**РОЗДIЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ**

**В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

* 1. **Сутність та зміст понять за темою дослідження**

Підвищений інтерес до команд як форми організації навчання чи праці зумовлений загальними змінами умов життя людини на сучасному етапі. Глобалізація, інтеграція та нові сфери професійного спрямування вимагають консолідації зусиль для вирішення надскладних питань, що можливо лише в командній взаємодії. Продуктивна робота команд значною мірою залежить від технологій та засобів організації спільної роботи. У більш широкому розумінні під технологією розуміють сукупність знань про методи і засоби реалізації процесів, під час яких відбувається якісна зміна об'єкта. У вузькому розумінні, виходячи із прийнятого в психолого-педагогічній науці системного підходу до навчання, педагогічні технології можна вважати інструментами досягнення освітніх цілей.

В освітньому середовищі командоутворення розуміється як процес, спрямований на підвищення рівня згуртованості колективу на основі спільних цінностей, переконань і цілей. Як педагогічна технологія цей процес насамперед включає принципи, цілі, завдання, форми, методи і засоби їх реалізації. Все це в цілому сприяє створенню адекватного освітнього середовища для особистісного та професійного розвитку кожного члена колективу [41].

Команда – це не просто група співробітників, які володіють певними навичками вирішення спільного завдання, важливого для успіху установи. Команда – це «відчуття ліктя», загальногрупова творчість, значний енергетичний потенціал, ідентифікація з певною соціальною групою, пов’язаною з закладом освіти тощо. Першим кроком створення команди є об’єднання співробітників у «малі групи» [31].

Виходячи з вищезгаданої теорії, мала група складається з трьох ключових рівнів [31]. На першому рівні проявляються безпосередні емоційні міжособистісні контакти. Другий рівень включає більш суттєве психологічне формування, що називається «ціннісно-орієнтаційною єдністю»: відносини між членами групи опосередковуються колективною діяльністю, в ході якої збігається загальна спрямованість співробітників на спільну професійну діяльність. Третій рівень характеризується залученістю індивіда в спільну групову діяльність: у працівників є спільна мета діяльності, змістовні мотиви, ставлення до роботи, оточуючих людей і оточуючого світу. Важливе значення для організації продуктивної діяльності співробітників має цілеспрямована дія керівника, яка може істотно прискорити вдосконалення групових відносин від неефективних (на першому рівні) до продуктивних і оптимальних (на другому і третьому рівнях).

Другий і третій рівень структури групи є запорукою якісної професійної діяльності, здатності виконувати найскладніші спільні завдання, вирішення яких не тільки набуває форми певного продукту, а й приносить особисте задоволення. кожного працівника, спонукаючи його до самореалізації. Отже, вищий рівень (третій) розвитку групової організації характерний для групи, яку ми називаємо «колективом». За таких умов до вирішення професійних завдань залучаються всі працівники, незалежно від займаної посади та функції – колектив покладає на кожного значну відповідальність.

Сьогодні достатньо наукових досліджень командної взаємодії. Серед них праці таких зарубіжних та вітчизняних учених, як: М. Армстронг, М. Белбін, Р. Берд, К. Девіс, Н. Доценко, Л. Карамушка, Н. Клокар, Дж. В. Ньюстром, Дж. Стюарт, С. Таненбаум, О. Філ, П. Хокінс, І. Чумаченко та ін. Більшість цих вчених розкривають сутність поняття «колектив». Зокрема, М. Армстронг у книзі «Основи менеджменту. Як стати кращим менеджером» розкриває сутність поняття «команда» та розкриває роль лідера в процесі командної взаємодії [15].

Маккарті Д. [53] зазначає, що така «ситуація оптимізує ініціативу та професійну мотивацію, а також вимагає від працівників розвитку самодисципліни та розвитку особистісної зрілості». Науковець визначає фактори, що впливають на самодисципліну в межах «феномену групи» [53]:

«1. Розвиток самодисципліни в закладі освіти передбачає залучення дисциплінованих людей зі структурованим мисленням, здатних до самоорганізації.

2. Формування дисципліни вимагає дотримання правил системи, а також свободу всередині цієї системи.

3. Якщо команда підібрана правильно, люди співрацюють злагоджено і ефективно, тоді бюрократія стає неможливою.

4. Досягнення довгострокових результатів залежитиме від здатності організації розвивати корпоративну культуру, що зазвичай спирається на дисциплінованих людей, професійних та цілеспрямованих.

5. Корпоративна культура базується не на владних позиціях, а заснована на відданості співробітників ідеалам установи».

Тому основний психологічний вектор командної взаємодії спрямований на розвиток самоорганізації та самодисципліни всіх членів команди.

Основу організації командної роботи в ЗЗСО складають базові принципи [45], зокрема: «…принцип колективного виконання завдань – кожен член колективу виконує ту частину загального завдання, яке йому доручає колектив (навіть якщо завдання адміністративного управління не виключається всередині команди); принцип колективної відповідальності – кожен учасник відповідає за вирішення спільної проблеми; принцип єдності. В колективі створено єдині форми заохочення та оплати за кінцевий результат; розподіл завдань і нагород; принцип справедливої мотивації. Якщо колектив сформований, то його учасники працюють не лише за оплату праці; принцип автономного самоврядування команди; принцип стабільної дисципліни» [45].

Smith D. [56] у своїх публікаціях приходить до висновку, що ключовим елементом організації командної роботи є визначення оптимальної форми управління, яка визначається ступенем збалансованості таких характеристик: команда; сфера застосування; завдання, яке стоїть перед командою; рівень продуктивності колективу; рівень індивідуального професіоналізму членів команди; керівник володіє конструктивними лідерськими здібностями; характер міжособистісних стосунків у колективі; однакова мотивація всіх членів команди; розмір команди; відповідність основного змісту роботи вузькій спеціалізації її учасників.

Успішна форма управління є однією з найважливіших умов подальшої ефективності роботи колективу, тому обговорюється з кожним членом колективу перед початком роботи. У рамках теоретичного аналізу традиційно виділяють три [40] основні форми управління колективом, найбільш поширені в закладах освіти. Перша форма використовується в колективах, які мають загальновизнаного талановитого професійного керівника, якому колектив повністю довіряє. Його накази не підлягають сумніву і критиці. Керівник здійснює індивідуальне керівництво діяльністю колективу, регулярно отримує поради від членів колективу та застосовує їх на свій розсуд. Такий колектив ефективний у своїй діяльності, якщо авторитет менеджера-лідера сприймається всіма членами колективу на підсвідомому рівні. Кожен член команди має окрему частину роботи і його діяльність важлива для команди в цілому. У таких колективах місце керівника займає один із головних спеціалістів колективу, всі відповідальні рішення приймаються та реалізуються колегіально. Третя форма управління найбільше підходить для масштабних педагогічних колективів і т. д. [40].

Як зарубіжні, так і вітчизняні науковці відзначають, що командна форма роботи сприяє розвитку інтелектуального та професійного потенціалу працівників, стимулює їх прагнення до самоосвіти. Вчені наголошують на якостях фахівця, які формуються лише в «колективі», зокрема на «розширеному самосприйнятті» [41] – коли працівник починає розуміти, що його сприйняття навколишнього світу – це лише образ, який може змінюватися, нові можливості.

«Реалізація індивідуальних якостей особистості може бути реалізована лише в конкретній діяльності, що здійснюється в конкретних соціальних спільнотах. Оптимальні умови для самореалізації та саморозвитку учасників освітнього процесу забезпечуються створенням цілісного, високого рівня розвитку педагогічного колективу закладу освіти» [41]. Неузгодженість педагогічної дії, коли цілі одного вчителя вступають у протиріччя з цілями іншого чи всього педагогічного колективу, негативно позначається не лише на особистісному розвитку учнів, оскільки руйнується цілісність педагогічного процесу, а й на професійному та професійному розвитку. особистісний розвиток. сам вчитель. Якщо професійні потреби окремого вчителя лежать у контексті спільних прагнень педагогічного колективу та відповідають традиціям педагогічної спільноти, то команда стає унікальним інструментом для досягнення як індивідуальних цілей учителів, так і цілі всієї команди. Ефективним способом взаємодії педагогічного колективу є командна робота [35].

«Педагогічний колектив, який працює як команда, легко перебудовується, здатний адаптуватися до змін та реагувати на новини, має чітко розподілені обов’язки, налагоджене тісне спілкування та взаєморозуміння між педагогами, створює сприятливий соціально-психологічний клімат» [35]. Ефективність педагогічної взаємодії в колективі значною мірою визначається рівнем комунікативних здібностей його учасників, ступенем розвитку їх соціального інтелекту, характерними ознаками якого є: соціальна спрямованість, готовність до співпраці, особиста турбота про добро. існування інших; соціальна самоефективність як очікування успіху у вирішенні міжособистісних проблем; емпатія та особисте співчуття; ціннісне ставлення до себе та інших.

«Команда, сформована не тільки на основі спільних цілей, ціннісних орієнтацій педагогів, а й на основі особистої відданості, здатна швидко налагодити внутрішньогрупову професійну та міжособистісну комунікацію, оскільки задоволення від взаємного спілкування допомагає залагодити розбіжності, які виникають під час спільного вирішення педагогічних завдань, саме взаємне тяжіння робить процес спілкування не лише професійно необхідним, а й бажаним» [25]. Для педагогічного колективу з високим ступенем розвитку, який працює в колективі, створення умов для реалізації та розширення предметних функцій педагогів, здійснення ними діяльності самоорганізації змін, саморозвитку, професіоналізму. Для вчителів характерна самоорганізація діяльності, що включає активність педагогів, їх свободу вибору та відповідальність за нього, здатність до реалізації ідей, готовність до самозмін, бажання педагогів постійно реалізовувати себе та свої здібності [25].

Діяльність учителя щодо самоорганізації змін характеризується постановкою проблемних завдань, центром яких є процес розвитку особистості учня. Виявлення вчителем проблем власної педагогічної діяльності включає аналіз повного використання індивідуально-особистісних можливостей кожного учня, виявлення вчителем недоліків власної діяльності, встановлення причинно-наслідкових зв’язків між різними компонентами педагогічної діяльності. педагогічна діяльність. проблеми його діяльності та підводні камені в навчальній діяльності учнів. Постійний пошук нових рішень, узагальнення і систематизація інформації про можливості дитини, перенесення цих знань на конкретні ситуації її розвитку створює унікальну мотиваційну основу діяльності педагога саморозвитку [15].

Учитель не може змінюватися, самовдосконалюватися поза змінами, розвитком учня як цілісної особистості, поза його суб’єктивним досвідом навчальної діяльності, індивідуальними особливостями, вільною, емоційною, пізнавальною сферою. Учитель повинен планувати і здійснювати власні суб'єктивні зміни у зв'язку з суб'єктивними змінами учня, що можливо лише на основі адекватного включення в цей процес особистих переживань вчителя і учня (почуттів, переживань, емоцій, почуття, переживання, емоції, переживання, емоція тощо), а також дії та вчинки, що їм відповідають). Це вимагає від учителя таких форм взаємодії з учнем, які забезпечують її предметний характер, тобто реалізацію та розширення суб’єктних функцій не тільки вчителя, а й учня [15]. Саме суб’єкт-суб’єктна педагогічна взаємодія допомагає учням в особистісному зростанні, що включає передачу учнями не лише знань, а й особистісних смислів, набуття неповторності та багатства індивідуальності вчителя. Отже, колективна робота створює умови для активного включення вчителя в систему суспільних відносин, його репрезентації в життєдіяльності своїх колег і вихованців, тобто задоволення потреб особистості вчителя за допомогою активної участі у спільній діяльності, привнесення власної «Я» проникає у свідомість, почуття і волю інших людей, залучаючи їх у власні інтереси для досягнення в ній успіху.

Тому робота в колективі, у спільноті однодумців сприяє накопиченню знань, зростанню соціальної та професійної активності педагогів, дає можливість розвивати комунікативні навички, будувати спілкування в режимі діалогу. Колективна робота створює умови для професійного та особистісного розвитку кожного вчителя, формує його творчий досвід, який згодом інтегрується в досвід педагогічного колективу та сприяє вирішенню основного завдання закладу освіти – забезпеченню розвитку здобувачів [7].

Основними ознаками педагогічного колективу як ефективного колективу є: наявність спільної мети, яка усвідомлюється як особистісно значуща всіма учасниками колективу; єдність професійної та ціннісної орієнтації; високий рівень участі учасників колективу в розробці нових ідей та їх реалізації в педагогічній діяльності; високопозитивна оцінка внеску кожного вчителя керівником та членами колективу; колективна відповідальність за прийняті рішення; організованість команди, уміння формувати раціональну структуру спільних дій і гнучко перебудовувати її в умовах, що змінюються; колективна згуртованість як здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, що негативно впливають на ефективність спільної діяльності [15].

* 1. **Технології та інструменти організації командної взаємодії учасників освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти**

«Розвиток команди», «формування команди» – всі ці терміни відносяться до організаційного розвитку. Історія досліджень у цій галузі сягає відомих експериментів кінця 20-х – початку 30-х років ХХ століття, які показали, що продуктивність праці не так сильно залежить від «неживих» умов праці (організація робочого місця, матеріально-технічна забезпеченість). та ін.), але й на інші фактори мотивації, серед яких виділялася атмосфера в групі, «командний дух». Один із дослідників, відомий теоретик менеджменту Елтон Мейо, виділив такі фактори продуктивності [55]:

«– команда відчуває гордість за свої досягнення;

* команда отримує позитивну оцінку від стейкхолдерів;
* у команди немає враження, що вона змушена вносити зміни у свою роботу;
* проконсультуватися з командою перед внесенням змін;
* у команді розвивається почуття довіри та відвертост»і.

Складність більшості процесів, які відбуваються в освітньому закладі, виводить їх з-під контролю керівника, і єдиний ефективний спосіб покращити чи перебудувати процес – це спільна робота. Командна робота має багато переваг [56]:

«– широке коло складних проблем може бути вирішено шляхом поєднання знань і ресурсів;

* вирішення проблем потребує широкого кола знань, умінь і досвіду;
* такий підхід підвищує моральний дух та почуття причетності до подій у закладі освіти через участь педагогічного колективу у прийнятті рішень;
* розширення можливостей для створення зв’язків між будівельними елементами та педагогічним колективом закладу освіти та їх функціями;
* рекомендації виконуватимуться швидше, якщо вони надходять від окремих осіб – працівників закладу освіти, а не лише від адміністрації».

У межах педагогічної технології питання ефективної командної взаємодії доцільно розглядати на трьох рівнях:

«1) особистісні рівні (уявлення про команду та її характеристики, роль кожного учасника у командній взаємодії);

2) групові рівні (колектив та особливості його функціонування);

3) організаційні рівні (ефективність командної діяльності для організації в цілому)» [41].

Таким чином, основні принципи ефективної командної взаємодії можна розділити на: співпраця, а не конкуренція – ставлення до цілей команди як до особисто значущих; командний дух – підвищення рівня довіри та турботи між членами команди; успішна взаємодія; особи відповідальні за результати. Загальні принципи командної роботи зазвичай визначають самі учасники команди. Ключовими є [43]:

* кожен член команди використовує власні сили, знання та навички для досягнення поставлених цілей, терплячий і поважає один одного для досягнення успішної командної роботи;
* кожен член команди вільно висловлює свою думку з тих чи інших питань;
* кожен член команди ставиться до інших як до рівноправних партнерів, об'єктивно аналізує їхні ідеї та висловлює власну думку;
* жоден член команди не повинен пов'язувати свою діяльність з командою, але кожен член команди готовий підкорятися рішенню більшості, навіть якщо це рішення суперечить його власним інтересам;
* для підвищення ефективності співпраці кожен член команди намагається налагодити конструктивні ділові відносини з іншими членами.

Команди також різняться з точки зору того, як вони керуються. Традиційні команди під керівництвом менеджера – це команди, в яких менеджер виступає лідером команди. Менеджер призначає роботу іншим членам команди. Ці типи команд є найбільш природними для формування, оскільки менеджери мають повноваження наймати та звільняти членів команди та несуть відповідальність за результати команди (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Типи команд**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Традиційно-керовані команди*** | ***Самокеровані команди*** | ***Самостійно спрямовані команди*** |
| * Лідер проживає поза командою
* Потенціал низької автономності
 | * Команда керує собою, але все ще має керівника команди.
* Потенціал низької, середньої або високої автономії
 | * Команда приймає всі рішення внутрішньо щодо лідерства та того, як виконується робота
* Потенціал для високої автономії
 |

Командоутворення як техніка навчання може інтегрувати різні форми та методи активного навчання: неімітаційний активний метод, імітаційний неігровий метод, імітаційно-ігровий метод, проблемний метод тощо. Їх можна розділити на три групи [37]:

1. Командні ігри покликані зміцнювати колективний дух, розвивати його і приймати рішення в нестандартних ситуаціях. Основна мета таких ігор – навчання та виховання учасників в рамках корпоративної культури. Зміст гри – це інтерактивні, творчі та логічні завдання, з якими може впоратися лише вся команда.

2. Ексклюзивні ігри передбачають нестандартні способи організації командоутворення. На практиці такі змагання здійснюють мрію кожного тренера. Наприклад, команда переноситься (в грі) в Середньовіччя. Крім того, організатори пропонують вихід із загадкової ситуації. Головною особливістю гри є те, що один учасник не може розв'язати завдання виключно власними силами та розумом. Екстремальна версія цього типу гри легко збагатить повсякденне життя членів команди.

3. Спортивно-розважальні ігри, серед яких зараз найпопулярніша City Quest.

Педагогічні працівники не зможуть брати участь у заходах, пов’язаних із постійним удосконаленням діяльності закладу освіти, без певних зобов’язань з боку адміністрації, культури вдосконалення та ефективного механізму використання індивідуальних внесків людей. Командна робота повинна керуватися стратегією, структурою і повинна здійснюватися продумано та ефективно. За правильного управління та розвитку командна робота швидко та якісно покращує процеси та результати завдяки вільному обміну ідеями, інформацією, знаннями та досвідом. Це важлива частина загальної якісної організації, зміцнення довіри, покращення спілкування та розвиток культури взаємозалежності, а не незалежності [36].

Командну роботу в ЗЗСО можна використовувати в різних напрямках: проектна робота, вирішення проблем, впровадження змін тощо. Важливим завданням керівника закладу освіти є формування управлінської команди. Крім того, як адміністрація закладу освіти, так і вчителі можуть ініціювати створення в ЗЗСО інших команд, діяльність яких буде спрямована на вирішення конкретного завдання, напр. реалізація проекту. Керівник такого колективу не обов’язково має бути керівником закладу освіти, у цьому випадку завдання керівника – координувати колектив, створювати необхідні умови для його становлення та розвитку.

Відповідно до моделі Брюса Такмана, у розвитку команди можна виділити п’ять етапів [60]:

1. Формування.

2. Штурм.

3. Нормування.

4. Реалізація.

5. Оголошення перерви/розірвання.

Перший етап: формування. На цьому етапі починається спільна робота, обговорюються правила командної роботи, розподіляються ролі, узгоджується графік зустрічі та уточнюється склад учасників. Співробітники ростуть, очікують майбутніх успіхів і налаштовані оптимістично. Кожен пишається тим, що його обрали. З іншого боку, людей турбує підозра, вони відчувають страх і тривогу. На першому етапі, як і на будь-якому іншому, найважливішим є регулярне ознайомлення з правилами роботи команди, використання інформаційних посібників при організації зустрічей та звітування про поточний стан проблемного питання. Цей етап характеризується позитивною динамікою, якщо керівник групи помічає наступне: кожен член команди має чітко визначену роль, всі рішення узгоджені; час від часу ролі перерозподіляються між членами команди; організовуються тренінги, спрямовані на згуртованість команди; у своїй роботі команда керується спільно розробленими правилами. Щоб зберегти контроль над ситуацією, лідеру необхідно ефективно організувати членів команди, налагодити взаємний обмін думками та виявляти повагу до думки інших [60].

Другий етап: штурм. На цьому етапі члени команди можуть зрозуміти, що їхні завдання відрізняються або складніші, ніж вони спочатку уявляли. Деякі учасники висловили стурбованість відсутністю руху вперед або браком досвіду роботи в команді. Це змушує їх сумніватися в доцільності всього, що відбувається. Крім того, ваша команда може зіткнутися з такими проблемами: учасники покладаються на особистий досвід і не співпрацюють. Навіть якщо з ключового питання може бути представлена єдина точка зору, між членами групи виникатимуть конфлікти. Починаються взаємні атаки і змагання; членам команди важко досягти початкових цілей і вони висловлюють незадоволення надмірним навантаженням. Це складний етап для будь-якої команди. Якщо співробітники не знають про чотири стадії розвитку команди, а особливо про другу, то в більшості випадків команда розпадається. Для успішного подолання етапу конфліктів лідеру необхідно [60]:

* постійно нагадувати членам команди про чотири етапи;
* пояснити співробітникам, що розбіжності є невід’ємною частиною командної роботи;
* акцентувати увагу на загальнокомандній меті;
* визначити, яких результатів вдалося досягти команді на даний момент;
* проводити круглі столи, щоб кожен міг висловити свої сумніви;
* завжди фокусуватися на процесах, а не на конкретних людях;
* обговорювати правила, норми та стандарти роботи на початку кожного засідання;
* коригувати правила роботи групи, спираючись на звіти про поточний стан проблемного питання та інформаційні документи, підготовлені до зустрічей;
* регулярно виступати перед командою та коментувати її досягнення. Якщо відкритий опір одного-двох людей створює дискомфортну атмосферу в колективі, то необхідно провести з ними особисту бесіду. На другому етапі багато членів команди можуть втратити початкове позитивне ставлення. У цьому випадку важливо зосередити увагу членів команди на тому, що можна зробити, хто за це відповідає і в які терміни. Цей етап необхідно подолати якомога швидше, щоб негативні наслідки конфліктної ситуації не вплинули на результат.

Третій етап: нормування. На третьому етапі співробітники сприймають концепцію командної роботи. Вони дотримуються вироблених разом правил поведінки, спілкування проходить гладко і всі рухаються до поставлених цілей. Члени команди цінують співпрацю та відчувають, що кожен робить внесок у спільну мету. Члени команди можуть почати:

* висловлювати конструктивну критику;
* намагатися досягти взаєморозуміння та уникати конфліктів;
* поводитися більш доброзичливо у відносинах;
* більше довіряти один одному;
* відчувати єдність і командний дух.

Інформативні довідки та звіти про стан проекту чи проблеми, над якою працює команда, а також моральна підтримка з боку менеджера допоможуть команді перейти до четвертого етапу і не повернутися до другого [51].

Четвертий етап: впровадження. Після досягнення цієї стадії команда почне виявляти та вирішувати проблеми з відносною легкістю. Протягом цього періоду:

* змінюється поведінка членів команди в кращу сторону;
* результати досягаються раніше очікуваного;
* члени команди навчаються та підтримують один одного.

Організація командної роботи – складний процес. Використання наведених вище рекомендацій допоможе легше подолати можливі труднощі на кожному з чотирьох етапів розвитку колективу без зниження результату.

П’ятий етап: оголошення перерви/розірвання. Цей етап був доданий у 1977 році Брюсом Такманом разом із Мері Енн Дженсен [51]. Фаза розірвання настає, коли команда завершує поточний проект. Члени команди можуть приєднатися до інших команд або перейти на іншу роботу найближчим часом, або команда може бути розпущена. Для високоефективної команди завершення проекту приносить відчуття смутку, оскільки члени команди фактично стали одним цілим і тепер мають розлучитися [51]. А відправною точкою розвитку є об'єднання людей для спільного функціонування. Ця теорія лягла в основу багатьох пізніших концепцій. На нашу думку, останній етап розвитку команд характерний лише для тих команд, які створюються для вирішення конкретного завдання або реалізації проекту.

Для управлінської команди цей етап є переходом від результатів вирішення проблеми до постановки нових цілей. Таким чином, на кожному етапі розвитку колективу керівник може стикатися з певними труднощами.

Британський вчений Джон Адейр зробив внесок у вивчення командоутворення, розробивши теорію лідерства. Він визначає лідерство як навичку, яку можна передати та навчитися, і визначає основні функції лідерства, які ведуть команду до успіху. Розробляючи свою модель командної роботи, Джон Адейр використовував розуміння того, що кожна команда у відповідь на лідерство потребує чіткого визначення завдань, а досягнення цих завдань має бути пов’язане з потребами команди та окремих осіб у ній [49]. Керівник групи або координатор повинен зосередитися на маленькій центральній частині моделі, що складається з перетину трьох кіл – «дія для змін». За словами керівника групи, є три взаємопов’язані, але окремі вимоги:

* визначати та досягати результатів роботи чи завдань;
* створити та скоординувати команду;
* розвивати та задовольняти окремих людей у команді.

Використання командної роботи також сприяє створенню та реалізації багатьох освітніх умов, необхідних для формування компетентностей майбутніх фахівців професійної взаємодії. Дотримання принципів гуманізму, толерантності суб’єктних стосунків у системах «учитель-учень» та «учень-учень». Спрямованість освіти в науковій сфері на формування різноманітних міжособистісних стосунків. Забезпечення самореалізації здобувачів освіти в різних професійно-орієнтованих формах [44].

Незважаючи на численні переваги командної роботи, слід звернути увагу на деякі її недоліки:

* комплексне розуміння тем та ідей завдань і розподіл навантаження між окремими компонентами членів команди.
* деякі студенти вважають за краще працювати над завданнями індивідуально та оцінювати свою роботу.
* ризик високий, оскільки фактор невизначеності вищий, ніж у звичайних робочих ситуаціях. Це може збільшити навантаження на навчальне середовище, особливо на ранніх етапах формування команди, коли потрібна належна підтримка.
* деякі учні не мають достатньо знань і вмінь для виконання своєї частини завдань у командній роботі, а тому можуть відмовитися від участі, обравши пасивного учасника команди, який увійде до сформованої команди лише на завершальному етапі захисту результатів командної роботи.
* оцінки командної роботи та індивідуальні оцінки можуть не збігатися, що відлякує кандидатів з високим рівнем знання іноземної мови працювати в команді.
* важко уникнути домінування в команді осіб, які неправильно розуміють роль лідера, що може негативно вплинути на результати командної роботи та спотворити саму ідею.
* внутрішня динаміка команди може бути спотворена, групове мислення не обов’язково важливе для правильного вирішення проблем, і це замовчує правильні ідеї більш гнучких членів команди.

Аналіз наявних недоліків командної роботи допоможе вчителю правильно організувати командну роботу, приділити особливу увагу проблемним ситуаціям, передбачити та мінімізувати негативні моменти, визначити командні завдання та адаптувати свій підхід до цієї оцінки.

Ви також повинні прийняти той факт, що кожен учень є членом кількох груп одночасно, в ідеалі – команди, а саме академічні групи, підгрупи та спеціальні бригади командної роботи. Тому може існувати конфлікт інтересів. Команда складається з учнівських команд різних ступенів розвитку, що ускладнює навчальний процес і може вплинути на кінцевий результат [48].

Іншим елементом успішної організації команди є розуміння моделі команди, яка буде найбільш ефективною в конкретній ситуації, щоб правильно спланувати та чітко спланувати очікувані результати. У світовій практиці запроваджено 5 основних моделей команд: традиційна модель, модель командного духу, вдосконалена модель, цільова модель та кібермодель (віртуальна модель) [15]. Враховуючи те, що учасниками освітнього процесу ми вважаємо команду, в якій на початкових етапах роль лідера виконує вчитель, найбільш прийнятною є поступова трансформація колективу від традиційної моделі через модельний дух до вдосконаленої моделі.

На першому етапі (після організаційних зборів колективу) важливо створити систему педагогічних вимог, формально визначальних, чітких за змістом, з певними елементами оформлення. У цей період важливо сформувати ядро діяльності з учнями, які добре навчаються, вимогливими до вимог шкільного режиму і розпорядку для учнів, вимогливих до себе та оточуючих, які мають організаторські здібності. Цей етап розвитку команди не можна відкладати. Коли учні в освіті покладаються виключно на педагогів протягом тривалого періоду часу, вчителям стає важко попросити це зробити, а згодом їх змусять підкорятися вимогам самоврядування [15].

На другому рівні частина учнів підтримує вимоги вчителя, активно висуває вимоги до однолітків і до себе. Починається формування органів самоврядування.

На третьому етапі команда встановлює вимоги. Це досягається шляхом об’єднання учнів у спільній діяльності. Учитель працює з активом, допомагає йому завоювати авторитет серед учнів, контролює його діяльність, намагається залучити якомога більше учнів для зміцнення його виховних здібностей. Вимоги педагогів і активних здобувачів стають лінією поведінки всього учнівського колективу [40].

На четвертому етапі кожен учень сприймає загальноприйняті в колективі вимоги як вимоги до себе. Створюються умови для нових, більш складних вимог, розширюються майнові права та обов'язки, ускладнюються види колективної діяльності.

На всіх етапах розвитку учнівського колективу вчителі цілеспрямовано працюють над його згуртованістю. У цій роботі важлива система послідовних цілей, досягнення яких вимагає переходу від простого задоволення від результатів праці до глибокого почуття обов'язку.

Формування в ньому традицій є засобом згуртування учнівського колективу. Особливо важливі так звані щоденні традиції – дотримання певних правил поведінки в повсякденному житті (наприклад, «в наш клас не спізнюються», «в нашому класі допомагають один одному» тощо). Традиції школи виховують в учнів почуття обов'язку, честі та гордості за свою команду, навчання та продуктивність на роботі [9].

Вчителі повинні мати більшу владу над учнями та частіше звертатися за допомогою та консультуватися з членами учнівського самоврядування. За таких обставин учні починають до них прислухатися. Однак це не повинно обмежуватися роботою місцевого самоврядування. Важливо, щоб усі учні продемонстрували, що вони є частиною команди, докладаючи конкретних зусиль, незважаючи на те, наскільки вони невеликі, для загального блага.

Продумана організація дозвілля учнів (кіно, групові відвідування театру, організація екскурсій, підготовка та проведення шкільних канікул і вечірнього відпочинку, участь у художній самодіяльності та інших видах діяльності) допоможе учням стати повноцінними, згуртувати колектив.

Згуртованість учнівської ради позитивно впливає на злагодженість діяльності вчителів, тобто на одноманітність вимог, які до них пред'являються.

А. Макаренко вважав, що в «…згуртованому педагогічному колективі кожен учитель насамперед дбає про згуртованість шкільного колективу, потім про справи свого класу, а вже потім про власний успіх» [40].

На жаль, досить часто сучасні школярі не є згуртованими, що може призвести до негативних наслідків у майбутньому – невміння працювати в команді, спілкуватися в команді, співпрацювати над одним проектом і, як наслідок, мати проблеми на робочому місці.

**Висновки до роздiлу 1**

Аналіз теоретичної літератури щодо сутності та змісту понятійно-категорійного апарату за темою дослідження сприяв виокремленню основних понять: «команда» – група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розподіляють відповідальність за досягнення кінцевих результатів; взаємодія – співпраця групи людей для ефективного досягнення спільної мети або виконання завдання; командна робота – це діяльність групи людей, яка зосереджена на вирішенні конкретної задачі.

У розділі розглядаються теоретичні основи командної взаємодії педагогічного колективу ЗЗСО. Виявлено, що важливим елементом організації командної роботи є визначення оптимальної форми управління, яка визначається ступенем збалансованості таких характеристик: специфіки колективу; сфера застосування; завдання, яке стоїть перед командою; рівень продуктивності колективу; рівень індивідуального професіоналізму членів команди; керівник володіє конструктивними лідерськими здібностями; характер міжособистісних стосунків у колективі; однакова мотивація всіх членів команди; розмір команди; відповідність основного змісту роботи вузькій спеціалізації її учасників.

Ефективність педагогічної взаємодії в колективі значною мірою визначається рівнем комунікативних здібностей його учасників, ступенем розвитку їх соціального інтелекту, характерними ознаками якого є: соціальна спрямованість, готовність до співпраці, особиста турбота про добро. існування інших; соціальна самоефективність як очікування успіху у вирішенні міжособистісних проблем; емпатія та особисте співчуття; ціннісне ставлення до себе та інших. Вказано важливі фактори та умови формування педагогічного колективу ЗЗСО як ефективного колективу.

Вивчено та проаналізовано технології та засоби організації командної взаємодії педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. У ході дослідження було висвітлено основні принципи ефективної командної взаємодії, напрями та недоліки командної роботи, фази командної взаємодії учасників освітнього процесу в ЗЗСО.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1. Аналіз практики організації командної взаємодії учасників освітнього процесу в ЗЗСО: український та зарубіжний досвід**

Наукові дослідження Л. Карамушки, Н. Клокар та О. Філь стосуються впровадження технології створення управлінських команд у закладах освіти [15]. Тому сьогодні існує багато наукових праць, присвячених дослідженню процесів створення та розвитку колективу. Водночас проблема організації ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи розглянута недостатньо, а наявні дослідження стосуються переважно сфери виробництва та торгівлі.

В сучасному світі важливо бути готовим до глобальних викликів і співпраці. Зарубіжні країни часто перебувають на передовому фронті в інноваціях в освіті. Знайомство з їхнім досвідом може вдатися для впровадження сучасних педагогічних методик, технологій та інших новаторських підходів.

В Іспанії командна робота більше стосується організації освітнього процесу серед здобувачів освіти, оскільки освітні реформи вимагали організації нових форм оцінювання здобувачів освіти (крім підсумкового іспиту), які загалом сприяли запровадженню командної роботи серед здобувачів освіти. Першочерговим завданням було створити норму контролю за організацією командної роботи, щоб обмежити потенційні конфлікти між учнями і водночас бути ефективним при їх індивідуальному оцінюванні. Організація командної роботи залежить від двох основних критеріїв [52]. По-перше, групові заняття є обов’язковою умовою для всіх здобувачів освіти, щоб закінчити навчання. По-друге, здобувачі освіти абсолютно вільні формувати свої групи, і розмір групи має бути від двох до шести осіб, хоча я особисто пропоную формувати групу з 3/4 учасників. Здобувачі освіти з самого початку навчання знають, що за це завдання їм буде виставлено індивідуальне оцінювання. Вони також знають, що кінцева оцінка залежатиме як від оцінки роботи, яку вони подають, так і від їхньої індивідуальної презентації. Завдання цієї роботи полягає в тому, щоб мати можливість розрізнити індивідуальний внесок кожного здобувача освіти в письмову роботу, щоб оцінити його індивідуально та зменшити бездіяльність або змову.

У Великій Британії існує переконання, що «…сильна команда викладачів створює сильні школи. Ця концепція є рушійною силою того факту, що команди вчителів, які підтримують професійний ріст і співпрацю між вчителями, все частіше зустрічаються в школах з високими успіхами. Звичайно, важливість об’єднання вчителів і розвитку освітньої спільноти не нова» [69].

Високофункціональна командна робота вчителя в досліджуваній країні є дуже важливою. Ефективне керівництво та викладацькі команди необхідні для постійного вдосконалення викладання та навчання. Ефективні команди зміцнюють лідерство, покращують викладання та навчання, розвивають стосунки, підвищують задоволеність роботою та забезпечують засоби для наставництва та підтримки нових вчителів і керівників.

Керівники освітніх закладів знають, що ефективні команди педагогів, які продуктивно працюють разом, швидше за все, приведуть до ефективного та стабільного навчання учнів, але існує різниця між знанням і виконанням. Дія вимагає дій, спрямованих на зміну нашої поведінки, формування звичок, для досягнення позитивних результатів. Щоб досягти стабільного успіху, керівники освітніх закладів повинні спочатку приділити час розвитку нових звичок, одночасно розвиваючи культуру професійних стосунків і справжньої співпраці [51].

Коли команда сформована, процес часто збивається з рейок через той простий факт, що ми не визнали критичних факторів матеріально-технічного планування та людських стосунків. Якісна професійна взаємодія та командна робота вимагають часу та злагодженості. Керівники шкіл повинні забезпечити час і підтримку для команд, включаючи спільні періоди планування, цілеспрямовані очікування та план вирішення конфлікту (нормування). Цей початковий план включатиме статут команди для встановлення повноважень і зосередженості, створені командою норми, протоколи процесу та цілі, а також конкретну участь керівництва для підтримки команди та подолання бар’єрів, що дозволить команді рости та процвітати як високоефективна команда . Витративши початковий час, високоефективні команди досягнуть експонентних результатів ефективності та підзвітності.

Високоефективні самокеровані команди вчителів демонструють взаємну повагу та довіру. Вони чітко розуміють і підтримують місію, бачення та цінності закладу, оскільки мали сильний вплив на їх створення. У них хороші стосунки з керівництвом або командою лідерів та іншими горизонтальними та вертикальними командами. Це забезпечує незалежність, креативність і задоволення від роботи. Високоефективні команди тісно пов’язані з місією, баченням і цінностями, водночас гнучко підходячи до досягнення своїх цілей.

У США командоутворення керується певними принципами, а саме [57]: команда буде ефективною, якщо всі її члени чітко розуміють і погоджуються з цілями команди. Елементи мети включають (а) те, що має бути досягнуто; (б) рівень успішності – як ми дізнаємося, коли результат досягнутий; і (в) фактор часу – коли ми хочемо досягти мети. Командні цілі повинні створюватися за участю всіх членів команди, а ролі та обов’язки вчителя та учнів у досягненні цілей повинні бути чітко визначені. При визначенні цих ролей і обов’язків слід враховувати кілька факторів. До них належать досвід, навчання, рівень комфорту, часові обмеження та рівень знань окремих членів команди. Разом вчитель та інші спеціалісти визначають, що має бути зроблено, ким і коли, чітко визначаючи ролі, обов’язки та очікування. Лідерство є критично важливим фактором успіху команди в досягненні цілей. Науковим керівником завжди є викладач або інший фахівець, призначений керівником. Роль супервайзера схожа на роль тренера. Це включає оцінку навичок вчителів і допомогу вчителям у повному використанні цих навичок. Педагоги працюють ефективніше, коли їх «навчають» і підтримують для оптимального використання своїх сильних сторін і ресурсів. Лідер встановлює напрямки та ідеї, допомагає визначити альтернативи, ставить запитання та забезпечує зворотній зв’язок. Один із способів зрозуміти цю роль – це модель наставництва.

Лідер, який наставляє вчителя, ділиться безцінними знаннями та навичками. Найпоширенішим у загальноосвітніх закладах США є наставництво, процес, у якому вчителі працюють разом, щоб виявити та розвинути здібності та набути знань і навичок у міру появи можливостей і потреб. Наставник моделює та демонструє ефективну практику; використовує хороші стратегії спілкування, виявляючи повагу та вдячність; і закладає основу для побудови довіри в командах [57].

Довіра між членами команди має важливе значення для продуктивного робочого середовища, а довіра будується в командах шляхом заохочення відкритого спілкування, забезпечення чесного лідерства та надання делікатного керівництва (Pickett & Gerlach). Важливо, щоб усі члени команди практикували відкрите, чесне спілкування для підвищення обізнаності та налагодження співпраці. Ефективне спілкування виражає переконання, ідеї, потреби чи почуття члена команди. Комунікація має сприяти вільному обміну ідеями, інформацією та інструкціями, які сприяють взаєморозумінню. Коли члени команди діляться ідеями, є можливість оцінки та пропозицій, що призводить до ще кращих ідей. З кожним новим досвідом можна розвивати та перевіряти більше ідей. Усі члени команди також повинні розвивати навички слухання, щоб отримувати достатню та точну інформацію, необхідну для ефективних робочих відносин. Результатом успішного спілкування є взаєморозуміння переданого і почутого. Цей компонент довіри сприяє лояльності та відданості цілям команди. З цим тісно пов’язане праведне лідерство [57]. Справедливий лідер забезпечує відкритий, чесний зворотний зв’язок і задає тон конструктивному діалогу між членами команди. Чесність доповнює чутливість. Лідер, який керує з емоціями, забезпечує членів команди лідерською підтримкою, яка визнає цінність внеску кожного викладача в успіх команди, а також різноманітні потреби кожного члена команди.

Вітчизняний досвід командоутворення в ЗЗСО показує, що керівники ЗЗСО частіше використовують командний дух та актуальні командоутворення, запозичені технології командної взаємодії. Командний дух виникає під час відпочинку та активного відпочинку на природі. Менеджер повинен знати, що на даний момент існує кілька технологій для підвищення ефективності команди, а саме: формування команди, дизайн команди, ретимінг, тімфорсинг [27].

Командоутворення (team building) у перекладі з англійської це означає формування емоційно згуртованої команди шляхом спільного виконання завдань, які неможливо виконати окремо.

Ретимінг (від англ. reteaming – реструктуризація команди) – це технологія, орієнтована на виконання завдань, формування позитивного мислення в організації та керівників, планування організаційної діяльності у форматі мозкового штурму з фокусом на результат. Лідер повинен уміти створювати реальні можливості з групою команд для досягнення спільної мети. Тімфорсинг зосереджується на використанні навчання, коли змінюється топ-менеджмент або коли приходять нові топ-менеджери з власним баченням цілей, цінностей і принципів управління в організації.

 На думку експертів, активне навчання з елементами рольових ігор сьогодні є найпопулярнішою формою командоутворення. Єдина проблема в цьому випадку полягає в тому, що учасники, які повертаються з тренінгу, стикаються з питанням, як перенести свої навички з «віртуальної» реальності тренінгу в «важкий день» щоденної роботи. Цей процес дуже важкий. Проте тренінг дасть результати, якщо він підготовлений і проведений на високому рівні та якщо організаційний контекст є сприятливим для того, щоб учасники могли застосовувати отримані знання на практиці [31].

Основним обмеженням тренінгу як методу підвищення ефективності є неможливість створення та «відпрацювання» готових рішень, які підходять кожному без будь-яких ситуацій. За певних обставин співробітники повинні навчитися самостійно ініціювати нові методи та підходи до вирішення проблем. План навчання – це розробка в рамках співпраці, спільне прийняття рішень, побудова командних стратегій у рамках протидії кризовим ситуаціям та відпрацювання рішень та конфліктних ситуацій, виховання та розвиток довіри членів команди до їхні власні цінності для команд, є першим типом навчання. Завдяки цьому він зміг створити впевнену та згуртовану команду. Другий вид навчання орієнтований на згуртованість (психологічну, емоційну) людей, пов'язаних діяльністю в єдину структуру (організацію). Тренінги з формування команди для всієї організації організовуються саме для того, щоб забезпечити взаємозв’язок успіхів членів команди. У цій ситуації необхідно створити спільну мету, яку всі учасники команди сприймуть і засвоять у доступній, зрозумілій і чітко вираженій формі.

Примітно, що в тренінгу першої групи бере участь лише одна команда [41], яка спрямована на створення команди, об’єднаної спільною метою і завданням, тоді як тренінг спрямований на згуртованість команди [41].

Організаційна структура для участі. Під час створення команд керівникам освітніх закладів важливо кинути собі виклик, щоб підвищити ефективність командної роботи. Це означає посилення взаємодії між співробітниками, згуртування команд, виявлення лідерів і аутсайдерів, розширення навичок вирішення нестандартних ситуацій. Підвищення мотивації для досягнення спільних цілей, зниження стресу та втоми тощо.

Механізм тренінгу побудований таким чином, що стресові екзаменаційні ситуації завжди виникають спочатку, а всі співробітники отримують завдання, які вимагають неординарного підходу. Це розширення можливостей збільшує потенціал кожної людини та команди в цілому. Під час навчання команди можуть досягти всіх рівнів групової динаміки, включаючи агресію та зворотній зв'язок [20]. Завдання керівника – допомогти учасникам ефективно проаналізувати отриманий досвід і перенести його в реальну робочу ситуацію. Основними блоками навчання є спільне планування та розподіл відповідальності всередині команди, вміння вести переговори, бачення спільної мети, розподіл ролей в команді, ефективне виконання командних завдань, розумне використання ресурсів команди, контролювати виконання поставлених завдань, прийняття цінностей організації, результатом тренінгу є підвищення довіри до команди та згуртованість команди до спільної мети з автентичними лідерами.

Це допомагає будувати нові типи стосунків у командах, заснованих на глибокому прийнятті та розумінні один одного, а також підвищує особисту відповідальність членів команди за досягнення спільних цілей [20].

При побудові команди керівникам важливо досягти таких результатів:

* почуття єдності, організованості та згуртованості команди.
* розвиток концепцій співпраці та здорової конкуренції.
* поглибте своє розуміння робочих процесів.
* сприяти командному духу.
* створення та розвиток мотивації.
* розширення можливостей лідерів на неформальному рівні.
* створіть веселу атмосферу в команді.
* психологічне розвантаження співробітників і підвищення продуктивності колективу [20].

 Серед можливих місць для тімбілдінгу – офіси, спортивні майданчики, пансіонати та зони відпочинку, заміські клуби. Формування команди може зайняти від кількох годин до кількох днів. Тому керівники закладів, які бажають створити згуртовану та ефективну команду, повинні підготувати свою команду спеціальними тренінгами, які сприяють розвитку командного духу, вчать командній роботі, допомагають визначити лідерів та створюють неформальну атмосферу. Командоутворення може виявитися корисним.

Побудова команди в ЗЗСО необхідна для створення дружнього та ефективного колективу, яка може досягати всіх цілей разом. Командоутворення, вирішення конфліктів або зниження напруги відбувається після тренінгу з командоутворення. Стосунки між колегами стають тіснішими, сприяючи формуванню цілісності та згуртованості колективу, що в свою чергу підвищує ефективність команди.

**2.2. Аналiз стану системи організації командної взаємодії учасників освітнього процесу у ЗЗСО № 158 Дніпровського району м. Києва**

ЗЗСО № 158 Дніпровського району м. Києва була заснована за рішенням Київської міської ради народних депутатів від 07 травня 1979 року з ідентифікаційним кодом 22877844. Згідно з рішенням Київської міської ради від 13 листопада 2013 року № 489/9977, яке стосується діяльності навчальних закладів, що належать до комунальної власності територіальної громади міста Києва та передаються до сфери управління Дніпровської районної в місті Києві державної адміністрації.

ЗЗСО № 158 Дніпровського району м. Києва має статус юридичної особи, що означає, що навчальний заклад має власне майно та засоби для існування, у тому числі печатку зі своїм найменуванням, штамп і логотип. Натомість навчальний заклад може мати окремий баланс та рахунки в органах Державного казначейства України. Фінансування та матеріально-технічне забезпечення ЗЗСО здійснюють його власники або уповноважені ними органи.

 Основними напрямками діяльності ЗЗСО є реалізація законодавчих та нормативно-правових актів, забезпечення якісної освіти учнів за концепцією НУШ та впровадження інклюзивної освіти, підвищення рівня навчальних досягнень учнів, забезпечення наступності між рівнями освіти, підвищення рівня освітніх досягнень учнів, забезпечення наступності між рівнями освіти, підвищення рівня освітніх досягнень учнів, підвищення кваліфікації учнів, забезпечення наступності між окремими рівнями освіти, забезпечення наступності у вихованні учнів, забезпечення наступності у навчанні учнів, забезпечення наступності у навчанні учнів, забезпечення наступності у вихованні учнів, здійснення національно-патріотичного виховання та інші завдання, ЗЗСО проводить профілактичну діяльність проти булінгу та працює над покращенням умов виховання, навчання та оздоровлення дітей. Школа надає педагогічним працівникам науково-методичну допомогу для їх професійного вдосконалення та розвитку творчості, а також створює умови для адаптації учнів до навчання в початковій школі.

Структура ЗЗСО складається з: 1 ступеня освіти (1-4 курси) загальна тривалість 13 років; II ступінь освіти (гімназія, 5-9 класи) всього 19 класів.

У школі використовується ротаційна змішана модель навчання, в якій учні чергуються онлайн і офлайн відповідно до певного розкладу. Також використовується модель «Flip Class», коли учні отримують новий теоретичний матеріал в онлайн-форматі та закріплюють вивчене та оновлюють набуті знання безпосередньо в школі. ЗЗСО також використовує «розширену віртуальну» модель змішаного навчання, яка дозволяє учням, у тому числі й учням, що знаходяться за кордоном, слухати онлайн-частину в школі та поза нею.

У ЗЗСО використовується прозора система оцінки та забезпечення фізичного, морального та психічного здоров’я кожної дитини, особливо в умовах воєнного стану. Освітній процес відбувається за очною, груповою, індивідуальною, дистанційною та змішаною формами навчання. ЗЗСО визначає структуру навчального року та розклад роботи в терміни, визначені планом роботи за погодженням з відділом освіти. Окрім обов’язкових занять, ЗЗСО пропонує різноманітні позакласні заходи та заходи, зокрема індивідуальні, групові, факультативні та онлайн-формати. Результати навчальної діяльності учнів фіксуються в класних щоденниках, особливо електронних, відповідно до методичних рекомендацій, затверджених МОН України, та підшиваються до особових папок учнів.

Загальна чисельність працівників, які забезпечують освітній процес у ЗЗСО згідно з табелем з особового складу становить 87 осіб, з них 63 педагогічних працівників. За стажем роботи всі вчителі розподілені так: 9% мають стаж понад 5 років, 16% – більше 10 років, 36% – більше 20 років і 39% – більше 30 років. Крім того, працівниками ЗЗСО є вихователі по роботі з подовженим днем, психолог, медична сестра, соціальний педагог, педагог-організатор, бібліотекар, секретар, завідуюча фермою, кухарі (2 особи), двірник, охорона (2 особи), прибиральниці (6 осіб) та інші працівники. Керівництво кадрами здійснює директор та три його заступники.

У ЗЗСО всі педагогічні працівники мають вищу освіту. 95% викладачів, які використовують інформаційні технології, володіють ними на достатньому рівні в навчальному процесі. Діяльність колективу ЗЗСО керується вимогами Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», тому всі уроки проводяться державною мовою України.

ЗЗСО має відносно високий кваліфікаційний рівень працівників: 24% (15 педагогічних працівників) мають кваліфікаційну категорію «фахівець вищої категорії»; 13% (8 педагогічних працівників) – «спеціаліст І категорії»; та 6% (4 педагогічних працівників) – «фахівець ІІ категорії». Більше половини педагогічних працівників (58%) мають педагогічні звання: 16 (27%) – «учитель-методист» та 22 (31%) – «старший учитель». За досягнення значних успіхів у професійній діяльності 19% (12 педагогічних працівників) нагороджено нагрудним знаком «Відмінник освіти України».

У ЗЗСО діє система професійного зростання та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Вони мають можливість брати участь у різноманітних заходах, таких як: тренінги, конференції, вебінари, курси, навчальні семінари, круглі столи, майстер-класи, тижні педагогічної майстерності, інтегровані дні, методичні декади, презентації творчих робіт, педагогічні дискусії тощо. .

ЗЗСО дбає про створення сприятливого середовища для саморозвитку вчителя. Доступ до фахової та методичної літератури допомагає вчителю ознайомитися з новими методиками та технологіями навчання, що сприяє підвищенню професійної майстерності та підвищенню якості освітнього процесу. Бібліотека є важливим ресурсом для вчителів, які мають можливість користуватися її послугами для розвитку своєї професійної компетентності [38].

Таким чином, ЗЗСО має два рівні навчання та використовує ротаційну модель змішаного навчання, яка передбачає чергування онлайн та офлайн навчання за розкладом. Крім того, у школі діє прозора система оцінки та забезпечення фізичного, морального та психічного здоров’я кожної дитини, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Всього в школі працює 87 осіб, з них 63 педагогічних працівників – висококваліфікованих та професійних спеціалістів. У школі дбають про створення сприятливого середовища для саморозвитку вчителів та учнів.

Для дослідження командної взаємодії учасників освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти розберемо основу досліджуваного ЗЗСО.

Одним із найбільш універсальних методів дослідження є SWOT-аналіз, метою якого є вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої організації. Цей метод полягає в класифікації факторів і явищ, що впливають на функціонування та розвиток організації, на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Його перевага полягає в тому, що інформаційне поле створюється менеджером, а також найбільш компетентними спеціалістами і базується на узагальненні та узгодженні особистого бачення ситуації [29].

Тому за допомогою SWOT-аналізу визначимо його слабкі та сильні сторони, можливості та загрози для діяльності ЗЗСО (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**SWOT-аналіз освітнього середовища та системи педагогічної діяльності у ЗЗСО № 158 м. Києва**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Сильні сторони***  | ***Слабкі сторони*** |
| *Освітнє середовище:* - наявність у Школі охорони; - достатня кількість приміщень; – зручне місцезнаходження ЗЗСО для учасників освітнього процесу; | *Освітнє середовище:* - створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища; - відсутність універсального  |
| -наявність у Школі їдальні; -наявність інформаційно-бібліотечного центру; -наявність у Школі навчальних кабінетів тощо; - безпечний освітній простір*.* *Система управлінської діяльності: –* авторитет керівника; - стиль управління колективом; – сприйняття стратегії розвитку всім колективом; - партнерство у відносинах; - впровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність; – чіткий розподіл обов’язків між членами адміністрації; - прозора структура управління; – наявність корпоративної культури ЗЗСО; – прийняття корпоративної системи цінностей. | -дизайну та розумного пристосу вання; |
| *Система педагогічної діяльності: –* система та механізми забезпечення академічної доброчесності; - організація підвищення кваліфікації  | *Система педагогічної діяльності:* -гнучкість колективу до впровадження інновацій; |

Спробуємо проаналізувати все вищезазначене за допомогою матриці SWOT-аналізу, яка допоможе оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози закладу освіти, тобто зрозуміти, що працює добре, а що потребує вдосконалення, а також визначити потенційні можливості і загрози, щоб вона могла приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення та дії, які допоможуть школі досягти успіху та забезпечити якісний освітній, конкурентоспроможний процес (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Матриця SWOT-аналізу ЗЗСО № 158 Дніпровського району м. Києва**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Можливості (O)***  | ***Загрози (T)*** |
| - діджиталізація освітнього процесу; -налагодження міжнародного співробітництва зі Школою; -покращення якості надання освітніх послуг; -покращення матеріально-технічної бази ЗЗСО; -міграція населення у зв’язку із воєнними діями; | -відсутність фінансування з боку держави та місцевої влади; -посилення конкуренції у наданні освітніх послуг; -низька заробітна плата педагогічних працівників; -ракетні удари та катастрофи; -негативний вплив засобів масової інформації; -зменшення кількості учнів у зв’язку з демографічною ситуацією або міграцією; воєнні дії. |
| Сильні сторони (S)  | SО-стратегія:  | SТ-стратегія: |
| - ефективна платформа для онлайн навчання; – позитивний імідж закладу освіти; - налагоджена система роботи з сім’єю та громадськістю; - наявність психологічної підтримки; наявність укриття відповідно до санітарно-гігієнічних умов та норм БЖД; -рівень володіння педагогами ІКТ. | - вивчення потреб споживачів та запровадження додаткових платних освітніх онлайн послуг( гуртки, додаткові заняття, психологічні тренінги тощо). | - наявність психологічної підтримки; - наявність укриття відповідно до санітарно гігієнічних умов та норм БЖД; - наявність генератора, - наявність питної води з власної свердловини; -підвищення якості освітніх послуг за рахунок ефективної платформи для онлайн навчання та компетентності педагогів. |
| Слабкі сторони (W)  | WО-стратегія:  | WТ-стратегія: |
| - не до кінця укомплектована матеріально-технічна база ЗЗСО; - відсутність автономного опалення; - недостатній рівень державного фінансування; - недостатнє висвітлення діяльності ЗЗСО у засобах масової інформації; - відсутність якісного сайту ЗЗСО; | - Розробка стратегії розвитку ЗЗСО в умовах воєнного стану та економічної кризи. | - Розробка стратегії захисту ЗЗСО в умовах воєнного стану та економічної кризи. |

На основі аналізу діяльності ЗЗСО визначено основні особливості командної взаємодії учасників освітнього процесу в досліджуваному закладі освіти, а саме: швидка адаптація в новому колективі, налагодження конструктивного діалогу з іншими учасниками освітнього процесу. навчальний процес, правильне обґрунтування запропонованого рішення, визнання власних помилок і думок інших, керування емоціями, обмеження амбіцій, делегування повноважень та ін.



Рис. 2.1. Ознаки командної взаємодії в ЗЗСО

Залежно від цілей командоутворення вибираються інструменти, які аналізують «командну роботу», особливо на основі ціннісних і рольових параметрів. Як правило, вони складаються з переліку питань, відповіді на які використовуються для психологічної діагностики людини, показуючи, які цінності вони представляють і яку роль відіграють. За науково обґрунтованим тестом стоїть дослідження, яке фактично створило список типових ролей, які люди виконують у командах, і типових цінностей, які визначають їх життя. Опитування, тести, діагностика, командний коучинг, навчання командним цінностям і командним рішенням, практичні завдання та ігри - це скарбниця інструментів моніторингу для груп і команд.

Зараз доступні численні тести для діагностики команд.

 Приклад: 1) Тест FIRO: можна використовувати, щоб визначити, наскільки члени групи хочуть працювати в групах, схильні до групової роботи та здатні формувати неформальні стосунки з іншими, ви можете вирішити, наскільки хочете бути під контролем і командуванням.

2) Тест Р. Белбіна допомагає визначити роль члена в колективі, вказуючи на типові риси особистості та допустимі недоліки. Науковець вважає, що кожен з нас виконує на роботі одну з восьми ролей. І лише наявність усіх ролей у команді гарантує її успіх.

 3) Тести, засновані на системі визначення командних ролей Іцхака Адізеза та її аналізі в процесі навчання, гарантують, що члени команди краще пізнають один одного та що всі функції управління Адізека представлені всередині команди. Це допомагає створювати матриці стилю діалогу.

 У методології Іцхака Адізека основна основа для побудови команди складається лише з двох основних елементів: поваги та довіри.

 Криві життєвого циклу допомагають визначити стадію, на якій зараз перебуває ваша команда.

 4) Тест «Визначення ролі лідера в колективі» дійсний лише за умови повної анонімності дій лідера та усвідомлення лідером необхідності його дій. Це допомагає керівникам побачити себе очима своїх підлеглих, проаналізувати результати та зробити відповідні висновки.

 5) Тест «Оціни свою команду зсередини».

 В якій команді ви працюєте?

 Чи ефективна вона?

 Чи хороша психологічна атмосфера в команді?

 Чи панує атмосфера взаємоповаги?

 Цей тест, також бажано проводити анонімно, дасть відповіді на всі ці запитання.

 Одним із найпотужніших інструментів, який часто використовується для формування команди, є сприяння членам команди виявити цінності, які допомагають їм виконувати свою роботу.

 У ході дослідження виявлено та проаналізовано основні чинники, що впливають на командну згуртованість колективу досліджуваного закладу (рис. 2.2.).



Рис.2.2. Чинники, що впливають на командну згуртованість в ЗЗСО

Згуртованість колективу є показником міцності, єдності та стійкості міжособистісних відносин і відносин і характеризується взаємним емоційним потягом і загальною задоволеністю учасників і колективу загальною спільною діяльністю.

**2.3. Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення організації командної взаємодії педагогічних працівників в ЗЗСО**

Зростання інтересу до команд як до форми навчання чи організації праці зумовлено загальними змінами умов життя людини сьогодні. Глобалізація, інтеграція та нові сфери діяльності вимагають від нас спільної роботи для вирішення складних завдань, а це можливо лише через колективну взаємодію. Продуктивна робота команд сильно залежить від технологій і засобів організації співпраці. У широкому розумінні під технологією розуміють комплекс знань про способи і засоби здійснення процесів, що призводять до якісних змін об'єктів.

У більш вузькому розумінні освітню технологію, засновану на системних підходах до навчання психології та педагогічних наук, можна розглядати як інструмент досягнення освітніх цілей. В освітніх умовах командоутворення розуміється як процес, спрямований на посилення згуртованості команди на основі спільних цінностей, переконань і цілей. Як освітня технологія цей процес включає в основному принципи, цілі, завдання, формати, методи та засоби їх реалізації. Усе це сприяє створенню освітнього середовища, придатного для особистого та професійного розвитку кожного члена команди.

Тому для успішного управління колективом загальноосвітнього закладу освіти середньої освіти в умовах розширення демократизації та поглиблення автономії всіх сфер педагогічної діяльності відповідно до вимог Концепції «Нова українська ЗЗСО» необхідно звернути особливу увагу на впровадження методів командоутворення, які сприятимуть ефективному використанню потенціалу кожного працівника, згуртованої, міцної команди, яка націлена на досягнення спільної мети – забезпечення високої якості освіти.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів та практичного досвіду засвідчило актуальність розширення та поглиблення підготовки провідних закладів освіти до забезпечення ефективного управління командою, яка ґрунтується на знанні теоретичних підходів до сутності командоутворення, його цілей, переваг, до забезпечити ефективне управління колективом, поглибити професійну підготовку керівників закладів освіти. обмеження та специфіка технологій, форм і методів впровадження в освітню систему. Це підвищує вимоги до післядипломної педагогічної освіти, яка має забезпечувати системну та ефективну роботу з керівниками навчальних закладів у розвитку їх управлінської компетентності з питань командоутворення [20].

У рамках освітньої технології рекомендується розглядати питання ефективної командної взаємодії на трьох рівнях.

 1) Індивідуальний рівень (усвідомлення команди, її характеристик і ролі кожного учасника командної взаємодії).

 2) Груповий рівень (особливості команд та їх функції).

 3) Організаційний рівень (ефективність командної діяльності для всієї організації).

 Отже, можна виділити основні принципи ефективної командної взаємодії: співпраця, а не конкуренція – визнання цілей команди як особистісно важливих, командний дух – підвищення довіри та співчуття між членами команди, успішна взаємодія членів команди в різноманітних ситуаціях, індивідуальна чутливість до своїх результатів, відповідальність.

 Загальні принципи командної роботи зазвичай визначають самі учасники команди. Серед них зверніть увагу на такі:

- кожен член колективу спрямовує свої сили, знання та вміння на досягнення поставлених цілей, виявляє толерантність і взаємоповагу один до одного для успішної командної роботи;

- кожен член команди вільно висловлює свою думку з різних питань;

- кожен член команди ставиться до інших як до рівноправних партнерів, об’єктивно аналізує їхні ідеї та висловлює свою думку;

- ніхто з членів команди не повинен обумовлювати свою діяльність групою, але кожен член команди готовий підкорятися рішенню більшості, навіть якщо це рішення суперечить його власним інтересам;

- для підвищення ефективності співпраці кожен член команди намагається налагодити конструктивні ділові відносини з іншими учасниками.

Командоутворення як освітня технологія дозволяє інтегрувати різні форми та методи активного навчання. Неімітаційний активний метод, неігровий імітаційний метод, імітаційний ігровий метод, проблемний метод тощо. Їх можна розділити на три групи:

* 1. Мета командних ігор: зміцнювати груповий дух, розвивати командність, приймати рішення в особливих ситуаціях. Основна мета таких ігор – навчання та виховання учасників корпоративної культури. Зміст гри – це інтерактивні, творчі та логічні завдання, які можна вирішити всією командою.
	2. Ексклюзивні ігри передбачають нестандартні підходи до організації командоутворення. Насправді, така гра може втілити мрію будь-якого тренера. Наприклад, команда подорожує (в грі) в середні віки. Далі тренер пропонує розгадати загадкову ситуацію. Найбільша особливість цієї гри полягає в тому, що жоден учасник не може вирішити проблему лише власними силами чи розумом. Такий екстремальний варіант гри легко збагатить повсякденне життя учасників команди.

 3. Спортивно-розважальні ігри. Найпопулярнішим на даний момент є City Quest. Майже в кожній програмі командоутворення тепер включені курси з високими мотузками. Мотузковий курс включає серію вправ для розвитку підприємницького духу, «відчуття ліктя», взаємопідтримки, вміння приймати спільні рішення і, звичайно, вміння організовувати колег у згуртовану групу. Головне завдання команди – виконувати поставлені завдання на результат, а не вчасно. Канатні дороги не лише зміцнюють командні зв’язки, а й дають можливість цікаво та весело провести час. Як показує практика, економічні переваги перерахованих вище форм праці не обов'язково дозволяють їх використовувати.

 Однак слід мати на увазі, що ефективність команди визначається як відношення результатів досягнення мети до зусиль, витрачених на організацію та управління командою. Тому ми приділяємо особливу увагу використанню вищезазначених робочих механізмів, які дуже позитивно впливають на успіх командної діяльності.

Формуючи команду лідерів, важливо створити відповідні умови, можливості та ресурси, які надає освітнє середовище на рівні закладу. Освітнє середовище закладу освіти – це його ціннісні, соціально-психологічні, інформаційні, організаційно-діяльнісні, просторово-суб’єктні (фізичні та віртуальні) умови, можливості та ресурси, а також педагогічно-методичні, наукові та інноваційно впливають на якість і результати освіти, діяльність освітніх закладів, особистісно-професійний розвиток і самореалізація на індивідуальному, організаційному та галузевому рівнях.

 Слід зазначити, що розвиток освітнього середовища, з одного боку, впливає на формування лідерської команди, а з іншого боку, розвиток лідерської якості колективу веде до розвитку освітнього середовища колективу.

Дослідження сучасних підходів до теми лідерства в командах, особливо в контексті професійної діяльності менеджерів, показують, що справжні лідери є командними гравцями, а отже серед елементів лідерського потенціалу займаються колективною діяльністю. Взаємодія також є головним пріоритетом.

 Побудова управлінської команди полегшує організацію та проведення тренінгів з формування команди та лідерства. «Тренінг — це універсальний метод для націлювання та зміни психологічних явищ в окремих осіб, груп або організацій з метою збалансування професійного та особистого життя людей».

 Організація тренінгу з формування команди та лідерства:

1) Визначте цільову групу та групу склад.

 2) Сформулюйте цілі та очікувані результати навчання.

 3) Створення організаційних структур і навчальних програм.

 4) Підготуйте вправи та матеріали.

 5) Зворотний зв'язок і оцінка результатів навчання, розробка заходів для набуття учасниками цих компетенцій і пов'язаних навичок.

 Психологічний тренінг є активною формою групової роботи і полягає у застосуванні комплексу засобів, спрямованих на трансформацію знань і навичок людини, з метою особистісного розвитку та самовдосконалення або підвищення продуктивності. З цієї причини ми розрізняємо типологічні характеристики індивідів, мотиваційно-поведінкові характеристики, неемоційні характеристики, ціннісно-орієнтаційні характеристики та характеристики соціальних елементів.

 Підвищення кваліфікації працівників середньої загальної освіти. Цілі тренінгу: розвиток навичок ефективної командної роботи, згладжування «гострих кутів» у міжособистісних стосунках, формування почуття групової ідентичності, підтримка соціалізації працівників ЗЗСО та створення відчуття єдності.

 Тренувальні завдання:

1. Формування навичок ефективної взаємодії учасників групи в різноманітних ситуаціях.

2. Підвищення рівня персональної відповідальності за результати діяльності.

3. Усвідомлення переваг співробітництва порівняно з конкуренцією при вирішенні завдань.

4. Підвищення рівня довіри, підтримки та згуртованості учасників групи.

5. Створення відчуття «командності» на основі розуміння важливості групової ідентичності.

Час: 10 годин.

Місце: Навчальний клас.

Передбачається, що тренування проходитимуть у формі зборів команд.

Таблиця 2.3

**Програма тренінгу «Формування педагогічної команди для вирішення професійно-орієнтованих завдань: психологічні аспекти»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***№ п/п*** | ***Складові тренінгу*** | ***Характеристика*** |
| 1 | Обгрунтування реалізації програми | Даний тренінг спрямований на формування педагогічних потреб, інтересів та здібностей педагогів закладів освіти щодо деталей підготовки вчителя з урахуванням психологічних аспектів взаємодії педагога. Вимоги: Набуття знань про формування навчальних команд на теоретичному, практичному та особистісному рівнях. Розуміти структуру та умови підготовки вчителів. Аналіз основних освітніх понять |
| 2 | Цільові групи та їхні потреби | Основна цільова група: адміністративно-викладацький персонал ЗЗСО. Освітні потреби представників цільової групи – набуття навичок формування педагогічних команд. |
| 3 | Мета тренінгу | Основна мета – розвиток уміння формувати навчальні команди для вирішення професійно орієнтованих завдань. Для вирішення професійно-орієнтованих завдань обрання члена навчального колективу. Підвищення мотивації вчителів та ефективна організація взаємодії між вчителями |
| 4 | Завдання | Поглибити знання про сферу командної роботи та необхідність командної роботи в сучасних умовах навчання. Розвиток організаційних навичок командної роботи. Розвиток навичок управління процесами взаємодії між членами команди. Опанування різних аспектів спілкування, включаючи вирішення конфліктів |
| 5 | Тематичний зміст | Тема 1. Побудова педагогічного колективу для вирішення професійно орієнтованих завдань: психологічні аспекти.Тема 2. Налагодження партнерських відносин між членами педагогічного колективу |
| 6 | Кваліфікаційні вимоги до тренерів |  мати вищу педагогічну, психологічну або соціальну освіту; толерантність і повага до кожного слухача; спілкування; мати вміння організувати навчання; оволодіння сучасними методиками навчання; володіння знаннями про сутність предмета |
| 7 | Плановані навчальні матеріали | Навчальні матеріали: навчальна програма тренінгу «Формування педагогічного колективу для вирішення професійно орієнтованих завдань: психологічні аспекти, роздруківки програми курсу по днях; набір листівок; комп’ютерні презентації, відеоролики, підбірка музики. |

Програма навчання складається з двох тематичних етапів.

Початок навчання, вступ, визначення очікувань від навчання

Методи: Знайомство та визначення очікувань.

Навчальні матеріали: матеріали для проведення ігор (канцтовари та ін.)

Тема 1. Групова динаміка та її фактори. Поняття «колектив» та характеристика колективу. Методи: міні-лекція, презентація, вправа «Характеристика колективу». Навчальні матеріали: матеріал для проведення ігор (канцтовари та ін.), презентації.

Тема 2. Ролі в команді. Якості лідера колективу Методи: міні-лекція, вправа «Портрет лідера».

Тема 3. Визначення емоційного стану учасників колективу. спілкування. Методи: вправа «Чарівний птах», техніка активного слухання, вправа «Поправка реформи сучасної української шкільної освіти» Навчально-методичні матеріали: матеріал для виконання вправ (канцтовари тощо), бланки для тестування.

Підведення підсумків. Методи: узагальнення, рефлексія, вправа «Клубок». Навчальні матеріали: листівки

2 етап. Методи: «Психогеометричний тест», перегляд відео, презентація. Навчальні матеріали: тестові форми, відео «День вчителя», презентації.

Тема 1. Етапи розвитку колективу. Методи: міні-лекція, вправа «Вавилонська вежа». Навчальні матеріали: матеріал для виконання вправ (канцелярське приладдя тощо).

Тема 2. Партнерські відносини та принципи їх побудови Методи: міні-лекція, вправа «Правила спілкування». Навчальні матеріали: презентація.

Тема 3. Поняття конфлікту та методи його вирішення. Методи: міні-лекція, перегляд відеофрагменту, презентація, тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації», Навчальні матеріали: відеоролик, тестові бланки, презентація.

Підведення підсумків. Методи: загальна дискусія.

Одним із важливих аспектів управління якістю у закладах освіти є забезпечення командного вирішення завдань виховного колективу. Тому необхідно розробити систему навчання, яка б керувала структурою педагогічних колективів у навчальних закладах з метою їх ефективного формування. Результати вищезгаданого тренінгу розпізнають наявність позитивних змін показників професійної мотивації, основних стратегій копінг-поведінки, адаптаційних навичок та міжособистісних особливостей:

а) ситуаційні та знижувальні ситуаційні показники. Компенсаторний характер професійної мотивації.

 б) Підвищення показників: моделі копінг-поведінки (формування соціальних контактів, пошук соціальної підтримки).

 Рівень розвитку морально-психічної стійкості та загальний рівень адаптивності. Рівень розвитку доброзичливих і альтруїстичних форм спілкування.

Після участі в тренінгу учасники команди ЗЗСО виявили мінімізацію негативних наслідків нового освітньо-професійного середовища, підвищення рівня адаптаційних процесів, відбулися позитивні зміни в процесі міжособистісного спілкування, підвищення рівня згуртованості і уміння справлятися зі складними життєвими ситуаціями.

Тому ми вважаємо, що тренінгові технології необхідно гармонійно інтегрувати в програми підготовки та перепідготовки вчителів. Саме навчання поєднує теорію та практику та сприяє засвоєнню працівниками ЗЗСО системи відповідних професійно-психологічних методик, застосування яких підвищує ефективність усієї професійної діяльності. Не всі педагогічні колективи можна назвати командою. Лідерам важливо мати чіткі вказівки щодо того, що робить освітню команду командою. Огляд теоретичних досліджень показує, що існують розбіжності щодо визначення командних норм і сутнісних характеристик. Продуктивна командна взаємодія має такі характеристики: Навички, особливо технічні, міжособистісні навички та навички прийняття рішень. Відповідальність має бути взаємною та особистою. Залучення членів команди (про спільні цілі, спільні підходи та конкретні очікувані результати). Формування справжньої групи характеризується зростаючою єдністю людей за багатьма важливими і взаємозалежними параметрами життєдіяльності [30]:

- мета – поділ і прийняття спільних цілей діяльності; – емоційний – спільність інтересів, взаємоприйняття особистості, стійкий позитивний настрій групи;

- ціннісна – зближення життєвих і змістовних орієнтацій на головні сторони буття; – організаційна – люди мають честь працювати в цій організації, стають носіями іміджу.

На основі проведеного дослідження ми наближаємося до розуміння командоутворення як особливого методу управління колективами педагогів у закладах загальної середньої освіти. Воно спрямований на створення ефективних команд, члени яких зосереджуються на досягненні єдиної мети та взаємодіють один з одним, доповнюють. З іншого боку, це підтримує діяльність, засновану на компетентності, відповідності ролей і взаємній відповідальності, що дозволяє ефективно використовувати енергію, інтелектуальний і творчий потенціал. Щоб організувати командну роботу в ЗЗСО, необхідно знати деталі формування команд та основні типи команд, оскільки не всі типи команд підходять для навчальних закладів, враховуючи деталі завдань, які там є.

 Керівникам закладів загальної середньої освіти важливо усвідомлювати, що на ефективність командної роботи впливають як зовнішні чинники (лідери, організаційне середовище), так і внутрішні (процеси в групі). Лідер, який виступає як зовнішній фактор, повинен знати і розуміти групові процеси, усвідомлювати поточний рівень групового розвитку команди і мати можливість впливати на цей рівень [25].

 Дослідники вказують на широкий перелік форм і методів, які можна використовувати для створення ефективних команд. Трансформація командоутворення здійснюється у формі лекцій, семінарів, кейсів, тематичних дискусій, фокус-груп, тренінгів, рольових ігор, корпоративних заходів тощо. Ці робочі формати можна використовувати окремо або комбінувати для створення складних програм тощо. На думку більшості експертів, це найпоширеніша і популярна форма активного командоутворення з елементами рольової гри.

 Такий тренінг відрізняється від традиційних форм навчання тим, що має мінімальний теоретичний зміст, «опирається» на практику, «відпрацьовує» конкретні навички. Завдяки цьому методу навчання команда може переживати всі етапи групової динаміки, включаючи агресію та зворотній зв'язок. Така форма роботи допомагає учасникам ефективно проаналізувати отриманий досвід і перенести його в реальну робочу ситуацію [26].

Основними блоками командоутворення є:

* Спільне планування та розподіл обов'язків у команді.
* Вміння вести переговори.
* Бачення спільної мети.
* Розподіл ролей в команді.
* Ефективне виконання командних завдань.
* Розумне використання ресурсів команди.
* Контролювати виконання поставлених завдань.
* Прийняття цінностей організації.

 Результатом такого принципу є підвищення довіри та згуртованості команди до спільної мети з автентичним лідерством.

 Це допомагає будувати нові типи стосунків у командах, заснованих на глибокому прийнятті та взаєморозумінні, а також підвищує особисту відповідальність членів команди за досягнення спільних цілей. Підвищувати конструктивність співробітників і творчу активність колективу, створювати умови для особистісного зростання.

Система навчальних курсів для формування керівного складу освітньої організації повинна включати взаємопов’язане і послідовне навчання [32]:

– тренінг з формування позитивної мотивації керівників освітніх організацій та практичних психологів до роботи в управлінській команді;

– навчання навичок партнерської взаємодії керівників освітніх організацій та практичних психологів в управлінській команді. Важливою умовою є впровадження командного менеджменту в освітніх організаціях, які навчають психологів спеціальним технологіям командоутворення.

На основі отриманих результатів також можна надати узагальнені рекомендації щодо встановлення довірливого спілкування та стосунків на основі педагогіки командної взаємодії в закладах загальної середньої освіти, а саме:

- постійно цікавляться, підтримують, ведуть ділові та імітаційні ігри, диспути, моделювання різноманітних ситуацій, музично-літературні та спортивно-туристичні заходи, театральні вистави тощо;

- сприяти соціалізації, надавати допомогу у встановленні контактів, відпрацьовувати навички поведінки, підвищувати оцінку серед учнів класу, створювати ситуації успіху, по можливості розподіляти відповідальні завдання в колективі; формувати комунікативні навички та аспекти ділового міжособистісного спілкування;

- розвивати потребу застосовувати довільні дії при подоланні навчальних та інших труднощів, створювати ситуації успіху, досягати високих результатів; самопізнання, самовдосконалення, самореалізація набутого досвіду;

- давати завдання з урахуванням інтересів учасників колективу та їх здібностей, не забувати перевіряти виконання і хвалити перед усім класом з акцентом на найменших успіхах; здійснювати емоційний і виважений контроль під час виконання завдань;

- вчитися долати страх перед самовираженням, використовуючи індивідуальні завдання (виступ перед класом і школою, участь у конкурсах, пов’язаних з творчим підходом і проявом індивідуальності).

Люди, які надзвичайно бояться не відповідати очікуванням інших, відчувають почуття провини, неповноцінності та занижену самооцінку. Вони дуже гостро сприймають негативні оцінки оточення і швидко до них звикають. З такими співробітниками бажано налагодити спокійне і некритичне спілкування, всіляко підтримувати їх і підвищувати довіру. Вони хвалять публічно і критикують дуже тонко і приватно. Члени команди з низькою стресостійкістю потребують психолого-педагогічної консультації. При формуванні команди слід звернути увагу на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання. Командна робота повинна включати учасників з різними профілями знань, віком, досвідом роботи, статтю тощо.

Практичні рекомендації керівникам закладів освіти щодо забезпечення ефективної командної взаємодії учасників освітнього процесу: Створення різнорідних груп; перевірте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання; заздалегідь визначте командний метод роботи; надання всієї інформації та документації членам команди; своєчасно інформувати про нові аспекти, обставини та умови, пов’язані з проблемною ситуацією чи завданням; визначення пріоритетів та підготовка до зустрічі команди; планування хід дискусії, визначати пріоритети та окремі кроки роботи; завдання учасникам під час командного обговорення. Встановіть часовий ліміт для кожного етапу та стежте за дотриманням встановлених термінів. Відстежуйте зміни ролей членів команди та переконайтеся, що потенціал учасників дискусії максимально розкритий. тренувати вміння слухати товаришів по команді та виявляти найцінніші ідеї та пропозиції; вміти долати надмірну емоційність членів колективу та створювати атмосферу ефективної співпраці, взаємопідтримки та довіри; набуття дисфункціональних навичок вирішення конфліктів; прагнути до прийняття рішень не з точки зору більшості, а через консенсус; стежити, щоб критика висловлюваних поглядів не призводила до їх осуду; вміти долати пасивну поведінку окремих членів команди і не вважати мовчання згодою; Дотримуйтесь правил і норм, створених командою, але будьте обережні. Не задовольняйтеся досягнутим, а запасіться терпінням дочекатися, поки команда розробить справді ефективне рішення. допускати проведення конкурсу лише у формі конкурсу на подання кращих пропозицій.

На сьогодні важливим є організація командної взаємодії учасників освітнього процесу в ЗЗСО в умовах дистанційного навчання. Нові можливості організації праці педагогічних працівників зумовили необхідність вирішення керівниками закладів освіти важливої проблеми – забезпечення ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи. В той же час, ця складна і нестандартна ситуація відкрила для керівників і команд великі можливості: змінити звичні формати, навчитися експериментувати, підвищити якість співпраці і домогтися більш високої результативності діяльності.

Основними принципами ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи повинні бути: емпатія, довіра, експеримент. Віддалена робота пов'язана з обмеженням неформального спілкування, що призводить до відчуття самотності та зниження ефективності роботи. Щоб цього уникнути, необхідно зберегти звичні формати неформального спілкування або запровадити нові. Необхідно регулярно нагадувати колегам про важливість неформального спілкування. Те, що вчителі не мають можливості постійно спостерігати за емоціями колег в умовах дистанційної роботи, не означає, що вони відсутні, а тому необхідно цікавитися емоційним станом іншого.

Під час раптового переходу до віддаленої роботи члени команди (і особливо керівник) часто відчувають занепокоєння, пов’язане з підозрою, що колеги працюють менше, ніж потрібно, зайняті несуттєвими справами або взагалі не працюють. На початковому етапі важлива довіра: поки не буде показано, що педагог насправді зловживає відсутністю контролю, слід вважати, що він відповідальний за виконання своїх обов'язків. Водночас довіра – це не відсутність контролю. Довіра ґрунтується на принципах контролю, які всі однаково розуміють і поділяють. Встановлення цих принципів контролю є важливим завданням для менеджерів.

Зовнішні зміни найчастіше дають чудові можливості для лідерів зробити давно задумані реформи і підвищити ефективність командної роботи. У ситуації змін, викликаних неминучими зовнішніми факторами, співробітники будуть більш гнучкими і готовими до їх прийняття (якщо керівнику вдасться знизити рівень тривожності з приводу невизначеності майбутнього). Можна спробувати нові формати роботи методом проб і помилок і попросити педагогічних працівників бути більш відкритими до експериментів на цьому етапі. Потрібно обговорити з членами команди, що слід перестати робити, а що почати, аби підвищити швидкість обміну інформацією і прийняття рішень. Проблеми, які виникають в процесі дистанційної роботи команди В процесі дистанційної роботи в команді виникає низка складнощів: зниження рівня продуктивного конфлікту, приховування помилок, психологічна небезпека, незрозумілість педагогічними працівниками загальної мети, відчуття ненадійності колег, невпевненість у важливості своєї роботи і цінності свого внеску у загальну справу.

Під час дистанційної роботи члени команди схильні рідше виказувати незгоду з думкою інших і висловлювати свої побоювання. Відсутність зворотного зв’язку може призвести до серйозних негативних наслідків через низьку обізнаність керівника про існуючі ризики і загрози. Для уникнення цього варто заохочувати конструктивну критику і закликати працівників не замовчувати проблеми. В умовах дистанційної роботи у педагогічних працівників з’являється більше шансів приховати свої помилки від колег і керівника, виникає менше можливостей розповісти про них зручним способом (наприклад, в особистій бесіді з керівником). При цьому можливість відкрито поговорити про допущені помилки – важливий критерій атмосфери психологічної безпеки. Для зниження ситуації тривоги в команді щодо цього питання керівник може розповісти про свої помилки і нагадати працівникам, що з таких ситуацій можна виносити важливий досвід для подальшої командної роботи. Одним з основних факторів, який допомагає команді залишатися ефективною і збалансованою є психологічна безпека. Це стан психологічної захищеності.

Ще одним психологічним фактором, який знижує ефективність взаємодії в команді є нестача особистої уваги. Дистанційна робота позбавляє педагогічних працівників можливості індивідуального неформального спілкування з керівником. Як правило, спілкування відбувається в рамках групових зборів. В умовах дистанційної роботи працівникам може здаватися, що керівник приділяєте їм менше часу, ніж іншим членам команди. Не менш значущою проблемою є відчуття педагогічними працівниками почуття несправедливості. При дистанційній роботі педагогічний працівник позбавлений можливості бачити більш широкий контекст своєї роботи і оцінити свій внесок у загальну справу. Педагогу здається, що результати його праці непомітні. Також він може відчувати, що виконує додаткове навантаження, і відчуває, що його внесок недостатньо оцінюється.

При переході команди на дистанційну роботу, в першу чергу, необхідно здійснити наступні кроки:

1. Перегляд очікувань. В закладі освіти безумовно є мета, яка об’єднує і надихає членів команди. В умовах кризової ситуації для багатьох педагогічних працівників ця мета може втратити актуальність, але вакуум необхідно заповнити.

2. Окреслення робочих рамок і формату контролю.

3. Оцінювання навантаження працівників під час дистанційної роботи. Потрібно домовитися з педагогічними працівниками, яким чином буде відслідковуватися їх завантаженість. Деякі команди ведуть загальну таблицю, куди вносять всі свої поточні завдання, що дозволяє керівнику самостійно оцінювати завантаження співробітників. Інші команди домовляються про те, що співробітники самі оцінюють свою завантаженість.

4. Забезпечення доступу до технологій. Необхідною умовою ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи є забезпечення доступу до технологій. Перш за все, потрібно скласти перелік технологій, необхідних для виконання поставлених завдань дистанційно і переконатися, що педагогічні працівники мають до них доступ і володіють навичками користування. Можна організувати короткі семінари на 10-15 хвилин по мірі освоєння нових технологій, на яких педагогічні працівники будуть ділитися своїм досвідом їх використання.

3. Оцінювання навантаження працівників під час дистанційної роботи. Потрібно домовитися з педагогічними працівниками, яким чином буде відслідковуватися їх завантаженість. Деякі команди ведуть загальну таблицю, куди вносять всі свої поточні завдання, що дозволяє керівнику самостійно оцінювати завантаження співробітників. Інші команди домовляються про те, що співробітники самі оцінюють свою завантаженість.

4. Забезпечення доступу до технологій. Необхідною умовою ефективної командної взаємодії в умовах дистанційної роботи є забезпечення доступу до технологій. Перш за все, потрібно скласти перелік технологій, необхідних для виконання поставлених завдань дистанційно і переконатися, що педагогічні працівники мають до них доступ і володіють навичками користування. Можна організувати короткі семінари на 10-15 хвилин по мірі освоєння нових технологій, на яких педагогічні працівники будуть ділитися своїм досвідом їх використання.

Визначимо рекомендації для керівників закладів освіти при роботі у дистанційному режимі:

1. Керівнику необхідно створити атмосферу психологічної безпеки: показати свою готовність сприймати зворотній зв’язок і конструктивну критику, дякувати за надану інформацію. Бажано вводити практику регулярного зворотного зв’язку, наприклад, після завершення кожного етапу реалізації освітнього проєкту.

2. Окремо необхідно запитати думку членів команди, яким не властиво відкрито висловлювати свою точку зору. Керівнику необхідно приділяти увагу працівникам, які «ідуть в опозицію». Визначити причини, попросити навести аргументи. Позитивною ознакою колективного обговорення є дискусія та мозковий штурм, які дозволяють генерувати нові ідеї. Наполягайте, щоб в результаті обговорення команда виробила мінімум три альтернативні ідеї. Після отримання зворотного зв’язку керівнику необхідно зосередити увагу на тому, що він і команда плануєте зробити для реалізації проєкту або вирішення нагальних питань.

3. Керівнику необхідно виділяти час на віч-на-віч спілкування з педагогічними працівниками, обговорюючи не тільки формальні, а й неформальні питання. Необхідно запланувати регулярні особисті розмови з кожним членом команди; запитати в ході зустрічі, що хвилює співробітника на даний момент, з якими труднощами він стикається.

4. Керівнику необхідно надавати інформацію педагогічним працівникам щодо останніх новин, ділитися враженнями від роботи команди, розповідати про подальші плани, робити регулярні розсилки про хід проєктів, досягнення, організовувати відеозбори для надання позитивного зворотного зв’язку в присутності колег, регулярно відзначати внесок співробітників на загальних зборах, дякувати працівникам за роботу і відзначати складність ситуації, з якою вони справилися.

Ключовим елементом ефективної взаємодії є відданість спільній меті. Мета повинна бути переведена в конкретні, вимірні цілі. Найкращі команди досягають спільного розуміння того, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, встановлення норм і процеси прийняття рішень. Згуртовані команди ефективніше дотримуються норм (стандартів), ніж незгуртовані.

Реформування освіти передбачає створення атмосфери співробітництва та педагогіки командної взаємодії на основі любові до людей, спільної творчої ініціативи, злагодженої спільної діяльності, відповідальності, толерантності, коректності, компетентності, здатності всіх суб’єктів освітнього процесу створювати позитивний психолого-педагогічний мікроклімат навколо себе, усвідомлювати та враховувати власні помилки, досягати поставлених цілей.

Саме педагогіка партнерства та командної взаємодії суттєво сприяє створенню нового освітнього простору, безпечного та інклюзивного освітнього середовища для всіх категорій учнів, що є надзвичайно важливим та актуальним завданням для нашої держави, особливо в умовах військові конфлікти. та повоєнної відбудови держави

Заклади загальної середньої освіти розвиватимуться успішно та ефективно, якщо вони започатковуватимуть і впроваджуватимуть реальну командну взаємодію, враховуватимуть її психологічні аспекти, вироблятимуть чітку відповідальність та мотивуватимуть усіх суб’єктів на рівні спілкування, спільної партнерської діяльності та спільної відповідальності за результат.

**Висновки до розділу 2**

У розділі здійснено аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду організації командної взаємодії в ЗЗСО. Визначено особливості командоутворення в закладах освіти Іспанії, Великої Британії, США та України.

Проаналізовано стан забезпечення командної взаємодії учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти за допомогою SWOT- аналізу, якість комунікаційного процесу за допомогою анкетування. Отже, нами зроблено наступні висновки. Структура ЗЗСО складається з двох ступенів. У Школі діє ротаційна модель змішаного навчання, у межах якої учні чергують онлайн та офлайн навчання відповідно певному графіку, а також застосовується прозора система оцінювання та забезпечення фізичного, морального та психічного здоров’я кожної дитини, зокрема в умовах воєнного стану. Загальна кількість працівників, які забезпечують освітній процес у ЗЗСО, становить 87 осіб, з яких 63 є педагогічними працівниками.

 За допомогою досліджень методом SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізу комунікаційного процесу ми зробили наступні висновки: управління школою є добре налагодженим завдяки авторитетному керівництву, партнерству з усіма учасниками освітнього процесу, чіткому розподілу обов’язків та використанню новітніх технологій; освітня діяльність ЗЗСО має високий рівень, проте, щоб поліпшити якість освітніх послуг та підвищити мотивацію учасників, необхідні певні зміни; кадровий склад ЗЗСО складається з висококваліфікованих педагогічних працівників, хоча колектив повільно реагує на нововведення в управлінській діяльності; ЗЗСО має сильний потенціал для забезпечення соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров’я учасників освітнього процесу, однак матеріально-технічне забезпечення ЗЗСО потребує покращення, а управління інформаційними зв’язками вимагає підсилення через співпрацю з іншими освітніми закладами та бізнес-структурами. Загалом, ЗЗСО має зручне розташування, потенціал для розвитку та конкурентоспроможна на освітньому ринку, зокрема і в період воєнного стану. А основними каналами інформації про освітній процес споживачі хотіли б мати: Тelegram – канал, Facebook, сайт ЗЗСО.

**ВИСНОВКИ**

Для досягнення поставленої мети дослідження нами виконано такі завдання:

1. Виокремлено теоретичні основи командної взаємодії педагогічних працівників в ЗЗСО. Проблеми формування команди включають: завдання створення команди та створення командного духу. Кожна команда складається з людей, які повинні оволодіти знаннями, уміннями та навичками командної роботи. Це дуже важливо, оскільки впливає на продуктивність праці. Необхідно розвивати неформальне спілкування, розуміти свої ролі та функції, розвивати навички делегування, прийняття відповідальності, підтримки емоційного розряду, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент, розвивати корпоративну культуру та корпоративний імідж , підвищення ефективності діяльності та сприяння набуттю нового досвіду Кожна команда повинна мати мету своєї діяльності. Команда, як цілеспрямована група співробітників, які свідомо і одностайно працюють для досягнення певної мети і покладаються один на одного, має певні переваги в порівнянні з класичним ієрархічним операційним підходом. Ефективність такої команди матиме синергетичний ефект. Чим краще буде сформована і відпрацьована команда, тим вище буде її ефективність, а отже, підвищиться конкурентоспроможність організації. Команда також сприяє розвитку професійних компетенцій, налагодженню ефективних організаційних зв’язків між її членами.
2. Проаналізовано технології та інструменти організації командної взаємодії педагогічних працівників в ЗЗСО. Визначено, що формування командних цілей є основою формування командної взаємодії педагогічного колективу. Тому що якість командної взаємодії буде залежати від цілей, створених у колективі. Коли команда сформована і обрано лідера, найважливішим і першочерговим завданням, яке стоїть перед командою, є формулювання цілей, які необхідно досягти. Досягнення мети – це важкий, довгий і покроковий шлях, який можна завершити лише за умови чіткої, скоординованої командної взаємодії, де кожен член команди має свою власну роль і місію. Командна взаємодія в ЗЗСО – це складний механізм, де задіяна кожна «дрібниця», тобто кожна людина. І з самого початку, коли формуються цілі, які потрібно досягти, з цього ж моменту формується шлях командної взаємодії. Після того як цілі командної взаємодії вже визначені, наступним етапом є ефективний розподіл ролей між членами команди. Але основним і обов'язковим етапом є встановлення комунікаційних зв'язків між членами команди. Коли справа доходить до команди, це об’єднання абсолютно різних людей разом для однієї мети. Визначення рівня групової згуртованості та довіри в колективі – важливий аспект ефективного менеджменту, який враховується при виборі методи керівництва та його стиль, у визначенні загальних здібностей групи, постановка завдань і встановлення контролю за їх виконанням. Щоб досягти успіху в командній роботі, потрібно не тільки працювати, а й спілкуватися Вміти будувати стосунки, ділитися успіхами та невдачами, приймати ваша частка відповідальності, розуміння інших, конструктивні рішення конфлікти, почуття, співпереживання та багато іншого, подібні речі гармонійні стосунки неможливі. Група людей стає командою, коли люди мають спільне бачення майбутнього, спільну мету, завдання і бажання для досягнення поставлених цілей.
3. Здійснено аналіз досвіду організації командної взаємодії в ЗЗСО в Україні та зарубіжний досвід.

В Іспанії командна робота більше стосується організації нових форм оцінювання здобувачів освіти, які загалом сприяли запровадженню командної роботи серед здобувачів освіти.

У Великій Британії існує переконання, що сильна команда викладачів створює сильні заклади освіти.

Найпоширенішим у ЗЗСО в США є наставництво, процес, у якому вчителі працюють разом , щоб виявити та розвинути здібності та набути знань і навичок у міру появи можливостей і потреб.

В Україні, досвід командоутворення показує, що керівники ЗЗСО частіше використовують командний дух та актуальні командоутворення. Саме тому, ми вважаємо, що зарубіжний досвід заслуговує імплементації в роботу закладів освіти для успішної організації командної взаємодії серед учасників освітнього процесу.

1. Проаналізовано організацію командної взаємодії учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти за допомогою SWOT- аналізу, якість комунікаційного процесу за допомогою анкетування. За допомогою досліджень методом SWOT-аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізу комунікаційного процесу ми зробили наступні висновки: управління школою є добре налагодженим завдяки авторитетному керівництву, партнерству з усіма учасниками освітнього процесу, чіткому розподілу обов’язків та використанню новітніх технологій; освітня діяльність ЗЗСО має високий рівень, проте, щоб поліпшити якість освітніх послуг та підвищити мотивацію учасників, необхідні певні зміни; кадровий склад ЗЗСО складається з висококваліфікованих педагогічних працівників, хоча колектив повільно реагує на нововведення в управлінській діяльності; ЗЗСО має сильний потенціал для забезпечення соціального захисту, адаптації, збереження та зміцнення здоров’я учасників освітнього процесу, однак матеріально-технічне забезпечення ЗЗСО потребує покращення, а управління інформаційними зв’язками вимагає підсилення через співпрацю з іншими освітніми закладами та бізнес-структурами. Загалом, ЗЗСО має зручне розташування, потенціал для розвитку та конкурентоспроможна на освітньому ринку, зокрема і в період воєнного стану. А основними каналами інформації про освітній процес споживачі хотіли б мати: Тelegram – канал, Facebook, сайт ЗЗСО.
2. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення організації командної взаємодії педагогічних працівників в ЗЗСО. Узагальнення теоретичних підходів та практичного досвіду засвідчило актуальність розширення та поглиблення підготовки провідних закладів освіти до забезпечення ефективного управління командою, яка ґрунтується на знанні теоретичних підходів до сутності командоутворення, його цілей, переваг, до забезпечити ефективне управління колективом, поглибити професійну підготовку керівників закладів освіти. обмеження та специфіка технологій, форм і методів впровадження в освітню систему. Це підвищує вимоги до післядипломної педагогічної освіти, яка має забезпечувати системну та ефективну роботу з керівниками навчальних закладів у розвитку їх управлінської компетентності з питань командоутворення. На основі отриманих результатів також надано узагальнені рекомендації щодо встановлення довірливого спілкування та стосунків на основі командної взаємодії в закладах загальної середньої освіти, розроблено програму тренінгу «Формування педагогічного колективу для вирішення професійно орієнтованих завдань: психологічні аспекти».