено подібну модель, спостерігається більш гнучке реагування на виклики, підвищення ініціативності працівників та зростання довіри між адміністрацією й педагогічним колективом.

Другим важливим чинником є організація цілеспрямованих заходів з розвитку командних компетентностей. До таких належать тренінги з лідерства, фасилітаційні сесії, тематичні воркшопи, спільне планування стратегічного розвитку закладу [8, с. 92 – 98]. Вони сприяють формуванню спільних цінностей, закріпленню норм взаємодії та підвищенню рівня емоційної включеності учасників команди.

Особливу роль у командотворенні відіграє керівник закладу, який має виконувати не лише адміністративну функцію, а й виступати як фасилітатор процесу командної взаємодії [9, с. 111 – 122]. Важливим є й запровадження системи рефлексії результатів командної діяльності – через регулярні зустрічі, інтервізії, аналіз виконаних рішень [5, с. 64 – 70]. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні зони, коригувати стратегії розвитку та зміцнювати професійні зв'язки всередині команди.

Враховуючи вищенаведені фокуси досліджень, у табл. 1.2.2 авторкою роботи представлена порівняльна характеристика основних аспектів вітчизняних і зарубіжних досліджень практик командотворення.

Таблиця 1.2.2

Порівняння методологічних підходів до вивчення практик командотворення в управлінні закладом освіти зарубіжних і вітчизняних дослідників

[Сформовано авторкою]

| Критерій | Зарубіжні підходи | Вітчизняні підходи |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключові автори | Дж. Адайр, Р.М. Белбін, Р. Лайкерт, Ч. Маргерісон, Б. Такмен | В. В. Горбунова, Л. М. Карамушка, С. О. Сисоєва, Т. І. Долгіх, В. І. Лозова |
| Основний фокус досліджень | Оптимізація командних ролей, ефективність, стандартизація, роль лідера | Цінності, рефлексія, особистісний розвиток, гуманізація взаємодії, довіра |
| Модель взаємодії в практиках командотворення | Функціональна, інструментальна, часто ієрархічна | Партнерська, колегіальна, з урахуванням суб'єктності учасників |
| Структура команд | Попередньо задана, відповідно до цілей організації | Гнучка, враховує індивідуальні особливості членів команди |
| Роль лідера | Централізована, координатор дій | Лідер-фасилітатор, носій цінностей і культури |
| Мотиваційний підхід | Орієнтація на досягнення результатів | Орієнтація на смислотворення, психологічну безпеку, розвиток |
| Методики розвитку команди | Тренінги, коучинг, оцінка ефективності, розвиток емоційного інтелекту, рефлексійні сесії, воркшопи | Інтерв'ї, фасилітації, розвиток емоційного інтелекту, психологічна підтримка, семінари, тренінги |
| Ризики в практиках командотворення | Стандартизація, нехтування міжособистісною взаємодією | Невизначеність критеріїв результативності, потреба в суб'єктивному підході |

У контексті міждисциплінарного підходу до командотворення, особливої уваги також заслуговує інтеграція принципів, запозичених з гнучких методологій управління, зокрема Agile-філософії. Хоча Agile виник у сфері розробки програмного забезпечення, його чотири ключові цінності, представлені у (Додатку Д), ідеально корелюють із завданнями формування

адаптивних та високоефективних освітніх команд, особливо в умовах приватної школи, що швидко реагує на потреби ринку.

Agile-філософія пропонує не просто набір інструментів, а надійну методологічну платформу для побудови команди, яка не лише функціональна, але й інноваційна та стійка до зовнішніх змін.

Міждисциплінарний аналіз, що поєднує ціннісно-рольовий підхід, фасилітацію та Agile-принципи, дозволяє сформувати якісно нову, адаптивну модель управлінської команди в освітньому закладі. Ця модель фокусується на:

- людській центрації: перехід від жорсткої ієрархії до мережевої взаємодії, де довіра, відкрита комунікація та взаємодоповнення ролей замість дублювання функцій стають головними факторами успіху;
- безперервних інноваціях: команда стає навчальною організацією, здатною до швидких ітерацій та зворотного зв'язку як зсередини – від педагогів, так і ззовні – від батьків та ринку;
- стійкості до турбулентності: застосування Agile-цінностей забезпечує необхідну управлінську гнучкість, що дозволяє швидко та ефективно реагувати на непередбачувані зміни в освітньому середовищі, трансформуючи загрози у точки зростання, що є особливо критичним для приватного навчального закладу.

В кінцевому підсумку, інтеграція Agile-цінностей у практики командотворення виводить управління освітньою організацією на рівень, де процес важливіший за план, а люди важливіші за процеси, що є визначальною умовою для формування конкурентоспроможної управлінської команди, як зазначено у працях Л.М. Карамушки [2].

Таким чином, аналіз стану вивчення предмета засвідчив, що дослідження практик командотворення має глибоке міждисциплінарне підґрунтя, інтегруючи положення психології, соціології, педагогіки та менеджменту.

Авторкою роботи було виокремлено ключові відмінності між підходами:

- вітчизняна школа (Горбунова, Карамушка, Сисоєва) акцентує увагу на ціннісно-рольовій згуртованості, рефлексії та гуманізації взаємодії;
- зарубіжні концепції (Белбін, Такмен, Маргерісон) сфокусовані на функціональній оптимізації, стандартизації та ефективності командних ролей.

Найбільш перспективним напрямом є інтеграційний підхід, зокрема, включення Agile-філософії в освітній менеджмент. Застосування Agile-цінностей (пріоритет людей над процесами, адаптивність над жорстким плануванням) дозволяє керівнику створити людиноцентричну, гнучку та інноваційну управлінську команду, здатну швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, що є визначальною умовою для забезпечення конкурентоспроможності сучасного освітнього закладу [26].

1.3. Практики командотворення в управлінні навчальним закладом як предмет дослідження

Незважаючи на широкий спектр вітчизняних та зарубіжних теоретико-практичних підходів до командотворення, відкритим залишається питання вибору найбільш ефективної методології, здатної забезпечити стабільно високий рівень продуктивності команди протягом усього періоду її функціонування. Ефективна команда створюється з метою узгодження її діяльності з вимогами, стратегіями та планами організації. Тому основне завдання командотворення – розвиток ключових складових, що підвищують її продуктивність. До цих складових належать: *рольова структура, система лідерства, особливості міжособистісних стосунків та особистісні характеристики* учасників [31].

Короткий огляд рольових концепцій командотворення представлено у табл. 1.3.1 [31].

Таблиця 1.3.1

Порівняльна таблиця ролевих концепцій командотворення

| Концепція / Автор | Ключовий Фокус | Основна ідея / Роль | Принцип ефективності |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Р. Белбін | Рольова диференціація | Створення ефективної команди через забезпечення необхідного набору командних ролей («реалізатор», «контролер», «дипломат», «генератор ідей» та ін.). | Баланс ролей у конкретній ситуації. Члени команди мають взаємодоповнювати один одного. |
| І. Адізес (PAEI) | Управлінські ролі | Чотири обов'язкові управлінські ролі для забезпечення результативності та ефективності: Виробник (Р), Адміністратор (А), Підприємець (Е), Інтегратор (І). | Успіх організації залежить від виконання всіх чотирьох ролей. Нестача або надлишок будь-якої з них несприятливо впливає на результат. |
| Ч. Маргерісон та Д. МакКенна | Цикл управлінських функцій Колесо командної діяльності | Ролі, орієнтовані на досягнення чітко визначеної мети шляхом проходження замкненого циклу функцій (наприклад, «новатор-розробник», «координатор-організатор», «інспектор-контролер»). | Команда має збалансовано покривати всі функції, необхідні для реалізації мети за циклом. |
| М. Геллерт та К. Новак | Екстравертовані/інтравертовані ролі | Ролі поділяються за функціональною спрямованістю: екстравертовані (зв'язок із зовнішнім середовищем) та інтравертовані (вирішення внутрішніх завдань). | Збалансування ролей для ефективного вирішення як зовнішніх, так і внутрішніх завдань команди. |
| М.Г. Ярошевський | Програмні ролі | Ролі, орієнтовані на конкретну діяльність (наприклад, у науковій сфері: «генератор ідей», «критик», «ерудит»). | Чим диференційованішою є рольова структура, тим продуктивніше працює команда. |

На основі узагальнення теоретичних напрацювань у сфері психології управління та командотворення, зокрема досліджень Л.М. Карамушки, В.В. Горбунової, Р. Белбіна та Б. Такмана [2; 1; 34], практики командотворення можна класифікувати на два основні види, які забезпечують системний підхід до формування ефективної команди:

- діагностичні практики - є початковим етапом і спрямовані на виявлення поточного стану;

- корекційно-розвивальні практики, які є прямим управлінським втручанням, спрямованим на усунення виявлених дисбалансів (Додаток Ж)

Також, на підставах аналізу теоретичного матеріалу В. В. Горбунової [1], Л. М. Карамушки [2], О. І. Мармази [3], Г. В. Єльнікової [5], М. Белбіна [27], Д. Гоулмана [30], в освітньому управлінні виокремлюють такі практики командотворення:

- *Практики на формування спільної місії та системи цінностей команди* або створення «психологічного контракту». В основі командотворення лежить ціннісна єдність. Керівник створює умови, за яких усі члени колективу усвідомлюють місію школи, поділяють стратегічні цілі та розуміють свій внесок у спільний результат. Це відповідає принципу «психологічного контракту», який, за трактуванням В. В. Горбунової, є «системою взаємних неписаних домовленостей, що регулюють діяльність і задають принципи взаємодії в команді» [1, с. 330].

- *Організація психологічних і рефлексивних сесій для узгодження очікувань.* Такі зустрічі сприяють формуванню атмосфери відкритості, довіри та партнерства, що відповідає рекомендаціям Л. М. Карамушки та О. І. Мармази, які підкреслюють значення групової рефлексії для підвищення ефективності педагогічної взаємодії [2; 3].

- *Розвиток комунікативної компетентності та навичок довірливої взаємодії.* Командотворення передбачає систематичну роботу над розвитком навичок ефективного спілкування, емоційного інтелекту, уміння давати та приймати конструктивний зворотний зв'язок. Успішні колективи впроваджують регулярні командні тренінги, супервізії, неформальні зустрічі. [27,30].

- *Аналіз і рефлексія командної взаємодії.* Розвиток команди неможливий без самооцінки. Аудит команди, SWOT-аналіз, опитування щодо емоційного клімату дозволяють визначити сильні сторони колективу, виявити проблемні зони й окреслити шляхи вдосконалення [5].

- *Інноваційні командні формати.* У сучасних освітніх закладах набувають поширення горизонтальні моделі правління – проєктні групи, міждисциплінарні команди, педагогічні майстерні, які забезпечують функціональну взаємодію.

Таким чином, практики командотворення дають змогу отримати багатовимірну картину стану педагогічного колективу, дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити психологічну єдність колективу та сформувати стабільну, інноваційно орієнтовану команду.

Висновки до розділу 1

Системний аналіз існуючих наукових підходів та законодавчої бази у першому розділі заклав теоретико-методологічний фундамент дослідження практик командотворення в управлінні закладами освіти.

1. Було визначено та розмежовано ключові категорії, зокрема, *команда*, як мала група з позитивною синергією, згуртована єдністю цілей та взаємодоповненням ролей, та практики командотворення як систематизований комплекс діагностичних і розвивальних заходів.

2. Встановлено, що управління закладом освіти є гібридною системою, яка поєднує колегіальність рішень та критичну операційну автономію керівника (згідно з Законом України «Про повну загальну середню освіту»). Професійний стандарт керівника вимагає наявності лідерської, соціальної та емоційно-етичної компетентності.

3. Доведено доцільність та науково-практичну значущість міждисциплінарного підходу, який інтегрує:

- ціннісно-рольову концепцію вітчизняних науковців (акцент на психологічному кліматі та рефлексії);
- функціонально-інструментальні моделі зарубіжних дослідників (оптимізація ролей, ефективність);
- Agile-філософію як найбільш перспективний вектор для формування адаптивної та інноваційної управлінської команди.

4. Виявлено, що практики командотворення (формування місії, рольова діагностика, фасилітація) є ключовим інструментом підвищення організаційної ефективності. Необхідною умовою для обґрунтування управлінських рішень визнано багатовимірну діагностику команди за моделями Б. Такмена, М. Белбіна та Ч. Маргерісона.

Таким чином, результати теоретичного аналізу формують концептуальну модель, орієнтовану на розвиток людиноцентричної та конкурентоспроможної управлінської команди, що є основою для подальшої емпіричної апробації.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТОВ «ПОЧАТКОВА ШКОЛА «ХЕЛЛОУ СКУЛ»: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

2.1. Загальна характеристика закладу освіти

ТОВ «Початкова школа «ХЕЛЛОУ СКУЛ» є приватним ліцензованим навчальним закладом повного дня, який функціонує у м. Дніпро з 2021 року. Ліцензійний обсяг закладу – 120 учнів. Станом на 2025-2026 н.р. у школі навчається 76 учнів. Правовою основою діяльності закладу є законодавство України («Про освіту», «Про повну загальну середню освіту») [46; 47], Статут, що забезпечує закладу операційну автономію у фінансовій, кадровій та організаційній діяльності.

Освітній процес школи вирізняється інноваційністю, поєднуючи програму «Інтелект України» з методикою Brain Based Learning, проектним навчанням та курсами, спрямованими на розвиток soft skills «Програмування», «Розвиток емоційного інтелекту». Унікальність закладу визначено такими категоріями:

- Сучасне комфортне освітнє середовище у м. Дніпро;
- Інноваційна освітня програма «Інтелект України» з поєднанням STEM освіти;
- Методика Brain Based Learning;
- Молоді кваліфіковані вчителі (80% - педагогів – вчителі першої категорії);
- Наявність у педагогічному складі вузькопрофільних фахівців таких, як: викладач вокалу, логопед, психолог, режисер, викладач ораторського мистецтва, живопису, тренер з шахів, тхеквандо, акробатики, викладач програмування та робототехніки;
- Поглиблене вивчення англійської мови;
- Зручний графік та додаткові можливості для розвитку талантів

учнів.

У діяльності приватного закладу освіти «Хеллоу Скул» стейкхолдерами виступають усі суб'єкти, залучені до формування та реалізації освітнього процесу, які впливають на якість, репутацію й сталість функціонування школи. Карта стейкхолдерів, ключових клієнтів і головних цінностей, які пропонує заклад представлена у таблицях, сформованих авторкою роботи у Додатку К.

Ціннісний профіль закладу прямо корелює з предметом дослідження, позиціонуючи командну взаємодію як стратегічну перевагу:

Місія закладу – забезпечити потужний ефективний старт молодшим школярам на основі якісної освіти та гармонійної взаємодії всіх учасників освітнього процесу – дитини, команди освітян та родини в атмосфері довіри, підтримки й взаємоповаги, для успішного, впевненого продовження навчання у середній і старшій школі.

Візія закладу: «Хеллоу Скул» – це команда вчителів новаторів, які навчаються протягом життя, захоплені своєю працею і втілюють прогресивні освітні новації; це сучасний освітній простір, в якому зростає, формується нове покоління українців – вільних, свідомих, емоційно зрілих, самодостатніх, з широким кругозором і творчим потенціалом; це територія довіри, безпеки, натхнення і радості, де «можливе» стає «досяжним» – підкреслює стратегічний фокус на людському капіталі та командному розвитку.

Управління закладом реалізовано як централізована модель з елементами делегування, яка адаптована під вимоги приватного сектору. Таблиця структури управління сформована авторкою для наочності – табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Структура управління закладом освіти «Початкова школа»

«Хеллоу Скул»

[Сформовано авторкою]

| Ланка управління | Роль та фокус повноважень | Значення для командотворення |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний нагляд (Засновник) | Визначає стратегічне бачення, довгострокові цілі та затверджує ключові фінансові рішення, несучи кінцевий ризик. | Задає ціннісні рамки та інноваційний вектор розвитку команди. |
| Операційне лідерство (Засновник, Директор, Комерційний директор) | Здійснює безпосереднє управління, має високу операційну автономію у формуванні штату та встановленні матеріального стимулювання (премії, надбавки). | Директор виступає фасилітатором процесів, мотиватором і носієм цінностей, що підвищує довіру та ініціативність педагогів. |
| Виконавча ланка (Мікрокоманди) | Вчителі та фахівці, організовані у тематичні мікрокоманди. | Забезпечує горизонтальну взаємодію та партисипативність у плануванні та розробці міждисциплінарних проєктів. |

Управлінська структура школи має переважно горизонтальний характер, що дозволяє швидко приймати рішення та підтримує високий рівень довіри та ініціативності серед персоналу.

Аналіз управлінського профілю ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул» у контексті динаміки її розвитку дозволяє ідентифікувати поточний етап життєвого циклу організації. Згідно з МЖЦ І. Адізеса [28], заклад перебуває на стадії «Давай-Давай» та демонструє ознаки готовності до переходу на етап «Юності» [28].

Приналежність до етапу «Давай-Давай» обґрунтовується такими ключовими управлінськими характеристиками:

- динамічне зростання без усталених процесів: заклад демонструє

активний розвиток та експансію – активне залучення нових учнів, розширення можливостей, однак цей рух відбувається за відсутності чітко структурованих та формалізованих внутрішніх процесів управління. Головний управлінський фокус сконцентрований на русі вперед та зростанні, а не на стабілізації та інституалізації систем;

- залежність від ключових осіб: система прийняття рішень є високо централізованою, де більшість стратегічних рішень приймається Засновником та ключовим керівництвом. Хоча вже спостерігаються елементи делегування та розподілу відповідальності (зокрема, у формі фасилітативного лідерства Директора, роботи методичних мікрокоманд), інституційна стійкість ще значною мірою залежить від індивідуальних лідерських якостей та енергії ключових осіб;

- орієнтація на можливості, а не на ризики: Управлінська увага переважно зосереджена на реалізації нових проєктів, інноваційних ідей та потенціалу зростання, а не на інтеграції та побудові сталих систем контролю чи мінімізації ризиків. Концентрація уваги більше навколо людей (їхніх талантів та ініціатив), а не навколо жорстко визначених завдань чи процедур.

Таким чином, ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул» функціонує в режимі високої гнучкості та ентузіазму, що є ідеальним середовищем для впровадження Agile-орієнтованих практик командотворення [26; 56]. Однак, для переходу на етап «Юності» та забезпечення довгострокової стійкості, керівництву необхідно сфокусуватися на інституціоналізації внутрішніх процедур, формалізації ролей та впровадженні управлінських рішень, спрямованих на збалансування ентузіазму з необхідним рівнем Адміністрування та Інтеграції.

Кадровий потенціал школи є ключовим чинником її стратегічного розвитку та ефективного управління. Команда «Хеллоу Скул» відзначається високим рівнем професійної готовності, гнучкістю, відкритістю до інновацій і ціннісною згуртованістю. Для аналізу кадрового складу використано підхід, який поєднує кількісні характеристики персоналу, психологічні характеристики та характеристики поколінь. Узагальнені дані подано в табл.

2.1.2, що відображає основні параметри кадрової структури та їхній вплив на процеси командотворення в закладі освіти.

Таблиця 2.1.2

Кадровий потенціал

[Сформовано авторкою]

| Характеристика | Особливості | Вплив на командотворення |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Склад та чисельність | Компактний, згуртований колектив (15 осіб основного складу, 10 фахівців). | Забезпечує тісну комунікацію, швидке прийняття рішень та індивідуалізований підхід. |
| Соціально-психологічний портрет (аналіз команди за теорією поколінь) | Переважно молоді фахівці, представники поколінь Y і Z – цінують особистий простір, самостійність, соціальну відповідальність і екологічність. | Формує демократичну, дружню корпоративну культуру, орієнтовану на горизонтальні комунікації та баланс між роботою й особистим життям. |
| Професійна готовність | Вільне володіння цифровими навичками, креативність та відкритість до педагогічних інновацій. | Є ключовою конкурентною перевагою та сприяє швидкій адаптації до Agile-цінностей. |

Як видно з табл. 2.1.2, команда школи є компактною, динамічною й орієнтованою на співпрацю. Її ядро становлять представники поколінь Y і Z, для яких характерні висока мотивація до самореалізації, цінування балансу «робота-життя» та прагнення до інновацій. Такий кадровий склад забезпечує гнучкість управлінських процесів, швидке ухвалення рішень і здатність школи ефективно впроваджувати зміни. Водночас молодість колективу зумовлює потребу у системній підтримці, наставництві та розвитку управлінських компетентностей – саме ці аспекти стають пріоритетними у стратегії командотворення «Хеллоу Скул».

Ефективність управлінської діяльності приватного освітнього закладу значною мірою визначається його кадровим потенціалом. Команда «Хеллоу Скул» характеризується оптимальним поєднанням професійного досвіду,

молодості, мотивації до розвитку та високого рівня залученості в освітній процес.

З метою оцінки кадрового потенціалу колективу «Хеллоу Скул» авторкою проаналізовано вікові, освітні та професійно-досвідові характеристики працівників, узагальнені у табл. 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

«Кадровий склад ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул»

[Сформовано авторкою]

| Категорія персоналу | Кількість осіб | Середній вік | Освіта | Середній стаж |
|-----------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------------------------------|---------------|
| Адміністрація (директор, засновник, комерційний директор) | 3 | 45 | Магістр | 25 років |
| Вчителі початкових класів | 7 | 28,7 | 4 магістри, 1 бакалавр, 1 молодший спец. | 10,5 років |
| Вчителі-предметники | 8 | 27,6 | 3 магістри, 2 бакалаври, 2 спеціалісти | 7,1 років |
| Асистенти вчителів | 7 | 19,4 | 5 молодших спеціалістів, 2 спеціалісти | 0,7 року |
| Усього педагогічних працівників | 25 | 29,8 | 68% магістри/спеціалісти | ~8,6 років |
| Категорія персоналу | Кількість осіб | Середній вік | Освіта | Середній стаж |

Оптимальне поєднання досвіду й молодості створює сприятливе середовище для командної взаємодії, розвитку наставництва та реалізації сучасних управлінських практик.

ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул» є репрезентативним емпіричним об'єктом для дослідження, оскільки його управлінська філософія та

організаційна структура поєднують високі освітні стандарти з прогресивними практиками менеджменту.

2.2. Аудит команди. Сутність, мета та діагностичний інструментарій.

Управління педагогічним колективом в умовах сучасних викликів потребує глибокого розуміння не лише організаційних процесів, а й внутрішніх взаємозв'язків, які формують ефективну команду. Саме тому аудит команди виступає важливим етапом управлінського аналізу, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони колективу, оцінити рівень згуртованості, комунікаційної взаємодії, розподіл ролей і потенціал для розвитку. У контексті командотворення аудит команди є не просто діагностичним інструментом, а засобом стратегічного управління людськими ресурсами, який дає змогу керівнику ухвалювати зважені рішення щодо формування ефективної структури, розвитку лідерства та підвищення командної результативності.

На прикладі освітнього закладу «Хеллоу Скул» продемонструємо, як за допомогою інструментарію аудиту команди та впровадження практик командотворення можна не лише діагностувати поточний стан педагогічного колективу, а й вибудувати ефективну систему управлінської взаємодії, спрямовану на підвищення професійної мотивації, згуртованості та відповідальності кожного члена команди.

Проведений аудит створює підґрунтя для діагностики стадії розвитку команди за моделлю Б. Такмена [34], рольову структуру за М. Белбіним [27], оцінити баланс діяльності за моделлю Куперса і Маргерісона [44], емоційний клімат у команді за допомогою анкетувань, провести SWOT-аналіз та на основі цих даних, сформувані цілісну стратегію управління людським потенціалом школи.

У підсумку аудит команди виступає не лише інструментом діагностики, а й механізмом стратегічного розвитку.

Авторкою був проведений аналіз динаміки розвитку команди закладу за моделлю Б. Такмена [34] і результати сформовані у таб. 2.2.1.

Таблиця 2.2.1

Аналіз динаміки розвитку команди «ХЕЛЛОУ СКУЛ» через поведінкові, комунікаційні та емоційні маркери за моделлю Б. Такмена

[Сформовано авторкою]

| Етап за моделлю Такмена | Характеристика етапу | Показники команди «Hello School» | Інтерпретація / висновок |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Формування (Forming) | Початок спільної діяльності, знайомство, встановлення ролей, формування довіри. | Команда сформована поступово впродовж 2021–2025 рр.; середній стаж 3–5 років; більшість працюють разом понад 4 роки; формальні ролі закріплені за посадами. | Етап формування пройдено, команда має стабільне ядро, знайомі цінності, ритм і правила взаємодії. |
| 2. Конфлікт (Storming) | Виникають суперечності, змагання за ролі, пошук власної позиції в команді. | Конфлікти трапляються рідко, переважно вирішуються одразу; існують негласні підгрупи серед асистентів, але без напруги; довіра до керівника – близько 75%. | Колектив має високий рівень психологічної зрілості; потенційні напруження врівноважуються культурою довіри та відкритістю спілкування. |
| 3. Нормування (Norming) | Вироблення правил співпраці, формування командного духу, прийняття лідерства. | Є чіткий розподіл обов'язків; наради – 1 раз на тиждень; діє зворотний зв'язок; відчуття наставництва та взаємопідтримки; помилятися не бояться. | Команда перебуває на стабільному етапі нормування, існує узгоджена культура взаємодії, колективна відповідальність та взаємоповага. |
| 4. Продуктивність (Performing) | Команда працює ефективно, самостійно вирішує завдання, проявляє ініціативу. | Команда вважає себе «ми-командою»; є спільна відповідальність за результат; 2 особи з 20 — менш надійні у виконанні завдань; ініціатором нових проєктів часто є керівник, але команда також генерує ідеї. | Команда близька до високопродуктивного етапу: спрацьованість висока, проте часткова залежність від ініціативи керівника знижує рівень автономності. |
| 5. Оновлення / завершення (Adjourning) | Готовність до змін, прийняття нових учасників, трансформаційні процеси. | Три декретні відпустки (2022–2024) не порушили стабільність команди; нові працівники швидко адаптуються; команда гнучко реагує на виклики. | Команда демонструє високу стійкість до змін, що свідчить про сформовану культуру взаємопідтримки та ефективне лідерство. |

Продовження табл. 2.2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Етап за моделлю Такмена | Характеристика етапу | Показники команди «Hello School» | Інтерпретація / висновок |
| 1. Формування (Forming) | Початок спільної діяльності, знайомство, встановлення ролей, формування довіри. | Команда сформована поступово впродовж 2021–2025 рр.; середній стаж 3–5 років; більшість працюють разом понад 4 роки; формальні ролі закріплені за посадами. | Етап формування пройдено, команда має стабільне ядро, знайомі цінності, ритм і правила взаємодії. |

Команда «Хеллоу Скул» перебуває на межі між етапами «Norming» і «Performing». Колектив має ефективну систему комунікацій, довірливу атмосферу та стабільні відносини, але певна залежність від ініціативи керівника свідчить про необхідність подальшого розвитку автономності педагогів.

Шлях до реалізації цілей команди залежить від унікального внеску кожного учасника. З огляду на це, виникає потреба у концептуальних інструментах для оцінки ефективності внеску членів команди, зокрема через визначення соціально-психологічної ролі та системи функцій, які він виконує. Знання та оптимальне використання рольової структури є потужним інструментом для досягнення організаційних цілей та управління людськими ресурсами [31].

Аналіз командних ролей *управлінської* ланки ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул» за Моделлю М. Белбіна є ключовим етапом діагностики та обґрунтування практик командотворення.

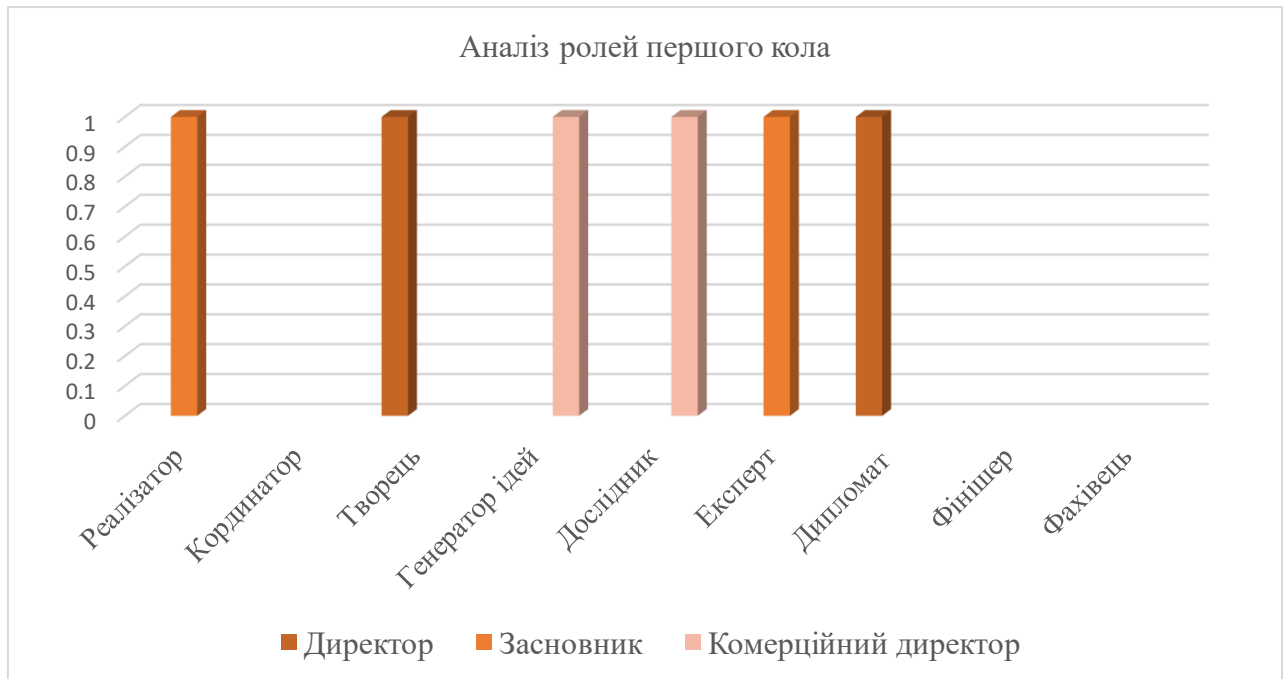


Рис. 2.2.1. Аналіз ролей першого кола

Виходячи з даних тестів на рис. 2.2.1, відмічаємо наступне:

- Спостерігаємо надмірний фокус на соціальних та діяльних ролях: ролі Реалізатора, Координатора, Творця, Дослідника та Дипломата майже повністю представлені в управлінській команді. Це вказує на те, що керівна ланка не лише виконує адміністративні функції, але й активно залучена до виконання, комунікації, зовнішніх контактів та творчого процесу.

- Дублювання функцій та рольовий конфлікт: Оскільки три ключові особи (директор, засновник, комерційний директор) мають однаково високий показник (1.0) за більшістю ролей, це вказує на високий ризик дублювання функцій, надмірної централізації повноважень та потенційних рольових конфліктів. Це не відповідає принципу рольової доцільності та взаємодоповнення ролей, які є ключовими для ефективної команди.

- Недостатня спеціалізація: висока представленість усіх ролей в одній групі свідчить про те, що члени команди намагаються виконувати занадто багато функцій одночасно, що є типовим для стадії «Давай-Давай» (Go-Go) за І. Адізесом.

У загальній діагностиці за розподілом ролей у команді за методикою М. Белбіна брали участь 10 вчителів і 7 асистентів – основний діючий педагогічний склад.

Аналіз діагностики ролей педагогічної команди «Хеллоу Скул» (рис. 2.2.2) демонструє наступні тенденції у розподілі командних ролей:

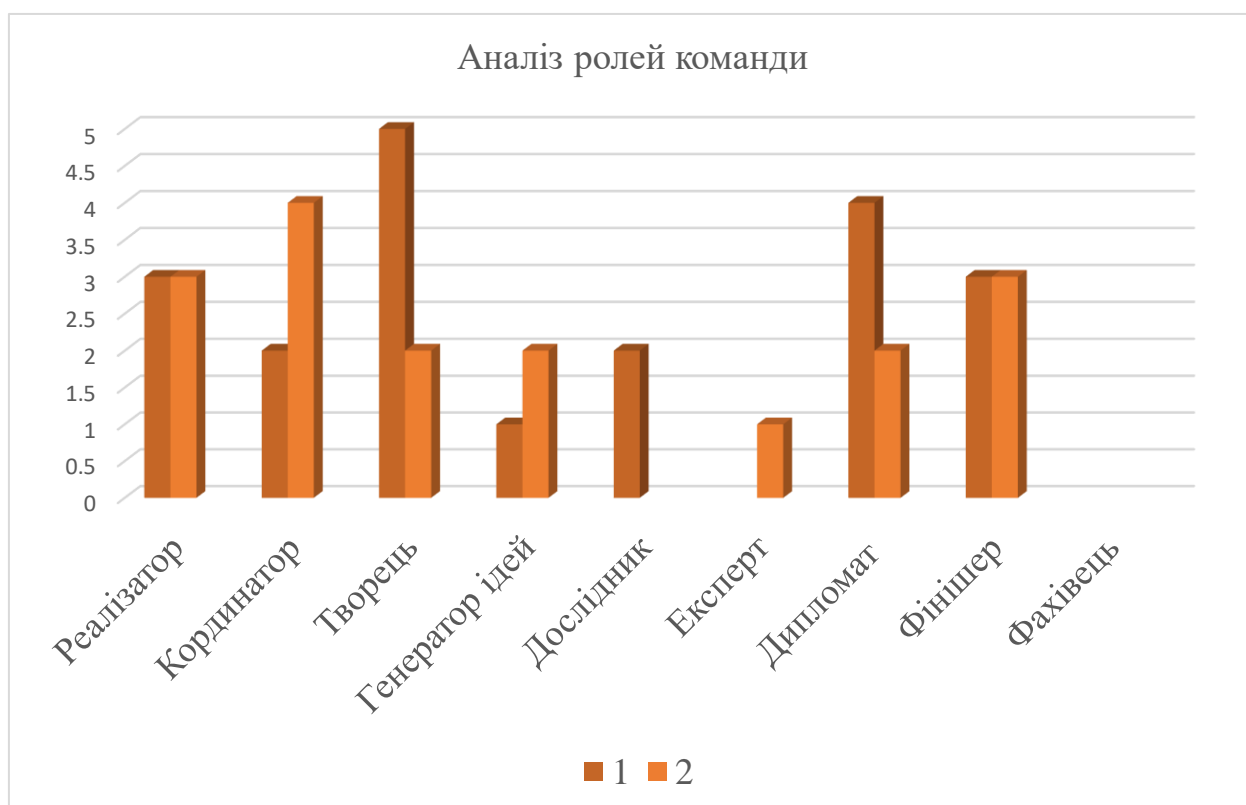


Рис. 2.2.2. Аналіз ролей команди

Найбільш вираженими у колективі є ролі Творця, Координатора, Дипломата та Фінішера. Це свідчить про те, що команда орієнтована на креативність, співпрацю та доведення справ до кінця. Перевага ролі *Творця* (або *Plant* за Белбіним) означає наявність у колективі значного потенціалу до інновацій, генерування нових ідей, проєктів та нестандартних рішень.

Високі показники ролей Координатора та Дипломата свідчать про сформовані навички взаємодії, здатність домовлятися, розподіляти обов'язки й підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат.

Наявність у команді Фінішерів гарантує увагу до деталей, відповідальність і доведення завдань до логічного завершення, що є важливим чинником стабільності шкільних процесів.

Менш вираженими виявилися ролі Дослідника, Генератора ідей та Експерта, що може свідчити про потребу у розширенні аналітичного потенціалу команди, залученні педагогів до глибшої рефлексії результатів та моніторингу ефективності нововведень.

Загалом, структура ролей педагогічного колективу «Хеллоу Скул» відображає зрілу, функціонально гнучку команду, здатну до ініціативи, партнерства й ефективного виконання управлінських рішень. Водночас для подальшого розвитку доцільним є посилення ролей Дослідника та Експерта – через внутрішнє навчання, менторські програми та залучення до аналітичної діяльності.

Загальна класифікація командних ролей М. Белбіна представлено у Додатку Л.

- За допомогою діагностичної практики командотворення Team Management Profile, TMP або модель Куперса і Маргерісона авторка роботи оцінила *баланс діяльності* команди шляхом виявлення, скільки ресурсів фактично витрачається на кожну з чотирьох фаз повного циклу управлінських функцій: Idea, Plan, Do, Control [44].

За методикою діагностики члени команди «Хеллоу Скул » розподілили 100 балів між чотирма основними функціями, відображаючи, скільки часу, уваги та ресурсів команда фактично приділяє кожній фазі. Гіпотетичні результати представлені у сформованій автором таблиці у Додатку М.

Аналіз фактичних результатів тестування (Додаток Н) команди «Хеллоу Скул» на виявлення балансу діяльності підтверджує критичний дисбаланс, типовий для інноваційного закладу на етапі «Давай-Давай» за Адізесом [28], який був ідентифікований за допомогою діагностики Белбіна (дефіцит Фінішера/ Доводчика) у колі управлінців.

- З метою глибшого розуміння особливостей командної взаємодії, рівня згуртованості, лідерських установок та емоційного клімату в колективі

«Хеллоу Скул» було проведено коротке анонімне опитування педагогічних працівників, яке складалось з п'яти питань. Діагностичні інструменти були спрямовані на виявлення індивідуальних і групових характеристик, що впливають на ефективність командотворення – таких як рівень довіри, комунікації, відповідальності, задоволеності працею та ступінь залученості до ухвалення управлінських рішень. Результати опитування представлені у вигляді діаграм, сформованих авторкою на рис. 2.2.3 – 2.2.7.



Рис. 2.2.3. Час роботи в команді



Рис. 2.2.4. Відмінність серед закладів освіти



Рис. 2.2.5. Мотивація залишитись у команді



Рис. 2.2.6. Спільна мета



Рис. 2.2.7. Що збільшило б комфорт у команді

Опитування проводилося в межах аудиту команди, який став основою для подальшого визначення стадії розвитку колективу, розподілу ролей за методикою М. Белбіна та виявлення ключових зон професійного зростання. Отримані результати дозволяють сформуванати цілісне уявлення про поточний стан команди «Хеллоу Скул» і розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик та психологічного клімату в колективі.

Діагностика емоційного інтелекту (EI) у педагогічному колективі проводиться з метою виявлення рівня розвитку соціально-емоційних компетентностей, що впливають на ефективність командної взаємодії, лідерство та психологічний клімат у школі.

- Для оцінювання рівня емоційного інтелекту використовується адаптована версія тесту Н. Холла [66] Д. Гоулмана [30] або EQ-тест (Emotional Quotient). Цей інструмент дозволяє визначити як інтегральний показник емоційного інтелекту, так і рівень розвитку його окремих складових.

Результати діагностики допомагають визначити емоційний профіль команди, виявити лідерів із розвиненим EQ, спланувати тренінги з емоційної компетентності та покращити комунікацію в команді.

Результати діагностики емоційного інтелекту наведені в рис. 2.2.8.

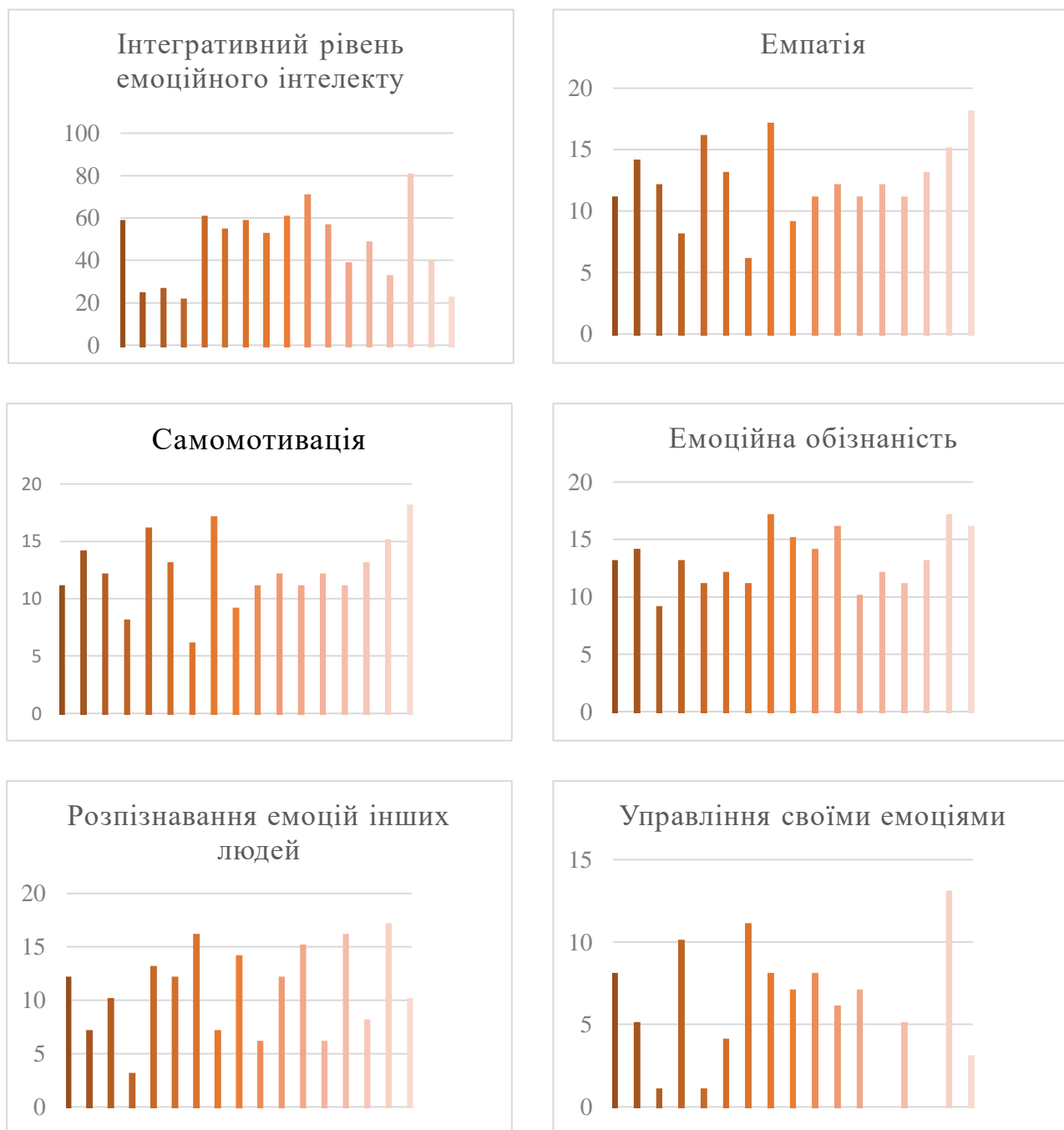


Рис. 2.2.8. Результати діагностики емоційного інтелекту

Результати діагностики емоційного інтелекту (EQ) педагогічної команди «Хеллоу Скул» відображені на рис. 2.2.8. засвідчили середньо-високий рівень розвитку емоційної компетентності, що є важливою умовою ефективного командотворення та створення позитивного соціально-психологічного клімату в закладі.

Шляхом аналізу анкетування показник емпатії виявився одним з найбільш розвинених складових емоційного інтелекту команди. Педагогічний склад схильний до співпереживання, уважний до емоційного станів учнів і колег, що в свою чергу сприяє створенню позитивного психологічного клімату, формує атмосферу довіри та підтримки в колективі.

Самомотивація у більшості опитаних учасників характеризується достатнім рівнем розвитку, що свідчить про внутрішню орієнтацію на професійний розвиток, ініціативність і позитивне ставлення до роботи.

Емоційна обізнаність і розпізнавання емоцій інших людей перебувають на рівні вище середнього, що означає високий рівень соціальної чутливості та комунікативної гнучкості.

Показник управління власними емоціями є дещо нижчим, ніж інші параметри, що може вказувати на потребу у розвитку навичок емоційної саморегуляції під час стресових або конфліктних ситуацій.

Узагальнено можна констатувати, що педагогічна команда «Хеллоу Скул» характеризується високим рівнем емоційної зрілості, емпатійності та внутрішньої мотивації, що створює сприятливі умови для ефективної командної взаємодії.

Методом стратегічного оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність команди (SWOT-аналіз) було оцінено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у напрямку розвитку команди «Хеллоу Скул» та мінімізувати ризики.

Отримані результати SWOT-аналізу узагальнено та подано авторкою у табл. 2.2.2, що відображає ключові параметри внутрішнього стану команди та зовнішнього середовища її діяльності.

Таблиця 2.2.2

SWOT-аналіз команди ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул»»

[Сформовано авторкою]

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>S - Сильні сторони (Strengths) Молодий, мотивований і креативний педагогічний колектив. Висока згуртованість і лояльність до цінностей школи. Високий освітній рівень (понад 65% магістри або спеціалісти). Сильне лідерство директора, орієнтоване на розвиток і підтримку. Позитивний емоційний клімат, довіра у взаєминах. Участь у проєктній діяльності та сучасних методиках навчання.</p> | <p>W - Слабкі сторони (Weaknesses) Нестача досвідчених «реалізаторів» та «доводчиків» (за Белбіним). Недостатній управлінський досвід у молодих педагогів. Ризик емоційного вигорання через високу інтенсивність роботи. Відсутність усталеної системи внутрішнього навчання. Не завжди чітко розподілені зони відповідальності між командами.</p> |
| <p>О – Можливості (Opportunities) Створення внутрішньої академії підвищення кваліфікації педагогів (Hello Team Academy). Розвиток системи наставництва для молодих учителів. Створення професійного простору для проходження практики випускникам педагогічних коледжів. Розширення штату за рахунок залучення нових спеціалістів. Використання цифрових інструментів для моніторингу якості освіти (Evaluate, EdPro, Classroom). Формування бренду школи як сучасного інноваційного роботодавця.</p> | <p>Т – Загрози (Threats) Конкуренція з боку інших приватних шкіл міста. Можливий кадровий відтік через невисоку фінансову мотивацію. Ризик перевантаження адміністрації у процесі розширення школи. Психоемоційне вигорання через гібридні ролі (викладання + адміністративні функції). Вплив зовнішніх соціально-економічних факторів (нестабільність, воєнний стан).</p> |

Проведений SWOT-аналіз дає змогу виявити точки зростання та наявність значного потенціалу для подальшого розвитку команди «Хеллоу Скул» за умов системного удосконалення внутрішніх комунікацій, ефективного розподілу ролей та реалізації стратегічного підходу до управління.

2.3. Комплекс проблем і точок зростання команди «Хеллоу Скул»

У процесі комплексного аудиту команди ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул», що поєднував методики анкетування, опитування, рольового аналізу за методикою М. Белбіна, діагностику емоційного інтелекту та SWOT-аналіз, було визначено основні проблемні зони у команді, а також окреслено

потенційні точки його подальшого розвитку. Отримані результати свідчать про високий рівень мотивації та професійної активності педагогів, однак водночас виявляють низку організаційних і психологічних чинників, які потребують удосконалення.

У межах даного дослідження здійснено спробу визначити основні проблеми, що впливають на ефективність роботи педагогічного колективу, зокрема в аспектах комунікації, професійного розвитку та психологічного клімату. Подальший аналіз цих аспектів дозволяє окреслити стратегічні напрями вдосконалення командної діяльності

На основі комплексної діагностики команди «Хеллоу Скул» було визначено ключові чинники, які стримують ефективність командної взаємодії та управлінського розвитку команди.

- Рольова диспропорція в управлінській структурі. Результати аналізу командних ролей за М. Белбіним виявили надмірну концентрацію управлінських функцій у невеликій групі керівників, що спричиняє дублювання обов'язків, централізацію управлінських рішень і зниження ініціативності окремих членів колективу. Така ситуація може обмежувати розвиток лідерського потенціалу педагогів і знижувати командну динаміку.

- Дефіцит «фахівців», «реалізаторів» та «доводчиків». У складі команди недостатньо представлено ролі, пов'язані з організаційною дисципліною, контролем якості виконання завдань та завершенням проєктів. Це призводить до часткового розриву між етапами генерації ідей і їх практичного втілення, що є типовою проблемою креативних молодих колективів.

- Надмірне навантаження окремих учасників команди. Поєднання педагогічних, адміністративних і комунікаційних функцій у межах обмеженого кадрового складу створює ризик емоційного виснаження. Особливо це стосується керівників і молодих педагогів, які одночасно виконують кілька ролей у межах навчального процесу.

- Недостатній розвиток системи внутрішнього навчання. Відсутність структурованої системи підвищення кваліфікації та внутрішнього

наставництва знижує рівень управлінської зрілості колективу. Наявна потреба у створенні сталого освітнього середовища для розвитку педагогічних і лідерських компетентностей.

- Нечіткість у розподілі відповідальності та комунікаційних потоків. Опитування засвідчили, що частина працівників не завжди має достатню інформацію щодо стратегічних рішень, що ухвалюються адміністрацією. Це вказує на необхідність посилення горизонтальних комунікацій і прозорості в організаційних процесах.

Результати діагностики не лише дозволили ідентифікувати проблемні зони розвитку команди, але й виявили низку внутрішніх ресурсів, які за умови цілеспрямованого управлінського впливу можуть трансформуватися у точки зростання педагогічної команди «Хеллоу Скул».

- Оптимізація управлінських комунікацій. Рекомендовано впровадити регулярні фасилітаційні сесії, стратегічні зустрічі та практики командної рефлексії для покращення обміну інформацією, підвищення прозорості ухвалення рішень і залучення педагогів до планування освітніх процесів.

- Розвиток аналітичних ролей таких, як «Дослідник», «Експерт». Команді доцільно посилити складову дослідницької діяльності через залучення педагогів до моніторингу результатів навчання, оцінювання якості освіти та впровадження інноваційних практик.

- Удосконалення системи делегування повноважень. Для підвищення гнучкості управління та професійної автономії педагогів варто розширити рівень відповідальності середнього управлінського персоналу, стимулюючи прояви ініціативності та співлідерства.

- Підвищення рівня емоційної компетентності. За результатами діагностики емоційного інтелекту виявлено потребу у розвитку навичок саморегуляції та управління емоційними станами. Рекомендується впровадження тренінгів емоційного лідерства, фасилітаційних зустрічей і програм психологічного супроводу.

- Формування позитивного іміджу школи як роботодавця. Завдяки

молодому, креативному та згуртованому колективу «Хеллоу Скул» має потенціал для позиціювання себе як центру педагогічних інновацій. Розвиток бренду роботодавця може здійснюватися через партнерські освітні проекти, стажування та залучення молодих спеціалістів.

Таким чином, проведений аудит засвідчив, що команда «Хеллоу Скул» перебуває на етапі нормування – виконання (Norming – Performing), характеризується високим рівнем мотивації, довіри та професійної залученості. Основними завданнями подальшого розвитку є оптимізація управлінських комунікацій, розширення можливостей самореалізації педагогів, упровадження системи внутрішнього навчання й розвиток емоційної стійкості колективу.

Отже, «Хеллоу Скул» демонструє всі передумови для переходу до стадії самоорганізованої команди, здатної підтримувати інноваційні зміни й забезпечувати високу якість освітнього процесу.

Висновки до розділу 2

Дослідження, що проводилося в рамках управлінських і командних процесів у ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул» надало підстави сформулювати цілісне уявлення про особливості функціонування колективу та визначити ключові фактори, що впливають на ефективність його діяльності.

Заклад освіти характеризується сучасною управлінською моделлю з елементами фасилітативного лідерства, високим рівнем гнучкості та інноваційності.

Команда вирізняється молодим віком, відкритістю до нових підходів, прагненням до саморозвитку та ціннісною єдністю.

Проведений аналіз відповідно до моделі життєвого циклу організації І. Адізеса дозволив визначити, що школа перебуває на етапі «Давай-Давай» – активного зростання й розширення можливостей, але з частковою нестачею формалізованих процедур і збалансованості управлінських ролей.

Результати діагностики за моделями Б. Такмена, М. Белбіна, Куперса і Маргерісона показали, що педагогічний колектив «Хеллоу Скул» функціонує на межі між стадіями Norming і Performing, тобто має ознаки зрілої команди з розвиненою культурою співпраці, проте ще залежить від ініціативи керівника.

Рольова структура демонструє перевагу соціально-діяльнісних і творчих ролей, що свідчить про високу динамічність і креативність команди, водночас виявлено дефіцит аналітичних та виконавчих позицій.

Діагностика емоційного інтелекту підтвердила високий рівень емпатії, самомотивації й комунікативної компетентності педагогів, що в свою чергу створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Водночас дещо нижчий показник саморегуляції засвідчує потребу в розвитку навичок управління емоційними станами.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони команди: мотивацію, згуртованість, позитивний емоційний клімат та інноваційність; визначити слабкі місця – брак досвіду у молодих фахівців, ризики емоційного вигорання та недостатню системність у внутрішньому навчанні; а також окреслити реальні можливості зростання: створення внутрішньої академії розвитку, удосконалення системи наставництва й підвищення автономності педагогів.

Отже, ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул» є ефективною, ціннісно орієнтованою командою, що демонструє стійкий потенціал до розвитку. Результати аналізу підтверджують готовність колективу до переходу на новий рівень управлінської зрілості, де головним ресурсом розвитку виступає людський капітал, командна взаємодія та культура довіри. Отримані висновки створюють підґрунтя для розроблення в наступному розділі конкретних управлінських рішень і методик командотворення, спрямованих на підвищення ефективності діяльності приватного закладу освіти.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ І МЕТОДИКИ КОМАНДОТВОРЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ХЕЛЛОУ СКУЛ»

3.1. Формування ефективної стратегії управління командою

Теоретичне обґрунтування поняття «Стратегія управління командою» у роботі сформульовано на основі аналізу наукових праць Гарафонові О.І., Калініної Л.М, Коваленко О.Є., Нагорняк Т.Л. [70; 72; 71].

Стратегія управління командою належить до функціональних стратегій організації, а саме – до кадрової (HR-стратегії) або стратегії управління персоналом, яка являє собою довгострокову програму щодо формування та розвитку потенціалу персоналу для отримання стратегічних переваг. Стосується процесів підбору персоналу, оплати праці, соціальних заходів, формування команди, навчання та розвитку персоналу, лідерства, ротації кадрів [70].

Основні рівні стратегії представлено на рис. 3.1.1.



Рис. 3.1.1. Структура стратегії управління

Стратегія управління командою фокусується на таких засадах:

- формуванні ефективної команди (підбір, адаптація, розвиток, мотивація);
- управлінні взаємодією, комунікацією та командною культурою;
- утриманні працівників і розвитку лояльності;
- створенні середовища для високої продуктивності та інноваційності.

У закладах освіти стратегія управління командою – це планомірна діяльність керівництва, спрямована на створення згуртованого педагогічного колективу, розвиток професійних компетентностей, підтримку психологічної безпеки та забезпечення високої якості освітнього процесу і тісно пов’язана з організаційною стратегією розвитку школи, оскільки команда є головним

рушієм змін; стратегією якості освіти; комунікаційною стратегією, оскільки командна взаємодія – це форма внутрішньої комунікації.

Ключовими ознаками стратегії управління командою є:

- Системність – стратегія охоплює всі аспекти взаємодії команди: від добору кадрів до розвитку лідерства.
- Довгостроковість – орієнтується на стійкий розвиток і збереження кадрового потенціалу.
- Ціннісна основа – спирається на спільні цінності, етичні принципи, місію організації.
- Партисипативність – передбачає залучення членів команди до прийняття рішень.
- Гнучкість – враховує зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі закладу.

Ключове питання, з яким стикаються керівники навчальних закладів при формуванні ефективної стратегії управління командою це – потреба в ретельному аудиті команди. Аудит команди перед формуванням стратегії управління має надати керівнику багатовимірну картину стану колективу.

Керівник має отримати відповіді на наступні ключові питання, згруповані за основними діагностичними моделями:

1. Рольова та функціональна структура
 - Чи існує у команді функціональний дефіцит та дублювання ролей?
 - Чи укомплектована управлінська команда?
 - Чи є управлінська команда однодумцями з достатнім рівнем знань і управлінських компетентностей?
 - Чи чітко розподілені управлінські функції РАЕІ (Виробник, Адміністратор, Підприємець, Інтегратор) між керівною ланкою, чи кожен намагається виконувати все сам?
 - Потенціал: Які сильні природні ролі та здібності має кожен член команди, які можна використовувати та розвивати для виконання цілей? [71]
2. Динаміка групового процесу:
 - Яка стадія зрілості команди?

- Який рівень конфліктності?
- Який стиль лідерства (директивний, підтримуючий, делегуючий) буде найбільш адекватним для поточної стадії зрілості колективу?
- Який ціннісний профіль та баланс діяльності (моделі В. Горбунової та Куперса/Маргерісона).
- Який ціннісний дисбаланс?
- Яка ефективність циклу?
- Яка готовність команди до сприйняття змін?

Окремим напрямом аудиту команди керівників закладів освіти є виявлення рівня емоційного інтелекту і управлінських якостей [71]. Відповіді на ці питання дають керівнику змогу не просто констатувати «проблему», а визначити точні точки втручання для цілеспрямованого застосування корекційно-розвивальних практик командотворення, які в свою чергу є основним інструментом у реалізації стратегії управління командою.

Ефективна стратегія управління командою у навчальному закладі «Хеллоу Скул» ґрунтується на принципах партисипативного управління – сучасного методу, що передбачає демократизацію, активну участь педагогів у процесах ухвалення управлінських рішень, підвищення рівня їхньої залученості та спільної відповідальності за розвиток освітнього середовища. Термін «партисипація» (лат. *participatio* – участь, англ. *participation* – причетність) запозичений із зарубіжної теорії й практики управління [16, с. 177]. Він означає залучення педагогів, кожного члена педагогічного колективу до прийняття управлінських рішень.

Концепція партисипативного управління базується на тому, що участь педагога в діяльності закладу освіти, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб педагога від задоволення роботою, і тому він працює більш якісно та продуктивно [16, с. 178].

Така стратегія інтегрує три ключові компоненти: ціннісно-орієнтоване лідерство, рольове управління командою та систему загальної винагороди.

Ціннісно-орієнтоване лідерство виступає базовою засадою управління, де місія закладу, спрямована на створення атмосфери довіри, підтримки та взаємоповаги. У межах партисипативного підходу роль керівника трансформується від адміністратора-контролера до лідера-фасилітатора, який не лише координує процеси, а й стимулює ініціативність, забезпечує горизонтальні зв'язки та створює умови для колективного прийняття рішень.

Така модель управління створює підґрунтя для формування організаційної культури відкритого діалогу, партнерства та емпатійної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

У межах партисипативної моделі управління, на основі тестування за методикою Р.М. Белбіна рекомендовано впровадити модель рольової доцільності, яка передбачає:

- формування збалансованих проектних груп (з урахуванням аналітичних, організаторських, креативних і комунікативних ролей) для розробки освітніх програм чи шкільних ініціатив;
- визначення та розвиток ролей, недостатньо представлених у колективі, шляхом цільових тренінгів або залучення нових фахівців із потрібними компетентностями.

Рольовий підхід дозволяє підвищити продуктивність командної роботи, мінімізувати конфлікти та забезпечити ефективну взаємодію між працівниками.

Стратегія управління командою має ґрунтуватися на концепції загальної винагороди, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Основна мета полягає у формуванні комплексного мотиваційного середовища, що підтримує внутрішню залученість педагогів.

До складу концепції винагород можуть входити:

- Професійне визнання – створення внутрішньої системи нагород (наприклад, «Новатор року», «Командний гравець місяця», номінації для вчителів-фахівців) із публічним визнанням досягнень працівників, що формує відчуття значущості їхнього внеску; створити кар'єрні карти: вчитель – координатор – методист – управлінець; щорічні індивідуальні

траєкторії розвитку кожного педагога; система нематеріального визнання (відзнаки, публічні подяки, можливості розвитку)

- Розвиток та автономія – забезпечення педагогам можливості самостійно обирати курси підвищення кваліфікації або брати участь у професійних конференціях за підтримки закладу, що узгоджується з філософією «вчителя, який навчається протягом життя».
- Фінансова прозорість – визначення чітких критеріїв для преміювання та підвищення заробітної плати, прив'язаних до колективних результатів (зокрема, успішна реалізація спільних проєктів чи покращення соціально-емоційного клімату серед учнів).
- Розвиток культури емоційної безпеки та довіри. Пропонується впровадити: регулярні зустрічі для зворотного зв'язку («Кава з директором», «Ранкові 5-хвилинки»); командні тренінги з фасилітацією; тренінги з емоційного інтелекту.

Узагальнена модель стратегії управління командою у навчальному закладі «Хеллоу Скул» представлена в табл. 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Модель стратегії управління командою

[Сформовано авторкою]

| Компонент | Очікуваний результат |
|--------------------------------------------|----------------------------------|
| Баланс ролей | Зростання ефективності проєктів |
| Наставництво плюс розвиток компетентностей | Стабільність команди |
| Управління на основі даних | Прозорість і прогнозованість |
| Кар'єрне зростання й визнання | Мотивація та зменшення плинності |
| Ціннісно-рольова взаємодія | Інноваційність і згуртованість |

Реалізація вищезазначених управлінських підходів дозволить зменшити ризики плинності кадрів та підвищити рівень лояльності працівників; забезпечити гнучкість і адаптивність управлінських процесів; сформувати середовище взаємної підтримки та командної згуртованості; підвищити ефективність педагогічної діяльності та інноваційний потенціал колективу.

Освітній заклад початкова школа «Хеллоу Скул», який став дослідним майданчиком для впровадження практик командотворення, вже має основне підґрунтя для формування власної стратегії управління командою на основі аудиту команди та діагностичних практик. Заклад проходить поступово етапи створення стратегії управління відповідно до положень Т.Л. Нагорняк [71]. Авторкою роботи був проведений підготовчий етап створення стратегії управління командою, який включав: підготовку профілю освітнього закладу, збір спеціальної інформації для SWOT-аналізу команди, визначення динаміки ключових показників, визначення точок зростання, проблем. На етапі створення стратегії був проведений SWOT-аналіз команди, сформована система заходів під кожен задачу (Додаток П), є фіксація показників KPI.

Таким чином, для успішної реалізації стратегії управління командою необхідне функціонування системного механізму, який, за твердженням Т.Л. Нагорняк, спрямовує діяльність кожного працівника на досягнення стратегічних пріоритетів через чітко визначення стратегічних і поточних цілей, їхнє закріплення в документації, регулярне вимірювання та аналіз досягнутих результатів (шляхом самоаналізу та внутрішньо корпоративних комунікацій), а також через узгодження системи стимулювання праці з фактичними результатами діяльності (працівника і структурного підрозділу) [71].

3.2. Розробка дієвих інструментів та практик командотворення у закладі освіти

Сучасна освітня установа функціонує в умовах постійних змін, що зумовлює необхідність підвищення рівня згуртованості та взаємодії педагогічного колективу. Командотворення виступає стратегічним чинником ефективності управління освітнім процесом, формування корпоративної культури та розвитку професійної компетентності педагогів.

У контексті діяльності закладу освіти «Хеллоу Скул» командотворення є не лише організаційним механізмом, а й педагогічною технологією,

спрямованою на створення сприятливого психологічного клімату, підвищення мотивації до спільної діяльності та реалізацію освітніх інновацій.

Ефективне управління командою передбачає впровадження системи практик, які поєднують ціннісно-рольовий підхід (В. Горбунова) із технологіями сучасного менеджменту (М. Белбін, Дж. Коттер, П. Сенге) [27, 40, 42]. Для команди «Хеллоу Скул» такі практики мають базуватися на чотирьох взаємопов'язаних блоках: *діагностика, розвиток, взаємодія, оцінювання*.

З метою підвищення ефективності професійної взаємодії у закладі впроваджено низку практичних командотворчих інструментів.

1. Діагностика командного потенціалу, мета якої виявити індивідуальні ролі, ресурси та дисбаланси в команді.

Основні інструменти діагностики, використані у ході дослідження:

- тест командних ролей Р.М. Белбіна – використовується для розподілу функцій і підбору оптимальних командних комбінацій;
- опитувальник ціннісної готовності до командної роботи для визначення рівня ціннісної конгруентності між учасниками команди [1, с. 173 – 182];
- SWOT-аналіз команди, який дозволяє поєднати суб'єктивне бачення учасників із управлінським аналізом;
- психологічне анкетування щодо рівня задоволеності, підтримки та довіри.

Як результат – чітке розуміння, хто є хто в команді, як взаємодіють ролі й де потрібна підтримка.

2. Розвиток професійної команди через систему «Team Academy». Розроблено внутрішню ініціативу «Hello Team Academy» – як інструмент сталого професійного розвитку.

Основні напрями роботи академії:

- HelloTeamLab: практичні воркшопи з командної взаємодії, фасилітації, лідерства.

- HelloMindTalks: міні-лекції та зустрічі з експертами про емоційний інтелект, управління стресом, мотивацію.
- HelloPeer Learning: взаємонавчання педагогів через обмін кейсами («вчитель до вчителя»).
- HelloCoaching Days: щомісячні коучингові сесії з директором або запрошеним фахівцем.

Результат: зростання компетентності, зменшення професійного вигорання, розвиток культури рефлексії.

3. Практики внутрішньої комунікації.

Ефективна команда не існує без якісної комунікації. Для «Хеллоу Скул» впроваджено такі практики, представлені у табл. 3.2.1:

Таблиця 3.2.1

Практики внутрішньої комунікації [сформовано авторкою]

| Формат | Частота | Мета |
|---------------------------------------|--------------|----------------------------------------|
| Щотижневі «Stand-up meetings» | 15 хв | коротке узгодження цілей і завдань |
| Місячні стратегічні зустрічі | 1 раз/міс | аналіз виконання планів, пошук ідей |
| «Відкрита середа» директора | Щотижня | індивідуальні звернення педагогів |
| TeamBoard (візуальна панель проєктів) | Постійно | прозорість процесів і відповідальності |
| «Пульс команди» анонімне опитування | щоквартально | Оцінка психологічної безпеки, довіри |

Як результат – підвищення довіри, швидкість ухвалення рішень, командна залученість.

- ### 4. Практики підтримки емоційного добробуту
- «Дні тиші» – педагогічна година без зустрічей і дзвінків.
 - Тімбілдинги з ціннісним фокусом (не просто розваги, а усвідомлені командні події).
 - Тімспіріт – неформальне спілкування у форматі корпоративних заходів, тематичних вечірок, жива комунікація в неофіційній атмосфері.

- Психологічна підтримка та супервізії для вчителів, які працюють з дітьми з особливими освітніми потребами.

- «Thank you wall» – простір взаємного визнання колег.

Результат: емоційна стабільність команди, зниження конфліктності, підвищення довіри.

Практики оцінювання командної ефективності. Для об'єктивної оцінки впроваджується модель 360° та щорічний Team Audit (на основі модифікованої методики Горбунової [1, с. 172]).

Показники оцінювання представлено у табл. 3.2.2.

Таблиця 3.2.2

Показники оцінювання командної ефективності [1]

| Критерій | Індикатор |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Узгодженість цінностей | 80% педагогів демонструють спільні цінності |
| Баланс ролей | 100% командних ролей представлені хоча б один раз |
| Рівень задоволеності командною взаємодією | ≥ 4,5 балів за 5-бальною шкалою |
| Залученість у спільні проєкти | ≥ 70% педагогів |

Результат: кількісна й якісна оцінка динаміки командного розвитку.

Запропоновані інструменти командотворення перетворюють управління педагогічною командою на системний, гнучкий і ціннісно орієнтований процес. Впровадження таких інструментів дозволить:

- зміцнити внутрішню культуру співпраці;
- підвищити професійне задоволення педагогів;
- покращити якість освітнього процесу;
- підвищити репутаційну стійкість школи.

Таким чином, командотворення у закладі освіти «Хеллоу Скул» є цілеспрямованим процесом, що базується на інтеграції психологічних, організаційних і педагогічних механізмів. Ефективна система інструментів і практик дозволяє не лише зміцнити внутрішню структуру команди, а й створити умови для сталого розвитку освітнього середовища.

3.3. Розрахунок ефективності впливу запропонованих методик та практик командотворення у закладі освіти початкова школа «Хеллоу Скул»

Оцінювання результативності управлінських рішень у сфері командотворення базується на комбінованому підході:

- кількісні показники (дані анкетування, рольова діагностика, кадрова стабільність, рівень задоволеності педагогів);
- якісні показники (зміни в культурі взаємодії, емоційний клімат, лідерський потенціал, готовність до спільної відповідальності).

У межах дослідження проведено повторну діагностику команди через 6 місяців після впровадження управлінських рішень (програма наставництва, «Hello Team Academy», регулярні зустрічі, TeamBoard тощо).

Результати дослідження представлені в табл. 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Динаміка показників ефективності команди «Хеллоу Скул»

[Сформовано авторкою]

| № | Показник | До впровадження | Через 6 міс. | Динаміка / ефект |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------|------------------|
| 1 | Рівень узгодженості цінностей у команді (за Горбуною) | 68% | 89% | +21% |
| 2 | Баланс командних ролей (за Белбіним) | 6 із 9 ролей представлені | 9 із 9 | +3 ролі |
| 3 | Рівень професійного вигорання (за шкалою МВІ) | 42% | 18% | -24% |
| 4 | Рівень задоволеності роботою в команді (за 5-бальною шкалою) | 3,7 | 4,6 | +0,9 |
| 5 | Частка педагогів, залучених у міжпредметні команди | 55% | 82% | +27% |
| 6 | Плинність кадрів | 15% | 5% | -10% |
| 7 | Середній показник результативності командних проєктів (виконання у строк) | 72% | 93% | +21% |
| 8 | Рівень довіри до адміністрації за опитуванням | 4,1 / 5 | 4,8 / 5 | +0,7 |

Дані свідчать про суттєве зростання ефективності командної взаємодії, зокрема:

- покращено структурний баланс між креативними та реалізаційними ролями;
- підвищено мотивацію педагогів через запровадження кар'єрних маршрутів і менторства;
- зменшено рівень емоційного виснаження;
- посилено управлінську прозорість завдяки системі TeamBoard і регулярному зворотному зв'язку.

Це доводить, що командотворення виступає ключовим інструментом розвитку якості освіти у приватній школі.

Для підтвердження результативності запропонованих управлінських рішень та практик командотворення було проведено кількісну оцінку динаміки ключових показників ефективності педагогічної команди. Узагальнені результати аналізу подано у табл. 3.3.2.

Таблиця 3.3.2

Узагальнені показники ефективності впровадження практик

[сформовано авторкою]

| Напрямок впливу | Показник | Рівень ефекту |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Організаційна ефективність | Підвищення завершеності проєктів, покращення управлінської координації | +20–25% |
| Психологічний комфорт | Зменшення вигорання, зростання довіри, зниження конфліктів | +30% |
| Професійна стабільність | Скорочення плинності кадрів, підвищення залученості | +10–15% |
| Якість освітнього процесу | Позитивна динаміка навчальних досягнень учнів, підвищення задоволеності батьків | +15–20% |

Аналіз динаміки ключових показників ефективності (KPI) за результатами контрольного діагностування засвідчив високу результативність

запропонованого комплексу практик командотворення. Розрахункові дані підтверджують, що цілеспрямоване втручання сприяло усуненню критичних дисбалансів, ідентифікованих на етапі аудиту (зокрема, дефіциту цінностей стабільності та ролі доводчика), забезпечило сталий розвиток внутрішніх комунікацій, зростання взаємної довіри та посилення лідерського потенціалу педагогів.

Покращення інтегральних показників ефективності команди свідчить про формування системної культури командної співпраці, яка є важливою умовою підвищення якості освітніх послуг, конкурентоспроможності приватного закладу та його стійкості в умовах змін.

Отже, впроваджена в «Хеллоу Скул» модель командотворення довела свою результативність і масштабованість, що робить її придатною для використання як прикладної управлінської технології.

Висновки до розділу 3

Впроваджені управлінські рішення дозволили сформувати цілісну систему командного розвитку, що поєднує аналіз, навчання, підтримку й оцінювання.

Зросла відповідальність педагогів за спільний результат, що є маркером зрілої команди. Командотворення стало елементом організаційної культури «Хеллоу Скул», а не лише окремою ініціативою. Ключовим ефектом є зміцнення професійного потенціалу школи та підвищення її конкурентоспроможності на освітньому ринку.

Дослідження щодо впровадження практик командотворення на базі початкової школи «Хеллоу Скул» довели, що команду можна не лише створити, а й системно розвивати через цінності, ролі, довіру та управлінські інструменти. Це і є сучасне обличчя приватної освіти в Україні.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було систематизовано теоретичні засади вивчення практик командотворення в управлінні закладом освіти та розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управлінської діяльності на засадах командної взаємодії для ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул». Авторкою визначено сутність, особливості та ефективні механізми командотворення в управлінні сучасним закладом освіти, а також апробовано комплекс управлінських практик на базі сучасної приватної початкової школи «Хеллоу Скул». У підсумку авторка прийшла до таких ключових висновків, що виносяться на захист:

1. Командотворення є цілеспрямованим управлінським процесом формування згуртованої команди, який діє на основі спільних цінностей, довіри, взаємопідтримки та взаємодоповнення професійних ролей. Аналіз наукових джерел (В. Горбунової, Л. Карамушки, О. Мармази, М. Белбіна, Д. Гоулмана, П. Сенге та ін.) показав, що сучасна концепція командотворення в освіті поєднує ціннісно-рольовий, психологічний та організаційний підходи, які забезпечують розвиток культури партнерства, фасилітативного лідерства та колективної відповідальності. З'ясовано, що педагогічна команда виступає не лише групою фахівців, а спільнотою, здатною навчатися, співпрацювати й створювати нову якість освітнього середовища.

2. Емпірична частина дослідження, проведена на базі ТОВ «Початкова школа «Хеллоу Скул», виявила високий рівень креативності, комунікаційної гнучкості та емоційної згуртованості педагогічного колективу. Разом з тим було ідентифіковано низку проблем, що впливають на ефективність командної взаємодії:

- рольовий дисбаланс між «творцями» та «виконавцями»;
- емоційне перевантаження молодих педагогів;
- недостатній розвиток аналітичної культури управління;
- відсутність чіткої системи професійного зростання.

3. На основі проведеного аудиту команди та діагностики емоційного інтелекту авторкою виявлено потенціал для командного зростання через створення системи наставництва, формування внутрішньої академії професійного розвитку, упровадження TeamBoard як інструменту управлінської прозорості та розширення аналітичних компетентностей педагогів.

4. Розроблений та апробований комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення командної ефективності та розвитку педагогічного колективу, включає: стратегію управління командою на основі ціннісно-рольового підходу (за В. Горбуною); створення освітньої програми «Hello Team Academy»; систему наставництва для молодих педагогів; запровадження фасилітаційних форматів взаємодії, регулярні зустрічі, відкриті комунікації; створення простору емоційної безпеки, підтримки та розвитку емоційного інтелекту.

5. Результати моніторингу ефективності через шість місяців після впровадження заходів засвідчили позитивну динаміку:

- підвищення узгодженості цінностей (+21 %);
- зростання задоволеності професійною діяльністю (+0,9 бала);
- зниження рівня емоційного вигорання (-24 %);
- скорочення плинності кадрів (-10%).

Такі показники свідчать про стійке зростання командної зрілості та покращення управлінського клімату.

6. Розроблені в межах дослідження методики та інструменти командотворення мають високу прикладну цінність і можуть бути використані: у діяльності приватних і державних закладів загальної середньої освіти; програмах підвищення кваліфікації керівників шкіл і освітніх управлінців; тренінгових програмах з розвитку педагогічних команд.

7. Впровадження системи командотворення сприяє підвищенню ефективності педагогічної діяльності; формуванню стійкого емоційного клімату й довіри в колективі; зростанню професійної стабільності та мотивації персоналу; поліпшенню якості освітнього процесу й задоволеності учасників

освітнього середовища; зміцненню іміджу школи як сучасної, інноваційної та людиноцентричної установи. Розроблена модель командотворення може бути рекомендована для подальшої імплементації в освітніх закладах різних типів як сучасна управлінська технологія розвитку людського потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

I. Наукові праці українських авторів

1. Горбунова В. В. *Психологія командоутворення: ціннісно-рольовий підхід*. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2014.
2. Карамушка Л. М., Філь О. А. *Формування конкурентоздатної управлінської команди*. Київ: ІНКІС, 2007.
3. Мармаза О. І. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника*. Харків: ХНПУ, 2007.
4. Маслов В. І. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми закладами*. Тернопіль: Астон, 2007.
5. Єльнікова Г. В. *Управління інноваційним розвитком освітньої організації*. Харків: Основа, 2018.
6. Калашнікова С. А. *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства*. Київ: КУБГ, 2010.
7. Долгих Т. І. *Психолого-педагогічні основи командоутворення в освітніх організаціях*. Харків: ХНПУ, 2020.
8. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *ScienceRise*, 2015, № 2/1(7), С. 66–70.
9. Полякова Г. А., Даниленко І. С. Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі. *Педагогічні науки*, 2020, № 92(2), С. 14 – 20.
10. Пастух Л. В. Командоутворення як важливий напрям управління закладами освіти в умовах НУШ. *Актуальні проблеми психології*, 2020, Вип. 57.
11. Тарасенко О. М. Формування навичок командотворення у здобувачів вищої педагогічної освіти методами інтерактивного навчання. Харків: ХНПУ, 2024.
12. Боришкевич І. І., Якубів В. М., Григорук І. І. Розвиток лідерства та командоутворення у діяльності закладів освіти. *Modern Economics*, 2022, № 35, С. 34 – 42.
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом*.

Київ: Кондор, 2003.

14. Мармаза О. І. Історіографічні аспекти генези менеджменту в освіті. *Пед. науки*, 2019, № 9 (93).

15. Лозова В. І. *Формування управлінської компетентності керівників закладів освіти*. Харків: Основа, 2018.

16. Немченко С.Г., Крижко В.В., Бондар О.С., Радул В.В., Старокожко О.М., Кондратенко Ю.І. *Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів* / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

17. Даниленко Л.І. *Управління розвитком школи*. Київ: Логос, 2014.

18. Крижко В. В. *Менеджмент у сфері освіти: теорія і практика*. Київ: ЦУЛ, 2018.

19. Ремпель Ж.О. Концептуальні підходи до розуміння феномену командоутворення. *Проблеми сучасної психології*, 2015, № 2(8), С. 192 – 198.

20. Озерова Г. В. Сучасні підходи в управлінні навчальними закладами. Житомир: ЖДУ, 2015.

21. Драгунова В.В. Педагогічні умови впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. ЖДУ, 2019.

22. Єльнікова Г.В. Наукові основи розроблення кваліметричної моделі адаптивного управління освітою. *Імідж сучасного педагога*, 2019, № 5 (188), С. 17 – 24.

23. Шамова Т.І. *Управління школою*. Київ: Академія, 2016.

24. Сисоєва С.О. *Теорія і практика управління освітніми закладами*. Київ: ЦУЛ, 2016.

25. Кіриченко М.О. та ін. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття*. Київ: Університет менеджменту освіти, 2021.

26. Сомсікова Н.О. Практики командотворення в управлінні закладами освіти // *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2025 р.)* / Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ,

2025. – URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d255abf0-6d7e-45c2-9f73-119b0e60a0ea/content>.

27. Белбін М. *Роль у команді*. – Лондон: Butterworth-Heinemann, 2010.
28. Адизес І. *Життєвий цикл корпорації: чому організації ростуть і вмирають і що з цим робити*. – Київ: Основи, 2008
29. Долженков О.О., Сакалюк О.О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. № 10. Т. 2. С. 171 –176.
30. Гоулман Д. *Емоційний інтелект*. – К.: Видавництво «КМ-Букс», 2019. – 400 с.
31. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності // *Актуальні проблеми психології*. – 2016. – Т. 7, Вип. 36. – С. 56 – 63. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.

II. Зарубіжні джерела

32. Belbin R. M. *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.
33. Belbin R. M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1981.
34. Tuckman B. W. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 1965, № 63, С. 384 – 399.
35. West M. A. *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. Oxford: Blackwell, 2012.
36. Katzenbach J. R., Smith D. K. *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Business Press, 2005.
37. Gratton L. *Hot Spots*. London: Financial Times/Prentice Hall, 2007.
38. Adizes I. *Corporate Lifecycles*. Santa Barbara: Adizes Institute, 2004.
39. Goleman D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 1995.
40. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.

41. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. – New York: Harper Business, 1999.
42. Senge P. *The Fifth Discipline*. New York: Currency Doubleday, 2006.
43. Schein E. H. *Process Consultation Revisited*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1999.
44. Margerison C., McCann D. *Team Management Systems*. Brisbane, 1990.
45. Porter T. *Team Orientation Model*. London: MRG, 1996.

III. Нормативно-правова база

46. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII
47. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX.
48. Концепція «Нова українська школа». МОН України, 2016.
49. Професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти (Наказ МОН № 568 від 22.09.2021).
50. Державний стандарт початкової освіти (Постанова КМУ від 21.02.2017 № 87).
51. Державний стандарт базової і повної середньої освіти (Постанова КМУ від 23.11.2011 № 1392).
52. Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 р. Указ Президента № 344/2013.
53. Типова освітня програма підвищення кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти (МОН, 2018).
54. Положення про атестацію педагогічних працівників (Наказ МОН № 930 від 06.10.2010).
55. Державна цільова соціальна програма «Освіта України XXI століття». КМУ, 2019.

IV. Інтернет-ресурси та додаткові матеріали

56. Маніфест Agile: ключові цінності та принципи. URL: <https://flexi->

project.com/uk.

57. Прохор І. *Формування командного лідерства в університеті*. Київ: ДП «Пріоритети», 2016.
58. Тренінгове навчання у ЗВО / М. В. Афанасьєв, Г. А. Полякова та ін. Харків: ХНЕУ, 2018.
59. Кіллінгл П. *Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України*. Київ, 2019.
60. Полякова Г. А. Соціально-психологічні дослідження освітнього середовища. *Наук. записки*, 2018, Вип. 161.
61. Семенова А. О. (ред.) *Словник-довідник з професійної педагогіки*. Одеса: Пальміра, 2006.
62. Торган М. М. Дослідження напрямів удосконалення процесу управління в освіті. *Наука і освіта*, 2009, № 3, С. 67 – 70.
63. Веб-ресурс «ps.journal.kspu.edu» – публікації з психології та освіти.
64. Modecon.mnau.edu.ua – наукові дослідження з менеджменту та економіки освіти.
65. Dspace.hnpu.edu.ua – електронний архів ХНПУ імені Г. Сковороди.
66. Hall N. *Emotional Intelligence Test (Hall's Test)*. Онлайн-версія https://psytests.org/eq/hallen.html?utm_source=chatgpt.com
67. Kaner S. *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
68. Швалб Ю. М. *Фасилітація групової діяльності*. – Київ: КНЕУ, 2018.
69. Психологія тимбілдингу / О.Г. Романовський, В.В. Шаполова, О.В. Квасник, Т.В. Гура; за заг. ред. О.Г. Романовського, С.В. Калашникової. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
70. Гарафонова, О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О. І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління. – 2013. – № 1 (4). – С. 49 – 58. <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/10051>

71. Нагорняк Т.Л. 2023. Кризовий менеджмент переміщених ЗВО України в умовах воєнного стану. *Політичне життя*. (Бер 2023), 4 – 14. DOI: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.1.1>.

72. Калініна Л. М. Стратегічне управління освітньою організацією : навчальний посібник / Л. М. Калініна, Є. І. Коваленко. – Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. – 104 .

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідка про впровадження



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОЧАТКОВА ШКОЛА "ХЕЛЛОУ СКУЛ"

р/р UA15300335000000260062367951 в АТ "Райффайзен Банк"
ЄДРПОУ 44190603 ІПН 441906004630

Україна, 49044, Дніпропетровська обл., місто Дніпро,
вул.Моссаковського Володимира, будинок 7, 0666601551, <https://helloworld.in.ua/hello-school/>

Вих. №38

Від 02.12.2025

Довідка про впровадження

Про впровадження результатів досліджень, отриманих в ході підготовки кваліфікаційної (магістерської) роботи Сомської Наталії Олександрівни на тему «Практики командотворення в управлінні закладом освіти»

Цим підтверджується, що результати кваліфікаційної магістерської роботи з теми «Практики командотворення в управлінні закладами освіти» були впроваджені в управлінську діяльність приватного закладу освіти ТОВ « Початкова школа «Хеллоу Скул» у процесі вдосконалення системи взаємодії педагогічної команди та оптимізації внутрішніх управлінських процедур.

Рекомендації автора були використані для вдосконалення управлінської взаємодії та командної роботи педагогів. Зокрема впроваджено: діагностику командних ролей за Белбіним, систему внутрішньої комунікації TeamBoard, елементи наставництва та платформу професійного розвитку HelloTeam Academy.

Застосування отриманих висновків сприяло підвищенню узгодженості дій педагогів, зменшенню емоційного навантаження та покращенню ефективності виконання освітніх завдань.

Підтверджуємо практичну цінність дослідження та його значення для підвищення якості управління закладом початкової освіти.

»

Засновник ТОВ
«Початкова школа «ХЕЛЛОУ СКУЛ»

Константиновська Р.Б.

Додаток Б

Тези до Міжнародної науково-практичної конференції
«Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України»



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
Києво-Могиллянська школа професійної та неперервної освіти
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЦЕНТР СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИХ СТУДІЙ
ВАРШАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ (РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
ІНСТИТУТ ПОЛІТИЧНИХ НАУК І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ЯГЕЛЛОНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ В КРАКОВІ (РЕСПУБЛІКА ПОЛЬЩА)
ІНСТИТУТ ДЕМОГРАФІЇ ТА ПРОБЛЕМ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАН УКРАЇНИ
МЕДІАЦЕНТР ДП «ГЕНЕРАЛЬНА ДИРЕКЦІЯ
З ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНОЗЕМНИХ ПРЕДСТАВНИЦТВ»

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ЕКСПЕРТИЗИ
ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ
І РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Міжнародна науково-практична конференція

м. Київ, 5 червня 2025 р.

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Електронне наукове видання

Упорядники

Тетяна Нагорняк, Ірина Зайченко

Київ
Національний університет «Києво-Могиллянська академія»
2025

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Волковська Н.</i> Управління інформаційними технологіями в навчальних закладах..... | 150 |
| <i>Демчук Т.</i> Громадянська освіта на перетині секторів: практики формування активного громадянства для відбудови України..... | 153 |
| <i>Журавська О., Житник Ю., Нагорняк Т.</i> Стратегічне управління розвитком закладу освіти в умовах війни..... | 156 |
| <i>Карпій О.</i> Стратегічне управління навчальним закладом в умовах невизначеності..... | 163 |
| <i>Кисельов С., Сингаєвська Д.</i> Інклюзивне навчання: плюси і мінуси..... | 167 |
| <i>Павлушенко К.</i> Добросесність в управлінні закладом загальної середньої освіти..... | 172 |
| <i>Рябушенко О.</i> Управління якістю освіти в сучасних закладах загальної середньої освіти в контексті теоретичних засад та інноваційних підходів..... | 176 |
| <i>Самсікова Н., Нагорняк Т.</i> Практики командотворення в управлінні закладом освіти..... | 181 |
| <i>Студілако М.</i> Моделі вищої освіти в Європейському Союзі та Сполучених Штатах Америки крізь призму державних політик..... | 187 |
| <i>Фесік В.</i> Організація управління розвитком закладу дошкільної освіти для дітей з особливими освітніми потребами..... | 192 |
| <i>Філюк О., Нагорняк Т.</i> Стратегічне управління розвитком закладу освіти..... | 197 |
| <i>Чабанна М.</i> Роль цифрових технологій і дистанційна комунікація в освітньому процесі..... | 204 |
| <i>Чепель Р.</i> Цифровізація управління закладом освіти: виклики та перспективи..... | 208 |
| <i>Шкурат М.</i> Політична наука в державній антикорупційній політиці у сфері вищої освіти: потреба в новому аналітичному вимірі..... | 211 |
| <i>Serdyuk A.</i> Policy responses and organizational adaptation of Ukrainian universities during the full-scale Russian invasion: an agent-based approach..... | 216 |



Наталія СОМСІКОВА

*здобувачка ступеня магістра за ОПШ «Управління освітою»
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)*

Тетяна НАГОРНЯК

*докторка політичних наук, професорка, деканка факультету
«Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(м. Київ, Україна)*

ПРАКТИКИ КОМАНДОТВОРЕННЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Ключові слова: командотворення, національна модель управлінської команди, лідер, рольовий розподіл, колективна рефлексія, емоційна підтримка, міждисциплінарність.

У сучасних умовах розвитку освіти ефективне управління закладами потребує якісних командних підходів і навичок командотворення. Практики формування згуртованої та мотивованої педагогічної та адміністративної команди стають ключовим чинником успішної реалізації освітніх стандартів і підвищення якості навчання.

Практики командотворення було проаналізовано з погляду міждисциплінарного підходу і досвіду закордонних та вітчизняних досліджень з метою їх систематизації.

Аналіз командної взаємодії в управлінні освітою потребує комплексного підходу, який виходить за межі однієї науки. Міждисциплінарність у дослідженні цього явища дає змогу глибше зрозуміти процеси, що відбуваються в колективі, завдяки поєднанню методів і концепцій із різних наукових сфер. Зокрема, психологія вивчає мотивацію, емоційні реакції, лідерство та динаміку міжособистісних стосунків. Соціологія дає змогу осмислити групову поведінку, рольові очікування та соціальні норми, які формуються в колективі.

Міжнародна науково-практична конференція
«Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України»

Педагогіка забезпечує контекст, у якому розгортається діяльність команди, та дає інструменти для її навчання та розвитку. Менеджмент розглядає організаційні структури, стратегії ухвалення рішень та ефективність управлінських дій. Конфліктологія, своєю чергою, допомагає ідентифікувати, запобігати та розв'язувати суперечності в командному середовищі. Такий міждисциплінарний підхід відкриває можливості для більш точного діагностування стану команди.

Отже, командотворення розглядаємо як динамічний процес, що має такі взаємопов'язані компоненти: рольовий розподіл, комунікація, ухвалення спільних рішень, емоційна підтримка та колективна рефлексія (табл. 1). Саме через поєднання цих аспектів у різних наукових площинах з'являється можливість сформуванню цілісного уявлення про ефективну команду в освітньому закладі.

Таблиця 1

Методологічні підходи до вивчення практик командотворення

| Методологічний підхід | Фокус досліджень | Концепції та автори |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Діяльнісно-орієнтований | Зосереджений на результативності діяльності команди та способах досягнення цілей | Модель «3-R» (Б. Купер), командне колесо (Ч. Маргерісон, Д. Маккен) |
| Суб'єктно-орієнтований | Фокусується на особистісному потенціалі, стосунках у колективі та розвитку кожного члена команди | Теорія ролей (М. Белбін), модель SDI (Е. Портер) |
| Інтеграційний | Поєднує фокус на результатах діяльності з увагою до якості міжособистісних стосунків та цінностей | Концепція лідерства Дж. Адайра, програмно-рольовий підхід |

Міждисциплінарний аналіз командної взаємодії має глибоке теоретичне обґрунтування у вітчизняній науковій літературі. Українська дослідниця В. Горбунова наголошує на важливості психологічного компонента командної роботи: мотивації, міжособистісної взаємодії, емоційного клімату, що є основою для стабільного функціонування колективу. Науковиця розробила ціннісно-рольову концепцію командотворення, окреслила її основні положення:

- команду слід формувати з урахуванням індивідуальних ціннісних орієнтацій її членів;
- роль у команді не є фіксованою — вона змінюється відповідно до контексту, завдань і динаміки міжособистісної взаємодії;
- ефективна команда характеризується високим рівнем рефлексії, емпатії та символічної підтримки з боку учасників [1].

Також В. Горбунова проводить паралелі із закордонними теоріями, зокрема з концепціями командних ролей М. Белбіна, зазначаючи, що важливо брати до уваги не лише рольову сумісність, а й екзистенційні аспекти командної роботи: наскільки кожен член команди має змогу реалізувати власну місію, бачення і внутрішню автономію. Натомість Т. Долгіх досліджує педагогічний і соціальний виміри командотворення, наголошуючи на спеціальній підготовці керівників освітніх закладів до управління командою, що охоплює комунікативні, фасилітаційні та організаційні компетентності [2]. С. Сисоєва підкреслює цілісність процесу управління, який охоплює аналіз соціально-педагогічного середовища, стратегічне планування, ухвалення рішень та розвиток командної культури в умовах змін [5]. Л. Карамушка та О. Філь у монографії «Формування конкурентоздатної управлінської команди» розглядають управлінську команду як цілісну соціально-психологічну систему, ефективність якої залежить від рівня згуртованості, спільних цінностей та здатності до саморозвитку. Особливу увагу приділено діагностиці командного потенціалу, формуванню лідерства, налагодженню комунікації та управлінню конфліктами. Важливими умовами ефективного командотворення є наявність спільної мети, розподіл ролей з урахуванням індивідуальних особливостей, формування довірливої атмосфери та підтримка професійного розвитку кожного учасника. Авторки також наголошують на стратегічному мисленні керівника, його здатності до фасилітації та гнучкого управління, що дає змогу забезпечити високу адаптивність команди до зовнішніх змін [3].

Ці дослідження підтверджують, що міждисциплінарний підхід дає змогу ефективно поєднати гуманітарну, соціальну, організаційну та управлінську логіку в одному дослідницькому полі, роблячи командотворення цілісним і багатовимірним процесом.

Міжнародна науково-практична конференція
«Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України»

На міжнародному рівні формування команд здебільшого базується на методиках, розроблених на основі концепцій таких дослідників, як Дж. Адаїр, М. Белбін, Р. Кон, Р. Лайкерт, Ч. Маргерісон, Д. Маккен, Е. Портер, Б. Такмен. У закордонних працях [7–9] ідеться про такі аспекти: створення ефективних команд, використання фасилітації, коучингу та розвиток емоційного інтелекту. Ефективність управлінської команди значно зростає, якщо є чіткий розподіл ролей, побудованих на принципах горизонтального лідерства. Це дає змогу кожному члену команди реалізовувати свої сильні сторони, брати відповідальність за окремі напрями роботи та підвищувати загальну ефективність ухвалення рішень [5, с. 104–110]. У закладах, де впроваджено подібну модель, спостерігається більш гнучке реагування на виклики, підвищення ініціативності працівників і зростання довіри між адміністрацією та педагогічним колективом. Важливим чинником є проведення заходів з розвитку командних компетентностей: це тренінги з лідерства, фасилітаційні сесії, тематичні воркшопи, спільне планування стратегічного розвитку закладу [8, с. 92–98]. Вони сприяють формуванню спільних цінностей, закріпленню норм взаємодії та підвищенню рівня емоційної залученості учасників команди.

Особливу роль у командотворенні відіграє керівник закладу, який не лише має виконувати адміністративну функцію, а й бути фасилітатором процесу командної взаємодії [9, с. 111–122]. Важливо також запровадити систему рефлексії результатів командної діяльності — через регулярні зустрічі, інтервізії, аналіз виконаних рішень [5, с. 64–70]. Це дає змогу вчасно виявляти проблемні зони, коригувати стратегії розвитку та зміцнювати професійні зв'язки всередині команди.

З огляду на окреслені вище фокуси досліджень, у таблиці 2 наведено порівняльну характеристику основних аспектів вітчизняних і закордонних досліджень практик командотворення.

У сучасному освітньому середовищі України практики командотворення стають інструментом підвищення ефективності управління та є критично важливими для сталого розвитку закладів освіти. Потрібне подальше дослідження національної моделі управлінської команди, що ґрунтується на міждисциплінарному аналізі, цінностях довіри, партисипативності та інноваційності.

International Scientific and Practical Conference
"Interdisciplinary Expertise for the Recovery and Development of Ukraine"

Таблиця 2

**Порівняння методологічних підходів
до вивчення практик командотворення в управлінні закладом освіти
закордонних і вітчизняних дослідників**

| Критерій | Закордонні підходи | Вітчизняні підходи |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ключові автори | Дж. Адайр, Р. М. Белбін, Р. Лайкерт, Ч. Маргерісон, Б. Такмен | В. Горбунова, Л. Карамушка, С. Сисоєва, Т. Долгіх, В. Лозова |
| Основний фокус досліджень | Оптимізація командних ролей, ефективність, стандартизація, роль лідера | Цінності, рефлексія, особистісний розвиток, гуманізація взаємодії, довіра |
| Модель взаємодії в практиках командотворення | Функціональна, інструментальна, часто ієрархічна | Партнерська, колегіальна, з урахуванням суб'єктивності учасників |
| Структура команд | Попередньо задана, відповідно до цілей організації | Гнучка, враховує індивідуальні особливості членів команди |
| Роль лідера | Централізована, координатор дій | Лідер-фасилітатор, поєдіння цінностей і культури |
| Мотиваційний підхід | Орієнтація на досягнення результатів | Орієнтація на смислотворення, психологічну безпеку, розвиток |
| Методики розвитку команди | Тренінги, коучинг, оцінювання ефективності, розвиток емоційного інтелекту, рефлексійні сесії, воркшопи | Інтерв'язі, фасилітації, розвиток емоційного інтелекту, психологічна підтримка, семінари, тренінги |
| Ризики в практиках командотворення | Стандартизація, нехтування міжособистісною взаємодією | Невизначеність критеріїв результативності, потреба в суб'єктивному підході |

Міжнародна науково-практична конференція
«Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України»

Список використаних джерел

1. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с., іл.
2. Долгих Т. І. Психолого-педагогічні основи командотворення в освітніх організаціях. Харків : ХНПУ, 2020.
3. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : ІНКОС, 2007. 268 с.
4. Лозова В. І. Формування управлінської компетентності керівників закладів освіти. Харків : Основа, 2018.
5. Сисоева С. О. Теорія і практика управління освітніми закладами : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016.
6. Belbin R. M. Team Roles at Work. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2010. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136434839_A23846435/preview-9781136434839_A23846435.pdf (date of access: 05.05.2025).
7. Gratton L. Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy – and Others Don't. Financial Times/Prentice Hall, 2007. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=75976> (date of access: 05.05.2025).
8. Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization. Harvard Business Press, 2005. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=51615> (date of access: 05.05.2025).
9. West M. Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research. BPS Blackwell, 2012.

**Загальні компетентності, що формують світоглядну та ціннісну
основу управління командою**

[Сформовано авторкою]

| Компетентність | Сутність та значення для практик командотворення |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальна | Здатність до ефективної взаємодії, співпраці, розуміння та управління соціальними процесами в колективі. |
| Підприємницька | Здатність до інноваційної діяльності, управління ризиками та мобілізації ресурсів (ключ до адаптивності команди). |

**Професійні компетентності, що безпосередньо визначають
здатність до формування та розвитку команди**

[Сформовано авторкою]

| Компетентність | Сутність та значення для практик командотворення |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Компетентність стратегічного управління персоналом | Здатність формувати та розвивати команду, створювати мотиваційне середовище, розподіляти ролі та відповідальність. |
| Лідерська | Здатність впливати та надихати команду, формувати спільне стратегічне бачення (основа для згуртованості та цілепокладання). |
| Емоційно-етична | Здатність керувати емоціями, фасилітувати конструктивне вирішення конфліктів та підтримувати здоровий психологічний клімат. |
| Компетентність партнерства) | Здатність забезпечувати ефективну взаємодію (внутрішню та зовнішню), сприяючи відкритості та співпраці. |
| Проектувальна та інноваційна | Здатність генерувати та впроваджувати інноваційні рішення, перетворюючи команду на навчальну організацію. |

**Основні трудові функції - практична сфера застосування
компетентностей**

[Сформовано авторкою]

| Компетентність | Сутність та значення для практик командотворення |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне управління | Забезпечення стратегічного управління розвитком закладу (включає розробку командної стратегії). |
| Управління якістю | Забезпечення управління якістю освітньої діяльності (вимагає злагодженості та контролю роботи всієї команди). |
| Партнерство та взаємодія | Забезпечення партнерської та мережевої взаємодії (реалізація комунікаційних та інтеграційних практик). |

**Переосмислення ключових цінностей Agile Маніфесту для
освітнього менеджменту:**

| Цінність Agile Маніфесту | Переосмислення для управління освітньою командою (Практики командотворення) |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти. | Пріоритет довіри та комунікації над бюрократією: Управлінська команда фокусується на якості міжособистісної взаємодії, емоційному інтелекті та ціннісно-рольовій злагоді (як підкреслює В. Горбунова), а не на сліпому дотриманні жорстких інструкцій та надмірній звітності. Це вимагає від керівника навичок фасилітації. |
| 2. Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію. | Пріоритет дієвих результатів над формалізмом: Цінність команди визначається реальною якістю освітнього процесу та рівнем розвитку учнів (кінцевий продукт), а не кількістю заповнених планів, звітів чи методичних документів. Це стимулює команду до акмеологічного вдосконалення. |
| 3. Співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту. | Пріоритет залучення стейкхолдерів: Команда розглядає батьків та учнів як партнерів (замовників) і практикує постійну, відкриту співпрацю з ними (збір зворотного зв'язку, спільна корекція навчальних траєкторій) замість жорсткого дотримання початкових, але вже неактуальних, домовленостей. |
| 4. Реагування на зміни важливіше за дотримання початкового плану. | Пріоритет адаптивності та гнучкості: Управлінська команда (через практики командотворення) має розвивати здатність швидко змінювати методи, стратегії та розподіл ролей у відповідь на виклики зовнішнього середовища (зміни в законодавстві, соціальна турбулентність), замість негнучкого просування за застарілим річним планом. |

Види практик командотворення

[Сформовано авторкою]

| Вид практики командотворення | Практика / Модель | Основна мета |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| I. Діагностичні практики - є початковим етапом і спрямовані на виявлення поточного стану | Рольова діагностика (М. Белбін) | Виявлення функціональних дефіцитів та дублювання ролей. |
| | Діагностика етапів розвитку (Б. Такмен) | Визначення стадії психологічної зрілості команди. |
| | Діагностика ціннісного профілю (Карамушка, Горбунова) | Оцінка психологічної готовності до змін. |
| | Діагностика балансу діяльності (Куперс і Маргерісон) | Оцінка ефективності розподілу ресурсів між етапами роботи. |
| II. Корекційно-розвивальні практики - є прямим управлінським втручанням, спрямованим на усунення виявлених дисбалансів | Фасилітація | Організація продуктивної групової взаємодії та прийняття рішень. |
| | Рефлексія | Забезпечення навчання на досвіді та інституціалізації знань. |
| | Цільове рольове навчання | Формування дефіцитних ролей та навичок (наприклад, Доводчика). |
| | Наставництво (Коучинг) | Індивідуальний супровід для розвитку потенціалу. |
| | Заходи зі згуртування (Team Building) | Підвищення згуртованості та психологічного комфорту. |

Карта стейкхолдерів

[Сформована авторкою]

| Стейкхолдери | Очікування |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Учні, батьки, вчителі, персонал школи | Знання, безпека, умови для самореалізації, визнання, залученість, причетність до спільноти |
| Директор, адміністрація школи | Показники зростання, лояльність, відповідальність, ініціативність колективу |
| Засновник | Якість управління, ініціативність, репутація, імідж, фінансова вигода |
| Заклади дошкільної освіти | Потенційний заклад для майбутніх першокласників |
| Заклади загальної середньої освіти, позашкільля | Потенційний контингент учнів |
| Департамент освіти | Якісні показники освіти, інноваційність у навчанні, ініціативність, співпраця з громадськістю |
| Місцеві органи самоврядування | Ініціативність, визнання, підтримка |
| Держава | Забезпечення якісною освітою, свідомі громадяни |

Ключові клієнти та цінності, які пропонує для них заклад

[Сформовано авторкою]

| Клієнти | Цінності |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Учні, батьки, персонал школи | Знання, безпечне комфортне середовище, умови для самореалізації, залученість до спільноти |
| Засновник | Якість управління, фінансовий прибуток |
| Держава | Свідомий громадянин |

Класифікація командних ролей М. Белбіна [27]

| Категорія ролі | Роль | Характеристика | Внесок у команду |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтовані на дії | Реалізатор | Дисциплінований, відповідальний та працелюбний. | Відповідає за втілення планів та якісне виконання поставлених завдань. |
| | Творець | Енергійний, емоційний, схильний до подолання перешкод. | Стимулює команду, шукає нові шляхи, але може провокувати конфлікти. |
| | Фінішер/Контролер | Педантичний, уважний до деталей, фокусується на завершенні. | Забезпечує якість, дотримання термінів та запобігає помилкам. |
| Соціально-орієнтовані | Координатор (Голова) | Спрямований на досягнення загальної мети, ефективний. | Розподіляє завдання, делегує повноваження, орієнтує команду. |
| | Дипломат | Створює позитивну атмосферу, згладжує конфлікти. | Надає підтримку, сприяє злагодженій та гармонійній роботі. |
| | Дослідник ресурсів | Товариський, відкритий до ідей, знаходить зовнішні можливості. | Відповідає за зовнішні контакти, пошук ресурсів та початок нових проєктів. |
| Інтелектуальні | Генератор ідей (Мислитель) | Творчий, винахідливий, генерує нові ідеї. | Пропонує нетривіальні рішення та ініціює нові напрямки розвитку. |
| | Аналітик/Експерт | Об'єктивний, раціональний, добре аналізує ситуацію. | Здійснює об'єктивну оцінку пропозицій, передбачає хід розвитку подій. |
| | Спеціаліст/Фахівець | Сфокусований на конкретній галузі, надає глибокі знання. | Забезпечує команду експертизою та вузькоспеціалізованими знаннями. |

**Гіпотетичні результати опитування за методикою Куперса-
Маргерісона [44]**

| Функція (Етап циклу) | Кореляція з Ролями Белбіна | Характеристика діяльності | Гіпотетичний Результат (Середній %) |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| I. Ідеї та Аналіз | Творець, Дослідник | Генерація нових програм, дослідження інноваційних методик (STEM, Brain Based Learning). | 35% |
| II. Планування та Організація | Координатор | Розробка детальних планів, розподіл завдань, визначення бюджету. | 25% |
| III. Дії та Виконання | Реалізатор | Безпосереднє впровадження інновацій, щоденне проведення занять, активна операційна діяльність. | 30% |
| IV. Висновки та Оцінювання | Фінішер, Спеціаліст | Контроль якості, аналіз результатів, формалізація успішного досвіду, фіналізація проєктів. | 10% |
| Сума | | | 100% |

**Аналіз фактичних результатів діагностики команди «Хеллоу
Скул» на визначення балансу діяльності**

[Сформовано авторкою]

| Виявлений дисбаланс | Управлінська інтерпретація | Ризики для «ХЕЛЛОУ СКУЛ» |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I (Ідеї) + III (Дії) = 65% | Надлишок фаз «Ідеї» та «Дії». Команда високо мотивована на інновації (I) та виконання (III). | Виснаження, хаос. Велика кількість незавершених або неякісно завершених проєктів (відсутність фіналізації). |
| IV (Контроль) = 10% | Критичний дефіцит фази «Контроль». Команда не виділяє час на аналіз, контроль якості та формалізацію знань. | Низька стійкість, відсутність стандартів (Цінності Стабільності). Помилки повторюються, знання не інституціалізуються (дефіцит Експерта). |
| Оцінка ефективності | Цикл розірваний. Команда постійно генерує нові ідеї, не закриваючи попередній цикл якісним контролем. | Перехід до наступного, зрілого етапу розвитку (Юність) є неможливим без посилення контролю. |

Кроки зростання і ефективності команди «Хеллоу Скул»

[Сформовано авторкою]

| Кроки | Завдання | Терміни | Цільові показники |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фокус на стратегічні цілі школи | <ul style="list-style-type: none"> • Оновити стратегію розвитку школи на 2025–2030 роки із включенням напрямів командотворення, з включенням функціональної стратегії управління командою. • Провести стратегічну сесію з педагогічним колективом для визначення спільних пріоритетів розвитку. • Визначити індикатори успіху (KPI) для кожного напрямку стратегії. | Серпень–вересень 2025 р. | <ul style="list-style-type: none"> • Затверджена стратегія розвитку «Хеллоу Скул». • Усі працівники ознайомлені з місією, баченням та цінностями школи. • KPI включено до річного плану роботи. |
| Оптимізація структури управління без втрати командної культури | <ul style="list-style-type: none"> • Переглянути систему управління, розподіл обов’язків і відповідальності між адміністрацією, педагогами й асистентами. • Визначити процеси, які потребують формалізації (положення, регламенти, чек-листи). • Забезпечити прозорість ухвалення рішень через TeamBoard. | Жовтень–грудень 2025 р. | <ul style="list-style-type: none"> • Оновлена організаційна структура. • Затверджено оновлені посадові інструкції та правила внутрішньої взаємодії. • Високий рівень довіри (понад 4,5/5 за анкетуванням). |
| Розвиток лідерства всередині команди | <ul style="list-style-type: none"> • Сформувати пул координаторів напрямів (наставництво, методичні осередки, івент-менеджмент). • Делегувати частину управлінських процесів серед педагогів. • Запровадити мікротренінги з лідерства та фасилітації. | Січень–грудень 2026 р. | <ul style="list-style-type: none"> • 30% педагогів виконують функції координаторів. • У команді діє система взаємного наставництва. • Зріс рівень управлінської активності педагогів (+20 %). |
| Зміцнення команди та корпоративної культури | <ul style="list-style-type: none"> • Провести цикл тренінгів і командних воркшопів з розвитку емоційного інтелекту, командної взаємодії та зворотного зв’язку. • Створити традицію командних зустрічей «Hello Talks». • Впровадити систему «емоційних чек-інів» під час нарад. | Протягом 2025–2026 н.р. | <ul style="list-style-type: none"> • 80 % працівників пройшли тренінги з командотворення. • Показник емоційного клімату зріс на 25 % (за повторною діагностикою). |

| | | | |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <ul style="list-style-type: none">• Зниження рівня професійного вигорання до <20 %. |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Декларація
академічної доброчесності
студента/ студентки НаУКМА

Я Сомсікова Наталія Олександрівна,
студент(ка) 2 року навчання факультету «Києво-Могилянська
школа професійної та неперервної освіти»,
спеціальність 073 Менеджмент,
адреса електронної пошти n.somsikova@ukma.edu.ua

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна/магістерська робота на тему «Практики командотворення в управлінні
заходами освіти» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну доброчесність здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомлений/ознайомена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і готовою до перевірки;
- згоден/ згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння змісту роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної системи Unichек.
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

25.10.2025
Дата


Підпис

Сомсікова Н.О.
Прізвище, ініціали