

13. Rodzher K. R. Vzgljad na psihoterapiju. Stanovlenie cheloveka. Moskva : Progress, 1998. 480 s.
14. Tereshchenko K. V. Determinanty zabezpechennia psikhologichnoho zdorovia personalu orhanizatsii v umovakh sotsialnoi napruzhenosti. *Aktualni problemy psikhologii* : zb. nauk. prats In-tu psikhologii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 2020. Tom I : *Orhanizatsiina psikhologhiia. Ekonomichna psikhologhiia. Sotsialna psikhologhiia*. Vyp. 55. S. 59–65.
15. Yakovyshyna T. V. Transformatsiia poniattia «Kreatyvnist» u konteksti reformuvannia pedahohichnoi osvity. *Innovatsiina pedahohika* : naukovyi zhurnal Prychornomorskoho naukovo-doslidnoho instytutu ekonomiky ta innovatsii. Odesa, 2019. T. 2. Vyp. 10. 188 s.

**Lagodzinska, V. I. The role of creativity in promoting psychological health of staff of educational organizations: a theoretical analysis of the problem.** Individual's creative potential takes a leading place in the hierarchy of determinants of educators' psychological health. The article considers different approaches to the analysis of creativity of the staff of educational organizations and makes a theoretical and methodological analysis of creativity in the context of individual's psychological health. In studying individual's psychological health, researchers consider it not only in terms of individual's physical, mental and social well-being, but also in terms of individual's continuous self-development, self-improvement, self-realization and creativity, mental health and personal maturity.

There are few studies on the problem of creativity in the context of educators' psychological health and the relationship between creativity, psychological health and personal maturity. To the author's mind, the concept of creativity and the concept of a healthy, mature and self-actualized personality are close and complementary.

Creativity is an important factor in promoting educators' psychological health. Special creativity and personal maturity development technologies can promote psychological health of the staff in educational institutions.

A follow-up study will focus on the conduct of empirical research into personal creativity and development of a creativity development training program in the context of promoting psychological health of staff of educational organizations.

*Key words:* creativity, individual's psychological health, staff's psychological health, educational organizations, personal maturity.

#### Відомості про автора

**Лagodзінська Валентина Іванівна**, кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник лабораторії організаційної та соціальної психології Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, м. Київ, Україна.

**Lahodzinska, Valentyna Ivanivna**, PhD, senior researcher, Laboratory of organizational and social psychology, G. S. Kostyuk Institute of psychology of the NAES of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

*ORCID ID:* <https://orcid.org/0000-0003-2691-1163>

*E-mail:* vlagoda@ukr.net

УДК 159.923:316.6

*Пастух Л. В.*

### КОМАНДОУТВОРЕННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»

**Пастух Л. В. Командоутворення як важливий напрям управління закладами загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа».** У статті актуалізовано нагальність дослідження проблематики командоутворення в закладах освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа». Здійснено аналіз підходів науковців до розуміння сутності, типології команд, визначення характерних ознак ефективної команди в педагогічних колективах. Відзначено різні підходи до командоутворення у зарубіжній та вітчизняній психології. Узагальнено розуміння командоутворення як особливого методу управління колективом педагогів закладів освіти, зорієнтованого на створення ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, на діяльність, яка будується на засадах компетентності, ролі доцільності та взаємнорозподіленої відповідальності.

*Ключові слова:* заклади освіти, управління, команда, ознаки ефективної команди, командоутворення

**Пастух Л. В. Командообразование как важное направление управления учреждениями общего среднего образования в условиях реализации Концепции «Новая украинская школа».** В статье актуализирована необходимость исследования проблематики командообразования в учебных заведениях. Осуществлен анализ подходов ученых к пониманию сущности, типологии команд, определению характерных признаков эффективной команды в педагогических коллективах. Отмечено различные подходы к командообразованию в зарубежной и отечественной психологии. Обобщено понимание командообразования как особого метода управления коллективом педагогов учреждений образования, ориентированного на создание эффективной команды, члены которой направлены на достижение единой цели, на взаимодействие, взаимодополнение друг друга, поддержку, которая строится на принципах компетентности, ролевой целесообразности и взаиморазделенной ответственности.

*Ключевые слова:* учебные заведения, управление, команда, признаки эффективной команды, командообразование

**Постановка проблеми.** Модернізаційні зміни, які відбуваються сьогодні в освітній галузі, пов'язані, з одного боку, зі змістом освіти, а з іншого – з усе більшою автономією шкіл. Автономія дає свободу у формуванні команди, прийнятті рішень, фінансових питаннях, що впливає на підвищення якості освіти. Автономія дає можливість на місцях вирішувати, що є більш пріоритетним для школи, а отже, і для учнів.

На жаль, як зазначають дослідники, можливості управлінської та фінансової автономії використовує катастрофічно мала кількість шкіл.

Серед головних причин недостатнього поширення педагогічної автономії, за результатами дослідження проведеного Центром Інноваційної освіти «Про Світ» було зазначено відсутність навичок у побудові ефективної комунікації, визначення стратегій діяльності та мотивації команди [5].

Тому в сучасних динамічних умовах розвитку системи загальної середньої освіти та необхідності реалізації Концепції «Нова українська школа» одним із фундаментальних завдань є формування готовності керівних кадрів до використання інноваційних управлінських технологій відповідно до вимог реформуючих процесів. Однією з таких технологій є командування.

Л. Карамушка та О. Філь [16] необхідність створення конкурентоздатних управлінських команд в освітніх організаціях пояснюють такими обставинами: а) складністю завдань, які стоять сьогодні перед організаціями і потребують об'єднання інтелектуальних та вольових зусиль її членів; б) динамічністю та різноманітністю завдань, вирішення яких часто неможливе без створення цільових (проектних) груп; в) високою конкуренцією між різними організаціями, яка потребує від них створення конкурентоздатних товарів, надання конкурентоздатних послуг, підвищення конкурентоздатності менеджерів і персоналу та ін.

Актуальність вивчення проблематики командування та впровадження в управлінську діяльність командотворчих методів та заходів зумовлена й тим, що розуміння і впровадження керівниками закладів загальної середньої освіти ефективних організаційних засад командної роботи сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах, попередженню та швидкому й конструктивному вирішенню складних ситуацій, кращій організації праці; попередженню стресів і професійного вигорання педагогів; зростанню задоволення від роботи; вмотивованості праці; зниженню навантаженості роботою; і в підсумку – підвищенню якості освітніх послуг, які надаються у закладі освіти.

Науковці зауважують, що в командній роботі вчителів краще розкривається їхній потенціал, значно активізується міжособистісне спілкування педагогів. Як наслідок, чимало проблем навіть не доходять до директорського кабінету, оскільки розв'язуються ще на шляху до нього. Вчителі розуміють, що в змозі самостійно розв'язати проблеми, не очікуючи готового рішення від керівника школи.

**Аналіз досліджень та публікацій,** в яких започатковано розв'язання проблеми і на які спирається автор, засвідчив, що питанням командування приділено увагу в дослідженнях зарубіжних науковців: М. Белбін [2], Д. Брэдфорд [4], М. Геллерт [7], Г. Гертер [8], Дж. Катценбах [19], Ч. Маргерісон [21], Дж. Ньюстром [22], Д. Сміт [19], Б. Такмен [37], К. Фопель [34] та ін.

Результати теоретичного аналізу проблеми показали, що питання сутності, чинників ефективності командування, психологічної готовності до роботи у команді, засобів підвищення кадрового потенціалу та інших аспектів цієї проблеми розглядали такі вітчизняні науковці, як Т. Базаров [1], О. Бондарчук [3], Н. Гавриш [6], В. Горбунова [10], Т. Зінкевич-Євстигнеєва [15], Ю. Жуков [12;13], П. Журавльов [13;14], Л. Карамушка [16;17;18], О. Петровський [23], О. Романовський [24], Г. Сартан [27], О. Свенцицький [29] С. Сергієнко [30], О. Сорочан [28], Ю. Синягін [31], О. Філь, [16], О. Янко [6], М. Ярошевський [36] та ін.

Питання практичних аспектів формування команд та підготовки персоналу освітніх організацій до роботи в команді досліджують науковці лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, що стосуються проблем командування, становлення та розвитку команди, дослідники констатують недостатність їх концептуального обґрунтування, вказують на недосконалість механізмів трансформації теоретичних напрацювань у практику роботи закладів освіти, унаслідок чого командуванню в освітніх закладах, а головне його необхідності на всіх стадіях розвитку колективу, відводиться недостатня увага, тому це питання залишається актуальним і потребує подальшого теоретико-практичного опрацювання

**Мета дослідження** – здійснити аналіз теоретичних підходів науковців до розуміння сутності команди, командування, визначення характерних ознак ефективної команди педагогів закладів

загальної середньої освіти та чинників й засобів її формування в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа».

**Виклад основного матеріалу і результатів дослідження.** Аналіз теоретичних досліджень засвідчив відсутність однаковості серед науковців щодо трактування феномену команди:

– це вищий рівень розвитку групи (Ж. Ремпель) [25];  
– це група специфічна, особлива, у якій члени взаємодоповнюють один одного за функціями та розподілом ролей і взаємозамінюють у ході досягнення поставлених цілей (О. Дубовська, Р. Кричевський) [20];

– невелика група партнерів, які володіють взаємодоповнюючими навичками, вирішують загальне неординарне завдання, разом формулюючи низку ретельно обміркованих і узгоджених цілей (К. Фопель) [34];

– група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою з реалізації спільно визначених завдань та функцій управління організацією, поєднуючи різні знання, уміння та навички в процесі виконання командних ролей та використовуючи партнерські принципи взаємодії (Л. Карамушка, О. Філь) [16].

У своєму дослідженні В. Горбунова [10], здійснюючи обширний дефінітивний аналіз означеного феномену, приходять до висновку, що команда може бути визначена, як мала група, що вирізняється позитивною синергією спільної консолідованої діяльності, орієнтованої на розв'язання командних задач; взаємодія на предмет командної діяльності будується на засадах компетентності, рольової доцільності та взаємнорозподіленої відповідальності, міжособистісні взаємини є значущими, такими, що сприяють відчуттю психологічного комфорту та надають можливість особистісного зростання.

Дослідники зауважують, що далеко не кожен педагогічний колектив можна назвати командою. Керівнику важливо мати чіткі орієнтири щодо того, що робить колектив педагогів командою.

Вивчення теоретичних досліджень виявило наявність розбіжностей щодо визначення критеріїв та сутнісних ознак команд.

Дослідники, систематизуючи сутнісні ознаки команд, виділяють такі:

– спільне бачення; взаємодоповнення за функціями і при розподілі ролей між членами команди; здатність швидко реагувати на зміни; зв'язаність (згуртованість); здатність мотивувати членів команди до вчинення певних дій; спрацьованість (Р. Кричевський та О. Дубовська [20]);

– наявність спільності цілей для всіх членів і кожного з представників групи; несуперечливість групових і особистих цілей; мотивацію на досягнення групових цілей; загальну ідеологію; особливий характер взаємодії всередині групи; ефективну діяльність з досягнення цілей (В. Тлемешок) [33];

– спільна мета, залежність успіху від роботи один одного і відповідальність за результат (Р. Янг) [35].

Соціальні психологи Й. Катценбах та Д. Сміт [19] виділяють три групи якостей, характерних для продуктивної команди: уміння, зокрема професійні, здатність до міжособистісної взаємодії, а також прийняття рішень; відповідальність, яка має бути як взаємною, так і індивідуальною; зобов'язання членів команди (йдеться про загальну мету, спільні підходи та конкретний прогнозований результат).

Дослідник С. Чідорі [32] вважає, що становлення справжньої команди характеризується зростаючим єднанням людей за низкою ключових і взаємозалежних параметрів життєдіяльності: – цільовий – поділ і прийняття спільних цілей діяльності; – емоційний – спільність інтересів, взаємоприйняття особистості, стійкий позитивний настрій групи; – ціннісний – зближення життєвих і смислових орієнтацій на головні сторони буття; – організаційний – люди мають за честь працювати в цій організації, вони стають носіями іміджу.

На основі проведеного ґрунтовного теоретичного дослідження, Ж. Ремпель [26] здійснює узагальнення основних ознак команди, які виокремлюють численні науковці, і зазначає, що команда відрізняється від інших соціальних груп високим рівнем її розвитку, показниками якого виступають: спільна мета; спільне бачення; розроблені поведінкові норми; командна місія; згуртованість членів команди; висока мотивація членів; ефективне вирішення конфліктів; позитивний емоційний взаємовплив; взаємозамінність.

Детальну систематику сутнісних ознак команд, які дають можливість відрізнити команди від інших груп в освітніх організаціях, пропонують Л. Карамушка, О. Філь [16], які виокремлюють три диференційних параметри:

- 1) визначення цілей діяльності команди;
- 2) обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей.

3) встановлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера.

До характерних ознак команди Л. Карамушка, О. Філь [16] відносять:

– наявність цілей діяльності, які є спільними для команди та приймаються кожним із її членів на мотиваційному рівні;

– взаємодію в ході досягнення цілей, яка в команді базується на принципах партнерства та можливостях особистісного і професійного зростання.

– рольову структуру, яка у команді задається зсередини, є гармонійною, і в якій керівник є реальним лідером

Як зазначають Л. Карамушка, О. Філь [16], на відміну від команди, «звичайна» робоча група характеризується такими ознаками: наявністю не загальної, спільної цілі, а сукупністю індивідуальних цілей; формальним прийняттям цілей, відсутністю їх прийняття на емоційному рівні; «роз'єднаністю», «розірваністю» спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

Аналіз публікацій з порушеної проблеми засвідчив відсутність однотайності серед науковців щодо розуміння сутності командоутворення.

Так, за результатами теоретичного дослідження Ж. Ремпель [25], встановлено, що поняття командоутворення розглядається вченими з різних позицій:

– як процес, що забезпечує перехід групи на більш високий рівень згуртованості (О. Дубовська, Р. Кричевський, Г. Ложкін, Б. Такмен та ін.);

– як сукупність різних групових характеристик, що відображає ступінь інтеграції групи, тобто її цілісності (Д. Бредфорд, А.В. Сидоренков, П. Танненбаум та ін.);

– як спеціально організовані заходи, спрямовані на підвищення групової згуртованості (В. Гайда, Л. Карамушка, Г. Паркер, Л. Фаткін, О. Філь та ін.).

За визначенням В. Горбунової, під командоутворенням розуміється процес певних конструктивних перетворень у малій групі, які приводять до її становлення як команди або, якщо автором виокремлюється стадійність у розвитку команд, до переходу на вищий щабель, на якому зростає ефективність командної діяльності [10].

Науковець Ю. Жуков командоутворення визначає як процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що дає змогу ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал згідно зі стратегічними цілями організації [12].

На думку Ж. Ремпель [25], командоутворення може бути розглянуто: як процес, що забезпечує перехід групи на більш високий рівень згуртованості; як сукупність різних групових характеристик, що відображає ступінь інтеграції групи; як спеціально організовані заходи, спрямовані на підвищення групової згуртованості.

Отже, на основі аналізу та узагальнення наукових публікацій ми підходимо до розуміння командоутворення як особливого методу управління колективом педагогів закладів освіти, зорієнтованого на створення ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, на діяльність, яка будується на засадах компетентності, рольової доцільності та взаємнорозподіленої відповідальності що дає змогу ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал.

Щоб організувати командну роботу в організації, необхідно знати особливості формування команд та основні типи команд, адже не всі види команд будуть доцільними для закладів освіти і враховуватимуть специфіку виконання завдань. Дослідники О. Долженков, О. Сакалюк [11], на основі аналізу науково-практичної літератури з управління командами в організаціях виділяють, такі типи команд:

– за статусом: офіційні та неофіційні;

– за характером внутрішніх зв'язків: формальні й неформальні;

– за механізмом формування: стихійно сформовані та свідомо організовані команди;

– за часом існування: тимчасові та постійні;

– за функціями: команди, орієнтовані на досягнення певної мети; команди, орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; команди, орієнтовані на спілкування;

– за розмірами: малі та великі.

Науковець А. Свенцицький [29] пропонує виокремлювати такі типи команд:

1. Консультативні команди. Вони реалізуються через організацію роботи різноманітних рад, комітетів, круглих столів, гуртків тощо й розробляють різні пропозиції, рекомендації. Такі команди мають низький ступінь координації з іншими підрозділами організації. Їхні робочі цикли бувають короткими й довгими залежно від ситуації.

2. Виробничі команди. Вони є відповідальними за виконання повсякденної роботи й мають високий ступінь координації з іншими організаційними підрозділами, а їхні робочі цикли зазвичай повторюються.

3. Проектні команди. Вимагають креативного розв'язання проблем і спеціалізованих знань. Підсумками роботи проектних команд є різні плани, проекти, дані досліджень, звіти тощо. Цикл життєдіяльності такої команди триває аж до повного розроблення проекту; ступінь координації дій з іншими підрозділами невисока.

4. Групи дії. Існують лише протягом періоду своєї діяльності. Участь у них вимагає попереднього навчання або спеціальної підготовки. Підсумками роботи таких команд є відповідні місії, експедиції, контракти тощо. Як зазначає А. Свенцицький [29], наведена типологія команд є не статичною, а динамічною, тобто схильною до змін: деякі команди, розвиваючись, переходять від одного типу до іншого.

Науковці констатують, що знання й оптимальний вибір типу (моделі) команди дає можливість правильно спланувати роботу й забезпечити очікувані результати.

Аналіз теоретичних джерел показав, що існують певні відмінності в вітчизняній та зарубіжній психології щодо вивчення проблематики командоутворення. Проте, як зауважує О. Голентовська [9], сьогодні і вітчизняна наука, і зарубіжна запозичують одна в одній методологічній підході до вивчення проблеми командоутворення, створюючи нові технології та моделі. Результатом вивчення проблеми командоутворення за кордоном є такі підходи, як: рольова концепція командоутворення Р. Белбіна [2], М. Геллєрта [7] та К. Новака [7], оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона [21] та Д. МакКенна [9]; модель розвитку команди Б. Такмена [37], Дж. Катценбаха [19] та Д. Сміта [19]. У площині російської та української психологічної науки проблема командоутворення розглядалася у стратометричній теорії колективу А. Петровського [23]; програмно-рольовому підході М. Ярошевського [36]; моделі управлінських ролей Т. Базарова [1]; психолого-акмеологічному підході до формування управлінської команди Ю. Сіягінна [31]; моделі розвитку управлінської команди С. Сергієнка [30]; ціннісно-рольовому підході В. Горбунової [10].

Як зазначають О. Долженков [11], О. Сакалюк [11], сучасним менеджерам освіти важливо бути поінформованими щодо таких основних підходів з питань командоутворення:

– підхід, центрований на розвиток й узгодженні цілей команди – командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей;

– інтерперсональний підхід або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних взаємин, – процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи й ґрунтується на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;

– рольовий підхід командоутворення – це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, у результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є в нього щодо інших і в інших щодо нього;

– підхід до командоутворення, центрований на розв'язанні проблем, – команда стає більш ефективною в результаті спільного розв'язання проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх пропрацюванням та активно планують свою діяльність.

В. Горбунова у своїй монографії «Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд», аналізуючи різні підходи до командотворення у зарубіжній та вітчизняній науковій думці [10], звертає увагу як на сильні сторони концептуальних моделей, так і вказує на окремі обмеження, що несуть у собі ті чи інші технології командотворення.

Проведений В. Горбуною [10] ґрунтовний аналіз існуючих моделей командотворення привів її до рефлексії двох тенденційно-відмінних підходів – діяльнісно- та суб'єктоорієнтованого, а також третього – інтеграційного за своєю сутністю. Моделі, включені до першого підходу, є не стільки командотворчими, скільки «діяльніснотворчими», орієнтованими на оптимізацію та технологізацію процесу діяльності. Найефективнішими, на думку дослідниці, є моделі інтегративного підходу, насамперед, через рефлексію зумовленості командного розвитку міжлюдськими взаєминами, специфікою потреб, очікувань і цінностей осіб, що їх творять, а також неможливістю психологічного аналізу поза контекстом праці, що об'єднує групу.

Менеджерам закладів освіти важливо усвідомлювати, що на ефективність командної роботи впливають як зовнішні (керівник, організаційна середовище), так і внутрішні чинники (внутрішньогрупові процеси). Виступаючи зовнішнім чинником, керівник має знати та розуміти

групові процеси, вміння розпізнавати актуальний рівень групового розвитку команди та здійснювати вплив відповідно до цього рівня [25].

Науковці вказують на великий перелік форм і методів, які можна використовувати для ефективного командування. Командотворчі перетворення здійснюються засобами лекційного, семінарського, кейс-навчання, предметних дискусій, фокус-груп, тренінгів, корпоративних заходів рольових ігор та ін. Ці форми роботи можуть застосовуватись окремо чи в поєднанні, утворювати комплексні програми тощо.

На думку більшості фахівців, найбільш поширеними і затребуваними командуванняльними заходами сьогодні є активні тренінги з елементами рольових ігор. Від традиційних форм навчання такі тренінги відрізняються мінімальною кількістю теоретичного матеріалу та «опорою» на практику, «відпрацюванням» конкретних навичок.

Завдяки методиці проведення тренінгу, команда може пройти всі стадії групової динаміки, включаючи агресію і зворотний зв'язок. Така форма роботи допомагає учасникам ефективно проаналізувати отриманий досвід і перенести його на реальні робочі ситуації. Основними блоками командотворчих тренінгів можуть бути: спільне планування й розподіл відповідальності в команді; вміння домовлятися; бачення спільної мети; рольовий розподіл у команді; ефективне виконання командних завдань; раціональне використання командного ресурсу; контроль виконання поставлених завдань; прийняття цінностей організації.

Результатами таких тренінгів має стати підвищення рівня довіри в колективі та згуртування команди навколо спільної мети зі справжнім лідером; побудова нових типів взаємин усередині команди, що ґрунтується на глибокому прийнятті й розумінні один одного та сприяє підвищенню особистої відповідальності членів команди за досягнення спільної мети; зниження рівня конфліктності; зростання конструктивності працівників і творчої активності команди, що створює умови для особистісного розвитку.

Сучасним менеджерам освіти стане в нагоді розроблена Л. Карамушкою, О. Філь [16] система тренінгових занять для формування управлінської команди освітньої організації, яка включає взаємопов'язані та послідовно здійснювані тренінги:

- тренінг формування позитивної мотивації менеджерів освітніх організацій та практичних психологів до роботи в управлінській команді;
- тренінг навичок партнерської взаємодії менеджерів освітніх організацій та практичних психологів в управлінській команді.

Необхідно зазначити, що Л. Карамушка та О. Філь [16] вважають значущою умовою впровадження командного менеджменту в освітні організації навчання психологів спеціальних технологій формування команд.

Отже, для успішного управління колективом закладу загальної середньої освіти в умовах розширення демократизації та поглиблення автономізації всіх сфер педагогічної діяльності у відповідності до вимог Концепції «Нова українська школа», керівнику доцільно приділяти особливу увагу впровадженню методів командування, що сприятиме ефективному використанню потенціалу кожного працівника, згуртуванню єдиної, сильної команди, яка спрямована на досягнення спільної мети – забезпечення високої якості освіти

**Висновки.** Таким чином, узагальнення теоретичних підходів та практичного досвіду засвідчило нагальність розширення та поглиблення підготовки керівників закладів освіти щодо забезпечення ефективного командного менеджменту, який спирається на знання теоретичних підходів до сутності командування, його цілей, переваг, обмежень та специфіки технологій, форм та методів впровадження саме в системі освіти.

Це підвищує вимоги до післядипломної педагогічної освіти, яка має забезпечувати системність та результативність роботи з керівниками освітніх установ щодо розвитку їх управлінської компетентності з питань командування.

**У перспективі подальших досліджень** вважаємо доцільним розробити та апробувати програму розвитку психологічної готовності до командної роботи керівників освітніх організацій.

#### Список використаних джерел

1. Базаров Т. Ю. Психологические грани изменяющейся организации. Москва : Аспект Пресс, 2007. 277 с.
2. Белбин М. Р. Типы ролей в командах менеджеров / пер. с англ. Москва : НИРО, 2003. 220 с.
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія. Київ : Наук. світ, 2008. 318 с.
4. Брэдфорд Д. Вызов командной работы : Курс МВА по менеджменту / ред. Аллен Р. Коэн / пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовского. 3-е изд. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 69–114.

5. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти : посібник, створений Центром Інноваційної Освіти «Про.Світ» за підтримки програми «U-LEAD з Європою». URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf> (дата звернення: 05.09.2020).
6. Гавриш Н. В., Янко О. В. Теоретичні засади формування педагогічної команди як суб'єкту управління якістю роботи дошкільного навчального закладу. *Збірник наукових праць Бердянського держ. пед. ун-ту (Педагогічні науки)*. № 1. Бердянськ : БДПУ, 2010. С. 48–53.
7. Геллерт Манфред, Новак Клаус. Все о командообразовании: руководство для тренеров / пер. с нем. Москва : Вершина, 2006. 352 с.
8. Гертер Гитте, Оттл Кристина. Работа в команде: практические рекомендации для работы в группе. Харьков : Гуманитарный центр, 2006. 192 с.
9. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. *Наука і освіта* : науково-практичний журнал Південно-українського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського, 2014. № 5. С. 24–30.
10. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
11. Долженков О. О., Саклюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171–176.
12. Жуков Ю. Модели группового развития (группа-коллектив-команда). *Развитие организации и HR менеджмент* / под ред. Л. М. Кроля. Москва : Класс, 2004. 365 с.
13. Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования. Москва : Аспект Пресс, 2008. 319 с.
14. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Психология управления совместной деятельностью. Новые направления исследований: монография. Москва : Ин-т психологии РАН, 2010. 246 с.
15. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования: современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. Санкт-Петербург : Речь, 2004. 304 с.
16. Карамушка Л. М., Філь. О. А. Психологічний аналіз особливостей діяльності конкурентоздатної управлінської команди освітньої організації. *Актуальні проблеми психології. Том 1. : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія* : зб. наукових праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Київ : Міленіум, 2005. Част. 16. С. 28–42.
17. Карамушка Л. М., Клокар Н. І, Філь. О. І. Технологія формування управлінської команди освітньої організації. Біла Церква : КОПОПК, 2008. 64 с.
18. Карамушка Л. М., Філь. О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : Фірма «ІНККОС», 2007. 268 с.
19. Катценбах Дж., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2013. 376 с.
20. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы : учебное пособие для вузов. Москва : Аспект Пресс, 2001. 318 с.
21. Маргерисон Ч. Д. Колесо командного управления: путь к успеху через систему управления командой / пер. с англ. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. 208 с.
22. Ньюстром Джон, Дэвис Кэйт. Организационное поведение / пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 447 с.
23. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив. Москва : Политиздат, 1982. 256 с.
24. Психологія тимблдингу / О. Г. Романовський, В. В. Шаполова, О. В. Квасник, Т. В. Гура ; за заг. ред. О. Г. Романовського, С. В. Калашникової. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.
25. Ремпель Ж. О. Концептуальні підходи до розуміння феномену «командоутворення». *Проблеми сучасної психології* : зб. наук. праць. 2015. № 2(8). С. 192–198.
26. Ремпель Ж. О. Соціально-психологічні аспекти командоутворення в недержавній організації. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Психологічні науки*. 2015. № 2. С. 110–115.
27. Сартан Г. М. Команда: как создать управляемый коллектив. Москва : Боргес, 2011. 186 с.
28. Сорочан О. Формування ефективної команди, або книжка про те, що один у полі не воїн. Київ, 2010. 104 с.
29. Свенцицкий А. Л. Организационная психология. Москва : Юрайт, 2016. 504 с.
30. Сергиенко С. К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала. Москва : Книжный мир, 2004. 206 с.
31. Синягин Ю. В. Психологические механизмы формирования руководителем управленческой команды : монография. Москва : Радио и связь, 2001. 250 с.
32. Тидор С. Н. Психология управления: От личности к команде. Петрозаводск : Периодика, 1997. 256 с.
33. Тлемешок В. Р. Управленческая команда как субъект строительства будущего. Майкоп : МГТИ, 2001. 34 с.
34. Фопель К. Команда: консультирование и тренинг организаций / пер. с нем. М. Полякова. Москва : Генезис, 2005. 395 с.
35. Янг Р. Лидерство в командах. Азы бизнеса / пер. с англ. Москва : ГИППО, 2004. 122 с.

36. Ярошевский М. Г., Кара-Мурза С. Г., Карцев В. П. и др. Социально-психологические аспекты руководства научным коллективом / отв. ред. М. Г. Ярошевский. Москва : Наука, 1982. С. 13–49.
37. Tuckman, B. W., Jensen, M. A. Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*. 1977. Vol. 4. P. 419–427.

### Spysok vykorystanykh dzherel

1. Bazarov T. Ju. Psihologicheskie grani izmenjajushhejsja organizacii. Moskva : Aspekt Press, 2007. 277 s.
2. Belbin M. R. Tipy rolej v komandah menedzherov / per. s angl. Moskva : HIPPO, 2003. 220 s.
3. Bondarchuk O. I. Sotsialno-psykholohichni osnovy osobystisnoho rozvytku kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u profesiinii diialnosti : monohrafiia. Kyiv : Nauk. svit, 2008. 318 s.
4. Brjedford D. Vyzov komandnoj raboty : Kurs MVA po menedzhmentu / red. Allen R. Kojen / per. s angl. A. Isaenko, A. Lisovskogo. 3-e izd. Moskva : Al'pina Biznes Buks, 2006. S. 69–114.
5. Vid kerivnyka do lidera: praktychni porady dlja dyrektoriv shkil ta kerivnykiv viddiliv osvity : posibnyk , stvorenyi Tsentrom Innovatsiinoi Osvity «Pro.Svit» za pidtrymky prohramy «U-LEAD z Yevropoiu». URL : <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf> (data zvernennia: 05.09.2020).
6. Havrysh N. V., Yanko O. V. Teoretychni zasady formuvannia pedahohichnoi komandy yak subiektu upravlinnia yakistiu roboty doshkilnoho navchalnoho zakladu. *Zbirnyk naukovykh prats Berdianskoho derzh. ped. un-tu (Pedahohichni nauky)*. № 1. Berdiansk : BDPU, 2010. S. 48–53.
7. Gellert Manfred, Novak Klaus. Vse o komandoobrazovanii: rukovodstvo dlja trenerov / per. s nem. Moskva : Vershina, 2006. 352 s.
8. Gerter Gitte, Otl Kristina. Rabota v komande: prakticheskie rekomendacii dlja raboty v gruppe. Har'kov : Gumanitarnyj centr, 2006. 192 s.
9. Holentovska O. S. Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia. *Nauka i osvita: nauko-vo-praktychnyj zhurnal Pivdenno-ukrainskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. K. D. Ushynskoho*, 2014. № 5. S. 24–30.
10. Horbunova V. V. Psykholohiia komandotvorennia: Tsinnisno-rolovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand : monohrafiia. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 2014. 380 s.
11. Dolzhenkov O. O., Sakliuk. O. O. Komandoutvorennia yak metod upravlinnia kolektyvom u zakladi osvity. *Innovatsiina pedahohika*. 2019. Vyp. 10. T. 2. S. 171–176.
12. Zhukov Ju. Modeli gruppovogo razvitija (gruppa-kollektiv-komanda). *Razvitie organizacii i HR menedzhment* / pod red. L. M. Krolja. Moskva : Klass, 2004. 365 s.
13. Zhukov Ju. M., Zhuravlev A. V., Pavlova E. N. Tehnologii komandoobrazovanija. Moskva : Aspekt Press, 2008. 319 s.
14. Zhuravlev A. L., Nestik T. A. Psihologija upravlennja sovmestnoj dejatel'nost'ju. *Novye napravlenija issledovanij : monografija*. Moskva : In-t psihologii RAN, 2010. 246 s.
15. Zinkevich-Evstignejeva T. D., Frolov D. F., Grabenko T. M. Teorija i praktika komandoobrazovanija: sovremennaja tehnologija sozdanija komand / pod red. T. D. Zinkevich-Evstignejevoj, Sankt-Peterburg : Rech', 2004. 304 s.
16. Karamushka L. M., Fil. O. A. Psykholohichni analiz osoblyvosti diialnosti konkurentozdatnoi upravlinskoj komandy osvitnoi orhanizatsii. *Aktualni problemy psykholohii. Tom 1. : Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia* : zb. naukovykh prats In-tu psykholohii im. H. S. Kostiuca APN Ukrainy / za red. S. D. Maksymenka, L. M. Karamushky. Kyiv : Milenium, 2005. Chast. 16. S. 28–42.
17. Karamushka L. M., Klokar N. I., Fil. O. I. Tekhnolohiia formuvannia upravlinskoj komandy osvitnoi orhanizatsii. *Bila Tserkva* : KOIPOPK, 2008. 64 s.
18. Karamushka L. M., Fil. O. A. Formuvannia konkurentozdatnoi upravlinskoj komandy (na materiali diialnosti osvitnikh orhanizatsii) : monohrafiia. Kyiv : Firma «INKOS», 2007. 268 s.
19. Katcenbah Dzh., Smit D. Komandnyj podhod. Sozdanie vysokojeffektivnoj organizacii / per. s angl. Moskva : Al'pina Pabliher, 2013. 376 s.
20. Krichevskij R. L., Dubovskaja E. M. Social'naja psihologija maloj grupy : uchebnoe posobie dlja vuzov. Moskva : Aspekt Press, 2001. 318 s.
21. Margerison Ch. D. Koleso komandnogo upravlennja: put' k uspehu cherez sistemu upravlennja komandoj / per. s angl. Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2004. 208 s.
22. N'justrom Dzhon, Djevis Kjejt. Organizacionnoe povedenie / per. s angl. E. Bugaevoj, V. Vol'skogo. Sankt-Peterburg : Piter, 2000. 447 s.
23. Petrovskij A. V. Lichnost'. Dejatel'nost'. Kollektiv. Moskva : Politizdat, 1982. 256 s.
25. Rempel Zh. O. Kontseptualni pidkhody do rozuminnia fenomenu «komandoutvorennia». *Problemy suchasnoi psykholohii* : zb. nauk. prats. 2015. № 2(8). S. 192–198.
26. Rempel Zh. O. Sotsialno-psykholohichni aspekty komandoutvorennia v nederzhavnij orhanizatsii. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Serija : Psykholohichni nauky*. 2015. № 2. S. 110–115.
27. Sartan G. M. Komanda: kak sozdat' upravljaemyj kolektiv. Moskva : Borges, 2011. 186 s.
28. Sorochan O. Formuvannia efektyvnoi komandy, abo knyzhka pro te, shcho odyn u poli ne vojn. Kyiv, 2010. 104 s.
29. Svencickij A. L. Organizacionnaja psihologija. Moskva : Jurajt, 2016. 504 s.



30. Sergienko S. K. *Sovremennye otechestvennye tehnologii ocenki i razvitija upravlencheskogo personala*. Moskva : Knizhnyj mir, 2004. 206 s.
31. Sinjagin Ju. V. *Psihologicheskie mehanizmy formirovaniya rukovoditelem upravlencheskoj komandy* : monografija. Moskva : Radio i svjaz', 2001. 250 s.
32. Tidor S. N. *Psihologija upravljenja: Ot lichnosti k komande*. Petrozavodsk : Periodika, 1997. 256 s.
33. Tlimeshok V. R. *Upravlencheskaja komanda kak subiekt stroitel'stva budushhego*. Majkop : MGTI, 2001. 34 s.
34. Fopel' K. *Komanda: konsul'tirovanie i trening organizacij* / per. s nem. M. Poljakova. Moskva : Genezis, 2005. 395 s.
35. Jang R. *Liderstvo v komandah. Azy biznesa* / per. s angl. Moskva : GIPPO, 2004. 122 s.
36. Jaroshevskij M. G., Kara-Murza S. G., Karcev V. P. i dr. *Social'no-psihologicheskie aspekty rukovodstva nauchnym kollektivom* / otv. red. M. G. Jaroshevskij. Moskva : Nauka, 1982. S. 13–49.
37. Tuckman, B. W., Jensen, M. A. *Stages of small group development revisited*. *Group and Organizational Studies*. 1977. Vol. 4. P. 419–427.

**Pastukh, L. V. Team-building as an important direction of secondary educational institution management under the New Ukrainian School Concept.** The article deals with team-building in educational institutions. The author analyzes different theoretical approaches for understanding the essence of a team, team-building, defining the features of effective teacher teams in general secondary educational institutions as well as the factors in and means of team-building.

The author considers team-building as a method of managing teaching staff in educational institutions, which is focused on creating an effective team, whose members are aimed at achieving common goals, interaction, complementarity, support, competence-based work, work roles and shared responsibility.

Team-building is influenced by both external (manager, organizational environment) and internal factors (internal group-processes) and can be facilitated by special training technologies to help team-members go successfully through all stages of group dynamics.

Follow-up research can focus on the development and testing of an educational organization heads' team-work readiness development program.

*Key words:* educational institutions, management, team, signs of effective team, team building.

#### Відомості про автора

**Пастух Людмила Василівна**, кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, Хмельницький, Україна.

**Pastukh, Lyudmila Vasylivna**, PhD, senior lecturer of the Department of Management and Educational Technologies of Khmelnytsky Regional Institute for Post-Graduate Pedagogical Education, Khmelnytsky, Ukraine.

*E-mail:* pastyhu@meta.ua