УДК 378.018.8:37.091.113]:[37.07:005.42-007.522](045)

Гагарін Микола Іванович, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, вул. Садова, 28, м. Умань, 20300, e-mail mikolagagarin0@gmail.com, https//orcid.org/0000-0002-4773-3303

Бойченко Валентина Василівна, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, вул. Садова, 28, м. Умань, 20300, e-mail boichenko.v@gmail.com, https//orcid.org/0000-0002-2232-9128

ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Анотація. В статті висвітлено потенційні можливості використання командної взаємодії в управлінських процесах закладу освіти, наголошується на значущості та необхідності підготовки майбутніх педагогів до розв'язання означеної проблеми.

Мета статті – визначити та схарактеризувати умови ефективної підготовки майбутніх педагогів до командної взаємодії в управлінських процесах закладу освіти.

Проаналізовано змістові характеристики сутності понять «педагогічна взаємодія», «командна взаємодія»; наголошується, що взаємодія в управлінських процесах передбачає наявність загальних цілей усіх учасників; прагнення спільної діяльності, яка не суперечить індивідуальним мотивам; розподіл повноважень між учасниками взаємодії; координація дій учасників освітнього процесу; усвідомлена необхідність в управлінні спільною діяльністю; спрямованість на єдиний результат; єдність просторово-часового функціонування учасників взаємодії.

Схарактеризовано педагогічні умови, що забезпечують підготовку майбутніх педагогів до ефективної командної взаємодії в управлінських процесах: формування готовності майбутніх педагогів до спільного створення з усіма учасниками освітнього процесу та втілення в життя місії і стратегії розвитку закладу освіти; запровадження стилю гуманних міжособистісних стосунків між учасниками командної взаємодії; ознайомлення майбутніх педагогів з потенціалом учнівського самоврядування, усвідомлення необхідності узгодження темпів розвитку, об'єднання зусиль учнівського (більш динамічного) та педагогічного (відносно статичного і консервативного) колективів у командній взаємодії.

Подальших досліджень потребує проблема моніторингу стану підготовки майбутніх педагогів до командної взаємодії в управлінських процесах закладу освіти.

Ключові слова: взаємодія, педагогічна взаємодія, командна взаємодія,

взаємодія між учасниками освітнього процесу, управлінські процеси, професійна підготовка майбутніх педагогів, умови підготовки майбутніх педагогів до ефективної командної взаємодії.

Haharin Mykola Ivanovuch, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of Department Pedagogics and Education Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Garden, 28, Uman, 20300, E-mail mikolagagarin0@gmail.com, https//orcid.org/0000-0002-4773-3303

Boychenko Valentyna Vasylivna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of Department Pedagogics and Education Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Garden, 28, Uman, 20300, E-mail boichenko.v@gmail.com, https//orcid.org/0000-0002-2232-9128

TRAINING OF FUTURE TEACHERS FOR TEAMWORK IN THE MANAGEMENT PROCESSES OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Abstract. The article highlights the potential possibilities of using teamwork in the management processes of an educational institution, emphasizes the importance and necessity of training future teachers to solve this problem.

The purpose of the article is to define and characterize the conditions for effective training of future teachers for teamwork in the management processes of an educational institution.

The article analyzes the content characteristics of the essence of the concepts of “pedagogical interaction” and “team interaction”; it is emphasized that interaction in management processes implies the presence of common goals of all participants; the desire for joint activities that do not contradict individual motives; distribution of powers between participants in the interaction; coordination of actions of participants in the educational process; the realized need to manage joint activities; focus on a single result; unity of spatial and temporal functioning of participants in the interaction.

The pedagogical conditions that ensure the preparation of future teachers for effective teamwork in management processes are characterized: formation of future teachers' readiness to co-create with all participants of the educational process and implement the mission and development strategy of the educational institution; introduction of a style of humane interpersonal relations between participants of teamwork; familiarization of future teachers with the potential of student self-government, awareness of the need to coordinate the pace of development, unite efforts

The problem of monitoring the state of preparation of future teachers for teamwork in management processes requires further research.

Keywords: interaction, pedagogical interaction, team interaction, interaction between participants of the educational process, management processes, professional

training of future teachers, conditions of training future teachers for effective team interaction.

Постановка проблеми. Підготовка майбутніх педагогів до професійної діяльності передбачає формування здатності взаємодіяти з учасниками освітнього процесу, активно залучати їх до спільного вирішення проблем, забезпечення функціонування закладу освіти. Водночас, у концепції Нова українська школа наголошується на необхідності впровадження педагогіки партнерства, що передбачає спілкування, командну взаємодію, співпрацю між учителем, учнем і батьками, котрі об'єднані спільними цілями та прагненнями, є добровільними й зацікавленими спільниками, рівноправними учасниками освітнього процесу, відповідальними за результат [1].

Таким чином, проблема забезпечення ефективної командної взаємодії у функціонуванні закладів освіти загалом та в управлінських процесах зокрема, є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній педагогіці до тлумачення сутності понять «педагогічна взаємодія», «партнерська взаємодія», «співробітництво», «партнерство» зверталися сучасні українські вчені І. Андрощук. І. Бех, О. Коханова, В. Лозова, М. Подберезський, О. Тадеуш, Г. Троцко та ін. [2; 3; 4; 5; 6; 7].

Основи управління закладами освіти, вітчизняний та зарубіжний досвід підготовки педагогів до управлінської діяльності висвітлено у працях І. Драч, Б. Гаєвського, Г. Єльникової, Л. Калініної, А. Прокопенко, Т. Рогової та ін. [8; 9; 10; 11].

Потенційні можливості організації та здійснення командної взаємодії проаналізовано у дослідженнях низки вчених (В. Горбунова, О. Коберник, П. Ленсіоні, Р. Маслюк, С. Пензай, С. Ящук та ін.) [12; 13; 14].

Однак, дослідницької уваги потребує проблема підготовки майбутніх педагогів до командної взаємодії в управлінських процесах.

Мета статті – визначити та схарактеризувати умови ефективної підготовки майбутніх педагогів до командної взаємодії в управлінських процесах.

Виклад основного матеріалу. Термін «взаємодія» має міждисциплінарний характер і розглядається у філософії, соціології, психології, педагогіці та інших науках. Дане поняття тлумачиться як: взаємозалежний обмін діями, спрямований на реалізацію завдань спільної діяльності; синтез енергії, що спричиняє народження нових знань, речей, організаційних структур; сполучний елемент соціальних зв'язків та ін.

Аналіз наукових джерел свідчить, що до основних характеристик взаємодії зараховують: взаємопізнання, взаєморозуміння, взаємні дії, взаємовплив. Кожна з таких характеристик є досить самостійною і має власний зміст, лише комплексна її реалізація у освітньому процесі забезпечує продуктивність педагогічної взаємодії.

Взаємодія визначає існування і структурну організацію будь-якої соціальної системи, її об'єднання поряд з іншими компонентами в систему більшого порядку, властивостей всіх складових, процесів і явищ.

Педагогічна взаємодія, на переконання М. Подберезського [6], характеризується загальними і специфічними властивостями, адже немає жодного явища в освітньому середовищі, в основі якого не відбувалася б суб'єкт-суб'єктна взаємодія. До властивостей загального порядку на думку, науковця належать: суперечливість педагогічних взаємодій, що полягає у зіткненні, з одного боку, потреби об'єктів і суб'єктів зберегти себе в незмінному вигляді, а з іншого – у прагненні зміцнити свій стан шляхом розширення рамок власного впливу; одночасна відкритість та ізольованість закладів освіти як педагогічних систем; різнохарактерний зв'язок суб'єктів і об'єктів, залучених до педагогічної взаємодії; розбіжності між теоретичними побудовами з реаліями практичного здійснення та ін.; виникнення нових якостей у зв'язках і станах суб'єктів і об'єктів як результат педагогічної взаємодії. Дослідник виокремив також специфічні властивості педагогічної взаємодії: взаємозв'язок соціальних, психологічних, педагогічних підходів до організації педагогічних взаємодій; спрямованість на передачу знань, умінь суспільного досвіду від покоління до покоління; детермінованість соціокультурною та освітньою ситуаціями; безперервність, послідовність, одночасну дискретність педагогічних взаємодій; необхідність створення умов для самоактуалізації і самореалізації суб'єктів, що залучені до системи педагогічних взаємодій; закономірну асиметричність позицій суб'єктів педагогічної взаємодії, що створює підстави для розвитку та саморозвитку суб'єктів і об'єктів у педагогічному просторі, діалектичний взаємозв'язок із процесом спілкування, його інтерактивною, інформативною, перцептивною функціями, як основою педагогічного процесу.

Таким чином, М. Подберезський визначає педагогічну взаємодію як визначений освітньою ситуацією, опосередкований соціально-психологічними процесами зв'язок суб'єктів (і об'єктів) освіти, що викликає кількісні та/або якісні зміни вихідних властивостей і станів означених вище суб'єктів та об'єктів.

Сутність суб'єкт-суб'єктної педагогічної взаємодії обґрунтовано в дослідженні І. Андрощук, в якому вона доводить, що суб'єкт-суб'єктна взаємодія у системі «вчитель – учень», «учень – учень» забезпечує: розширення сфер діяльності дитини; акцентує увагу на розвитку мотиваційної сфери особистості, адекватної самооцінки та необхідних для успіху вольових якостей; забезпечує індивідуальний підхід, що дає можливість створювати ситуації успіху для кожного зокрема; сприяє створенню мікросередовища, яке сприяє досягненню успіху дитиною [2, с. 53].

На думку Г. Дегтярьової, якісна підготовка майбутніх педагогів, орієнтована на реалізацію співпраці в професійній діяльності залежить від наступних психологічних чинників: усвідомлення педагогом дидактичних і психологічних труднощів професійної діяльності; сформованості культури педагогічної взаємодії; створення сприятливого освітнього середовища; професійної взаємодії педагогів і психологів у закладі освіти. Як одну з важливих умов початкового етапу організації педагогічного партнерства, дослідниця розглядає створення сприятливої, комфортної атмосфери стосунків

між учасниками освітнього процесу, встановлення між ними багатоаспектної, глибокої комунікації, що сприяє особистісному і професійному розвитку майбутнього фахівця [15, с. 66–68].

Узагальнюючи погляди вчених (В. Горбунова, О. Коберник, П. Ленсіоні, Т. Рогова та ін.), можна сказати, що командна взаємодія розуміється як спільна, взаємопов'язана, узгоджена, цілеспрямована діяльність різних суб'єктів з метою досягнення спільних цілей і вирішення виникаючих у спільній діяльності проблем; відповідальне співробітництво, що вибудовується в єдності діалогу членів команди, конструктивного обговорення проблем і їх можливих рішень; процес впливу об'єктів один на одного, їх взаємна зумовленість; особистісне взаємозбагачення і розвиток членів команди, надбання ними соціального досвіду; особливий тип взаємовідносин, заснований на особистісному прийнятті один одного, взаємному, високому рівні мотивації, загальних групових цінностях і різнобічному співробітництві.

Командна взаємодія в управлінських процесах передбачає наявність загальних цілей усіх учасників; прагнення спільної діяльності, яка не суперечить індивідуальним мотивам; розподіл повноважень між учасниками взаємодії; координація дій учасників освітнього процесу; усвідомлена необхідність в управлінні процесом спільної діяльності; націленість на єдиний результат; єдність просторово-часового функціонування учасників взаємодії.

Поділяємо точку зору І. Драч про те, що нова парадигма освітнього лідерства передбачає утвердження принципу командності, який зумовлює делегування влади та співробітництво, використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці, досягнення визначеної мети. Вчена наголошує, що взаємо-доповнювальна команда повинна складатися із членів команди, чиї сильні сторони доповнюють слабкі сторони інших. У кожній управлінській команді повинен бути визнаний лідер, здатний забезпечити ефективну комунікацію та реагування на швидкоплинні процеси, які відбуваються в суспільстві.

Загальноприйнятим є тлумачення терміну «управління» як процесу «переведення» системи з одного якісного стану в інший у відповідності з метою управління. Дослідниця Г. Єльникова розглядає управління як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей розвитку та дії механізмів самоуправління [10, с. 192].

На думку Б. Гаєвського, «Процес управління є впорядкуванням системи, що здійснюється в системах, у яких існує мережа причинно-наслідкових залежностей, здатних у межах даної основної якості переходити з одного стану в інший» [9, с. 10]. Найбільш оптимальним, на наш погляд, є наступний розподіл функцій управління: планування, організація, контроль, регулювання, аналіз.

Актуальною є точка зору Л. Калініної про те, що організація суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії між компонентами (елементами) системи управління закладу освіти, як активною системою, спрямовується на

реалізацію місії, стратегічних, тактичних і операційних цілей управління, визначає сутність горизонтальних і вертикальних інформаційно-комунікаційних взаємозв'язків суб'єктів і об'єктів управління в їх внутрішній взаємодії та взаємодії з інститутами зовнішнього середовища [11, с. 100].

Як справедливо наголошує П. Ленсіоні, створення потужної команди – справа здійсненна. Факт залишається фактом: заслужений успіх приходить до тих команд, яким вдається подолати недоліки у стосунках між персоналом, загалом притаманні людській природі, котрі руйнують колектив і породжують у ньому нездоровий мікроклімат [13].

Аналіз праць науковців, функціонування закладів освіти уможливлює виокремлення педагогічних умов, що забезпечують підготовку майбутніх педагогів до ефективної командної взаємодії в управлінських процесах:

– формування готовності майбутніх педагогів до спільного створення з усіма учасниками освітнього процесу та втілення в життя місії і стратегії розвитку закладу освіти;

– запровадження стилю гуманних міжособистісних стосунків між учасниками командної взаємодії;

– ознайомлення майбутніх педагогів з потенціалом учнівського самоврядування, усвідомлення необхідності узгодження темпів розвитку, об'єднання зусиль учнівського (більш динамічного) та педагогічного (відносно статичного і консервативного) колективів у командній взаємодії.

Схарактеризуємо означені умови детальніше. Стратегія – (дав.-гр. στρατηγία, мистецтво полководця) – визначається як загальний, недеталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, та спрямований на досягнення успіху в кінцевому результаті, власне, спосіб досягнення складної цілі.

Стратегія розвитку дає змогу визначити напрями руху закладу освіти (розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти, здійснення стратегічного планування) та передбачає наступні блоки: цінності закладу освіти (визначають поведінкові моделі усіх учасників освітнього процесу, наприклад, особиста гідність, взаємна відповідальність, толерантність та ін.); місія закладу освіти – визначення мети діяльності закладу освіти, для кого здійснюється освітня діяльність, забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей роботи закладу; візія закладу освіти – можливість «бачити», куди «рухається» заклад освіти, які цілі прагне реалізувати; стратегічні та операційні цілі діяльності закладу освіти. Стратегічні цілі визначають, яким може бути заклад освіти через декілька років, визначають напрями розвитку, сфери, на яких необхідно сконцентрувати зусилля адміністрації, педагогічного, учнівського колективів. Стратегічні цілі обов'язково мають корелюватись із візією, адже їх виконання наближає заклад до її досягнення; операційні цілі характеризують, яким чином заклад освіти буде досягати стратегічних цілей та які кроки необхідні для цього. В операційних цілях стратегія закладу освіти деталізується від загального до конкретного [18].

Командна взаємодія педагогів, здобувачів освіти регламентується нормативно-правовою базою, «культурою закладу освіти», яку утворюють

традиції, структура, особливості функціонування закладу освіти, своєрідність та специфіка, єдність загального і особливого, що притаманне окремому закладу освіти (середовище, умови, традиції, склад педагогічного колективу, рівень вихованості здобувачів освіти та ін.).

Учасники освітнього процесу постійно обмінюються інформацією, взаємодіють між собою, товаришують, приятелюють, власне, насичують освітнє середовище міжособистісними стосунками. Загалом, міжособистісні стосунки трактуються як зв'язки між людьми (групами, спільнотами людей), що суб'єктивно переживаються та об'єктивно виявляються в характері, способах міжособистісної взаємодії, тобто, як взаємні впливи людей один на одного в процесі їх взаємодії та спілкування. Це система орієнтації й очікувань, установок, стереотипів та інших диспозицій, через які людина сприймає та оцінює інших людей Такі диспозиції опосередковані цілями, цінностями, змістом, організацією спільної командної діяльності, водночас виступають основою формування соціально-психологічного клімату в колективі.

Науковці виокремлюють такі етапи розвитку гуманних стосунків між учасниками освітнього процесу: розширення і вдосконалення почуття відповідальності; формування внутрішніх регуляторів гуманних стосунків (потреби, мотиви, моральні знання, ідеали, самооцінка); виникнення гуманних почуттів; зростання психологічної змістовності стосунків, прояв теплоти, сердечності, люб'язності; оволодіння досвідом моральних стосунків; зростання здатності до спонтанного прояву гуманних стосунків в різних сферах діяльності і спілкування [16; 17].

На нашу думку, формування гуманних міжособистісних стосунків в умовах функціонування закладу освіти може бути успішним за дотримання наступних умов: задоволення природних потреб здобувачів освіти в соціальній активності; надання особистості можливості самоствердждуватися в найбільш значущих сферах життєдіяльності; педагог є джерелом досвіду, до нього завжди можна звернутися, якщо виникли життєві труднощі; формувати середовище для спільних переживань та емоцій; розвиток готовності та здатності кожного відверто висловлювати свої почуття; формувати в особистості здатність до емпатії та толерантності, уважність до власних переживань і переконань, та до почуттів, переконань інших людей; активність і відповідальність кожного у процесі взаємодії; самопізнання; орієнтація на конкретні здібності, інтереси, потреби особистості.

Наголошуємо, що участь здобувачів освіти у самоврядуванні підвищує соціальну активність, розвиває самостійність, ініціативу, творчість, відповідальність; формує навички командної взаємодії: лідерства, пошуку згоди в групі, напрацювання колективних цілей і шляхів їх досягнення, чіткого виконання своєї частини спільної справи, аналізу і самоаналізу.

Таким чином, управління закладами освіти має гармонійно поєднуватися з делегуванням повноважень учасникам освітнього процесу, учнівським самоуправлінням. Актуальною є точка зору А. Макаренко про те, що мистецтво керівника «саме в тому і полягає, щоб зберігаючи строгу супідрядність, відповідальність, дати широкий простір громадським силам, суспільній думці,

педагогічному колективу, шкільній пресі, ініціативі окремих осіб та розгорнутій системі самоуправління» [19, с. 311]. Водночас, як стверджував педагог, самоуправління вихованців не може успішно розвиватися лише на основі самоорганізації, без педагогічного керівництва. До основних принципів педагогічного керівництва самоуправлінням належать: послідовність і поступовість; планування; систематичність; дотримання педагогами прав і повноважень даних органів; діловитість; регулярність; облік і контроль; створення системи навчання для активу та ін. [19].

Самоуправління може розглядатись на особистісному рівні, як управління собою, власним розвитком; в умовах закладів освіти самоуправління визначається, як функція, командна діяльність. Згідно Закону України «Про освіту», громадське самоврядування трактується як право учасників освітнього процесу безпосередньо, та через органи громадського самоврядування колективно вирішувати питання організації та здійснення освітнього процесу, захисту їх прав, інтересів, організації дозвілля та оздоровлення, брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти у межах повноважень, що визначені законом та установчими документами закладу освіти [20].

Система самоврядування дає змогу залучити здобувачів освіти до громадського життя; налагодити співробітництво з адміністрацією, педагогічним колективом, громадськістю, сприяє самовираженню та самореалізації, вихованню гармонійно розвиненої особистості, спонукає до згуртування колективу, створення демократичної атмосфери в освітньому просторі, активної участі у забезпеченні оптимального функціонування закладу освіти.

Органи самоврядування можуть бути різноманітними, складатись з виборних та уповноважених осіб, постійними і тимчасовими (ситуативними), оновлюватись залежно від потреби та бажань; охоплювати всі напрями життєдіяльності колективу. До найпоширеніших органів самоврядування належать парламент, кабінет міністрів закладу освіти, конференція, рада старшокласників (студентська рада), старостат, комітети та ін. Найголовніше, щоб учасники освітнього процесу не сприймали діяльність в органах самоврядування як формальність, гру; розуміли, що спільно вирішують реальні проблеми, їх рішення є дійсно самостійними, обов'язковими до виконання та приймаються без тиску педагогічних працівників. Водночас, становлення та розвиток самоврядування не визначається як самоціль, а зумовлене потребою самореалізації здобувачів освіти та вдосконалення життєдіяльності закладу освіти.

Висновки. Таким чином, до важливих завдань професійної підготовки майбутніх педагогів належать: формування готовності до спільного створення з усіма учасниками освітнього процесу та втілення в життя місії і стратегії розвитку закладу освіти; запровадження стилю гуманних міжособистісних стосунків між учасниками командної взаємодії; ознайомлення майбутніх педагогів з потенціалом самоврядування, усвідомлення необхідності узгодження темпів розвитку, об'єднання зусиль учнівського (більш

динамічного) та педагогічного (відносно статичного і консервативного) колективів у командній взаємодії.

Стаття не вичерпує всіх аспектів порушеної проблеми. Подальших досліджень потребує проблема моніторингу стану підготовки майбутніх педагогів до командної взаємодії в управлінських процесах.

Література:

1. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої освіти. *Освіта України*. Київ, 2016. 23 серпня.
2. Андрощук І. В. Педагогічна взаємодія у професійній діяльності: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2017. 190 с.
3. Бех І. Д. Особистість на шляху до духовних цінностей: монографія. Київ – Чернівці: Букрек, 2018. 320 с.
4. Коханова О. П. Психологія партнерської взаємодії в освіті: навчально-методичний посібник.Київ: Вид-во ПП Щербатих О. В. 2011. 104 с.
5. Лозова В. І., Троцко Г. В. Теоретичні основи виховання і навчання: навч. посіб. Харків: Харк. держ. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди; ОВС, 2002. 400 с.
6. Подберезький М. К. Характеристика особливостей педагогічної взаємодії. Вісник Дніпропетровського університету ім. А. Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія. 2011. № 2. С. 31–36.
7. Тадеуш О. М. Освітнє партнерство у просторі вищої школи: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Педагогічна освіта*: *Теорія і практика*. *Психологія*. *Педагогіка*, 2020. № 33 (1). С. 61–68.
8. Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. *Scientific Journal «ScienceRise». Серія «Педагогічні науки»*, 2015. № 2/1(7). С. 63–66.
9. Гаєвський Б. А. Основи науки управління. Київ : МАУП, 1997. 112 с.
10. Єльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
11. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія. / Л. М. Калініна та ін. Київ. Конві Прінт. 2018. 224 с.
12. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
13. Lencioni P. The five dysfunctions of a team: a leadership fable. San Francisco. Jossey Bass. 2022. 256 p.
14. Ящук С. М., Маслюк Р. В., Пензай С. А. Формування готовності до командної взаємодії на уроках фізичної культури. *Актуальні питання у сучасній науці. 2023 2 (8)* С. 382–392.
15. Дегтярьова Г. Педагогічна взаємодія у контексті якісної професійної підготовки фахівців у ПТНЗ. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2013. № 4. С. 64–74.
16. Кириченко В. І. Організація партнерської взаємодії навчального закладу і батьків учнів. Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. 2013. Вип. 17(1). С. 319–326.
17. Киричук В. О. Педагогічне проектування як основа управління розвитком особистості учня. Освіта та розвиток обдарованої особистості. 2013. № 8–9. С. 90–95.
18. Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора URL: https://sqe.gov.ua/yak-rozrobiti-strategiyu-rozvitku-shkol/
19. Провідництво в освіті. Від ідеї до вічності: колективна монографія / за заг. ред. І. Т. Богданова. *Освіта України,* 2017. 368 с.

20. Закон України «Про освіту». *Відомості Верховної Ради України*. 2017. 25 вересня.

References:

1. Nova ukrainska shkola. Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi osvity [New Ukrainian school. Conceptual foundations of secondary education reform]. (2016) *Osvita Ukrainy*. 23 serpnia. [in Ukrainian].

2. Androshchuk, I. V. (2017). Pedahohichna vzaiemodiia u profesiinii diialnosti [Pedagogical interaction in professional activity]. Khmelnytskyi: KhNU. 190 s. [in Ukrainian].

3. Bekh, I. D. (2018). Osobystist na shliakhu do dukhovnykh tsinnostei [Personality on the way to spiritual values] : monohrafiia. Kyiv – Chernivtsi: Bukrek, 320 s. [in Ukrainian].

4. Kokhanova, O. P. (2011). Psykholohiia partnerskoi vzaiemodii v osviti [Psychology of partnership interaction in education]. Kyiv: Vyd-vo PP Shcherbatykh O. V. [in Ukrainian].

5. Lozova, V. I., Trotsko, H. V. (2002). Teoretychni osnovy vykhovannia i navchannia: [Theoretical foundations of education and training]: navch posib. Kharkiv: Khark. derzh. ped. un-t im. H. S. Skovorody; OVS, 400 s. [in Ukrainian].

6. Podberezkyi, M. K. (2011). Kharakterystyka osoblyvostei pedahohichnoi vzaiemodii [Characterization of the features of pedagogical interaction]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu im. A. Nobelia. Seriia: Pedahohika i psykholohiia.* i*ssue* 2. 31–36. [in Ukrainian].

7. Tadeush, O. M. (2020). Osvitnie partnerstvo u prostori vyshchoi shkoly: vitchyznianyi ta zarubizhnyi dosvid [Educational partnership in the space of a higher school: domestic and foreign experience]. *Pedahohichna osvita: Teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika, issue* 33 (1). 61–68. [in Ukrainian].

8. Drach, I. I. (2015). Liderstvo i komandnist v upravlinni navchalnym zakladom [Leadership and teamwork in the management of an educational institution]. *Scientific Journal «ScienceRise». Seriia «Pedahohichni nauky», issue* 2/1(7). 63–66. [in Ukrainian].

9. Haievskyi, B. A. (1997) Osnovy nauky upravlinnia [Basics of management science]. Kyiv: MAUP. [in Ukrainian].

10. Yelnykova, H. V. Naukovi osnovy rozvytku upravlinnia zahalnoiu serednoiu osvitoiu v rehioni [Scientific foundations of the development of general secondary education management in the region]. Kyiv : DAKKO, 1999. 303 s. [in Ukrainian].

11. Upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy yak aktyvnymy systemamy: modeli ta mekhanizmy [Management of general education institutions as active systems: models and mechanisms]: monohrafiia. / L. M. Kalinina (Ed) et al. (2018). Kyiv. Konvi Print. [in Ukrainian].

12. Horbunova, V. V. (2014). Psykholohiia komandotvorennia: Tsinnisno-rolovyi pidkhid do formuvannia ta rozvytku komand [Psychology of team building: A value-role approach to the formation and development of teams]: monohrafiia. Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. I. Franka. 380. [in Ukrainian].

13. Lencioni, P. (2022). The five dysfunctions of a team: a leadership fable. San Francisco. Jossey Bass. 256 p. [in English].

14. Yashchuk, S. M., Masliuk, R. V., Penzai, S. A. (2023). Formuvannia hotovnosti do komandnoi vzaiemodii na urokakh fizychnoi kultury [Formation of readiness for teamwork in physical education lessons]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi. issue* 2 (8) 382–392. [in Ukrainian].

15. Dehtiarova, H. (2013). Pedahohichna vzaiemodiia u konteksti yakisnoi profesiinoi pidhotovky fakhivtsiv u PTNZ. Pedahohika i psykholohiia profesiinoi osvity. *issue* 4. 64–74. [in Ukrainian].

16. Kyrychenko, V. I. (2013). Orhanizatsiia partnerskoi vzaiemodii navchalnoho zakladu i batkiv uchniv [Organizing partnerships between educational institutions and students' parents]. *Teoretyko-metodychni problemy vykhovannia ditei ta uchnivskoi molodi.* 2013. i*ssue* 17(1). 319–326. [in Ukrainian].

17. Kyrychuk, V. O. (2013). Pedahohichne proektuvannia yak osnova upravlinnia rozvytkom osobystosti uchnia. [Pedagogical design as a basis for managing the development of a student's personality]. *Osvita ta rozvytok obdarovanoi osobystosti.* i*ssue* 8–9. 90–95. [in Ukrainian].

18. Yak rozrobyty stratehiiu rozvytku shkoly: plan dlia dyrektora URL: https://sqe.gov.ua/yak-rozrobiti-strategiyu-rozvitku-shkol/ [in Ukrainian].

19. Providnytstvo v osviti. Vid idei do vichnosti [Leadership in Education. From idea to eternity]: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. I. Bohdanova. (2017). Osvita Ukrainy, 368 s. [in Ukrainian].

20. Zakon Ukrainy «Pro osvitu». [Law of Ukraine "On Education"]. (2017). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 25 veresnia. [in Ukrainian].