

**Наталія СОМСІКОВА**

*здобувачка ступеня магістра за ОПП «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 управління командою, 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.

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. Куперс), 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. Сисоева 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.

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 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, інтерв'ї, 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.

*Таблиця 2*

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

<b>Критерій</b>	<b>Закордонні підходи</b>	<b>Вітчизняні підходи</b>
Ключові автори	Дж. Адайр, Р. М. Белбін, Р. Лайкерг, Ч. Маргерісон, Б. Такмен	В. Горбунова, Л. Карамушка, С. Сисоева, 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'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, оцінювання ефективності, розвиток емоційного інтелекту, рефлексійні сесії, воркшопи	Інтервізії, фасилітації, розвиток емоційного інтелекту, психологічна підтримка, семінари, тренінги
Ризики в практиках командотворення	Стандартизація, нехтування міжособистісною взаємодією	Невизначеність критеріїв результативності, потреба в суб'єктивному підході

*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](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.