

КАРПАТСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА



**Міністерство освіти і науки України**

**Карпатський національний університет імені Василя Стефаника**

**Педагогічний факультет**

**Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту імені**

**Богдана Ступарика**

*Любов ПРОКОПІВ, Маряна ДЕРЕНЮК*

**ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДНА РОБОТА В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Навчально-методичний посібник**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Спеціальність:** А5 Професійна освіта (за спеціалізаціями)

Івано-Франківськ 2026

**УДК 37.091:005.32**

**ББК 74.58я73**

Лідерство та командна робота в освітній діяльності : навчально-методичний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності А5 «Професійна освіта (цифрові технології)». / Упорядн. Прокопів Л.М., Деренюк М.П. Івано-Франківськ : Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2025. 185 с.

Рекомендовано до друку Вченою радою Педагогічного факультету Карпатського національного університету імені Василя Стефаника (протокол №6 від 26 грудня 2025 р.)

**Рецензенти :**

Стинська Вікторія Володимирівна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки та освітнього менеджменту імені Богдана Ступарика Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

Чепіль М.М. – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

Навчально-методичний посібник присвячений актуальним проблемам формування лідерських і командних компетентностей у здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОП «Професійна освіта (Цифрові технології)». У посібнику розкрито теоретичні засади лідерства як соціально-педагогічного феномену, сучасні моделі та стилі лідерства, особливості командної роботи в професійній та цифровій освіті. Значну увагу приділено лідерству в умовах цифрової трансформації освіти, дистанційного і змішаного навчання, цифрової культури та відповідального лідерства. Практична спрямованість посібника забезпечується системою тренінгових вправ, кейсів, проєктних і творчих завдань, орієнтованих на розвиток командної взаємодії, комунікації, рефлексії та професійного саморозвитку майбутніх педагогів. Матеріали побудовані з урахуванням компетентнісного підходу, вимог Національної рамки кваліфікацій і сучасних тенденцій професійної освіти.

Рекомендовано для студентів, викладачів, науково-педагогічних працівників і здобувачів освіти, зацікавлених проблемами лідерства та командної

**©Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2025**

**©Прокопів Л.М., 2025**

**©Деренюк М.П., 2025**



## Зміст

Розділ 1. Теоретичні засади лідерства та командної роботи.....	6
1.1. Поняття та сутність лідерства .....	6
1.2. Основні теорії лідерства .....	8
1.3 Лідерство і керівництво: сутнісні відмінності .....	11
1.4. Команда та командна робота: визначення, стадії розвитку .....	14
1.5 Лідерські компетентності педагога цифрових технологій .....	16
Розділ 2. Лідерство в освітньому середовищі .....	23
2.1. Теорія рис лідерства: витоки, зміст і педагогічне значення .....	23
2.2. Лідерство в професійній освіті та цифрових технологіях .....	29
2.4. Трансформаційне та резонансне лідерство: цінності, натхнення і розвиток освітніх спільнот .....	34
2.5. Порівняльний аналіз теорій лідерства: можливості застосування у професійній освіті цифрових технологій.....	39
РОЗДІЛ 3. ОСОБИСТІСТЬ ЛІДЕРА В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	46
3.1. Особистість лідера як педагогічний і соціально-професійний феномен.....	46
3.2. Командна взаємодія серед педагогів.....	48
3.3. Управління конфліктами та стресом у команді.....	50
3.4. Цінності, мотивація та професійна зрілість лідера в освітній діяльності.....	52
3.5. Лідерська ідентичність, рефлексія та саморозвиток педагога .....	57
3.6. Професійна відповідальність і етика лідера в освіті.....	61
РОЗДІЛ 4. КОМАНДНА РОБОТА В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	68
4.1. Командна робота як педагогічний і професійний феномен у цифровій освіті .....	68
4.2. Типи команд і ролі учасників у професійній та цифровій освіті.....	74
4.3. Етапи формування команди та командна динаміка в освітньому середовищі .....	80
4.4. Комунікація, конфлікти та їх подолання в освітніх командах .....	82
4.5. Оцінювання ефективності командної роботи та розвиток командних компетентностей .....	87
Розділ 5. Емоційний інтелект у лідерстві та командній роботі.....	93
5.1. Сутність емоційного інтелекту.....	93
5.2. Роль емоційного інтелекту в лідерстві .....	98
5.3. Емоційний інтелект у командній роботі.....	100
5.4. Розвиток емоційного інтелекту педагогів і студентів.....	102



РОЗДІЛ 6. ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА РОБОТА В ЦИФРОВОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ .....	106
6.1. Цифрове освітнє середовище як простір формування лідерства і командної взаємодії .....	106
6.2. Цифрові інструменти підтримки лідерства та командної роботи в освіті.....	109
6.3. Лідерство в дистанційному та змішаному навчанні: виклики і можливості .....	114
6.4. Цифрова культура, безпека і відповідальне лідерство в освітньому середовищі .....	117
6.5. Підготовка майбутніх педагогів до лідерства і командної роботи в цифровій професійній освіті .....	121
Розділ 7. Практичний інструментарій розвитку лідерських і командних компетентностей .....	128
7.2. Діагностичні методики та опитувальники.....	132
7.3. Тренінгові вправи розвитку лідерства в освітній діяльності .....	134
7.4. Кейс-метод у формуванні лідерських і командних компетентностей .....	138
7.6 Творчі завдання та проєктна діяльність у розвитку лідерства і командної роботи.....	148
7.4. Тренінгові вправи та ігри для розвитку команди .....	152
РОЗДІЛ 8. САМОРОЗВИТОК, РЕФЛЕКСІЯ ТА ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ ЛІДЕРА В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ .....	158
8.1. Саморозвиток як основа лідерства майбутнього педагога .....	158
8.2. Рефлексія як механізм удосконалення лідерських і командних практик.....	160
8.3. Професійне зростання і кар'єрні траєкторії педагога-лідера в цифровій освіті .....	164
РОЗДІЛ 9. УЗАГАЛЬНЕННЯ, ПІДСУМКИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИКЛАДАННЯ КУРСУ .....	169
9.1. Концептуальні підсумки курсу та інтеграція результатів навчання.....	169
9.2. Методичні рекомендації для викладачів і здобувачів освіти щодо реалізації курсу..	174
Глосарій .....	177
Список використаних джерел .....	180



Сучасна система освіти вимагає від педагогів не лише фахових знань, а й розвинених лідерських якостей та навичок командної роботи. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та впровадження STEM-підходів, вміння вести за собою колег і учнів, ефективно співпрацювати у команді набувають особливої актуальності. Освітня парадигма змінюється від авторитарної моделі до студентоцентричної, де вчитель виступає лідером, наставником і фасилітатором змін, а не лише джерелом знань. Формування згуртованих команд педагогів для реалізації інноваційних проєктів, розвиток емоційного інтелекту фахівців освіти для створення позитивного середовища – усе це є необхідними умовами успішної професійної діяльності майбутніх викладачів цифрових технологій.

Лідерство та командна робота належать до ключових універсальних компетентностей фахівця. Згідно з Національною рамкою кваліфікацій для бакалаврів спеціальності А 5 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)», випускник має бути здатним ефективно працювати в команді (ЗК8), проявляти ініціативу (ЗК10) та керувати освітніми проєктами (СК3). Отже, опанування лідерських і командних компетентностей є невід’ємною складовою професійного становлення майбутнього викладача цифрових технологій.

У цьому навчальному посібнику розкрито теоретичні основи лідерства і командоутворення, особливості прояву лідерства в освітньому середовищі, принципи ефективної командної роботи педагогів та студентів, а також роль емоційного інтелекту в освітній діяльності. Окремий розділ присвячено практичному інструментарію розвитку лідерських і командних компетентностей: подано діагностичні методики (анкети, опитувальники, шаблони), практичні завдання та кейси із галузі освіти, зокрема STEM/EdTech, для застосування набутих знань. Структура і зміст посібника відповідають вимогам ОП підготовки бакалаврів за спеціальністю А5 «Професійна освіта (цифрові технології)» та орієнтовані на досягнення програмних результатів навчання.



## **Розділ 1. Теоретичні засади лідерства та командної роботи**

### **1.1. Поняття та сутність лідерства**

Лідерство – багатовимірний соціально-психологічний феномен, що в загальному вигляді розуміється як здатність однієї особи впливати на групу людей для досягнення спільної мети. У класичних визначеннях ХХ століття акцент робився то на домінуванні й контролі, то на особистісних якостях лідера, то на відносинах та взаємодії з послідовниками. Лідерство в освіті є складним соціально-педагогічним феноменом, який поєднує особистісні характеристики, соціальну взаємодію та професійну відповідальність. У сучасній професійній освіті цифрового спрямування лідерство виходить за межі формального управління і постає як здатність ініціювати зміни, організовувати командну діяльність і сприяти розвитку освітнього середовища.

Сучасні підходи розглядають лідерство як процес впливу і взаємодії, в якому лідер надихає команду однодумців і спрямовує їх до спільного результату. Важливо підкреслити, що лідерство – це не лише формальна керівна позиція, але й соціальна роль, яку може брати на себе будь-хто в групі, хто здатен повести інших за собою.

У структурі лідерства традиційно виокремлюють три головні компоненти. Лідер – особистість, що має певний набір якостей, знань і навичок, необхідних щоб вести за собою інших. - Послідовники (група, команда) – колектив однодумців, готових підтримувати лідера і разом із ним працювати над досягненням мети. Лідерство неможливе без команди – без групи, яка визнає лідера та його вплив. Як підкреслюють дослідники, без команди справжнє лідерство не може реалізуватися.



Мета – спільне бачення результату, на досягнення якого спрямована діяльність лідера і команди. Саме наявність об'єднуючої всіх цілі робить групу ефективною командою.

Відсутність хоча б одного з цих компонентів блокує реалізацію лідерського потенціалу особистості[7]. Таким чином, лідерство можна визначити як триєдине явище: поєднання особистості лідера, його команди та процесу взаємодії між ними задля досягнення спільної мети.

Лідер vs менеджер. Часто розрізняють поняття лідерства і менеджменту. Менеджер отримує владу від формальної посади й зосереджується на плануванні, організації, контролі. Лідер же впливає через особистий авторитет, візію та натхнення команди. У контексті освіти цей поділ проявляється, наприклад, у різниці між адміністратором, що просто виконує розпорядження, та лідером-новатором, який генерує зміни і надихає колег. Ідеально сучасний керівник навчального закладу чи викладач поєднує компетентність менеджера і харизму лідера.

У науковому дискурсі лідерство традиційно розглядається як процес впливу, спрямований на досягнення спільних цілей у групі або організації.

У педагогічному контексті лідерство набуває особливого значення, оскільки пов'язане з вихованням, навчанням і розвитком особистості.

Соціально-педагогічна природа лідерства проявляється у взаємодії між педагогом і здобувачами освіти, а також у співпраці між членами педагогічного колективу.

Лідерство не є вродженою властивістю, а формується в процесі професійної підготовки та практичної діяльності.

У професійній освіті цифрових технологій лідерство тісно пов'язане з інноваціями.



Педагог-лідер виступає агентом змін, який впроваджує нові підходи й технології. Соціальний аспект лідерства передбачає відповідальність за результати спільної діяльності. Педагогічний аспект полягає у створенні умов для розвитку потенціалу кожного учасника.

Лідерство ґрунтується на довірі, авторитеті та професійній компетентності.

Таким чином, лідерство є інтегральною характеристикою професійної діяльності педагога.

## **1.2. Основні теорії лідерства**

Еволюція теорій лідерства відображає загальні зміни у суспільному розвитку, управлінській культурі та педагогічній думці. Перші концепції лідерства формувалися в умовах ієрархічних соціальних структур і були зосереджені на домінуванні окремої особистості.

Так звані теорії рис розглядали лідера як виняткову особистість, наділену вродженими якостями, що відрізняють його від інших. У педагогіці цей підхід зумовлював авторитарні моделі навчання та управління.

Подальший розвиток науки призвів до появи поведінкових теорій лідерства, які акцентували увагу не на особистісних рисах, а на стилях поведінки лідера у взаємодії з групою.

У педагогічній практиці це сприяло переосмисленню ролі викладача як організатора діяльності, а не лише носія знань.

Ситуативні теорії лідерства довели, що ефективність лідера залежить від конкретних умов, рівня зрілості команди та характеру завдань.



Для професійної освіти цифрових технологій це означає необхідність гнучкого поєднання різних стилів лідерства залежно від освітнього контексту.

Сучасні теорії лідерства зосереджуються на трансформаційних і партнерських моделях, у яких лідер надихає команду та сприяє її розвитку.

У цифровому середовищі особливого значення набуває розподілене лідерство, коли відповідальність і ініціатива розподіляються між членами команди.

Такий підхід сприяє формуванню автономності, відповідальності та професійної зрілості здобувачів освіти.

Еволюція теорій лідерства демонструє перехід від контролю до співпраці, що є ключовим для сучасної професійної освіти.

За понад століття досліджень сформовано низку теорій лідерства: - Теорія великих людей та рисова теорія. Ранні підходи (XIX – поч. XX ст.) стверджували, що лідерами народжуються, а не стають. Лідерство пояснювали наявністю виняткових вроджених якостей (інтелект, хоробрість, рішучість тощо). Рисові теорії середини XX ст. намагалися визначити набір особистісних рис ефективних лідерів. Проте універсального списку так і не було отримано – лідери можуть мати різні риси і стилі. - Поведенські теорії. Згодом увага змістилася на поведінку лідерів. Класичні дослідження (К.Левін та ін.) виділили три стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Авторитарний лідер одноосібно приймає рішення і жорстко контролює, демократичний – залучає групу до обговорення і розподіляє повноваження, ліберальний (делегуючий) – мінімально втручається в роботу групи. Пізніше теорія управлінської решітки Блейка-Моутон запропонувала двовимірну модель стилів – орієнтація на людей vs на результат, ідеальним був «командний» стиль (максимум уваги і до людей, і до виконання



завдань)[8]. - Ситуаційні теорії. У 1960-70-х з'явилися моделі, що враховують ситуаційні чинники. Модель Фідлера пов'язувала ефективність стилю з характеристиками ситуації (стосунки в групі, структура завдання, посадова влада). Теорія Герсі-Бланшара рекомендувала керівнику адаптувати стиль (від директивного до делегуючого) залежно від зрілості виконавців. Модель Врума-Йеттона-Яго описала участь підлеглих у прийнятті рішень. Ці підходи навчають гнучко змінювати поведінку лідера відповідно до обставин. - Теорії трансформаційного лідерства. Наприкінці ХХ ст. набули популярності концепції, що протиставляють трансформаційне лідерство – яке надихає послідовників, змінює їхні цінності і мотивацію, – та трансакційне лідерство (засноване на обміні: нагороди за виконання завдань). Трансформаційні лідери харизматичні, візіонери, вони формують команду однодумців і ведуть організацію до якісних змін. Такий стиль дуже актуальний у освіті, що переживає період реформ. - Сучасні концепції. Науковці також розглядають інші грані лідерства: харизматичне лідерство (особлива привабливість і енергія лідера), служитьне лідерство (лідер як слуга, орієнтований на благо послідовників), автентичне лідерство (щирість і етичність лідера), розподілене лідерство (лідерські функції поділяються в колективі), емоційне лідерство (здатність лідера управляти емоційним кліматом групи) та ін. Наприклад, Д.Гоулман і співавтори виділяють 6 стилів емоційного лідерства (візійний, коучинговий, афіліативний, демократичний, командний, примусовий) залежно від способу взаємодії з командою[9][10]. У сучасному світі ефективні лідери комбінують різні стилі й підходи, проявляючи гнучкість та інноваційність.



### 1.3 Лідерство і керівництво: сутнісні відмінності

Лідерство та керівництво – це поняття, які нерідко використовуються як синоніми, але насправді мають суттєві відмінності в змісті та підходах. Керівництво зазвичай пов'язане з офіційною посадою та адміністративними функціями, тоді як лідерство – з неформальним впливом, натхненням та веденням людей за собою. В освітньому середовищі розуміння різниці між цими явищами є особливо важливим: успішний керівник навчального закладу чи педагог має не лише управляти, але й бути лідером для колег і студентів.

Перш за все, лідерство можна визначити як здатність впливати на інших завдяки особистому авторитету, надихати їх на досягнення вищих цілей та спільного бачення розвитку[1]. Лідер у закладі освіти – це людина, яка формує навколо себе команду однодумців, веде їх через зміни та мотивує до інновацій. Керівництво же – більш формальне явище, пов'язане із зайняттям посадової ролі (директор, завідувач, декан тощо) і реалізацією управлінських повноважень. Керівник діє в межах встановлених правил і структур, його основна мета – забезпечити стабільність і ефективність поточної діяльності організації.

Хоча лідер і керівник можуть діяти в одному середовищі, спосіб їхнього впливу на групу різниться. Нижче наведено ключові відмінності між лідерством і керівництвом у контексті освітньої діяльності [інфографіка: порівняння керівництва і лідерства в освіті]:

Офіційний статус vs. неформальний авторитет: Керівник призначається офіційно і має формальні повноваження, тоді як лідер висувається стихійно в колективі на основі визнання його особистих якостей[2]. Лідер може не мати посади, але має вплив через довіру групи.



Повноваження і відповідальність: Керівнику надаються юридичні права та обов'язки, він відповідає перед законом за стан справ, може застосовувати дисциплінарні санкції. Лідер формально таких санкцій не має і не несе офіційної відповідальності, його вплив тримається на авторитеті та прикладі.

Сфера діяльності: Поле діяльності керівника ширше – він представляє свій заклад назовні, в системі освіти в цілому. Лідер же переважно обмежує свою активність внутрішньогруповими стосунками, впливаючи на безпосереднє оточення[3].

Підхід до змін: Керівник зосереджується на підтриманні усталених правил і процедур, контролює виконання рішень. Лідер натомість прагне змін і розвитку – він може відходити від бюрократичних норм, якщо бачить можливість покращити ситуацію. Лідер часто мислить креативно, шукає нові шляхи вирішення проблем, в той час як керівник дотримується інструкцій.

Методи впливу: Для керівника характерний адміністративний стиль – накази, розпорядження, контроль. Лідер впливає шляхом переконання, особистого прикладу, харизми. Наприклад, керівник орієнтується на формальні показники і складні процедури, тоді як лідер віддає перевагу простим та зрозумілим способам удосконалення діяльності[4][5].

Ставлення до підлеглих і помилок: Керівник бачить свою роль у контролі – нерідко вважає, що без його вказівок справа не буде зроблена правильно. Помилки підлеглих сприймаються як недопустимі відхилення. Лідер же будує стосунки на довірі та співробітництві (принцип рівності в команді). Він визнає власні помилки і заохочує навчання на них, відкрито виправляючи прорахунки без страху втратити авторитет[6]. Підлегли для лідера – партнери, яких він надихає, а не лише виконавці.



Зрозуміло, що лідерство не заперечує керівництва, і навпаки – ефективний управлінець повинен поєднувати в собі обидві ролі. Класична управлінська думка наголошує, що найкращі результати досягаються, коли формальний керівник одночасно є й неформальним лідером групи[7]. В освітній установі така ситуація виглядає ідеально: директор або завідувач кафедри, який користується повагою колег, надихає їх власним прикладом і веде до спільної мети, здатен сформувати згуртовану команду однодумців. У такому разі школа чи кафедра працює як єдине ціле, демонструючи високу результативність і позитивний морально-психологічний клімат.

В українській освітній практиці зараз прослідковується перехід від авторитарного стилю управління до лідерського підходу. Приклад із практики: у Криворізькій гімназії № 88 директорка ініціювала створення «Команди розвитку», до якої ввійшли представники всіх методичних об'єднань педагогів. Спільно, у форматі відкритих обговорень, ця команда розробила стратегічний план розвитку закладу на 2025–2030 роки[8]. Такий крок відображає лідерський стиль керівництва: замість одноосібного планування директор залучила колектив до ухвалення рішень, що підвищило мотивацію вчителів і дало відчуття спільної відповідальності за успіхи школи. У той же час адміністративні функції (оформлення документів, розподіл ресурсів) залишилися важливими – їх належне виконання забезпечує керівник. Цей приклад ілюструє сутнісну різницю: керівництво фокусується на процесах і структурі, а лідерство – на людях і змінах.



#### 1.4. Команда та командна робота: визначення, стадії розвитку

**Команда** в широкому розумінні – це група людей, об'єднаних спільною метою та спільною діяльністю, які взаємодіють для її досягнення, доповнюючи навички один одного. Від простої групи команда відрізняється **синергією**: спільна робота дає вищий результат, ніж проста сума індивідуальних зусиль. Для ефективної команди характерні згуртованість, розподіл ролей, взаємна відповідальність, довіра і конструктивна комунікація. Командна робота ґрунтується на принципах співробітництва, взаємопідтримки та спільного вирішення проблем.

**Життєвий цикл команди.** Згідно з класичною моделлю Брюса Такмана, розвиток команди проходить через послідовні стадії: 1. **Формування** – члени групи знайомляться, проявляють ввічливість, але ще не мають спільної «командності». Лідер відіграє директивну роль, визначаючи цілі й правила. 2. **Бурління (шторм)** – етап конфліктів і боротьби за ролі. Можливі зіткнення характерів, думок. Важливе завдання лідера – згладити конфлікти, встановити норми взаємодії. 3. **Нормалізація** – група виробляє норми співпраці, встановлюється довіра, з'являється командний дух. Лідер може трохи відступити, сприяючи саморегуляції команди. 4. **Продуктивна діяльність (виконання)** – команда повністю працездатна, сфокусована на досягненні мети. Ролі розподілені оптимально, комунікація відкрита, команда самостійно вирішує більшість питань. Лідер може делегувати значну частину повноважень, виступаючи координатором і наставником. 5. **Завершення** (для тимчасових проєктних команд) – підбиття підсумків спільної роботи, аналіз успіхів і невдач, розформування команди.

Кожна стадія має свої виклики. Роль лідера – допомогти команді перейти на наступний етап, особливо важливо конструктивно пережити фазу



конфліктів і перейти до згуртованої роботи. У контексті освітніх проєктів (наприклад, розробка нового курсу чи проведення STEM-квесту) знання стадій командоутворення допомагає керівнику команди педагогів чи студентів успішно організувати процес.

**Ролі в команді.** Ефективна команда складається з учасників, що доповнюють один одного за навичками і типами поведінки. Існують різні класифікації командних ролей. За класичною теорією Р.Белбіна, в успішній команді присутні ролі: координатор, генератор ідей, аналітик-оцінювач, реалізатор, дослідник ресурсів, колективіст, завершувач, спеціаліст тощо. Кожна з ролей привносить певні цінності: хтось генерує інновації, хтось організовує процес, хтось дбає про командний дух. **Баланс ролей** запобігає однобокості та забезпечує всебічне виконання завдань. В освітньому середовищі, наприклад, при підготовці студентського наукового проєкту, корисно розподілити ролі (лідер проєкту, експерт-консультант, відповідальний за аналітику, комунікацію тощо) – це підвищує ефективність роботи і дає студентам досвід взаємодії у професійних ролях.

**Комунікація і довіра.** В основі командної роботи лежить **ефективна комунікація**. Для узгодження зусиль команда має налагодити обмін інформацією, відкрито обговорювати проблеми, приймати колективні рішення. Важливими є активне слухання, чітке донесення думок, конструктивний зворотний зв'язок. Не менш значущою є **довіра** – впевненість членів команди у надійності, компетентності і доброзичливості один одного. В атмосфері довіри люди готові ділитися ідеями, визнавати помилки, брати відповідальність – без цього злагоджена співпраця неможлива. Тому лідер має культивувати культуру взаємоповаги, підтримки та відкритості.



Сучасні реформи освіти в Україні підкреслюють необхідність лідерства на всіх рівнях. Згідно з Концепцією «Нова українська школа», успішний директор – це лідер змін, «агент освітніх перетворень», що впроваджує нові моделі співпраці, партнерства та відкритого управління[9]. Від педагога також очікується активна позиція: учитель-лідер здатен взяти ініціативу у впровадженні інновацій в навчанні, стати наставником для колег, очолити професійні спільноти за інтересами. Отже, в освітній діяльності керівництво і лідерство мають йти поруч. Формальні посади і структури необхідні для порядку, але саме лідерство додає їм життєвої сили, забезпечує розвиток і прогрес. У подальших підрозділах ми розглянемо, які компетентності потрібні педагогам, щоб реалізувати свій лідерський потенціал, особливо в умовах цифрової епохи.

### **1.5 Лідерські компетентності педагога цифрових технологій**

Стрімкий розвиток цифрових технологій висуває нові вимоги до професійних якостей сучасного педагога. Зокрема, **викладач цифрових технологій** (учитель інформатики, IT-тренер, викладач комп'ютерних дисциплін) має володіти не лише предметними знаннями, а й лідерськими компетентностями. Сучасні освітні інституції потребують фахівців, здатних керувати змінами, розробляти нові освітні програми та впроваджувати інноваційні підходи в навчанні[10]. Педагог у сфері IT часто стає агентом змін – від нього очікують ініціативи в цифровізації навчального процесу, наставництва для колег у освоєнні нових технологій, а також уміння надихнути студентів опановувати сучасні цифрові навички. Іншими словами,



викладач цифрових технологій повинен бути лідером як у класі, так і поза ним, відіграючи роль провідника у світ інформаційного суспільства.

**Лідерські компетентності педагога** – це сукупність знань, умінь та особистісних якостей, які дозволяють ефективно впливати на інших, організовувати командну роботу і досягати педагогічних цілей в умовах постійних змін. Для вчителя, що працює з цифровими технологіями, такі компетентності набувають особливого значення, адже він часто є новатором в колективі, «провідником» нових методик і інструментів. Розглянемо основні лідерські компетентності, важливі для педагога цифрових технологій [інфографіка: ключові компетентності лідера в цифровій освіті]:

**Візійність та інноваційність.** Викладач-лідер вміє формувати бачення розвитку освітнього процесу з використанням цифрових технологій. Він відстежує новітні IT-інструменти, методики STEM-освіти, штучного інтелекту у навчанні тощо, і оцінює, як їх впровадження може покращити результати учнів. Такий педагог пропонує інновації, обґрунтовує їх необхідність та надихає колег підтримати зміни.

**Цифрова грамотність та гнучкість.** Базовою компетентністю є високий рівень цифрової компетентності: знання сучасних програм, онлайн-платформ, уміння швидко освоювати нові технології. Водночас учитель має бути гнучким – швидко адаптуватися до змін (наприклад, перехід на дистанційне навчання), вирішувати проблеми з технікою, знаходити альтернативні рішення. Гнучкість і здатність навчатися новому – чи не найважливіші чесноти цифрового лідера в освіті.

**Комунікація та співпраця.** Лідерські навички педагога проявляються у вмінні налагоджувати ефективну комунікацію – як з учнями, так і з колегами та батьками. Особливо актуально це в цифровому середовищі, де потрібне



володіння різними каналами взаємодії (електронна пошта, месенджери, відеоконференції). Учитель цифрових технологій нерідко стає модератором онлайн-спільнот або координатором проєктів – від шкільного STEM-гуртка до міжшкільного хакатону – і має залучати інших, розподіляти ролі в команді, підтримувати зворотний зв'язок. Розвинуті навички міжособистісного спілкування допомагають згуртувати цифрову команду навколо спільної мети.

Наставництво та командоутворення. Педагог цифрових технологій виступає наставником не лише для учнів, а й для колег. Він охоче ділиться знаннями: проводить майстер-класи з ІКТ, допомагає менш досвідченим викладачам опанувати, скажімо, інтерактивну дошку чи платформу Moodle. Лідерські компетентності виявляються у тому, щоб вміти передати свій досвід, навчати і надихати інших вчитися. Також важливим є вміння створювати і розвивати команди – наприклад, організувати групу однодумців для участі в освітньому проєкті, змаганні з робототехніки чи розробці навчального стартапу.

Етичність та відповідальність. Лідер в цифровій освіті усвідомлює соціальну відповідальність, пов'язану з використанням технологій. Він дотримується принципів етики: забезпечує академічну доброчесність (наприклад, навчає учнів поважати авторське право, правильно цитувати джерела), піклується про безпеку в Інтернеті та приватність даних. Учитель-лідер формує культуру відповідального використання цифрових ресурсів у школі, власним прикладом демонструючи критичне мислення, толерантність в онлайн-спілкуванні та готовність виправляти помилки.

Саморозвиток та стійкість до викликів. Сфера ІТ змінюється настільки швидко, що педагог має бути відданим концепції навчання протягом життя.



Лідерська компетентність включає готовність постійно підвищувати кваліфікацію: проходити курси, сертифікації (наприклад, з вебдизайну чи мов програмування), брати участь у професійних спільнотах. Окрім того, важлива стресостійкість і вміння діяти в умовах невизначеності – коли щось не працює або виникають непередбачувані проблеми, лідер зберігає спокій, мобілізує команду на пошук рішення. Пандемія COVID-19 та воєнні реалії показали, наскільки цінною є здатність педагогів швидко переходити на нові формати роботи і підтримувати якість освіти за будь-яких умов[11]. Саме такі якості дозволили українським вчителям успішно організувати дистанційне навчання і навіть стати прикладом для інших країн у сфері цифрової освіти.

Звичайно, всі ці компетентності не існують окремо – вони тісно переплітаються в реальній діяльності педагога. Приклад із української практики: в одній зі шкіл м. Луцька команда вчителів на чолі з молодою вчителькою інформатики створила проєкт «Цифрова майстерня». Мета проєкту – навчити учнів і колег практичним навичкам роботи з сучасними технологіями. Під керівництвом цієї педагогині (яка виконувала роль лідера команди) було організовано факультативні заняття з робототехніки та програмування, впроваджено систему електронних портфоліо для учнів, а також проведено серію воркшопів для вчителів із використання інтерактивних освітніх платформ. Цифрова команда складалася з кількох активних учителів різних предметів: одні відповідали за зміст та навчальні матеріали, інші – за технічну підтримку, ще інші – за зв'язок з батьками та громадою. Успіх проєкту виявився значним: школа виграла ґрант на обладнання STEM-лабораторії, учні почали показувати кращі результати в ІТ-конкурсах, а колектив школи здобув репутацію новаторів. Цей кейс демонструє, як лідерські компетентності педагога цифрових технологій



(візійність, вміння створити команду, комунікація, наставництво) здатні вивести на новий рівень весь освітній процес. Важливо, що ініціатива отримала підтримку керівництва школи – це підкреслює, що адміністрація, орієнтована на лідерство, дає простір для подібних інновацій.

На державному рівні також приділяється увага розвитку лідерських якостей педагогів у цифровій сфері. Проводяться конкурси професійної майстерності (як-от «Учитель року» в номінації «Інформатика»), де оцінюються не тільки знання, а й уміння педагогів вести проєкти та згуртовувати учнів. Діють освітні спільноти та тренінгові програми (наприклад, EdCamp Ukraine, програма «Трансформація цифрової педагогіки» тощо), які допомагають вчителям обмінюватися досвідом, освоювати нові технології та розвивати лідерство. У співпраці Міністерства освіти і науки з Міністерством цифрової трансформації створюються можливості для підвищення цифрової грамотності освітян і впровадження інновацій на місцях. Таким чином, педагог цифрових технологій сьогодні не залишається наодинці – він є частиною ширшого руху за модернізацію освіти, де кожен активний учитель може стати лідером змін у своїй школі або громаді.

Підсумовуючи, лідерські компетентності педагога цифрових технологій – це те, що перетворює просто «знаючого ІТ-вчителя» на лідера освітніх трансформацій. Володіючи такими компетентностями, вчитель здатний не тільки якісно навчати інформатики, а й надихати учнів до творчості та інженерії, підтримувати колег у професійному розвитку, ініціювати і успішно реалізовувати проєкти, що підвищують якість освіти. У результаті виграють усі: учні отримують сучасні навички і мотивацію, педагоги – професійне зростання і визнання, школа – прогресивний імідж і нові можливості. Саме такими фахівцями бачиться нове покоління професіоналів спеціальності



«Професійна освіта (цифрові технології)» – компетентними, творчими і здатними бути лідерами в умовах цифрової ери.

### **Короткі висновки**

Лідерство – це складний феномен, що включає особистість лідера, команду послідовників і процес їх взаємодії задля мети. Існують різні стилі та моделі лідерства; сучасний ефективний лідер гнучко адаптує стиль під ситуацію. Командна робота базується на спільній меті, довірі і співпраці; добре сформована команда проходить певні стадії розвитку і досягає синергії завдяки різноманітності ролей та налагодженій комунікації. Лідерство і команда нерозривні: *немає лідера без команди*, як і успішна команда потребує лідерства для координації та натхнення.

Ці теоретичні основи є базисом для розуміння особливостей лідерства і роботи в команді в освітній сфері.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення поняттям «лідер», «лідерство», «команда». У чому полягає взаємозв'язок між лідером, командою і метою?
2. Перелічіть основні історичні підходи до теорії лідерства. Чим відрізняються *трансформаційне* лідерство від *транзакційного*?
3. Охарактеризуйте три класичні стилі лідерства та наведіть приклади ситуацій їх застосування у навчальному закладі.
4. Поясніть поняття «командна синергія». Чим команда відрізняється від просто групи людей?
5. Назвіть стадії розвитку команди за Б.Такманом та опишіть роль лідера на кожній стадії.



6. Поясніть, що таке лідерські компетентності педагога. Чому вони є важливими саме для фахівця з цифрових технологій?

7. Перерахуйте три-п'ять основних лідерських компетентностей, якими має володіти сучасний учитель інформатики (цифрових технологій). Розкрийте зміст кожної з них.

8. Як педагог-лідер може впливати на впровадження нових цифрових інструментів у школі? Наведіть можливий сценарій або приклад.

9. Чому для вчителя цифрових технологій недостатньо бути просто технічно грамотним? Обґрунтуйте необхідність розвитку навичок комунікації, співпраці та наставництва.

10. Які виклики дистанційного та змішаного навчання висувають потребу в лідерських якостях педагога? Як учитель може їх подолати?

11. В чому важливість комунікації та довіри в командній роботі? Як лідер може зміцнювати довіру в колективі

**Практичне завдання:** Розробіть план невеликого освітнього проєкту з цифровими технологіями для вашого навчального закладу (наприклад, впровадження нового онлайн-сервісу для навчання, проведення IT-гуртка або хакатону для учнів). Опишіть кроки реалізації проєкту та визначте, які лідерські компетентності вам потрібні на кожному етапі: від ініціювання ідеї та залучення однодумців – до проведення заходів і оцінки результатів. Представте свій план на педагогічній раді або в колі колег та зберіть відгуки, після чого зробіть висновки щодо власного рівня лідерських умінь і напрямів його підвищення.

?



## Розділ 2. Лідерство в освітньому середовищі

### 2.1. Теорія рис лідерства: витоки, зміст і педагогічне значення

Теорія рис лідерства належить до найдавніших і водночас найбільш дискусійних підходів у дослідженні феномену лідерства. Її витоки сягають кінця XIX – початку XX століття, коли лідерство розглядалося як властивість виняткових особистостей, наділених особливими якостями. У межах цього підходу лідер постає як носій певного «набору рис», які відрізняють його від інших членів групи.

У класичному трактуванні теорії рис лідерство пояснювалося переважно біологічними та психологічними характеристиками особистості. До таких рис зараховували інтелект, силу волі, рішучість, упевненість у собі, комунікативність, харизму, емоційну стійкість. Вважалося, що саме ці якості зумовлюють здатність особи вести за собою інших і впливати на групу.

У педагогічному контексті ранні інтерпретації теорії рис формували уявлення про викладача-лідера як «природженого авторитета», чий вплив ґрунтується на особистісній силі та беззаперечному визнанні з боку учнів. Така модель була характерною для традиційної, ієрархічно організованої системи освіти, у якій домінувала вертикальна комунікація.

З розвитком педагогічної науки та психології стало очевидно, що жодна окрема риса або навіть їх сукупність не може гарантувати ефективного лідерства в усіх ситуаціях. Дослідження показали, що люди з подібними особистісними характеристиками можуть демонструвати кардинально різну лідерську ефективність залежно від контексту, типу групи та характеру діяльності.



Для професійної освіти цифрового спрямування ця проблема є особливо актуальною. Педагог цифрових технологій працює в середовищі, де традиційні авторитети швидко нівелюються, а доступ до знань є майже необмеженим. У таких умовах лідерство не може спиратися виключно на особистісну харизму або формальний статус.

Разом із тим сучасна інтерпретація теорії рис не заперечує значення особистісних характеристик лідера, а радше переосмислює їхню роль. Сьогодні риси розглядаються не як фіксовані, вроджені якості, а як потенціал, що може розвиватися в процесі професійної підготовки та практичної діяльності.

У професійній освіті цифрових технологій особливого значення набувають такі риси, як відкритість до змін, готовність до навчання протягом життя, когнітивна гнучкість, відповідальність і здатність до співпраці. Ці характеристики не є суто індивідуальними — вони формуються в освітньому середовищі через участь у командній та проєктній діяльності.

Важливим аспектом є також розвиток емоційних і соціальних рис лідера. У цифровому навчанні, де значна частина взаємодії відбувається опосередковано, здатність до емпатії, саморегуляції та усвідомленої комунікації стає критично важливою для підтримання мотивації студентів.

З педагогічного погляду теорія рис має цінність як інструмент самопізнання майбутнього педагога. Вона дозволяє студентам проаналізувати власні сильні сторони, визначити риси, які потребують розвитку, і усвідомити, що лідерство не є «привілеєм обраних», а результатом цілеспрямованої роботи над собою.

Таким чином, теорія рис у сучасному освітньому дискурсі виконує не нормативну, а діагностичну та рефлексивну функцію. Вона допомагає



зкласти основу для подальшого вивчення поведінкових, ситуаційних і трансформаційних моделей лідерства.

Для студентів спеціальності А5 «Професійна освіта (цифрові технології)» опрацювання цієї теорії є важливим етапом формування професійної ідентичності, оскільки сприяє усвідомленню взаємозв'язку між особистісним розвитком і педагогічною ефективністю.

Подані візуальні матеріали ілюструють еволюцію уявлень про лідерські риси: від жорстко фіксованих характеристик до гнучких, таких, що розвиваються в освітньому та професійному середовищі.





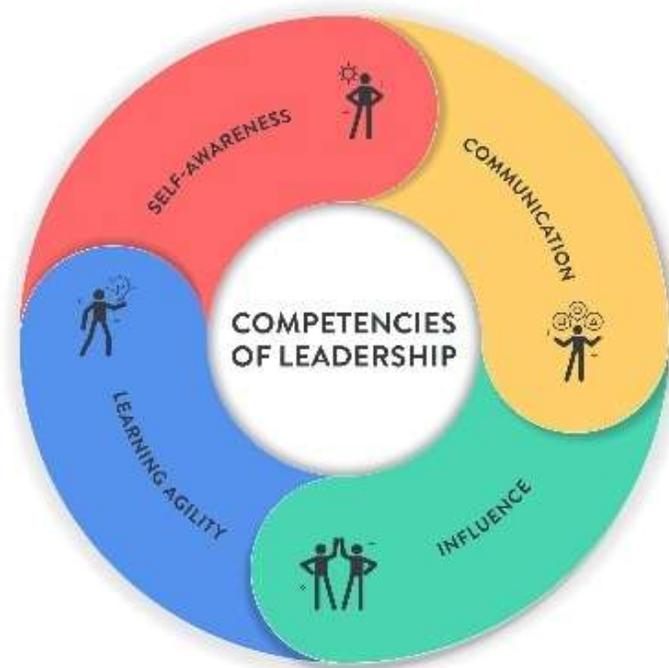
***Managerial Traits***

- Knowledge of Human Skill*
- Administrative Ability*
- Technical Knowledge*
- Ability to Decide Quickly*

***Personal Traits***

- Self Confidence*
- Charisma*
- Emotional Maturity*
- Intelligence*
- Decisiveness*
- Vision and Foresight*
- Flexibility*





Освітнє середовище має свою специфіку, яка впливає на характер лідерства. Європейські дослідники відзначають, що освітнє лідерство суттєво відрізняється від лідерства в бізнесі, політиці чи виробництві. Причина в особливостях самих педагогічних працівників та академічних спільнот: викладачі зазвичай мають високий інтелектуальний рівень, розвинені комунікативні здібності, прагнуть до автономії та саморозвитку. Вони менш схильні до ієрархічного тиску, критично сприймають директивні вказівки і частіше опираються змінам, нав'язаним «згори». Тому традиційні авторитарні методи керівництва, які ще можуть діяти в інших сферах, в освіті малоефективні.

Освітній лідер – це, передусім, лідер-новатор, наставник, який надихає колег та учнів. В навчальному закладі лідерством мають володіти не лише керівники (директори, завідувачі кафедр), а й рядові викладачі. Сучасна концепція говорить про teacher leadership – лідерство вчителя у своїй



професійній спільноті та в класі. Вчитель-лідер проявляє ініціативу у впровадженні нових методик, ділиться досвідом з колегами, очолює творчі педагогічні групи. Він для учнів є рольовою моделлю і мотиватором. Як зазначає Богдан Салій, учитель-лідер повинен мати харизму, розвинений емоційний інтелект і орієнтуватися на служіння своїм послідовникам[1]. Тобто педагог-лідер діє не командно-адміністративними методами, а впливає через особистий приклад, емпатію та спільне бачення цілей.

Важлива риса освітнього лідера – орієнтація на студентоцентризм. Лідер у школі чи університеті створює умови, за яких учні/студенти стають активними учасниками навчального процесу, відчують свою значущість. Для цього лідер-педагог делегує частину відповідальності учням (напр. проєктні роботи, учнівське самоврядування), заохочує їх ініціативи, будує партнерські стосунки. Це відповідає сучасним підходам «навчання у співпраці», інклюзивної освіти, де роль викладача – не контролер, а фасилітатор.

Стилі керівництва в освіті. Дослідження показують, що для навчальних колективів найбільш придатними є демократичний та партнерський стилі лідерства, а також стилі, основані на натхненні та мотивації (трансформаційний, коучинговий). Авторитарний стиль у чистому вигляді, як правило, демотивує творчих педагогів і студентів, придушує ініціативу. Однак в кризових ситуаціях (наприклад, екстрена евакуація школи, перехід на дистанційне навчання під час пандемії) лідер має вміти брати відповідальність і діяти директивно, але лише до подолання кризи. Загалом освітній лідер діє гнучко: володіє високою культурою спілкування, умінням переконувати, надихати, а не наказувати. Він працює в режимі «з партнером», а не «над підлеглим». Поняття колегіальності є наріжним: справжній лідер у



освіті сприймає своїх колег як партнерів по команді, вмiє досягати компромiсiв, пiдтримує дисциплiну прикладом самодисциплiни, активно спiвпрацює з усiма рiвнями органiзацiї.

## **2.2. Лiдерство в професiйнiй освiтi та цифрових технологiях**

У сферi професiйноi освiти (особливо з IT та iнженерним ухилом) виникають додатковi вимоги до лiдера. По-перше, такий освiтнiй лiдер має бути компетентним у своїй предметнiй галузi i одночасно постiйно оновлювати знання про сучаснi цифровi технологiї. Він повинен бути готовим очолювати впровадження iнновацiй – наприклад, органiзувати в училищi або коледжi сучасну лабораторiю робототехнiки, iнiцiювати оновлення змiсту навчальних програм згiдно з вимогами IT-iндустрiї, впроваджувати онлайн-платформи. Це вимагає від лiдера вiдкритостi до нового i цiкавостi (цi якостi називають серед ключових для лiдера в освiтi[16][17]), здатностi навчатися впродовж життя i надихати iнших на професiйний розвиток. По-друге, в умовах цифровiзацiї освiтнiй лiдер часто виконує роль агента змiн: впровадження EdTech-рiшень (електронних журналiв, LMS, STEM-студiї) нерiдко зустрiчає опiр чи обережнiсть з боку частини персоналу. Лiдеру важливо вмiти долати цей опiр шляхом переконання, проведення тренiнгiв, демонстрацiї переваг нововведень. Тут стають у пригодi навички управлiння змiнами та проектного менеджменту, а також емоцiйна чутливiсть (розумiння страхiв i бар'єрiв колег, вмiння адресувати їхню тривогу).

Лiдер у професiйнiй освiтi, зокрема цифрових технологiй, також має враховувати специфiку студентського контингенту. Зазвичай це молодь поколiння Z та альфа, яка з дитинства оточена гаджетами, звикла до



динамічної подачі інформації, інтерактивності. Щоб ефективно лідирувати в аудиторії, викладачеві треба бути на «одній хвилі» з цифровим поколінням: використовувати сучасні технології навчання, залучати студентів до активної діяльності (проекти, хакатони, командні змагання), проявляти гнучкість і неформальність в спілкуванні. При цьому він має зберігати професіоналізм і авторитет знаннєвої й етичної першості. Авторитет у освітній сфері здобувається передусім високим рівнем компетентності та якості роботи, а не лише посадою. Педагоги і студенти підуть за лідером, який є професіоналом своєї справи, демонструє відданість стандартам якості, постійно самовдосконалюється.

Етичний вимір. Лідерство в освіті неможливе без бездоганної педагогічної етики та академічної доброчесності. Вчитель-лідер дотримується принципів чесності, справедливості, поваги до гідності учнів. Він формує моральний клімат у колективі, нетерпимий до будь-якої дискримінації, булінгу чи корупції. Ба більше, освітній лідер виховує своїм прикладом майбутніх лідерів – учнів. Тому надзвичайно важливо демонструвати етичне лідерство: тримати слово, визнавати помилки, ставитися до кожного з увагою. Це закладає цінності, які студенти понесуть у професійне життя.

Гендерні та інклюзивні аспекти. В освітньому лідерстві, особливо в Україні, значну частку становлять жінки (оскільки у педагогіці традиційно більше жінок). Проте на вищих керівних посадах (директор, ректор) жінок все ще менше – існує так званий «скляний стеля» і гендерні стереотипи щодо ролі керівника. Сучасні тенденції спрямовані на забезпечення рівних можливостей (згідно з ЗК11 програми компетентностей[20]). Важливо, щоб студенти усвідомлювали: лідерські якості не залежать від статі, етнічності чи інших ознак. Всі члени команди мають бути рівноправно залучені.



Інклюзивне лідерство враховує різноманітність – успішний педагог-лідер створює середовище, де кожен (в тому числі люди з інвалідністю, різних національностей, з ООП) відчуває себе цінним учасником. Це особливо актуально в освітніх колективах, де вчаться чи працюють люди різного бекграунду.

### **2.3. Ситуативні теорії лідерства: адаптивність, контекст і педагогічна ефективність**

Ситуативні теорії лідерства виникли як відповідь на обмеженість підходів, що намагалися пояснити лідерство виключно через риси особистості або універсальні стилі поведінки. Їх ключова ідея полягає в тому, що ефективність лідерства визначається відповідністю між стилем лідера та конкретною ситуацією, у якій здійснюється взаємодія з командою.

У педагогіці, зокрема у професійній освіті цифрового спрямування, цей підхід має особливе значення. Освітній процес тут є динамічним: змінюються цифрові інструменти, рівень підготовки студентів, формати навчання (очний, дистанційний, змішаний), а також склад і мотивація команд. За таких умов жорстке дотримання одного стилю лідерства стає неефективним.

Однією з найвідоміших є модель ситуативного лідерства П. Герсі та К. Бланшара, у якій центральним поняттям виступає рівень зрілості (готовності) послідовників. Під зрілістю розуміють поєднання професійної компетентності та мотиваційної готовності виконувати завдання. Відповідно, лідер має змінювати стиль — від директивного до делегувального.

Для педагога цифрових технологій це означає, що зі студентами-початківцями доцільним є більш структурований, інструктивний стиль,



особливо під час опанування складних програмних середовищ або інструментів. Натомість у роботі з досвідченими студентами або проєктними командами ефективнішим стає стиль підтримки й делегування.

Інший впливовий підхід — контингентна теорія Ф. Фідлера — наголошує на тому, що не існує «ідеального» стилю лідера, а успішність залежить від поєднання трьох змінних: якості відносин у групі, структури завдання та сили позиційної влади лідера. У цифровій освіті ці змінні можуть істотно коливатися навіть у межах одного курсу.

Зокрема, під час реалізації міждисциплінарних EdTech-проєктів педагог може мати високу експертність, але обмежену формальну владу, що вимагає акценту на авторитеті знань і партнерській взаємодії. У таких умовах лідерський вплив здійснюється не через наказ, а через аргументацію, підтримку і приклад.

Теорія «шлях – мета» Р. Хауса доповнює ситуативний підхід, зосереджуючись на мотиваційній функції лідера. Завдання лідера полягає в тому, щоб прояснити шлях до досягнення мети, усунути перешкоди та підвищити суб'єктивну значущість результату для кожного члена команди. У цифровому навчанні це реалізується через чіткі інструкції, прозорі критерії оцінювання та постійний зворотний зв'язок.

Важливою ідеєю ситуативних теорій є визнання того, що одна й та сама особа може бути ефективним лідером в одній ситуації та неефективним — в іншій. Це знімає з педагога тиск відповідати ідеалізованому образу «універсального лідера» і натомість спрямовує увагу на розвиток аналітичного мислення та рефлексії.

Для майбутніх педагогів професійної освіти цифрових технологій ситуативний підхід формує установку на гнучкість, адаптивність і



контекстуальне мислення. Лідерство постає не як фіксована характеристика особистості, а як змінна стратегія професійної поведінки.

З педагогічної точки зору, опанування ситуативних теорій дозволяє студентам краще розуміти групову динаміку, прогнозувати реакції команди та свідомо обирати стиль взаємодії. Це особливо цінно в умовах командної роботи над цифровими продуктами, де результат залежить від узгодженості дій і мотивації кожного учасника.

Таким чином, ситуативні теорії лідерства закладають основу для розвитку професійної мудрості педагога — здатності діяти не за шаблоном, а відповідно до реальних умов освітнього середовища.



### Пояснення до схем

Схеми ілюструють залежність стилю лідерства від рівня готовності команди, структури завдання та мотиваційних чинників, що є ключовими для адаптивного управління навчальною діяльністю.





#### **2.4. Трансформаційне та резонансне лідерство: цінності, натхнення і розвиток освітніх спільнот**

Трансформаційне лідерство постало як відповідь на потребу пояснити ті форми впливу, що виходять за межі управління завданнями та процедур. У межах цього підходу лідер не лише координує діяльність, а змінює установки, цінності та професійну ідентичність послідовників, спрямовуючи їх до вищих



цілей. Саме такий тип лідерства є найбільш релевантним для освіти, де результатом є не короткостроковий продукт, а розвиток особистості.

Класична концепція трансформаційного лідерства (Дж. Бернс, Б. Басс) підкреслює, що лідер формує привабливе бачення майбутнього, надихає команду та стимулює інтелектуальний розвиток. У професійній освіті цифрових технологій це означає здатність педагога поєднувати технологічні інновації з гуманістичними цілями навчання.

Однією з ключових характеристик трансформаційного лідера є візійність — уміння бачити перспективи розвитку освітнього середовища та доносити це бачення до студентів і колег. Педагог-лідер не просто впроваджує нові цифрові інструменти, а пояснює, як вони змінюють логіку навчання, професійні ролі та можливості самореалізації.

Іншим важливим компонентом є індивідуалізований підхід. Трансформаційний лідер розглядає кожного члена команди як унікального суб'єкта розвитку, підтримує його сильні сторони та створює умови для професійного зростання. У цифровій освіті це реалізується через персоналізовані траєкторії навчання, менторство та проєктну діяльність.

Інтелектуальна стимуляція, як складова трансформаційного лідерства, полягає в заохоченні критичного мислення, експериментування та пошуку нестандартних рішень. Педагог-лідер не боїться ставити під сумнів усталені практики, пропонує студентам досліджувати нові підходи й аналізувати власний досвід.

Резонансне лідерство, тісно пов'язане з трансформаційним, акцентує увагу на емоційному вимірі впливу. Воно ґрунтується на розвитку емоційного інтелекту лідера та його здатності створювати позитивний емоційний клімат



у команді. У резонансному лідерстві важливо не лише що робить лідер, а як він це робить.

Для освітнього середовища резонансне лідерство має особливу цінність, оскільки навчання є емоційно насиченим процесом. Педагог, який здатний налаштуватися на емоційний стан студентів, підтримати їх у складні моменти та вчасно зняти напруження, формує атмосферу довіри та психологічної безпеки.

У контексті цифрового навчання резонансне лідерство допомагає долати відчуття ізольованості, характерне для дистанційних форматів. Через регулярну комунікацію, підтримувальний зворотний зв'язок і відкритість педагог створює відчуття спільності навіть у віртуальному середовищі.

Український освітній досвід, зокрема в умовах воєнних викликів, наочно демонструє значення трансформаційного та резонансного лідерства. Педагоги, які змогли зберегти навчальні спільноти, адаптувати програми та підтримати студентів, фактично виконували роль трансформаційних лідерів, поєднуючи професійну компетентність із громадянською відповідальністю.

Світові приклади трансформаційного лідерства в освіті пов'язані з діяльністю університетів і освітніх платформ, що впроваджують відкриті онлайн-курси, міждисциплінарні програми та інноваційні педагогічні моделі. У таких випадках лідерство має мережевий характер і ґрунтується на спільних цінностях розвитку та доступності освіти.

З педагогічного погляду трансформаційне та резонансне лідерство формують модель педагога як агента змін, здатного впливати не лише на навчальні результати, а й на культуру освітньої організації. Це особливо важливо для підготовки фахівців цифрових технологій, які працюватимуть у середовищі постійних інновацій.



Для студентів спеціальності А5 опрацювання цих концепцій сприяє усвідомленню того, що лідерство в освіті — це передусім служіння розвитку інших, а не реалізація власних амбіцій. Такий підхід закладає етичний фундамент майбутньої професійної діяльності.

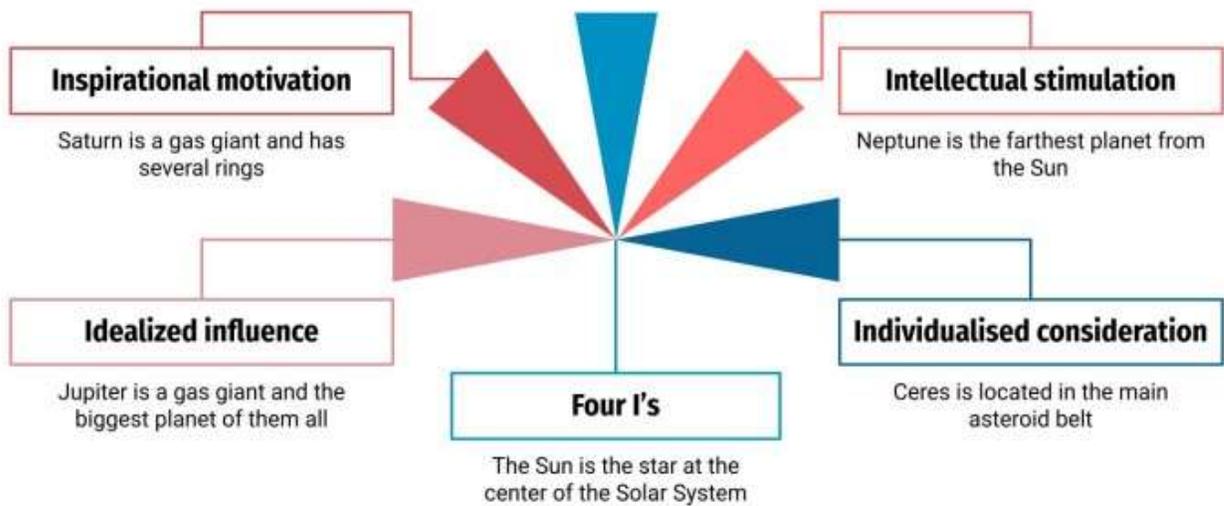
**Пояснення до схем.**

Візуальні матеріали демонструють ключові компоненти трансформаційного лідерства (бачення, натхнення, індивідуалізація) та роль емоційного інтелекту в резонансному лідерстві, що є критично важливими для освітніх команд.





## Transformational leadership infographics



## **2.5. Порівняльний аналіз теорій лідерства: можливості застосування у професійній освіті цифрових технологій**

Порівняльний аналіз теорій лідерства є необхідним етапом системного осмислення феномену лідерства в освіті. Він дозволяє перейти від фрагментарного знання окремих концепцій до цілісного розуміння того, **які підходи є доцільними в різних освітніх ситуаціях**, зокрема у професійній освіті цифрового спрямування.

Теорія рис лідерства зосереджується на особистісних характеристиках лідера та має обмежену прогностичну цінність для сучасної освіти. Її сильна сторона полягає у формуванні рефлексії та самопізнання майбутнього педагога, однак вона не враховує контекст, динаміку групи та вплив середовища. У цифровій освіті, де компетентності швидко змінюються, фіксовані риси не можуть бути єдиною основою лідерства.

Поведінкові теорії лідерства значно розширили можливості педагогічної практики, оскільки показали, що **ефективним лідерським моделям можна навчитися**. Вони є особливо корисними для підготовки педагогів, адже дозволяють цілеспрямовано формувати стилі комунікації, зворотного зв'язку та організації командної роботи. Водночас ці теорії часто ігнорують індивідуальні відмінності учасників і змінність освітніх ситуацій.

Ситуативні теорії лідерства компенсують цей недолік, наголошуючи на необхідності адаптації стилю лідера до рівня готовності команди, характеру завдань і умов діяльності. Для професійної освіти цифрових технологій цей підхід є одним із найпродуктивніших, оскільки дозволяє гнучко поєднувати інструктивність і автономію, контроль і довіру.

Трансформаційне лідерство виходить за межі оперативного управління та зосереджується на **ціннісному й мотиваційному вимірі** освітньої діяльності.



Воно є ключовим для впровадження інновацій, розвитку освітніх спільнот і формування професійної ідентичності студентів. У цифровій освіті трансформаційний лідер виступає агентом змін, який поєднує технологічний прогрес із гуманістичними орієнтирами.

Резонансне лідерство доповнює трансформаційний підхід, акцентуючи увагу на емоційному інтелекті та психологічному кліматі. Його значення особливо зростає в умовах дистанційного навчання, криз і воєнних викликів, коли підтримка, емпатія та турбота стають передумовами збереження освітніх спільнот.

З педагогічного погляду жодна з розглянутих теорій не може бути визнана універсальною. Ефективне лідерство в професійній освіті цифрових технологій формується на перетині різних підходів, що дозволяє педагогу обирати адекватні стратегії залежно від контексту.

Особливу цінність для підготовки майбутніх педагогів має ідея інтегративної моделі лідерства, у межах якої поєднуються особистісні якості, поведінкові навички, ситуаційна гнучкість і ціннісна спрямованість. Така модель відповідає сучасним вимогам до професійної освіти та цифрової педагогіки.

У контексті спеціальності А5 важливо, щоб студенти не лише засвоїли зміст теорій лідерства, а й навчилися аналізувати власну практику через призму цих підходів. Саме порівняльний аналіз створює підґрунтя для усвідомленого вибору лідерських стратегій у майбутній професійній діяльності.

Наведена нижче узагальнювальна таблиця відображає ключові характеристики основних теорій лідерства та їх прикладний потенціал у професійній освіті цифрових технологій.



Таблиця 2.1

## Порівняльна характеристика основних теорій лідерства

Теорія лідерства	Ключовий фокус	Сильні сторони	Обмеження	Значення для цифрової професійної освіти
Теорія рис	Особистісні якості	Самопізнання, рефлексія	Ігнорує контекст	Формування усвідомленої професійної ідентичності
Поведінкова	Стилі поведінки	Навчуваність лідерства	Обмежена гнучкість	Розвиток комунікації та управління процесами
Ситуативна	Контекст і готовність команди	Адаптивність	Складність діагностики	Гнучке управління проектами та командами
Трансформаційна	Цінності й мотивація	Інноваційність	Високі вимоги до лідера	Розвиток освітніх спільнот
Резонансна	Емоційний клімат	Психологічна стійкість	Потребує високого ЕІ	Підтримка команд у кризових умовах

Порівняльний аналіз теорій лідерства демонструє, що підготовка педагога цифрових технологій має спиратися на **багатовимірне розуміння лідерства**, у якому поєднуються знання, уміння, цінності та рефлексія. Саме така підготовка забезпечує готовність випускника до роботи в умовах постійних змін і командної взаємодії.

**Короткі висновки**

Освітнє лідерство – окрема управлінська парадигма, що орієнтована на специфічні цінності та умови навчального середовища. Ефективний лідер-



освітнянин поєднує професіоналізм, педагогічну майстерність та м'які навички впливу: натхнення, емпатію, комунікабельність. Він веде за собою колег і учнів не силою наказу, а силою авторитету знань і особистого прикладу. У сфері цифрових технологій освітній лідер виступає новатором, агентом змін, який впроваджує інновації і надихає інших опановувати їх. Гнучкість, готовність навчатися, цікавість до нового – неодмінні риси лідера в епоху EdTech. Освітній лідер діє етично, виховуючи наступне покоління через свою поведінку. Командна робота в освіті тісно пов'язана з лідерством: учитель-лідер одночасно є і «гравцем команди», який сприяє колегіальності, згуртованості педагогічного колективу заради підвищення якості освіти.

Пояснення до схеми. Візуальна матриця ілюструє взаємодоповнюваність теорій лідерства та їх застосування залежно від освітнього контексту й рівня зрілості команди.



## Leadership Styles

800 000 3600  
[info@wu.ac.at](mailto:info@wu.ac.at)  
[www.wu.ac.at](http://www.wu.ac.at)

AUTOCRATIC STYLE	DEMOCRATIC STYLE	BUREAUCRATIC STYLE	CHARISMATIC STYLE
<p><b>Characteristics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Decisions made by manager or team lead.</li> <li>Profess to keep control and responsibility over group.</li> <li>Not very likely to delegate decisions making to others.</li> <li>Profess to take structure and rules over members.</li> <li>Hardly socially well liked.</li> <li>Not very interested in developing their skills.</li> <li>Often considered as authoritarian.</li> </ul> <p><b>Advantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>There is no reduction of stress for leader.</li> <li>Decisions can be made quickly.</li> <li>Always open to discussion but it is a good idea.</li> <li>Check for progress throughout the implementation of a thing.</li> <li>Helpful tips for overwhelmed employees.</li> </ul> <p><b>Disadvantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Not a popular style for the long term.</li> <li>Can have detrimental effects on the environment as a whole.</li> <li>Team members don't develop their decision-making skills.</li> <li>It may suppress ideas of team members.</li> <li>Top-down style being looked to the company or its success.</li> <li>Can lead to reduced motivation and morale in employees.</li> <li>Being in a hierarchical structure is a reality, it may appear leader.</li> <li>When leader leaves or is absent, team's productivity suffers.</li> </ul> <p><b>When To Use It</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clear team, complex, deadline, or urgent projects.</li> <li>Low skilled positions with homogeneous tasks that need to be resolved.</li> <li>When there is a high turnover in employees.</li> </ul>	<p><b>Characteristics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Make decisions as a group.</li> <li>Share responsibility for making decisions, change, difficulties.</li> <li>Delegate a great deal of work.</li> <li>Jobs often have a high level of autonomy so that they take on.</li> <li>Tasks and roles are flexible and can be adjusted for development for themselves and their team.</li> <li>Highly considered possible create a high morale, productive, working territory.</li> </ul> <p><b>Advantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Team members are more dedicated to their work.</li> <li>Highly motivated employees.</li> <li>Usually willing to work harder.</li> <li>Reduced amount of stress at parties.</li> <li>Employees less likely to leave organization.</li> <li>When they face hard work about problems they can discuss.</li> <li>Decision-making is usually improved.</li> <li>Overall high commitment to work, positive and collaborative.</li> <li>Satisfaction in employees.</li> </ul> <p><b>Disadvantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Decisions can't be made quickly.</li> <li>Top-down still need for high performance for best decisions.</li> <li>Leader may be forced to change to authoritarian style in some cases.</li> <li>They may work on working a diverse opinion, allowing others to take their own control of the overall process.</li> </ul> <p><b>When To Use It</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>When it is important that every team member understands their responsibility and its meaning to the group.</li> <li>When ready to provide ongoing and long-term development.</li> <li>When creating a new team of people who have not worked together before and need to get to know each other.</li> </ul>	<p><b>Characteristics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Focus on making team members follow rules consistently.</li> <li>Implications are needed for following rules and enforcing consistently rather than for motivation or team building.</li> <li>Environment is more formal with clear boundaries between leaders and team members.</li> <li>Leader give authority more from their position.</li> <li>Not for those people who value their own ideas.</li> </ul> <p><b>Advantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Helps provide consistent output and quality.</li> <li>Works when work is repetitive but need to do the most efficient way to do it.</li> <li>Improve productivity in process environments.</li> <li>Successful when tasks are highly organized and dependent on each other.</li> <li>Can cut costs.</li> </ul> <p><b>Disadvantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Environment can be very dehumanizing to individuals.</li> <li>Employees often become disliking authority and without any personal loyalty.</li> <li>Can have organizations in the long run.</li> <li>Leaders become repressed and use other leaders or tools.</li> <li>Can result in public and opinion, negative politics.</li> <li>Many leaders suggests can result in communication problems.</li> </ul> <p><b>When To Use It</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>When you're looking for high production environment.</li> <li>When there needs to be high control over health and safety.</li> </ul>	<p><b>Characteristics</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspire and influence the actions of others.</li> <li>Commit to others while they have no authority as their team.</li> <li>Often consider the more, requiring the ability to generate enthusiasm in others about new, exciting, risky ideas.</li> <li>Require a great deal of energy to "sell" the team on the vision and success of the organization.</li> <li>Build trust by demonstrating personal integrity.</li> </ul> <p><b>Advantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The team is powerful with a charismatic leader.</li> <li>Leader is committed, hard, and willing to follow through and beyond what is expected of them.</li> <li>Include and encourage each team member, and focus on their development.</li> <li>Team can be highly creative and generate excitement, teamwork, thinking, solutions, creativity in new problems.</li> <li>Team members will become loyal to their vision, helping and encouraging themselves to never surrender to the vision.</li> </ul> <p><b>Disadvantages</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Requires a great deal of time from the leader.</li> <li>They must consistently be responsible for representing the vision of the organization and maintaining it in all that they do.</li> <li>Can be stressful for the leader, taking time away from other responsibilities.</li> <li>Leaves followers for wanting normal human needs, and may reach limits on the personal relationships.</li> </ul> <p><b>When To Use It</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>When you need to build a culture in the most important aspect.</li> <li>It there is no need to work quickly, work hard, and get a new company, division, or division off the ground.</li> <li>When representing an organization where there are sensitive team members or stakeholders.</li> </ul>



Leadership Chart							
Leadership Theories	Strengths:	Weaknesses:	Personal Reaction	Implications for:			
				Self	Team	Org	Culture
<b>Path-Goal Theory</b>	Using a Path-Goal Theory approach to leadership has several positive features. Firstly, this theory attempts to incorporate the motivation principles of the expectancy theory and second its model is practical and easy to use.	Although there are several positive aspects of Path-Goal Theory, it fails to explain the different roles of leaders and managers.  The time constraints to effectively deploy is very narrow.	Although in an attempt to clearly visualize the vision, I sometimes get caught up in the overall progress and save little time to consider the individual.	In order to employ this approach effectively, it would be helpful to create a questionnaire for staff, in order to uncover some of their motivators. Communication between myself and team member is vital for success.	Teams are strong because they know what the goal is and have a clear roadmap to accomplish the mission.	The theory allows for building. Teams goals become departmental goals, departmental goals become organizational goals.  For the organization this theory helps push forward organizational initiatives.	The culture of the organization when using the path-goal theory suggests that motivation of employees is a strategic direction, and is used as a method for production.
<b>Situational Theory</b>	Situational leadership provides a straightforward approach and is easily used. Another strength of this approach, is the fact that it teaches leaders flexibility.	Situational leadership has been criticized for several reasons, one the lack of evidence in its reliability. Second, it does not fully address interaction of groups verse individuals.	The situational approach has flexibility and allows leaders to place individuals into a workflow where they will accomplish the most, or be most productive.	In order for this approach to be most successful, I must conduct a task analysis in order to be sure that all of the events necessary to produce have been accounted for prior to setting up the team members.	In general the team will have a feeling that everyone has a part and is contributing to the assigned mission. Team motivation can be developed when all team members feel successful and are good at there task.	At an organizational level, the situational approach allows for change and flexibility. This approach looks at the task at hand and produces the qualified resources to accommodate it.	The culture of the organization seems to be accommodating and supporting, they don't set their employees up for failure.
<b>Transformational Theory</b>	Transformational leadership theory provides a broader view of leadership, it places a strong emphasis on followers needs, values, and morals.	Some suggest that this approach treats leadership as a personality trait rather than a behavior.  It is also unclear as to whether or not this leader is a visionary.	I am able to communicate the positive and the negatives about implementing new technologies. I offer to staff the reasons why we need to change and how it will effect them.	This approach is one I use often, in order to gain the respect of others you need to value them and their thoughts as well. Communication is a key tool for using this approach.	Open communication between leaders, team members and staff are utilized with this approach. Acceptance of ideas from team members occurs during the decision making	Teams, team members, departments and all staff alike feel as though they are a part of the decision making during change.	The organization is lead by someone staff trust, he/she has buy-in from stakeholders.



Universal Theories			Contingency Theories	
1			2	
	Assumptions	Criticisms	Assumptions	Criticisms
Great Man Theory	The leader has innate characteristics. Leadership is genetic. Great men are natural leaders.	Has a gender-based prejudice. Does not say anything about organizations. Lack of scientific rigour and reality.	In any case (under all circumstances) there is no optimal leadership style. Different situations and circumstances require different leadership styles.	The lack of adequate research. Fails to account for how certain demographic characteristics (e.g. education, experience, age and gender) influence the leader-subordinate relations.
Trait Theory	The leader has a whole set of congenital and subsequently acquired characteristics.	Lack of empirical tests and research. Does not take into account environmental factors. Inconsistent research findings of leader characteristics. Does not provide clear information for the measurement of characteristics.	Fiedler's Theory	<p><b>Findings</b></p> <p>When the leader-follower relations are good, the tasks are planned or structured, and leader's position power is high, the most effective leadership is task motivated leadership. On the contrary, when the leader-follower relations are weak, the tasks are unplanned or unstructured, and the leader's position power is low, the most effective leadership is still task motivated leadership. When the leader-follower relations are moderate, the tasks are moderately planned or structured, and the leader's position power is moderate, the most effective leadership is relationship motivated leadership.</p>

### Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між трансформаційним і поведінковим лідерством?
2. Яку роль відіграє емоційний інтелект у резонансному лідерстві?
3. Чому ці моделі є особливо актуальними для цифрової та професійної освіти?
4. Чому жодна теорія лідерства не є універсальною для освітньої практики?
5. Які теорії є найбільш релевантними для цифрової професійної освіти і чому?
6. Як поєднання різних підходів підвищує ефективність педагогічного лідерства?



7. У чому полягає відмінність між універсальними та ситуативними підходами до лідерства?

8. Як рівень готовності студентів впливає на вибір стилю педагогічного лідерства?

9. Які переваги ситуативного підходу для цифрової та проєктної освіти?

**Практичне завдання** Опишіть конкретну освітню ситуацію (навчальний курс, проєкт, практику), у якій стиль лідерства педагога потребував зміни. Обґрунтуйте, який ситуативний підхід був би найбільш ефективним і чому.

Проаналізуйте конкретну освітню ситуацію (курс, проєкт, практика) та визначте, які теорії лідерства можуть бути застосовані одночасно. Обґрунтуйте свій вибір і запропонуйте інтегративну лідерську модель для цієї ситуації.



## РОЗДІЛ 3. ОСОБИСТІСТЬ ЛІДЕРА В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.1. Особистість лідера як педагогічний і соціально-професійний феномен

Особистість лідера в освітній діяльності є складним інтегративним утворенням, що поєднує індивідуально-психологічні характеристики, професійні компетентності, ціннісні орієнтації та соціальну відповідальність. У професійній освіті цифрового спрямування ця інтеграція набуває особливої значущості, оскільки педагог одночасно виконує ролі викладача, наставника, організатора командної роботи й агента змін.

У класичній педагогіці особистість учителя розглядалася насамперед крізь призму морального авторитету та фахової підготовки. Проте сучасна освіта, зокрема цифрова, вимагає від педагога значно ширшого спектра якостей, серед яких — відкритість до інновацій, готовність до постійного навчання та здатність до міжособистісної взаємодії в різних форматах.

З позицій сучасних теорій лідерства особистість лідера не зводиться до набору сталих рис. Вона формується в процесі професійної діяльності, взаємодії з освітнім середовищем і рефлексії власного досвіду. Такий підхід особливо важливий для студентів спеціальності А5, оскільки дозволяє усвідомити лідерство як процес становлення, а не як вроджену якість.

У цифровому освітньому середовищі особистість педагога-лідера проявляється через стиль комунікації, здатність організовувати навчальну взаємодію онлайн, підтримувати мотивацію студентів і створювати атмосферу довіри. За відсутності фізичної присутності саме особистісний компонент часто стає вирішальним чинником ефективності навчання.

Важливою характеристикою особистості лідера є професійна ідентичність — усвідомлення себе як суб'єкта педагогічної діяльності, носія



певних цінностей і відповідальності. У професійній освіті цифрових технологій ця ідентичність формується на перетині педагогіки, технологій і соціальної взаємодії, що потребує високого рівня самосвідомості.

Матеріали, представлені у наданих посібниках з лідерства, підкреслюють, що педагог-лідер має поєднувати академічну компетентність із здатністю до емоційного впливу та соціального партнерства. Саме ця здатність забезпечує перехід від формального викладання до справжнього освітнього лідерства.

Особистість лідера в освіті тісно пов'язана з його ціннісними орієнтаціями. Цінності визначають не лише стиль взаємодії зі студентами, а й готовність педагога брати на себе відповідальність у складних ситуаціях, підтримувати команду та діяти етично в умовах невизначеності.

У професійній освіті цифрових технологій особистісна зрілість педагога проявляється також у ставленні до помилок і невдач. Лідер сприймає їх не як поразку, а як ресурс для навчання та розвитку, формуючи відповідну культуру в освітній спільноті.

Важливо наголосити, що особистість лідера формується не лише через індивідуальний досвід, а й через включеність у професійні спільноти. Участь у проєктних командах, освітніх ініціативах і міждисциплінарних мережах сприяє розширенню професійного світогляду та розвитку лідерських якостей.

Для студентів бакалаврського рівня усвідомлення багатовимірності особистості лідера є ключовим етапом професійного становлення. Воно допомагає уникнути спрощених уявлень про лідерство як домінування та сформувати розуміння лідерства як служіння розвитку інших.

З педагогічного погляду розвиток особистості лідера має бути інтегрованим у зміст навчальних дисциплін, практик і проєктної діяльності.



Саме в процесі активної взаємодії студенти набувають досвіду самостійності, відповідальності та командної роботи.

Таким чином, особистість лідера в освітній діяльності постає як динамічна система, що постійно розвивається під впливом професійного досвіду, соціальних викликів і цифрової трансформації освіти.

**Пояснення до схем.** Подані візуальні матеріали відображають структуру особистості педагога-лідера, взаємозв'язок професійної ідентичності, цінностей і компетентностей у цифровому освітньому середовищі.

### **3.2. Командна взаємодія серед педагогів**

Ефективна освітня діяльність неможлива без **співпраці педагогів**. Учителі та викладачі працюють у методичних об'єднаннях, міждисциплінарних творчих групах, проєктних командах – всюди потрібні навички командної роботи. **Здатність працювати в команді** є однією з ключових загальних компетентностей сучасного викладача[. Командна взаємодія педагогів проявляється, зокрема, у: - **Спільному плануванні навчального процесу**. Викладачі різних предметів координують навчальні плани, інтегрують зміст дисциплін, розробляють міжпредметні проєкти. Наприклад, команда викладачів інформатики, фізики та математики може разом створити інтегрований STEM-курс або провести спільний хакатон для студентів. - **Обміні досвідом та наставництві**. У колективі важливою є культура взаємодопомоги: досвідчені педагоги допомагають молодим, проводять майстер-класи, діляться напрацюваннями. Формуються професійні спільноти за інтересами (наприклад, вчителі, захоплені робототехнікою, можуть об'єднатися для запуску гуртка). Такі спільноти діють як команди



однодумців, де лідер може бути неформальним – той, хто більш компетентний у темі, координує діяльність групи. - **Реалізації інновацій і проектів.** Впровадження нових освітніх технологій часто здійснюється командою ентузіастів. Наприклад, проект «Цифровий клас» у школі – створення медіатеки, впровадження електронного журналу – вимагатиме спільної роботи ІТ-фахівця, методиста, адміністрації та кількох мотивованих учителів. Командна реалізація таких проектів значно підвищує шанси на успіх, адже кожен привносить свої знання: технічні, педагогічні, організаційні. - **Педагогічних радах та управлінських командах.** Керівництво навчального закладу (директор, завучі, старости кафедр) фактично утворює **команду управління школою/коледжем.** Від злагодженості цієї команди залежить стратегія розвитку закладу, реагування на виклики (реформи, карантин, воєнні умови тощо). Тут дуже важливо, щоби адміністрація не діяла розрізнено, а виступала єдиним фронтом, виробляючи колегіальні рішення. Принцип колегіальності (командності) є засадничим для демократичного управління освітньою установою.

Фактори успішної команди педагогів. Дослідження та практичний досвід показують, що ефективні педагогічні команди мають:

Спільне бачення і цінності. Колеги поділяють спільне розуміння місії (наприклад, «дати учням якісні сучасні знання для їх успішного майбутнього») і освітніх цінностей (гуманізм, інноваційність, рівність тощо). Це згуртовує команду, особливо в періоди труднощів.

Розподіл ролей і відповідальності. Кожен член команди знає свою ділянку роботи і відповідає за неї. При цьому ролі розподілені з урахуванням сильних сторін особистості: хтось майстер у розробці методик, інший – талановитий організатор заходів, третій – «технар» і опікується технічною



стороною. Чіткість і прозорість відповідальності запобігає дублюванню або, навпаки, провисанню завдань.

Регулярну комунікацію. Команда педагогів повинна мати майданчики для обговорення – регулярні наради, брейнстормінги, неформальні зустрічі. Учасники відкрито діляться прогресом, проблемами, пропозиціями. Сьогодні допомагають цифрові засоби: багато педагогічних команд спілкуються у месенджерах, спільно редагують документи в хмарних сервісах, проводять відеоконференції. Це особливо важливо, якщо команда географічно розподілена (наприклад, проект між різними закладами). - Довірливі стосунки і підтримку. У дружньому педагогічному колективі панує атмосфера взаємоповаги. Колеги високо цінують колегіальність – готовність прийти на допомогу, підмінити, порадити[22][15]. Конфлікти якщо і виникають, то вирішуються шляхом спокійного обговорення, медіації, з урахуванням інтересів всіх сторін. Лідер (формальний чи неформальний) у такій команді виконує роль фасилітатора у конфліктах, стежить, щоб вони не руйнували відносин. В результаті колектив діє як згуртована спільнота, де кожен відчуває залученість.

### **3.3. Управління конфліктами та стресом у команді**

Неминучим аспектом командної роботи є конфлікти – різниця думок, підходів, інтересів. У педагогічному колективі конфлікти можуть виникати, наприклад, між прихильниками традиційних методів і новаторами, або через нерівномірний розподіл навантаження. В студентських командах часто причиною конфлікту стає різний вклад учасників або лідерські амбіції.



Важливо не допускати руйнівного розвитку конфліктів, а керувати ними конструктивно.

Методи розв'язання конфліктів в команді: - Пряма комунікація і обговорення. Зібрати сторони конфлікту, дати висловитися кожному, визначити суть проблеми. Головне – створити безпечну атмосферу, де люди говорять про факти і почуття, а не звинувачують. Використання техніки «Я-повідомлень» (замість «Ти не робиш...» казати «Мені важливо, щоб...») допомагає знизити напруження. - Пошук спільного рішення (win-win). Команда разом шукає варіанти, які б задовольнили потреби всіх сторін. Наприклад, якщо конфлікт в шкільній команді через нововведення (одні за, інші проти) – спробувати знайти компроміс: запроваджувати поступово, надати навчання для тих, хто не впевнений. - Залучення медіатора або лідера. Іноді потрібна нейтральна третя сторона – у ролі медіатора може виступити керівник закладу, психолог, або шанований викладач. Він допоможе структурувати діалог, не дасть втекти від вирішення проблеми. Лідер команди має діяти об'єктивно, не займаючи чийось одну сторону упереджено. - Правила командної взаємодії. Багато конфліктів легше попередити, ніж розв'язувати. На початку спільної роботи варто домовитись про «правила гри»: як приймаються рішення (більшістю голосів чи консенсусом), як розподіляються завдання, як повідомляти про проблеми. Чіткі очікування і норми зменшують кількість підстав для конфліктів.

Окрім конфліктів, викликом у командній роботі буває стрес і вигорання – особливо у педагогів, які працюють в умовах реформ і додаткових навантажень. Команда може слугувати ресурсом проти вигорання: взаємна підтримка, гумор, спільне обговорення складнощів полегшують емоційне напруження. Лідер колективу має пильнувати «температуру» в команді,



вчасно помічати ознаки стресу у колег (дратівливість, замкнутість, скарги на втому) і пропонувати рішення: перерозподіл навантаження, командні заходи для підняття настрою (наприклад, неформальна зустріч, святкування маленьких успіхів). Формування підтримуючого середовища – одна з рис емоційно інтелігентного лідера, про що детально йтиметься в наступному розділі.

### **3.4. Цінності, мотивація та професійна зрілість лідера в освітній діяльності**

Цінності є глибинним підґрунтям лідерської поведінки педагога та визначають спрямованість його професійних рішень, стиль взаємодії зі студентами й колегами, а також здатність діяти відповідально в умовах складних соціальних і освітніх викликів. У професійній освіті цифрового спрямування ціннісний компонент лідерства набуває особливої ваги, оскільки технології самі по собі не є нейтральними і потребують етичного та педагогічно виваженого використання.

У наукових джерелах з лідерства, зокрема у працях, використаних у наданих посібниках, підкреслюється, що ефективний лідер не лише декларує певні цінності, а й послідовно реалізує їх у професійній практиці. Для педагога це означає узгодженість між словами й діями, між задекларованими принципами академічної доброчесності та реальними освітніми рішеннями.

До базових цінностей педагогічного лідерства належать повага до особистості студента, відповідальність за результати навчання, відкритість до діалогу, справедливість і готовність до співпраці. У цифровому освітньому середовищі ці цінності проявляються через прозорі критерії оцінювання,



коректну онлайн-комунікацію, захист персональних даних і підтримку інклюзивності.

Мотивація лідера тісно пов'язана з його ціннісними орієнтаціями. Внутрішня мотивація, що ґрунтується на усвідомленні значущості педагогічної діяльності, є більш стійкою, ніж зовнішні стимули. Саме внутрішньо мотивований педагог здатний ініціювати інновації, підтримувати команду та зберігати професійну активність у складних умовах.

У професійній освіті цифрових технологій важливо розрізняти мотивацію до досягнення результату й мотивацію до розвитку. Перша орієнтована на виконання завдань і формальні показники, друга — на постійне вдосконалення, навчання протягом життя та пошук нових педагогічних рішень. Лідерська зрілість педагога проявляється саме в домінуванні мотивації до розвитку.

Професійна зрілість лідера характеризується здатністю приймати складні рішення з урахуванням довгострокових наслідків, брати відповідальність не лише за власні дії, а й за розвиток освітньої спільноти. Зрілість передбачає вміння поєднувати вимогливість із підтримкою, контроль — із довірою, інноваційність — із педагогічною доцільністю.

У наданих матеріалах з лідерства наголошується, що професійна зрілість формується поступово через досвід, рефлексію та усвідомлення власних обмежень. Для майбутніх педагогів це означає необхідність аналізувати власні помилки, робити з них висновки та використовувати як ресурс для розвитку, а не як підставу для уникання відповідальності.

Цінності та мотивація лідера безпосередньо впливають на культуру освітньої організації або навчальної групи. Педагог, орієнтований на розвиток і співпрацю, формує середовище, у якому студенти відчують безпеку,



залученість і готовність брати ініціативу. У цифровій освіті така культура є критично важливою для ефективної командної роботи.

Особливу роль відіграє здатність лідера підтримувати мотивацію інших. Педагог-лідер не лише зберігає власну професійну мотивацію, а й уміє надихати студентів, показувати значущість навчальної діяльності та пов'язувати її з реальними професійними перспективами у сфері цифрових технологій.

В умовах воєнних і соціальних викликів ціннісно-мотиваційний вимір лідерства набуває додаткового змісту. Професійно зрілий педагог демонструє стійкість, гуманізм і відповідальність, що стає важливим орієнтиром для студентів і колег. Така поведінка формує довіру й посилює роль освіти як стабілізуючого чинника суспільства.

Для студентів спеціальності А5 усвідомлення взаємозв'язку між цінностями, мотивацією та професійною зрілістю є необхідною умовою формування власної лідерської позиції. Це дозволяє перейти від ситуативної активності до усвідомленого професійного самовизначення.

Таким чином, цінності та мотивація виступають не допоміжними, а системоутворювальними компонентами лідерства в освітній діяльності. Саме вони визначають глибину професійної зрілості педагога та його здатність ефективно діяти в цифровому освітньому середовищі.

**Пояснення до схем.** Візуальні матеріали відображають взаємозв'язок між ціннісними орієнтаціями, типами мотивації та рівнем професійної зрілості педагога-лідера.



# TEACHING PROFESSION



**GUIDANCE AND ADVICE**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**CONSULTING**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**PLANNING LESSONS**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**INTERACTION WITH STUDENTS**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**CARE AND DISCIPLINE OF CHILDREN**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**PEER REVIEW AND OBSERVATION**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**REPORTS AND REFERENCES**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**PROFESSIONAL DEVELOPMENT**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**Coach**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**Confidant**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**Guru**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**Patron**

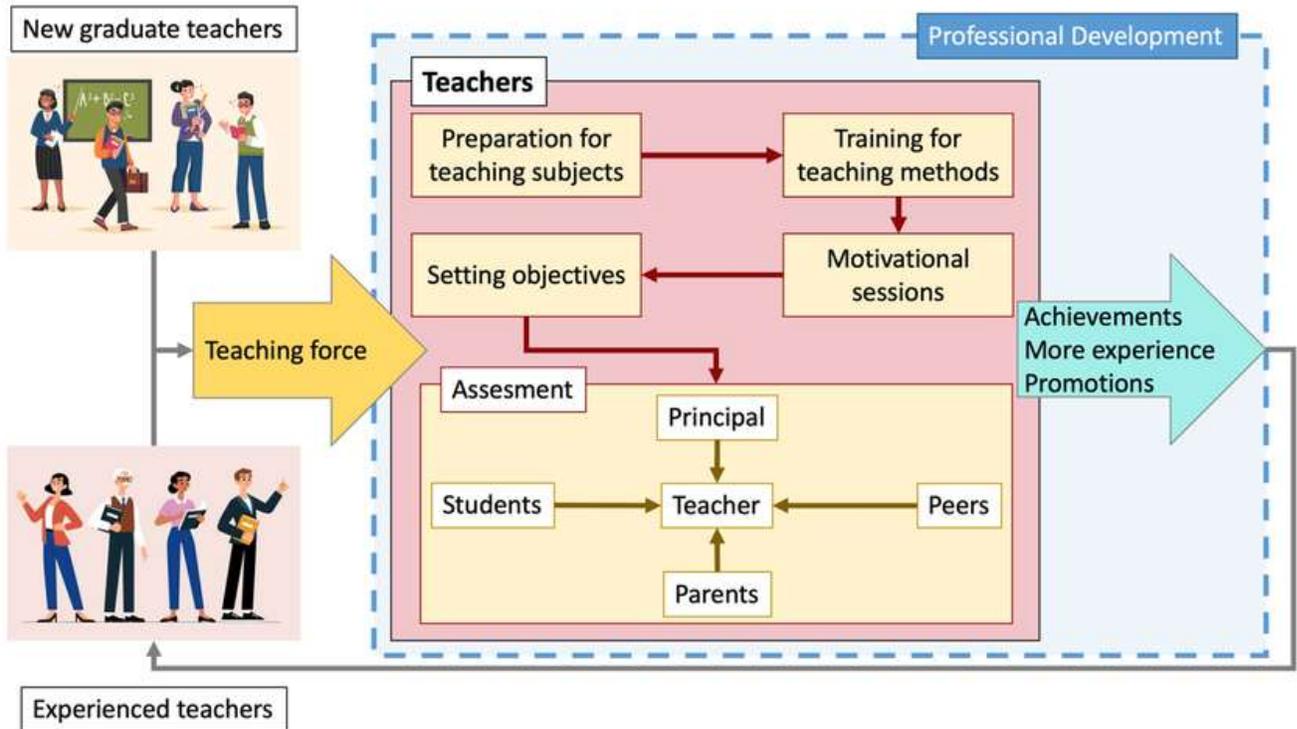
LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.



**Role Model**

LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET, MEA REGIONE DIAMET PRINCIPES AT. CUM NO MOVI LOREM IPSUM DOLOR SIT AMET.





## LEADERSHIP INFOGRAPHIC

Make a big impact with our professional slides and charts



### 3.5. Лідерська ідентичність, рефлексія та саморозвиток педагога

Лідерська ідентичність педагога формується як усвідомлене уявлення про себе в професійній ролі лідера освітнього середовища. Вона поєднує особистісні цінності, професійні переконання, досвід взаємодії з іншими та бачення власного впливу на розвиток студентів і освітньої спільноти загалом. У професійній освіті цифрового спрямування лідерська ідентичність не є заданою наперед, а формується поступово в процесі навчання та практики.

У наданих матеріалах з лідерства наголошується, що лідерська ідентичність педагога ґрунтується на прийнятті відповідальності за освітній процес і готовності діяти в умовах невизначеності. Педагог-лідер усвідомлює себе не лише виконавцем освітніх програм, а активним суб'єктом змін, здатним впливати на якість освіти та культуру взаємодії.

Важливим чинником формування лідерської ідентичності є **професійна рефлексія**. Рефлексія дозволяє педагогу аналізувати власні дії, емоційні реакції, успіхи й труднощі, а також співвідносити їх із професійними цілями та цінностями. У цифровому освітньому середовищі, де взаємодія часто відбувається опосередковано, рефлексія стає ключовим інструментом самокорекції лідерської поведінки.

Рефлексивна практика передбачає не лише індивідуальний аналіз, а й колективне осмислення досвіду. Обговорення освітніх ситуацій у професійних спільнотах, участь у методичних об'єднаннях і проєктних командах сприяють поглибленню лідерської ідентичності та розширенню професійного світогляду.

У професійній освіті цифрових технологій рефлексія тісно пов'язана з аналізом ефективності використання цифрових інструментів. Педагог-лідер



має оцінювати не лише технічну сторону впровадження технологій, а й їхній вплив на мотивацію, взаємодію та навчальні результати студентів.

Саморозвиток є логічним продовженням рефлексії та виступає необхідною умовою сталого лідерства. Педагог-лідер усвідомлює, що професійна компетентність у цифровій сфері швидко застаріває, тому готовність до навчання протягом життя стає ключовою характеристикою його професійної ідентичності.

У наданих посібниках з лідерства підкреслюється, що ефективний саморозвиток базується на поєднанні формального, неформального та інформального навчання. Для педагога цифрових технологій це може включати участь у тренінгах, онлайн-курсах, професійних мережах і самоосвітню діяльність.

Лідерська ідентичність також формується через досвід прийняття рішень і відповідальності за їх наслідки. Участь у проєктній діяльності, керівництво студентськими командами, організація освітніх ініціатив створюють умови для практичного осмислення ролі лідера.

Особливого значення набуває здатність педагога інтегрувати особистісний і професійний розвиток. Лідерська ідентичність не обмежується професійною сферою, а впливає на стиль мислення, комунікацію та життєві стратегії педагога.

В умовах соціальних і воєнних викликів лідерська ідентичність педагога набуває додаткового змісту, пов'язаного з громадянською відповідальністю, підтримкою освітніх спільнот і збереженням гуманістичних цінностей. Саме через усвідомлену лідерську позицію педагог здатний підтримувати стабільність і розвиток освіти.



Для студентів спеціальності А5 формування лідерської ідентичності означає перехід від ролі пасивного споживача знань до активного суб'єкта професійного становлення. Це передбачає розвиток навичок саморефлексії, відповідальності та готовності до командної взаємодії.

З педагогічного погляду підтримка формування лідерської ідентичності має бути інтегрованою в освітній процес через рефлексивні завдання, портфоліо, проєктну діяльність і наставництво. Саме такі форми роботи сприяють глибокому професійному самовизначенню.

Таким чином, лідерська ідентичність, рефлексія та саморозвиток утворюють цілісний механізм становлення педагога-лідера в цифровому освітньому середовищі. Вони забезпечують не лише індивідуальну ефективність, а й сталість розвитку освітніх команд і спільнот.

**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють процес формування лідерської ідентичності педагога через рефлексію, професійний досвід і саморозвиток у



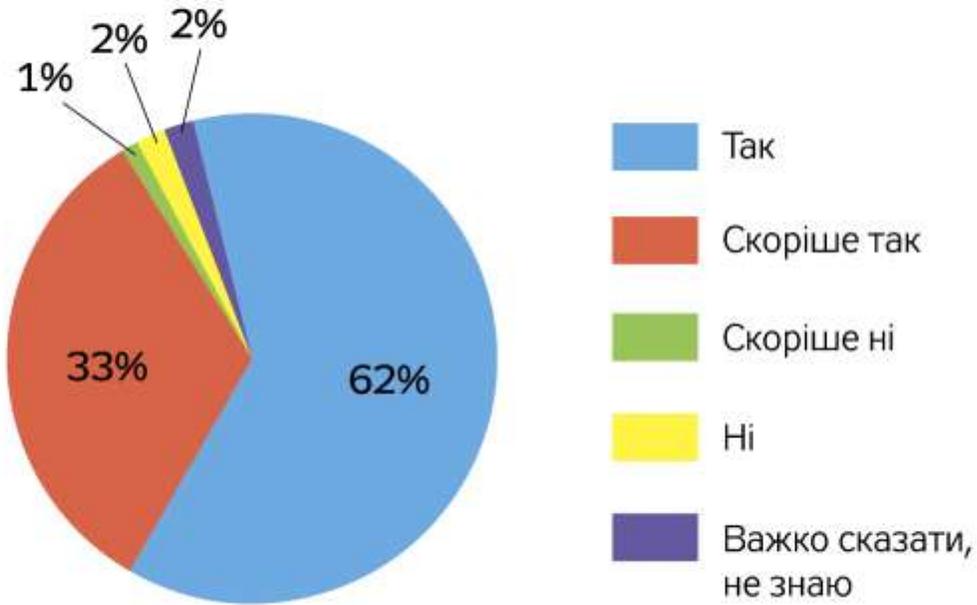
цифровому освітньому

середовищі.



Рис. 1.

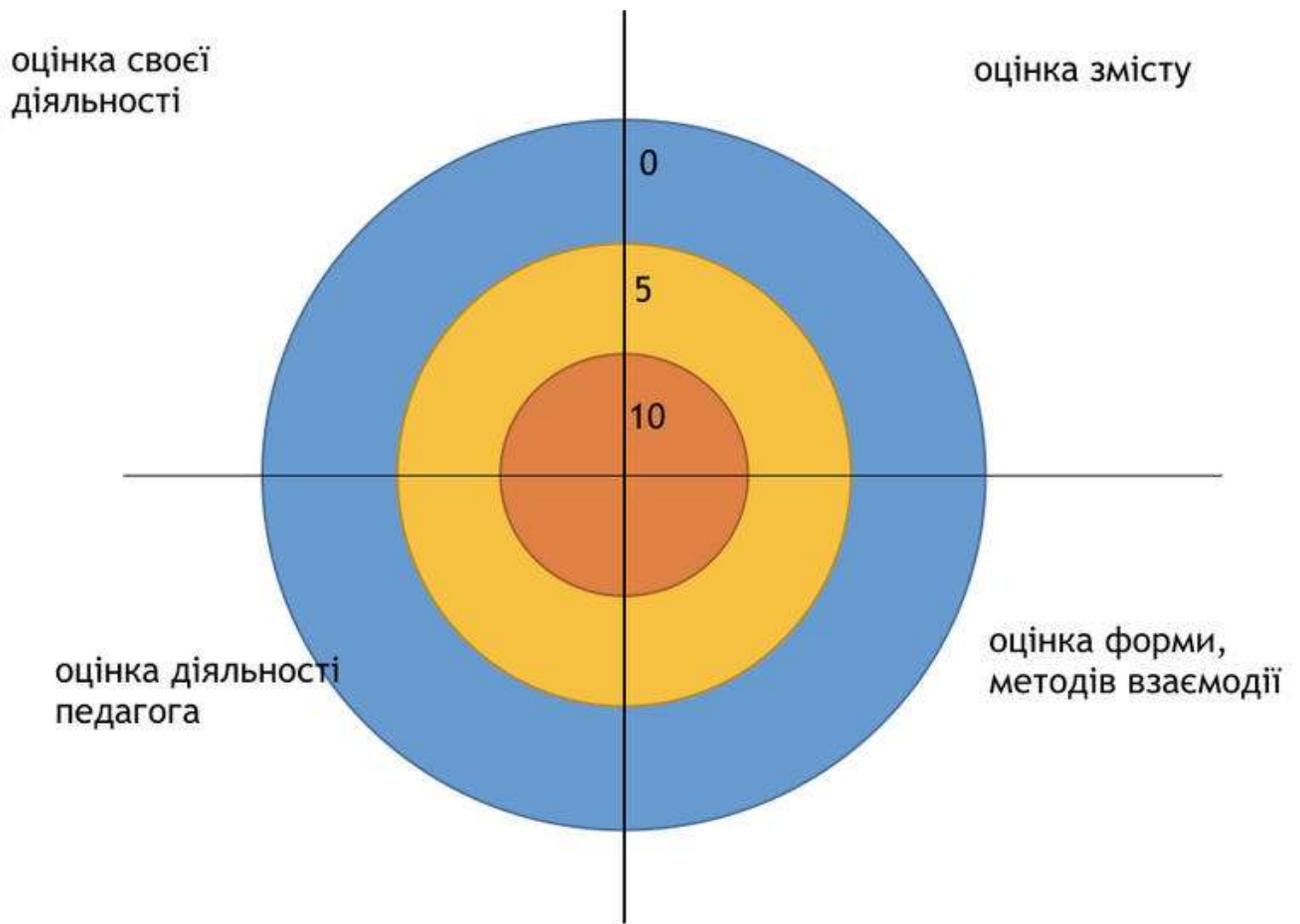
Чи будете Ви використовувати професійний стандарт вчителя у своїй професійній діяльності і яким чином?



Джерело: Український інститут розвитку освіти

### Сходинки до професіоналізму (діагностика)





### 3.6. Професійна відповідальність і етика лідера в освіті

Професійна відповідальність і етика є фундаментальними складниками лідерства в освітній діяльності, оскільки саме через них визначається межа допустимого впливу педагога на особистість студента та освітню спільноту загалом. Лідер у сфері освіти несе відповідальність не лише за навчальні результати, а й за формування ціннісних орієнтацій, професійної культури та соціальної зрілості здобувачів освіти.



Етичний вимір педагогічного лідерства проявляється у здатності приймати рішення з урахуванням інтересів усіх учасників освітнього процесу. Це передбачає справедливість, неупередженість, дотримання принципів рівності та поваги до гідності кожної особистості. У професійній освіті цифрових технологій етичні виклики часто пов'язані з оцінюванням, використанням цифрових ресурсів і взаємодією в онлайн-середовищі.

Професійна відповідальність педагога-лідера охоплює усвідомлення наслідків власних дій і рішень. Викладач цифрових технологій впливає на формування професійних компетентностей студентів, їхню готовність до роботи в реальному виробничому та соціальному середовищі. Тому будь-яка недбалість, формалізм або порушення етичних норм можуть мати довготривалі негативні наслідки.

Особливу увагу в сучасній освіті приділяють принципам академічної доброчесності. Лідерська позиція педагога передбачає особистий приклад дотримання чесності, відповідального використання інформації, поваги до авторських прав і неприйняття плагіату. У цифровому середовищі, де доступ до інформації є практично необмеженим, саме етична позиція лідера визначає культуру навчання.

Етичне лідерство в освіті також пов'язане з умінням встановлювати та підтримувати професійні межі. Педагог-лідер має чітко розмежовувати особисті й професійні стосунки, уникати зловживання владою та забезпечувати безпечне освітнє середовище. Це особливо важливо в умовах дистанційного навчання, де межі комунікації можуть бути розмитими.

Професійна відповідальність проявляється і в готовності лідера визнавати власні помилки. Здатність відкрито аналізувати невдалі рішення, робити висновки та коригувати поведінку формує довіру з боку студентів і



колег. Такий підхід сприяє розвитку культури відкритості та взаємної підтримки в освітній спільноті.

У професійній освіті цифрових технологій етичні аспекти лідерства стосуються також використання даних і цифрових платформ. Педагог-лідер має відповідально ставитися до збереження персональної інформації, дотримуватися норм кібербезпеки та формувати у студентів усвідомлене ставлення до цифрової етики.

Важливим компонентом етичного лідерства є соціальна відповідальність. Освіта не існує ізольовано від суспільства, а педагог-лідер усвідомлює свою роль у формуванні громадянської позиції, культури відповідальності та критичного мислення майбутніх фахівців. У складних соціальних умовах ця роль набуває особливої ваги.

Етична поведінка лідера безпосередньо впливає на психологічний клімат у навчальній групі. Справедливе ставлення, повага до різноманітності та підтримка інклюзивності створюють умови для активної участі студентів у навчальному процесі та розвитку командної взаємодії.

Для студентів спеціальності А5 формування уявлень про професійну відповідальність і етику лідерства є важливою складовою професійної підготовки. Це дозволяє майбутнім педагогам усвідомити межі власного впливу та відповідальність за результати освітньої діяльності.

З педагогічного погляду розвиток етичного лідерства має бути інтегрований у зміст навчальних дисциплін через аналіз ситуацій, обговорення дилем і рефлексивні завдання. Саме практичне осмислення етичних викликів сприяє формуванню стійкої професійної позиції.

Таким чином, професійна відповідальність і етика є невід'ємними елементами лідерства в освіті. Вони визначають не лише ефективність



педагогічної діяльності, а й гуманістичну спрямованість освітнього процесу в умовах цифрової трансформації.

**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють взаємозв'язок між професійною відповідальністю, етичними принципами та лідерською поведінкою педагога в освітньому середовищі.



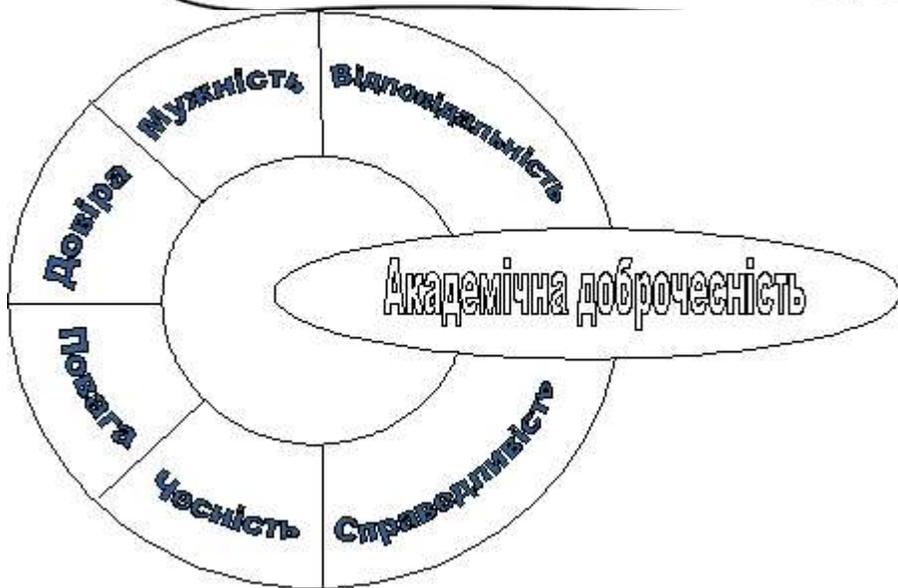
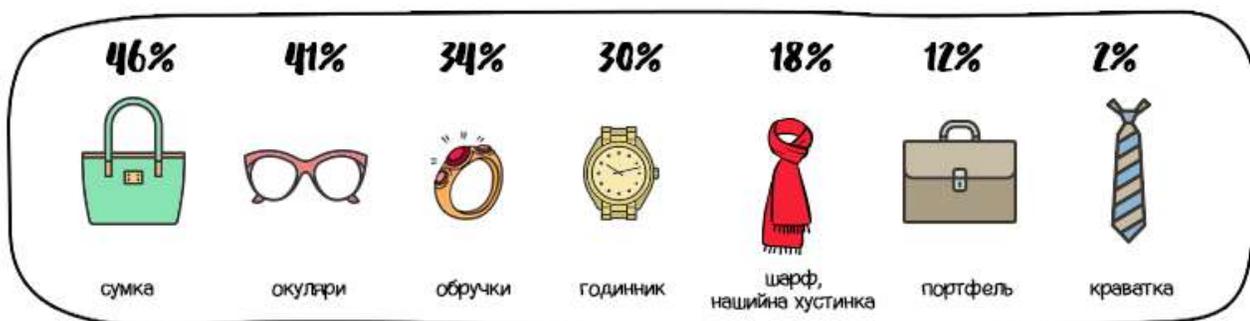
**Лідер** — це призначений керівник групи, команди чи організації.

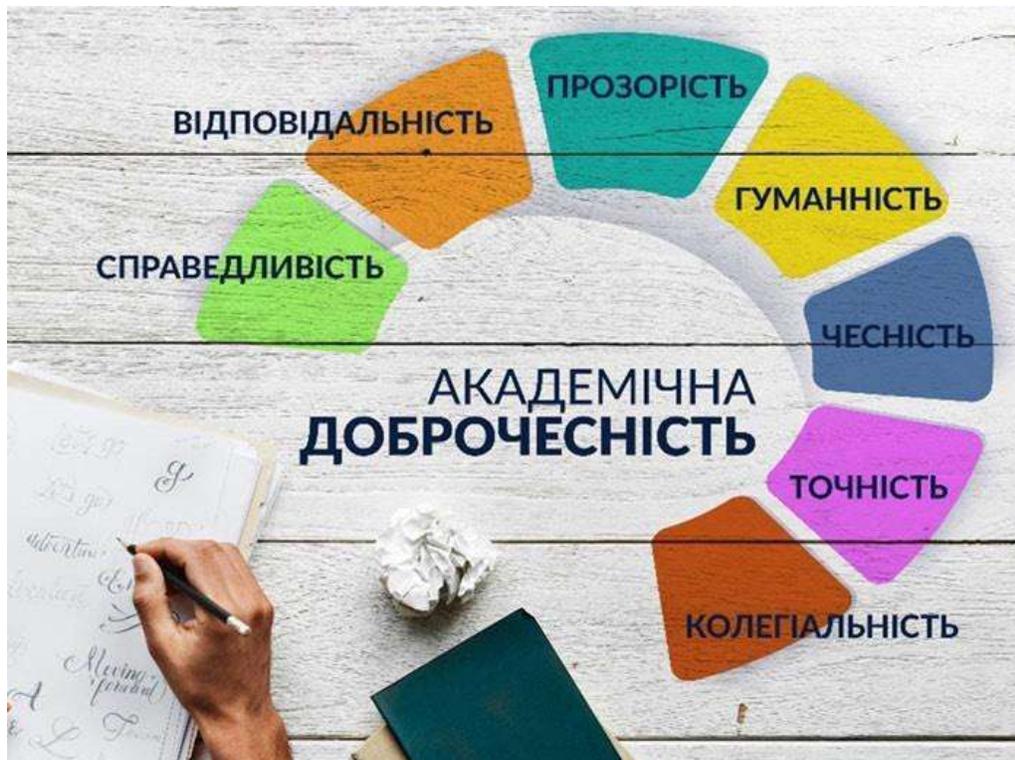
**Лідер** — це особистість, яка завжди йде попереду.

**Лідер** — це особистість, яка вміє ухвалювати правильні рішення, проявляти наполегливість і здатна надихати інших.

**Лідер** — це особистість, яка вміє брати на себе відповідальність.







### Питання для самоконтролю

1. Що таке лідерська ідентичність педагога і як вона формується?
2. Яку роль відіграє рефлексія в розвитку лідерської позиції?
3. Чому саморозвиток є необхідною умовою сталого педагогічного лідерства?
4. У чому полягає професійна відповідальність педагога-лідера?
5. Які етичні виклики є найбільш актуальними в цифровій освіті?
6. Як особистий приклад впливає на формування культури академічної добросесності?
7. Які цінності є базовими для педагогічного лідерства в цифровій освіті?
8. У чому відмінність між мотивацією до результату та мотивацією до розвитку?
9. Як професійна зрілість впливає на стиль лідерської поведінки?



10. Які компоненти емоційного інтелекту є найбільш значущими для педагога-лідера?

11. Як саморегуляція впливає на якість освітньої комунікації?

12. Чому емоційний інтелект є критичним у цифровому навчанні?

**Практичне завдання** Проаналізуйте власні типові емоційні реакції в навчальній або професійній діяльності та розробіть індивідуальний план розвитку емоційного інтелекту як майбутнього педагога-лідера.

Складіть індивідуальну карту професійних цінностей майбутнього педагога-лідера та визначте чинники, що підтримують або знижують вашу мотивацію до професійного розвитку.

Проаналізуйте одну етичну дилему з освітньої практики (оцінювання, онлайн-комунікація, використання цифрових ресурсів) та запропонуйте можливі варіанти її розв'язання з позиції педагогічного лідерства.

Розробіть індивідуальний план професійного та лідерського саморозвитку педагога цифрових технологій на найближчі 3–5 років із урахуванням власних цінностей і освітніх цілей.



## РОЗДІЛ 4. КОМАНДНА РОБОТА В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 4.1. Командна робота як педагогічний і професійний феномен у цифровій освіті

Командна робота є базовою формою організації діяльності в сучасній освіті та ключовою умовою ефективного навчання у цифровому середовищі. Вона передбачає спільну діяльність учасників освітнього процесу, спрямовану на досягнення спільної мети шляхом координації зусиль, розподілу ролей і відповідальності. У професійній освіті цифрових технологій командна робота набуває особливої значущості, оскільки відображає реальні умови майбутньої професійної діяльності випускників.

У педагогічному контексті командна робота виходить за межі простого групування студентів. Вона ґрунтується на принципах взаємодії, довіри, взаємної підтримки та спільного прийняття рішень. Педагог-лідер у цьому процесі виступає не лише координатором, а фасилітатором командної динаміки, створюючи умови для активної участі кожного члена команди.

Цифрова трансформація освіти істотно змінила форми та інструменти командної роботи. Онлайн-платформи, хмарні сервіси, спільні цифрові дошки та середовища управління проектами розширили можливості колективної діяльності, водночас поставивши нові вимоги до комунікації, самодисципліни та відповідальності учасників.

Командна робота в цифровій освіті характеризується поєднанням синхронної та асинхронної взаємодії. Це потребує від учасників умінь планувати спільну діяльність, узгоджувати графіки, чітко формулювати завдання та забезпечувати прозорість процесів. Педагог-лідер відіграє ключову роль у структуруванні такої взаємодії.



Важливою особливістю командної роботи є її навчальний потенціал. У процесі спільної діяльності студенти не лише засвоюють навчальний матеріал, а й розвивають соціальні, комунікативні та лідерські компетентності. Саме в команді формується здатність слухати інших, аргументувати власну позицію та досягати компромісів.

У професійній освіті цифрових технологій командна робота часто реалізується у формі проєктного навчання. Робота над спільним цифровим продуктом — програмою, освітнім ресурсом, технічним рішенням — вимагає інтеграції різних компетентностей і створює умови для природного розподілу ролей у команді.

Командна взаємодія також сприяє формуванню відповідальності за спільний результат. Кожен учасник усвідомлює, що його внесок впливає на успіх усієї команди, що є важливим чинником професійного становлення майбутнього педагога цифрових технологій.

Педагогічна команда може включати не лише студентів, а й викладачів, наставників, представників роботодавців. Такий міждисциплінарний формат командної роботи наближає освітній процес до реальних умов професійної діяльності та підвищує його практичну спрямованість.

Разом із перевагами командна робота має і певні виклики, серед яких — нерівномірний розподіл навантаження, конфлікти, різний рівень мотивації учасників. Саме тому роль педагога-лідера полягає у своєчасному виявленні проблем і підтримці конструктивної взаємодії.

У цифровому освітньому середовищі особливої уваги потребує культура комунікації. Відсутність невербальних сигналів може ускладнювати взаєморозуміння, тому педагог-лідер має формувати чіткі правила онлайн-взаємодії та заохочувати відкритість і взаємну повагу.



Командна робота сприяє розвитку навичок самоуправління та взаємного навчання. Студенти поступово переходять від залежності від викладача до більш автономної взаємодії, що є важливою передумовою їхньої професійної самореалізації.

Для студентів спеціальності А5 «Професійна освіта (цифрові технології)» опанування командної роботи є необхідною умовою підготовки до педагогічної діяльності в сучасному освітньому середовищі. Вони мають не лише брати участь у командах, а й уміти організовувати командну роботу інших.

Таким чином, командна робота постає як багатовимірний педагогічний феномен, що поєднує навчальну, соціальну та професійну складові. Її ефективна реалізація в цифровій освіті значною мірою залежить від лідерської позиції педагога.

Для студентів спеціальності «Професійна освіта (цифрові технології)» володіння командною взаємодією важливе не лише як майбутнім викладачам, але й як частина їхніх soft skills загалом. Роботодавці ІТ-галузі все частіше очікують від випускників умінь працювати в команді, спільно вирішувати складні задачі. Тому у навчанні бакалаврів варто широко застосовувати командні форми роботи.

Проектне навчання (Project-Based Learning). Студенти об'єднуються в команди для виконання практичного проєкту – розробки програмного продукту, створення STEM-пристрою, проведення дослідження. Наприклад, команда з 3-5 студентів може спроектувати і надрукувати 3D-модель роботизованого маніпулятора. У процесі вони вчаться розподіляти завдання (дизайн, програмування, документація), узгоджувати рішення, інтегрувати результати – фактично моделюють реальну інженерну команду.



Групові лабораторні та практичні роботи. Навіть на звичайних заняттях варто практикувати роботу в малих групах: студенти разом виконують завдання, обговорюють проблеми. Наприклад, на уроці мережевих технологій викладач може дати завдання команді з двох студентів налаштувати мережу за схемою – вони мають спільно продумати конфігурацію. Це розвиває навички комунікації і співпраці під час вирішення фахових задач.

Дебати, мозкові штурми. Командні змагання інтелектуального чи творчого характеру (наприклад, хакатони, кейс-чемпіонати) сприяють тимбилдингу серед студентів. Обговорюючи ідеї, вони вчаться враховувати думки одне одного, аргументувати, приходити до консенсусу. Це чудова підготовка до майбутньої проектної роботи в ІТ-компаніях, де брейнстормінг у команді – звична справа. - Рольові ігри, симуляції. Командна співпраця відпрацьовується і через навчальні ігри. Наприклад, ділова гра «Стартап» – група студентів грає роль стартап-команди, яка розробляє новий застосунок: хтось CEO, хтось розробник, дизайнер, маркетолог. Вони повинні разом підготувати презентацію продукту інвесторам. Такі симуляції не лише вчать фахового, але й дозволяють зрозуміти динаміку командної роботи, лідерські ролі, важливість кожної функції.

Роль викладача. У командній роботі студентів викладач виступає у кількох іпостасях:

*фасилітатор*: допомагає сформувати групи, дає інструкції щодо співпраці, слідкує, щоб усі були залучені;

*спостерігач і консультант*: ненав'язливо відстежує процес в командах, втручається при потребі (конфлікт, застій), підказує напрямок;

*арбітр*: при оцінюванні командної роботи викладач має об'єктивно оцінити внесок кожного. Він також навчає студентів само- і



взаємооцінюванню в команді (наприклад, через анкету фідбеку, де члени команди відзначають внесок один одного).

Важливо виховувати у студентів відповідальність перед командою: розуміння, що якщо я підведу, постраждає спільна справа. Це стимулює дисциплінованість, надійність – якості, дуже цінні в професійних колективах. Також корисно навчати їх елементам проектного менеджменту: планування часу, проведення зустрічей, розв'язання суперечок.

Командна робота у STEM. У природничо-наукових і інженерних дисциплінах командний підхід давно довів свою ефективність. Багато відкриттів і винаходів зроблено не одинаками, а колективами науковців. Тому залучення студентів STEM-спеціальностей до колективної творчості – ключ до інноваційності. Наприклад, на хімічному факультеті можна організувати міжфакультетські команди для участі у змаганні з робототехніки: команда інженерів-програмістів і команда хіміків спільно створюють робота для проведення хімічного аналізу. В процесі вони обмінюються знаннями, вчаться розуміти мову інших спеціальностей – що моделює реальні умови на високотехнологічних виробництвах.

Виклики командної роботи студентів. Звичайно, не все завжди гладко. Можливі такі проблеми: - Бездіяльний «пасажир». Хтось із членів команди може ухилятися від роботи, покладаючись на інших. Це несе ризик несправедливого навантаження на сумлінних студентів. Викладач має відстежувати такий дисбаланс і роз'яснювати команді принцип спільної відповідальності. - Домінування лідера. Інша крайність – надто домінантний лідер в студентській групі, який пригнічує ініціативу інших. Потрібно формувати навички кооперативного лідерства: коли формальний лідер (капітан команди) вчиться прислухатися до команди, а не керувати

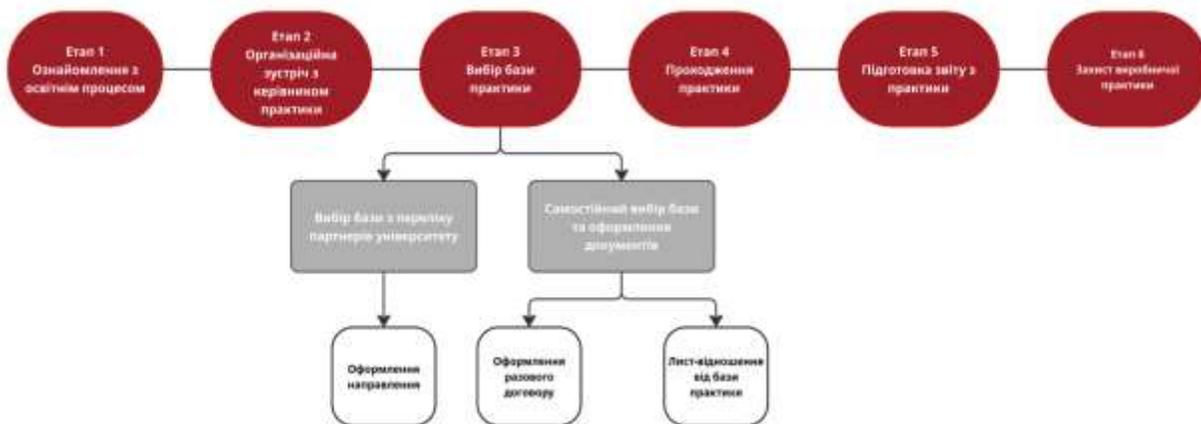


одноосібно. - Конфлікти і розбіжності. В молодих команд часто виникають конфлікти – через різний внесок, відмінності характерів, стрес дедлайнів. Такі ситуації – можливість навчити студентів конфліктології на практиці. Викладач може провести розбір конфлікту, показати, як шукати win-win рішення, наголосити на повазі.

Поступово, через систематичну практику, студенти опановують командні компетентності: вчать розподіляти ролі, ефективно комунікувати, спільно вирішувати проблеми. Цей досвід підготує їх до успішної роботи у справжніх професійних командах в

Продовжую у тому ж підручниковому стандарті: 10–15 повноцінних абзаців, українські візуалізації, без метакоментарів про джерела.

**Пояснення до схем.** Візуальні матеріали відображають структуру командної роботи в освітньому середовищі, ролі учасників і механізми взаємодії в цифровому форматі.





#### 4.2. Типи команд і ролі учасників у професійній та цифровій освіті

У професійній та цифровій освіті команди формуються залежно від цілей діяльності, характеру завдань і контексту освітнього середовища. Розуміння типів команд і ролей учасників є необхідною умовою ефективної організації спільної роботи, оскільки саме від цього залежить продуктивність, психологічний клімат і якість результатів навчання.

Одним із найпоширеніших типів є **навчальні команди**, які створюються для опанування навчального матеріалу, виконання групових завдань або



обговорення складних тем. У таких командах основний акцент робиться на взаємонавчанні, обміні знаннями та підтримці, а роль педагога полягає у фасилітації процесу.

**Проектні команди** характерні для професійної освіти цифрових технологій, оскільки передбачають розробку конкретного продукту — цифрового ресурсу, навчального модуля, програмного рішення або методичного матеріалу. Такі команди потребують чіткого розподілу ролей, узгодження термінів і відповідальності за окремі етапи роботи.

У межах цифрової освіти дедалі більшого значення набувають **міждисциплінарні команди**, до складу яких входять учасники з різними професійними компетентностями. Вони дозволяють інтегрувати педагогічні, технологічні та організаційні аспекти діяльності, що відповідає реальним умовам сучасної освітньої практики.

Окрему групу становлять **педагогічні команди**, які об'єднують викладачів, наставників і адміністративних працівників для реалізації освітніх програм або інноваційних проєктів. У таких командах лідерська роль часто має розподілений характер, що вимагає високого рівня комунікації та взаємної довіри.

Ефективність команди значною мірою визначається тим, наскільки чітко окреслені та прийняті **ролі учасників**. Роль у команді — це не лише формальна функція, а й набір очікуваних поведінкових моделей, які забезпечують узгодженість дій і досягнення спільної мети.

У професійній освіті цифрових технологій до типових ролей належать ініціатор ідей, організатор процесу, виконавець технічних завдань, аналітик, комунікатор та координатор. Кожна з цих ролей є важливою, а їх збалансоване поєднання підвищує ефективність командної роботи.



Важливо підкреслити, що ролі в команді не є статичними. У процесі навчальної або проєктної діяльності учасники можуть змінювати ролі залежно від етапу роботи, рівня підготовки та особистісного розвитку. Така гнучкість є особливо цінною для формування лідерських компетентностей.

Педагог-лідер відіграє ключову роль у визначенні та корекції командних ролей. Він допомагає учасникам усвідомити власні сильні сторони, заохочує до прийняття відповідальності та запобігає домінуванню або пасивності окремих членів команди.

У цифровому освітньому середовищі розподіл ролей часто реалізується через використання спеціалізованих інструментів управління проєктами, що забезпечують прозорість завдань і контроль виконання. Це сприяє підвищенню відповідальності та самостійності учасників.

Особливу увагу слід приділяти ролі **лідера команди**, який не обов'язково має формальний статус. У навчальних і проєктних командах лідерство може проявлятися ситуативно, залежно від завдань і компетентностей учасників. Такий підхід формує культуру розподіленого лідерства.

Для студентів спеціальності А5 важливо не лише виконувати певні ролі, а й аналізувати власний досвід командної взаємодії. Усвідомлення того, як різні ролі впливають на результат, сприяє розвитку професійної рефлексії та готовності до педагогічної діяльності.

Таким чином, типи команд і ролі учасників у професійній та цифровій освіті утворюють складну систему взаємодії, яка потребує цілеспрямованого педагогічного супроводу. Саме через організацію командної роботи формуються ключові компетентності майбутнього педагога-лідера.



**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють основні типи освітніх команд, розподіл ролей учасників і механізми їх взаємодії в цифровому навчальному



середовищі.



В разі нападу або ризику нападу на заклад освіти, вводиться термін **«Команда реагування в закладах освіти»\***

Але хто ці супергерої?



\*Згідно зі спільним наказом МВС України та МОН щодо Порядку раннього попередження та евакуації учасників освітнього процесу

Спільнота сучасних учителів

«Сміливі здоров'я»  
та психосоціальна підтримка  
у освіті



Зовсім скоро на вебінарі «Команда реагування закладу освіти. Хто ці супергерої?» розглянемо:

- що таке «Команда реагування в закладі освіти»;
- хто входить до її складу;
- її значення і роль в закладах освіти;
- як створюється Команда і її задачі в межах закладу освіти.

Спільнота сучасних учителів

Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка у сфері освіти



Рис. 1. Основні ознаки команди у організації\*



### **4.3. Етапи формування команди та командна динаміка в освітньому середовищі**

Формування команди є процесом, що відбувається поетапно і супроводжується змінами у взаєминах, ролях та способах взаємодії між учасниками. У професійній освіті цифрових технологій розуміння командної динаміки дозволяє педагогу-лідеру свідомо організовувати спільну діяльність, попереджати конфлікти та підтримувати продуктивну атмосферу навчання.

Початковий етап формування команди характеризується орієнтацією учасників у новому середовищі. Студенти знайомляться між собою, з'ясовують правила взаємодії, очікування та цілі спільної діяльності. У цей період особливо важливою є роль педагога-лідера, який створює безпечний простір, формує позитивний перший досвід командної роботи та задає чіткі орієнтири.

На другому етапі часто виникає напруження, пов'язане з розподілом ролей і відповідальності. Учасники можуть по-різному бачити шляхи досягнення мети, що призводить до конфліктів або конкуренції. У цифровому освітньому середовищі такі труднощі можуть посилюватися через обмежену невербальну комунікацію та асинхронність взаємодії.

Командна динаміка на цьому етапі вимагає від педагога-лідера уважного спостереження та своєчасного втручання. Його завданням є допомогти учасникам усвідомити спільні інтереси, навчити конструктивного обговорення та запобігти деструктивним формам конфлікту. Саме тут формуються основи довіри та взаємної поваги.

Третій етап характеризується поступовим упорядкуванням взаємодії та прийняттям командних норм. Учасники починають ефективніше



співпрацювати, узгоджують стилі роботи та розподіляють завдання відповідно до індивідуальних можливостей. У цифровій освіті цей етап часто супроводжується освоєнням спільних інструментів і платформ.

На стадії стабілізації команда демонструє зростання продуктивності та самостійності. Учасники відчувають власну значущість, беруть відповідальність за результати та підтримують одне одного. Педагог-лідер поступово переходить від директивної ролі до консультативної, надаючи команді більше автономії.

Командна динаміка не є лінійною: у процесі навчальної або проєктної діяльності можливі повернення до попередніх етапів. Зміна складу команди, ускладнення завдань або зовнішні виклики можуть спричинити нові напруження. Усвідомлення цього дозволяє педагогу адекватно реагувати на зміни й підтримувати ефективну взаємодію.

Особливу роль у розвитку команди відіграє комунікація. Чіткість повідомлень, регулярний зворотний зв'язок і відкритість до діалогу сприяють зменшенню непорозумінь і зміцненню командних зв'язків. У цифровому середовищі важливо поєднувати різні канали комунікації, забезпечуючи доступність і зрозумілість інформації.

Командна динаміка також залежить від мотивації учасників. Педагог-лідер має враховувати індивідуальні потреби студентів, заохочувати ініціативу та визнавати внесок кожного члена команди. Такий підхід підвищує залученість і відповідальність за спільний результат.

У професійній освіті цифрових технологій етапи формування команди часто поєднуються з розвитком лідерських якостей студентів. У процесі взаємодії вони набувають досвіду прийняття рішень, організації роботи та



вирішення проблем, що є важливим для їхньої майбутньої педагогічної діяльності.

Командна динаміка впливає і на якість навчальних результатів. Ефективна команда здатна не лише досягати поставлених цілей, а й створювати умови для глибокого засвоєння знань і розвитку професійних компетентностей. Саме тому управління командною динамікою є ключовим завданням педагогічного лідерства.

Для студентів спеціальності А5 усвідомлення етапів формування команди дозволяє краще розуміти власну роль у групі та відповідально ставитися до командної взаємодії. Це сприяє розвитку навичок співпраці, саморефлексії та лідерства.

Таким чином, етапи формування команди та командна динаміка є важливими аспектами організації освітньої діяльності в цифровому середовищі. Їх урахування забезпечує ефективність командної роботи та сприяє професійному становленню майбутніх педагогів.

**Пояснення до схем.** Схеми відображають послідовність етапів розвитку команди, характерні ознаки кожної стадії та зміну ролі педагога-лідера в процесі командної взаємодії.

#### **4.4. Комунікація, конфлікти та їх подолання в освітніх командах**

Комунікація є системоутворювальним чинником ефективної командної роботи в освіті, оскільки саме через неї відбувається обмін інформацією, узгодження дій і формування взаєморозуміння між учасниками. У професійній освіті цифрових технологій комунікація набуває особливої складності через поєднання очних і дистанційних форматів, різноманітність цифрових каналів та асинхронність взаємодії.



Ефективна командна комунікація передбачає чіткість повідомлень, відкритість до зворотного зв'язку та дотримання спільних правил взаємодії. Педагог-лідер має забезпечувати прозорість інформаційних потоків, уникати двозначностей і створювати умови, за яких кожен учасник команди може висловити власну позицію без страху негативних наслідків.

У цифровому освітньому середовищі важливим є усвідомлений вибір комунікаційних інструментів. Синхронні засоби (відеоконференції, онлайн-зустрічі) сприяють швидкому обговоренню та прийняттю рішень, тоді як асинхронні канали (форуми, чати, спільні документи) дозволяють учасникам працювати у зручному темпі. Баланс між цими форматами підвищує ефективність командної взаємодії.

Незважаючи на важливість комунікації, у процесі командної роботи неминуче виникають конфлікти. Конфлікт у педагогічній команді не слід розглядати виключно як негативне явище; за умови конструктивного підходу він може стати джерелом розвитку, уточнення цілей і покращення рішень.

Основними причинами конфліктів в освітніх командах є різні очікування, нерівномірний розподіл навантаження, відмінності в стилях роботи та комунікації, а також обмежені ресурси. У цифровій освіті ці чинники можуть посилюватися через недостатню ясність ролей і труднощі інтерпретації письмових повідомлень.

Педагог-лідер відіграє ключову роль у попередженні конфліктів, встановлюючи чіткі правила взаємодії та сприяючи формуванню культури поваги. Своєчасне прояснення завдань, очікувань і критеріїв оцінювання значно зменшує ризик виникнення напруження в команді.

У разі виникнення конфлікту важливо обрати адекватну стратегію його подолання. Серед поширених підходів виокремлюють уникнення,



пристосування, суперництво, компроміс і співпрацю. Для освітніх команд найбільш продуктивним є підхід співпраці, який передбачає пошук рішень, що враховують інтереси всіх сторін.

Комунікативна компетентність педагога-лідера проявляється у здатності слухати, ставити уточнювальні запитання та нейтрально модераторувати обговорення. Така позиція допомагає знизити емоційну напругу та спрямувати увагу учасників на спільну мету, а не на міжособистісні суперечності.

Важливим аспектом подолання конфліктів є розвиток навичок асертивної комунікації. Уміння чітко й коректно висловлювати власні потреби та межі без агресії або пасивності сприяє формуванню здорового психологічного клімату в команді.

У цифровому навчанні педагог-лідер має враховувати, що конфлікти можуть залишатися прихованими через обмежений особистий контакт. Регулярні онлайн-зустрічі, опитування зворотного зв'язку та індивідуальні консультації допомагають своєчасно виявляти проблемні ситуації.

Командна робота в освіті потребує не лише вирішення окремих конфліктів, а й формування довготривалої культури конструктивної взаємодії. Педагог-лідер сприяє цьому, заохочуючи взаємну підтримку, відкритість до різних поглядів і готовність до спільного навчання.

Для студентів спеціальності А5 розвиток комунікативних умінь і навичок управління конфліктами є важливою складовою професійної підготовки. Ці компетентності безпосередньо впливають на їхню здатність організувати освітні команди та ефективно працювати в педагогічному середовищі.



Таким чином, комунікація та конструктивне подолання конфліктів є невід’ємними елементами командної роботи в цифровій освіті. Їх свідоме управління забезпечує не лише ефективність діяльності, а й сталий розвиток освітніх спільнот.

**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють основні канали командної комунікації, типові причини конфліктів та стратегії їх подолання в освітніх



командах.





#### 4.5. Оцінювання ефективності командної роботи та розвиток командних компетентностей

Оцінювання ефективності командної роботи є важливим складником управління освітнім процесом, оскільки дозволяє визначити не лише результативність діяльності, а й якість взаємодії між учасниками. У професійній освіті цифрових технологій оцінювання командної роботи має комплексний характер і охоплює як навчальні результати, так і розвиток соціальних і професійних компетентностей.

Ефективність команди не зводиться виключно до досягнення поставленої мети. Вона також визначається рівнем залученості учасників, узгодженістю дій, здатністю до саморегуляції та стійкістю до зовнішніх викликів. Педагог-лідер має враховувати ці аспекти, формуючи систему оцінювання командної діяльності.

Одним із ключових критеріїв оцінювання є **результативність**, тобто відповідність отриманого продукту або рішення визначеним вимогам і стандартам. У цифровій освіті це може бути якість розробленого програмного продукту, навчального ресурсу або методичного матеріалу. Водночас результативність не повинна затьмарювати процесуальний аспект командної роботи.

Процесуальні критерії включають якість комунікації, дотримання домовленостей, розподіл ролей і відповідальності, а також здатність команди до спільного прийняття рішень. Оцінювання цих параметрів дозволяє педагогу-лідеру виявити сильні та слабкі сторони командної взаємодії.

Важливим інструментом оцінювання є **зворотний зв'язок**, який може бути як зовнішнім (від педагога), так і внутрішнім (між членами команди). Конструктивний зворотний зв'язок сприяє усвідомленню досягнень і



помилки, формує культуру відкритості та підтримує розвиток командних компетентностей.

У цифровому освітньому середовищі оцінювання командної роботи часто здійснюється з використанням електронних інструментів: онлайн-опитувальників, аналітики участі, спільних журналів діяльності. Такі інструменти забезпечують прозорість і об'єктивність оцінювання, водночас потребуючи педагогічної інтерпретації отриманих даних.

Особливу увагу слід приділяти **самооцінюванню та взаємооцінюванню**. Ці форми оцінювання сприяють розвитку рефлексії, відповідальності та усвідомлення власного внеску в командну діяльність. Для майбутніх педагогів цифрових технологій такі практики є важливим елементом професійного становлення.

Розвиток командних компетентностей передбачає систематичну роботу над удосконаленням навичок комунікації, співпраці, вирішення проблем і управління конфліктами. Педагог-лідер має створювати умови для цілеспрямованого формування цих компетентностей через навчальні завдання та проєктну діяльність.

У професійній освіті цифрових технологій командні компетентності тісно пов'язані з цифровими навичками. Уміння працювати зі спільними платформами, координувати діяльність онлайн і дотримуватися цифрової етики є невід'ємними складниками ефективної командної роботи.

Оцінювання командної діяльності має бути безперервним і формувальним. Регулярний аналіз проміжних результатів дозволяє вчасно коригувати роботу команди, підтримувати мотивацію та запобігати накопиченню проблем. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям педагогічного оцінювання.



Для студентів спеціальності А5 важливо усвідомити, що оцінювання командної роботи спрямоване не на покарання, а на розвиток. Зрозумілі критерії, прозорі процедури та підтримувальний зворотний зв'язок сприяють формуванню позитивного ставлення до командної діяльності.

Педагог-лідер, оцінюючи командну роботу, виконує роль наставника, який допомагає студентам усвідомити власний прогрес і визначити напрями подальшого розвитку. Така позиція зміцнює довіру та підвищує ефективність освітнього процесу.

Таким чином, оцінювання ефективності командної роботи та розвиток командних компетентностей є взаємопов'язаними процесами, що забезпечують якість професійної підготовки в умовах цифрової освіти. Вони сприяють формуванню готовності майбутніх педагогів до роботи в команді та виконання лідерських функцій.

**Пояснення до схем.** Схеми відображають критерії оцінювання командної роботи, інструменти зворотного зв'язку та механізми розвитку командних компетентностей у цифровому освітньому середовищі.



# Чому вам потрібен Шаблон оцінювання ефективності



## Характеристики ефективної команди

1. Чіткість поставлених цілей.
2. Наявність в членів команди необхідних навичок і вмінь.
3. Високий ступінь злагодженості її довіри між учасниками команди.
4. Чітка самоідентифікація індивідів з командою.
5. Високий рівень комунікації.
6. Вміння домовлятися, налаштованість на діалог.
7. Ефективне керівництво.
8. Внутрішня й зовнішня підтримка.
9. Високий ступінь участі та задоволеності від участі в команді.



## Короткі висновки

Командна робота – буденна реальність освітньої діяльності на всіх рівнях: від педагогічних рад до студентських проектів. Злагоджена команда педагогів здатна ефективніше впроваджувати інновації, підтримувати один одного і забезпечувати високу якість навчання. Для студентів участь у командах – неоціненний досвід, що готує їх до реальних викликів професії та формує компетентності XXI століття: співпрацю, комунікацію, відповідальність. Водночас слід навчитися управляти можливими негативами командної динаміки – розв’язувати конфлікти, запобігати вигоранню. Успішна команда – це та, де різноманітність думок не веде до розколу, а збагачує рішення, де лідер і всі учасники об’єднані спільною метою і підтримкою один одного. Як влучно зазначено в одному з кейсів: «Без команди лідерство неможливе»[8][11], але й без ефективного лідерства справжня команда не сформується – обидва чинники мають діяти в тандемі.

### Питання для самоконтролю:

1. В чому виражається **колегіальність педагогів**? Як принцип колегіальності впливає на управління школою чи кафедрою?
2. Назвіть три приклади ситуацій в освітній діяльності, де необхідна командна співпраця вчителів. Як розподіл ролей може покращити результат у кожному випадку?
3. Які чинники характеризують **ефективну команду педагогів**? Розкрийте значення спільних цінностей, комунікації та довіри.
4. Чому роботодавці цінують вміння працювати в команді у випускників технічних спеціальностей? Як проектне навчання допомагає розвинути ці вміння?
5. Наведіть приклади командних навчальних активностей для студентів спеціальності «цифрові технології». Які саме навички (soft skills) відпрацьовуються в цих активностях?



6. Що може стати причиною конфліктів у студентській команді? Запропонуйте стратегії їх розв’язання, які б сприяли навчанню студентів на цих ситуаціях.

7. Як командна взаємодія допомагає знизити рівень професійного стресу та вигорання у педагогів? Які кроки може зробити лідер команди для підтримки емоційного стану колег?

8. Які критерії доцільно використовувати для оцінювання командної роботи в освіті?

9. Чому самооцінювання та взаємооцінювання є важливими для розвитку командних компетентностей?

10. Як цифрові інструменти можуть підвищити об’єктивність оцінювання?

1. **Практичне завдання** Розробіть систему оцінювання командної роботи для навчального проєкту з цифрових технологій, визначивши критерії, інструменти та форми зворотного зв’язку.



## **Розділ 5. Емоційний інтелект у лідерстві та командній роботі**

### **5.1. Сутність емоційного інтелекту**

**Емоційний інтелект (EI)** – це здатність людини розпізнавати власні емоції і емоції інших людей, розуміти їх природу та вплив, а також управляти емоційними реакціями для досягнення мети. Якщо традиційно інтелект (IQ) вимірює когнітивні здібності, то EQ (emotional quotient) відображає рівень емоційної обізнаності та зрілості особистості. Концепцію емоційного інтелекту розробили Пітер Саловей і Джон Майєр (1990-ті), популяризував Данієл Гоулман. Відповідно до моделі Гоулмана, EI включає такі ключові компоненти: - Самоусвідомлення. Глибоке розуміння своїх емоцій в даний момент, вміння відстежувати настрої, імпульси. Наприклад, педагог з високим самоусвідомленням помічає, що він починає сердитися на непосидючість учня, і може свідомо стримати цей гнів. - Саморегуляція. Здатність управляти своїми емоціями, стримувати негативні імпульси, швидко заспокоюватися після стресу, підлаштовувати емоційну реакцію до ситуації. Це не означає придушувати емоції, радше – скеровувати їх конструктивно.

Мотивація. Емоційний інтелект охоплює внутрішню мотивацію – вміння надихати себе, бути оптимістичним, ставити цілі і наполегливо йти до них. Лідери з високою мотивацією зазвичай ентузіасти, які заражають енергією команду. - Емпатія. Вміння співпереживати, розуміти емоції, потреби і перспективи інших людей. Для педагога емпатія – базова якість: відчувати, коли учень засмучений чи знервований, помітити, що колега «вигоряє», – і відгукнутися підтримкою. - Соціальні навички. Широкий набір умінь взаємодії з людьми: комунікабельність, вміння слухати, переконувати,



вирішувати конфлікти, працювати в команді. Це зовнішній прояв високого EI у стосунках.

Високий рівень емоційного інтелекту позитивно впливає на різні сфери життя. Для лідера це ключ до налагодження стосунків з командою, створення позитивного мікроклімату. Для педагога – запорука комфортного навчального середовища та інклюзивності. На відміну від IQ, емоційний інтелект можна свідомо розвивати – через тренування самоспосте

Емоційний інтелект є однією з ключових характеристик сучасного педагогічного лідерства та визначає здатність лідера усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших і конструктивно керувати міжособистісною взаємодією. У професійній освіті цифрового спрямування значення емоційного інтелекту істотно зростає, оскільки освітня комунікація часто відбувається в опосередкованих формах — через онлайн-платформи, чати, відеоконференції.

У наукових джерелах, використаних у наданих матеріалах з лідерства, емоційний інтелект розглядається як багатокomпонентна структура, що включає самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. Для педагога-лідера ці компоненти не є абстрактними психологічними якостями, а безпосередньо проявляються у щоденній професійній діяльності.

Самосвідомість як складова емоційного інтелекту передбачає здатність педагога усвідомлювати власні емоційні реакції, їх причини та вплив на професійну поведінку. У цифровому освітньому середовищі, де комунікація може бути фрагментованою та асинхронною, недостатня самосвідомість часто призводить до непорозумінь, різких реакцій або некоректних управлінських рішень.



Саморегуляція є наступним рівнем розвитку емоційного інтелекту та полягає в умінні керувати власними емоційними станами, зберігати професійну рівновагу й конструктивність навіть у стресових ситуаціях. Для педагога цифрових технологій це особливо актуально в умовах високого інформаційного навантаження, дедлайнів і швидких змін освітніх форматів.

У професійній освіті саморегуляція лідера проявляється через здатність не переносити особисті емоційні труднощі на взаємодію зі студентами та колегами. Педагог-лідер демонструє зразок емоційної зрілості, що формує відповідну культуру поведінки в освітній спільноті.

Емпатія як компонент емоційного інтелекту забезпечує розуміння потреб, переживань і мотивацій інших учасників освітнього процесу. У цифровому навчанні емпатійність лідера виявляється у чутливості до ознак перевантаження, тривожності або зниження мотивації студентів, які не завжди можуть бути прямо озвучені.

Розвинені соціальні навички дозволяють педагогу-лідеру будувати ефективну комунікацію, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивний психологічний клімат у команді. У професійній освіті цифрових технологій це означає вміння організовувати командну роботу, фасилітувати обговорення та забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок у різних форматах взаємодії.

У наданих матеріалах з лідерства наголошується, що емоційний інтелект є тісно пов'язаним із професійною стійкістю та профілактикою емоційного вигорання. Педагог, який володіє навичками саморегуляції, здатний підтримувати власну працездатність і водночас бути ресурсом для інших.

В умовах воєнних і соціальних викликів роль емоційного інтелекту педагога-лідера набуває додаткового значення. Саме через емоційно зрілу



поведінку лідер допомагає студентам зберігати відчуття стабільності, безпеки та сенсу освітньої діяльності.

Для майбутніх педагогів спеціальності А5 розвиток емоційного інтелекту має стати цілеспрямованим компонентом професійної підготовки. Це передбачає включення рефлексивних практик, тренінгів саморегуляції та групових форм навчання у зміст освітніх програм.

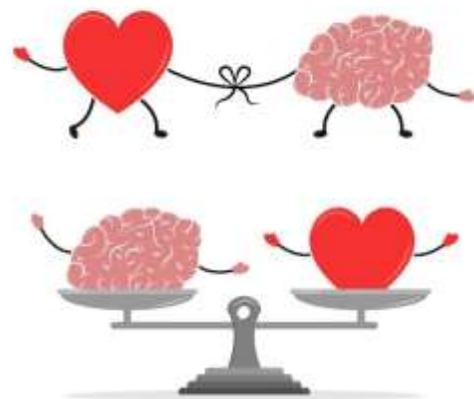
З педагогічного погляду емоційний інтелект не є допоміжною характеристикою лідера, а виступає **основою ефективного лідерського впливу**. Саме через емоційний компонент формується довіра, мотивація та готовність до співпраці в освітніх командах.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту та саморегуляції є необхідною умовою професійної зрілості педагога-лідера в цифровому освітньому середовищі. Ці якості забезпечують не лише особисту ефективність, а й сталість та гуманістичну спрямованість освітнього процесу.

Візуальні матеріали відображають компоненти емоційного інтелекту та механізми саморегуляції лідера, що забезпечують ефективну взаємодію в

## EMOTIONAL INTELLIGENCE

- self-management
- empathy
- social skills
- motivation
- self-awareness
- relationship skills
- self-regulation



освітньому середовищі.



# Emotional Regulation

## How are you feeling?

Let's take time to understand our feelings. We can use colours to represent how our body and brain might be feeling.



**blue**

**sad / tired / bored**

When I feel this way, I can:

- take a brain break
- talk to an adult
- use positive self talk
- do something I enjoy



**green**

**happy / focused / content**

When I feel this way, I can:

- stay on task
- support others
- try something difficult
- reflect and celebrate



**yellow**

**worried / silly / frustrated**

When I feel this way, I can:

- take slow, deep breaths
- use a calming tool
- ask for a break
- use "I feel" statements



**red**

**angry / mad / scared**

When I feel this way, I can:

- walk away
- use a calming tool
- talk to an adult
- do a grounding exercise



**blue**

**sad / tired / bored**

When I feel this way, I can:

- take a brain break
- talk to an adult
- use positive self talk
- do something I enjoy



**green**

**happy / focused / content**

When I feel this way, I can:

- stay on task
- support others
- try something difficult
- reflect and celebrate



**yellow**

**worried / silly / frustrated**

When I feel this way, I can:

- take slow, deep breaths
- use a calming tool
- ask for a break
- use "I feel" statements



**red**

**angry / mad / scared**

When I feel this way, I can:

- walk away
- use a calming tool
- talk to an adult
- do a grounding exercise









## 5.2. Роль емоційного інтелекту в лідерстві

Лідерство – це 80% про людей і 20% про технічні рішення. Ця думка підкреслює, що успіх лідера значною мірою визначається тим, як він взаємодіє з командою, наскільки він чує і мотивує людей. Саме тому емоційний інтелект зараз розглядається як критична компетентність лідера. Дослідження Д.Гоулмана в корпораціях показали, що найуспішніші керівники мають високий EQ, а недостатність емоційної компетентності заважає навіть дуже розумним людям ефективно керувати.

Для лідера емоційний інтелект важливий у таких аспектах: - Натхнення і мотивація команди. Лідер з високим EI вміє «зчитувати» емоційний стан групи і активно формувати позитивний настрій. Він транслює впевненість, оптимізм, ентузіазм, які передаються команді (ефект емоційного зараження). У важкі моменти такий лідер підтримує бойовий дух – наприклад, підбадьорює колектив під час авралу, визнаючи їхню втому але нагадуючи про значущість мети. Емоційна комунікативність лідера – здатність бути генератором позитивного настрою – помітно підвищує продуктивність роботи команди[25][26]. - Побудова довіри і впливу. Емпатійний лідер розуміє потреби й мотиви своїх послідовників, тому його дії сприймаються з довірою. Він щиро цікавиться людьми – і люди відкликаються готовністю йти за ним. Зрештою, люди йдуть за лідером, якому довіряють і який їх поважає, а не просто за посадою. Емоційний інтелект допомагає лідеру встановити цей зв'язок довіри. - Конфлікт-менеджмент. Лідер з розвиненим EI здатен залишатися спокійним у конфліктній ситуації, не піддається руйнівним емоціям (гніву, образі). Він вислуховує сторони, проявляє емпатію до обох, шукає справедливе рішення. Замість ескалації – переводить конфлікт у конструктивне русло. Наприклад, якщо між двома співробітниками



суперечка, емоційно компетентний керівник не стане відразу кричати або карати, а спочатку зрозуміє, що кожного зачепило, і допоможе знайти компроміс. - Управління змінами і стресом. Сучасні організації (і школи, і компанії) перебувають у стані постійних змін, що викликає стрес у персоналу. Лідер з високим ЕІ здатний відчувати рівень тривожності в колективі та вживати заходів – від відвертого обговорення проблем до надихаючих промов, що знімають невизначеність. У періоди криз (наприклад, екстрений перехід на дистанційне навчання) емоційно інтелігентний керівник не панікує сам і «заражає» команду спокоєм і вірою в успіх. Такий лідер також підтримує баланс навантаження, заохочує здоровий спосіб життя і відпочинок – розуміючи, що виснажені, вигорілі працівники не зможуть ефективно працювати.

В освітньому контексті значення ЕІ проявляється ще виразніше, оскільки тут лідер (директор чи викладач-методист) має справу з людьми високої емоційної чутливості – дітьми, підлітками, батьками, колегами-педагогами. Емоційна компетентність освітнього лідера дозволяє: - Створити підтримуючу атмосферу в школі/групі, де учні відчувають себе безпечно і впевнено[23][24]. Учитель, який розуміє емоції дітей, може своєчасно помітити тривогу, фрустрацію і допомогти їх подолати – словом підбадьорення, адаптацією завдання тощо. - Індивідуалізувати підхід. Завдяки емпатії педагог-лідер краще розуміє особливості кожного учня: хто сором'язливий, хто, навпаки, надміру активний; хто має труднощі вдома. Це дозволяє йому диференціювати методи впливу – комусь дати більше самостійності, когось м'якше дисциплінувати – і таким чином розкрити потенціал кожного. - Успішно комунікувати з батьками та громадою. Часто директору чи вчителю доводиться пояснювати непопулярні рішення



(оновлення програми, оцінки, дисциплінарні заходи). Емоційний інтелект допомагає зробити це дипломатично, враховуючи емоції співрозмовників, зняти їхні хвилювання, переконати у правильності дій. Це запобігає конфліктам «школа-батьки» і формує партнерські стосунки. - Бути наставником для колег. Освітній лідер з високим ЕІ не прагне домінувати над колегами, а виступає наставником, коучем. Він тонко відчуває, коли колезі потрібна допомога чи порада, і надає її у дружній, не повчальній формі. Це стимулює професійний розвиток всього колективу.

Доведено, що емоційний інтелект керівника позитивно корелює з показниками ефективності організації (у бізнесі – продуктивність і прибуток, в освіті – успішність учнів, задоволеність вчителів). Отже, інвестувати час у розвиток ЕІ лідерів освітньої сфери надзвичайно доцільно.

### **5.3. Емоційний інтелект у командній роботі**

Для успішної командної взаємодії **емоційна компетентність потрібна кожному учаснику команди**, не лише формальному лідеру. Уявімо команду вчителів, що спільно працює над проектом. Якщо всі її члени будуть невмілими у спілкуванні, нестриманими емоційно – навряд чи командна робота піде конструктивно. Інша річ, коли люди вміють слухати, поважають почуття один одного, діляться емоційним станом відкрито – тоді команда здатна подолати будь-які труднощі.

**Емоційний інтелект в команді проявляється у: - Взаєморозумінні та підтримці.** Колеги з високим ЕІ помічають емоційний фон на нараді: якщо хтось тихий і пригнічений – запитують, чи все гаразд; якщо атмосфера напружена – пожартують, щоб розрядити обстановку. У результаті всі



відчувають, що команда – це безпечний простір, де тебе розуміють. Особливо це критично у професіях «людина-людина», до яких належить педагогіка: емоційне вигорання тут поширене, і **командна емпатія** – протиотрута йому[29][30]. - **Ефективній комунікації.** Емоційно компетентні члени команди навчилися активно слухати (не перебиваючи, уточнюючи розуміння), давати конструктивний зворотний зв'язок (фокусуючись на задачі, а не на особистостях). Вони також краще сприймають критику – не ображаються, а намагаються зрозуміти рацію. Це робить обговорення і мозкові штурми продуктивнішими, адже люди вільно висловлюються і немає руйнівних образ чи образ. - **Колективному вирішенню конфліктів.** Якщо в команді вихований загальний високий рівень емоційної культури, то при виникненні розбіжностей учасники самі прагнуть вирішити їх зріло. Вони *не замовчують проблему*, але й не скочуються до агресії. Можуть сказати: «Я відчуваю, що мою думку ігнорують, мені прикро... Давайте обговоримо, як врахувати всі ідеї». Такий **відвертий діалог** приводить до узгодженого рішення без образ. В команді з низьким EI, навпаки, конфлікт може тліти потай або виплескуватися у вигляді взаємних звинувачень – ефективна спільна діяльність після цього під загрозою. - **Координації та гнучкості.** Емоційна обізнаність дозволяє команді краще розподілити ролі і адаптуватися. Наприклад, якщо один член команди зараз переживає особисті труднощі і не може викладатися на 100%, емпатичні колеги тимчасово підстрахують його, перерозподілять завдання, щоб командний результат не постраждав, і при цьому людина відчула підтримку. З іншого боку, коли команда тішиться успіху (скажімо, вдалий виступ на конференції) – колеги розділяють радість, святкують разом, що додатково зміцнює командний дух.



**Емоційний клімат групи.** Поняття «емоційний інтелект команди» включає не тільки суму ЕІ окремих осіб, а й *колективний емоційний досвід*. Команда формує свої норми емоційної поведінки: чи прийнято ділитися почуттями, як реагують на помилки (осудливо чи з підтримкою), який стиль гумору панує. Лідер, до речі, відіграє значну роль у встановленні цього клімату своїм прикладом. Наприклад, якщо керівник відкрито говорить на педраді: «Колеги, я знаю, цей семестр був дуже виснажливим, ми всі відчуваємо втому. Можливо, варто спланувати тимбілдінг, щоб відновити сили?» – це легітимізує обговорення емоцій і пошук колективних способів впоратися з негативом. Отже, формується атмосфера, де емоції визнаються і обговорюються, а не ігноруються. Така команда буде більш стійкою та згуртованою.

#### **5.4. Розвиток емоційного інтелекту педагогів і студентів**

Хороша новина: **емоційний інтелект піддається розвитку** впродовж усього життя. Для майбутніх педагогів оволодіння ЕІ – частина їх професійної підготовки. Деякі практичні інструменти для підвищення рівня ЕІ: - **Рефлексія і журнал емоцій**. Проста вправа для студентів: протягом дня відстежувати свої емоції і записувати ситуації, що їх викликали. Потім проаналізувати: що я відчував, чому, як відреагував, чи могла реакція бути кращою? Це розвиває самоусвідомлення. - **Техніки саморегуляції**. Навчитися заспокоюватися у стресі допомагають дихальні вправи, майндфулнес-медитації, автотренінг. Викладач може на практичному занятті з психології запропонувати студентам спробувати кілька методик (наприклад, повільне глибоке дихання, рахунок до 10 перед відповіддю в конфлікті) і обговорити, як вони впливають на стан. - **Розвиток емпатії**. Корисні рольові ігри, де один учасник намагається поставити себе на місце іншого. У



тренінгах часто практикують вправу «Приміряй емоцію»: одному учаснику дається картка з якоюсь емоцією (скажімо, розчарування), він має розповісти історію від особи людини, що це переживає, а інші – вгадати емоцію. Це вчить розпізнавати невербальні та вербальні ознаки почуттів. - **Групові обговорення випадків.** Наприклад, розбір реальних педагогічних ситуацій з емоційним навантаженням: «Учень розплакався через погану оцінку», «Батьки агресивно критикують вчителя на зборах». Студенти обговорюють, що в ці моменти відчувають всі сторони і як варто діяти педагогу з позиції емоційної компетентності. Такий кейс-метод тренує і емпатію, і соціальні навички. - **Зворотний зв'язок 360°.** Для розвитку соціальних навичок корисно отримувати зворотний зв'язок від колег і друзів: як люди оцінюють вашу манеру спілкування, слухання, реакцію на критику. Існують опитувальники EI, які можна пройти анонімно і обговорити результати. Наприклад, опитувальник Шутте (SREIT) застосовується для вимірювання рівня емоційного інтелекту викладачів[31]. Отримавши результати, можна скласти план розвитку – які аспекти підтягнути.

В закладах освіти доцільно проводити спеціальні **тренінги з розвитку емоційного інтелекту** для персоналу. Такі вже практикуються в багатьох компаніях, і для шкіл це теж актуально. На тренінгах відпрацьовуються навички ненасильницького спілкування, управління емоціями учнів, розвиток емпатії. Це інвестиція у якість навчання: як стверджують дослідники, *емоційно компетентні вчителі створюють значно комфортніше середовище, ефективніше керують поведінкою учнів і сприяють вищим навчальним результатам*[34][35].

### **Короткі висновки**



Емоційний інтелект є невід'ємною складовою професійної компетентності освітянина-лідера. Він визначає, наскільки мудро людина поводить себе з власними емоціями і почуттями оточуючих. Лідер, який володіє емоційним інтелектом, здатен об'єднати людей навколо ідеї, надихнути їх і підтримати у важку хвилину. У командній роботі емоційна компетентність кожного члена підвищує згуртованість колективу, забезпечує здоровий морально-психологічний клімат. Освітнє середовище, де педагоги емоційно грамотні, стає справді розвивальним і безпечним для учнів. Розвиток емоційного інтелекту – процес довготривалий, але цілком реальний: через тренування рефлексії, емпатії, комунікативних вмінь. Для майбутніх фахівців цифрової освіти це не менш важливо, ніж технічні знання, адже Soft skills визначають успішність взаємодії з людьми, без чого навчальний процес і професійна діяльність унеможливлюються. Як висновок, емоційно інтелігентний педагог – це лідер нового покоління, здатний виховувати не тільки розум, а й серце своїх учнів.

#### **Питання для самоконтролю:**

1. Дайте визначення поняттю «емоційний інтелект». Які основні компоненти ЕІ ви можете назвати?
2. Чому емоційний інтелект вважають важливою якістю сучасного лідера? Наведіть 2-3 приклади, як низький ЕІ може завадити керівнику, і як високий ЕІ допомагає досягти успіху.
3. Як, за словами дослідників, емоційна компетентність учителів впливає на навчальне середовище і результати учнів?
4. В яких ситуаціях педагог-лідер застосовує емпатію у своїй роботі? Опишіть приклад, коли емпатія допомогла вирішити педагогічну проблему.



5. Назвіть не менше трьох методів чи вправ для розвитку емоційного інтелекту. Які аспекти ЕІ вони тренують?

6. Поясніть, що означає «емоційний клімат команди». Як лідер може впливати на емоційну атмосферу у педагогічному колективі?

7. Згадайте випадок конфлікту чи стресу, який ви спостерігали в групі (навчальній або робочій). Проаналізуйте його з точки зору ЕІ: чи була проявлена емоційна компетентність, і що можна було б зробити інакше?



## **РОЗДІЛ 6. ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА РОБОТА В ЦИФРОВОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **6.1. Цифрове освітнє середовище як простір формування лідерства і командної взаємодії**

Цифрове освітнє середовище є не лише сукупністю технологічних інструментів, а складною соціально-педагогічною системою, у межах якої відбувається взаємодія учасників освітнього процесу. Саме в цьому середовищі формуються нові моделі лідерства і командної роботи, що відрізняються від традиційних підходів гнучкістю, мережевістю та високим рівнем автономії учасників.

У професійній освіті цифрових технологій освітнє середовище включає платформи дистанційного навчання, системи управління навчальним контентом, сервіси спільної роботи та комунікаційні інструменти. Вони створюють умови для колективної діяльності, водночас висуваючи підвищені вимоги до організації взаємодії та лідерського супроводу.

Лідерство в цифровому середовищі набуває розподіленого характеру. Вплив здійснюється не через формальну ієрархію, а через ініціативу, експертність і здатність координувати діяльність команди. Педагог-лідер виступає модератором і фасилітатором, який спрямовує процес, не обмежуючи автономію учасників.

Особливістю цифрового середовища є прозорість процесів. Дії учасників фіксуються у спільних документах, системах управління проектами та журналах активності. Це створює умови для відповідальності та самоорганізації, але водночас потребує етичного та педагогічно виваженого використання даних.



Командна взаємодія в цифровому середовищі ґрунтується на поєднанні синхронної й асинхронної діяльності. Учасники можуть працювати над спільними завданнями незалежно від часу і місця, що розширює можливості співпраці, але вимагає чіткої координації та планування.

Важливою умовою ефективної командної роботи онлайн є наявність спільного бачення мети. Педагог-лідер має забезпечити зрозумілість завдань, очікуваних результатів і критеріїв оцінювання, що знижує ризик фрагментації діяльності та втрати мотивації.

Цифрове освітнє середовище сприяє розвитку нових форм лідерства серед студентів. Вони можуть проявляти ініціативу в організації комунікації, технічній підтримці, координації завдань або створенні контенту. Такий досвід є важливим для формування професійної готовності до роботи в сучасних освітніх і виробничих командах.

Разом із тим цифрове середовище може посилювати ризики соціальної ізоляції та зниження залученості. Лідерська роль педагога полягає у створенні умов для соціальної присутності, підтримки неформального спілкування та формування почуття належності до спільноти.

У професійній освіті цифрових технологій важливо враховувати різний рівень цифрової компетентності учасників. Педагог-лідер має забезпечити підтримку тим, хто потребує допомоги, і водночас створити можливості для розвитку більш досвідчених студентів.

Цифрове середовище відкриває широкі можливості для міжкультурної та міжінституційної співпраці. Командна робота може виходити за межі однієї навчальної групи або закладу освіти, що потребує розвинених лідерських і комунікативних компетентностей.





## **6.2. Цифрові інструменти підтримки лідерства та командної роботи в освіті**

Цифрові інструменти стали невід’ємною складовою організації лідерства та командної роботи в сучасній освіті. Вони не лише забезпечують технічну можливість спільної діяльності, а й формують нові способи взаємодії, прийняття рішень і розподілу відповідальності між учасниками освітнього процесу. У професійній освіті цифрових технологій ці інструменти виступають одночасно і засобом навчання, і предметом професійного опанування.

Ключовою функцією цифрових інструментів є **підтримка комунікації**. Платформи для відеоконференцій, чати та форуми дозволяють організувати регулярну взаємодію, обговорювати завдання та координувати спільну діяльність. Педагог-лідер має усвідомлено добирати комунікаційні засоби, враховуючи цілі навчання та потреби команди.

Інструменти спільної роботи з документами створюють умови для колективного створення контенту та взаємного навчання. Одночасне редагування, коментування та відстеження змін підвищують прозорість процесу й сприяють формуванню відповідальності за спільний результат. У таких умовах лідерство проявляється через координацію та підтримку, а не через контроль.

Системи управління проєктами відіграють важливу роль у структуризації командної діяльності. Вони дозволяють планувати етапи роботи, розподіляти завдання, відстежувати прогрес і дотримуватися термінів. Для педагога-лідера ці інструменти є засобом формування навичок самоуправління та дисципліни в команді.



Цифрові платформи дистанційного навчання інтегрують різні функції — від розміщення навчальних матеріалів до оцінювання й аналітики активності. Вони створюють єдине середовище, у якому педагог може організувати командні завдання, надавати зворотний зв'язок і підтримувати навчальну мотивацію студентів.

Важливим аспектом використання цифрових інструментів є **педагогічна доцільність**. Надмірна кількість сервісів або їх непорядковане застосування може ускладнювати взаємодію та знижувати ефективність командної роботи. Лідерська роль педагога полягає у створенні зрозумілої та логічної цифрової екосистеми.

Цифрові інструменти також підтримують розвиток розподіленого лідерства. Студенти можуть брати на себе відповідальність за організацію окремих аспектів роботи — комунікацію, технічну підтримку, презентацію результатів. Такий підхід сприяє формуванню ініціативності та лідерських компетентностей.

Особливу увагу слід приділяти інструментам зворотного зв'язку. Онлайн-опитування, коментарі та аналітичні панелі дозволяють педагогу-лідеру оперативно реагувати на потреби команди, коригувати завдання та підтримувати залученість учасників.

У професійній освіті цифрових технологій цифрові інструменти виступають також об'єктом рефлексії. Студенти аналізують не лише результат командної роботи, а й ефективність використаних інструментів, що сприяє розвитку критичного мислення та професійної компетентності.

Цифрове середовище відкриває можливості для міжінституційної співпраці та роботи в розширених командах. Використання спільних онлайн-



платформ дозволяє залучати зовнішніх експертів, наставників і партнерів, що збагачує освітній процес і розширює контекст лідерства.

Разом із тим використання цифрових інструментів потребує дотримання етичних норм і принципів безпеки. Педагог-лідер має формувати культуру відповідального використання цифрових ресурсів, захисту персональних даних і дотримання академічної доброчесності.

Для студентів спеціальності А5 опанування цифрових інструментів командної роботи є важливою складовою професійної підготовки. Вони не лише навчаються працювати з технологіями, а й здобувають досвід організації командної взаємодії в цифровому середовищі.

Таким чином, цифрові інструменти підтримки лідерства та командної роботи виступають потужним ресурсом підвищення ефективності освіти. Їх усвідомлене та педагогічно виважене використання забезпечує розвиток лідерських і командних компетентностей у майбутніх педагогів цифрових технологій.

**Пояснення до схем.** Схеми відображають групи цифрових інструментів, їх функції та роль у підтримці лідерства й командної роботи в освітньому



середовищі.



## НАЙПОПУЛЯРНІШІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ВЧИТЕЛЯ

Спільнота сучасних учителів



### Системи керування навчанням

  
Moodle

  
Canvas

  
Google Classroom

  
Blackboard Learn

  
Schoolology

  
D2L Brightspace

### Для колективної роботи

  
Microsoft Teams

  
Google Workspace

  
Slack

  
Padlet

  
Trello

  
Zoom

### Оцінювання

  
Kahoot!

  
Quizizz

  
Edpuzzle

  
Socrative

  
Quizlet

### Надання інформації

  
YouTube

  
SoundCloud

  
Google Docs

  
Dropbox

  
Google Drive

**Віртуальна доповнена реальність**

  
Merge Cube

  
Google Expeditions

**Для виконання лабораторних практичних робіт**

  
PhET  
<https://phet.colorado.edu/>



### **6.3. Лідерство в дистанційному та змішаному навчанні: виклики і можливості**

та змішане навчання стали невід'ємною частиною сучасної системи освіти й істотно трансформували уявлення про педагогічне лідерство. За відсутності постійного фізичного контакту між учасниками освітнього процесу лідерський вплив ґрунтується передусім на комунікації, довірі та здатності педагога організувати взаємодію в цифровому просторі.

У дистанційному навчанні педагог-лідер втрачає можливість безпосереднього контролю за діяльністю студентів, що вимагає переходу від директивного стилю до фасилітативного. Лідерство проявляється не у нагляді, а у створенні чіткої структури курсу, зрозумілих вимог і підтримувального освітнього середовища.

Одним із ключових викликів дистанційного навчання є зниження соціальної присутності. Студенти можуть відчувати ізольованість, втрату мотивації та емоційне виснаження. Педагог-лідер має свідомо працювати над формуванням відчуття спільності, використовуючи регулярні синхронні зустрічі, групові обговорення та командні завдання.

Змішане навчання поєднує можливості очної та дистанційної взаємодії, що відкриває додаткові можливості для лідерства. У такому форматі педагог може комбінувати безпосередній контакт із гнучкістю цифрових інструментів, створюючи умови для глибшої командної роботи та персоналізованого навчання.

Лідерство в дистанційному та змішаному навчанні тісно пов'язане з умінням управляти навчальною мотивацією. Педагог-лідер має чітко



пояснювати цілі навчання, демонструвати практичну значущість завдань і підтримувати регулярний зворотний зв'язок, що особливо важливо в асинхронному форматі.

Викликом для педагога є також різний рівень саморегуляції студентів. У дистанційному навчанні відповідальність за організацію часу й навчальної діяльності значною мірою покладається на здобувачів освіти. Лідерська роль педагога полягає в тому, щоб навчити студентів планувати роботу, розподіляти навантаження та дотримуватися дедлайнів.

Командна робота в дистанційному форматі потребує чіткого структурування. Педагог-лідер має визначати ролі, канали комунікації та критерії оцінювання, щоб уникнути хаотичності й нерівномірного розподілу обов'язків. Саме через таку організацію формується довіра та відповідальність у команді.

У змішаному навчанні особливо важливо узгоджувати очні та онлайн-активності. Лідерська компетентність педагога проявляється в умінні інтегрувати ці формати в єдину логіку курсу, забезпечуючи послідовність і цілісність освітнього процесу.

Цифрові виклики дистанційного навчання включають також перевантаження інформацією та технічні труднощі. Педагог-лідер має враховувати ці фактори, оптимізуючи кількість завдань, добираючи зрозумілі інструменти та надаючи методичну підтримку.

Важливою складовою лідерства є підтримка емоційного благополуччя студентів. У дистанційному форматі педагог повинен бути уважним до сигналів перевтоми, тривожності чи втрати мотивації, використовуючи індивідуальні консультації та групові рефлексивні практики.



Лідерство в дистанційному та змішаному навчанні також передбачає розвиток цифрової культури взаємодії. Педагог-лідер формує правила онлайн-комунікації, заохочує повагу, відповідальність і академічну доброчесність у віртуальному середовищі.

Для студентів спеціальності А5 досвід дистанційного й змішаного навчання є важливим етапом професійної підготовки. Вони не лише навчаються в цих форматах, а й готуються до майбутньої педагогічної діяльності, де такі моделі стануть звичними.

Таким чином, дистанційне та змішане навчання створюють як виклики, так і нові можливості для педагогічного лідерства. Ефективне поєднання організаційних, комунікативних і підтримувальних стратегій дозволяє забезпечити якість освіти та розвиток командної взаємодії в цифровому середовищі.

**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють особливості лідерської ролі педагога в дистанційному та змішаному навчанні, а також механізми підтримки командної взаємодії в онлайн-форматі.



## Технологія змішаного навчання



Змішане навчання – це активне використання сучасних електронних ресурсів навчання разом із його традиційною формою.

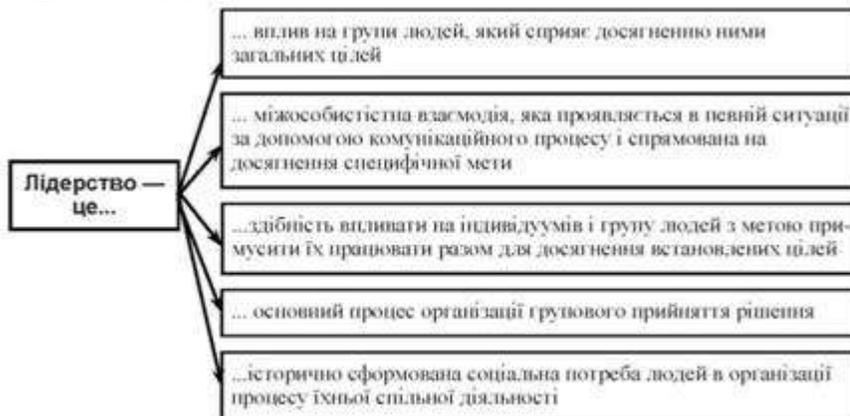


Рис. 14.1. Сутність поняття «лідерство»

### 6.4. Цифрова культура, безпека і відповідальне лідерство в освітньому середовищі

Цифрова культура є невід’ємною складовою сучасного освітнього середовища та важливою передумовою ефективного лідерства і командної роботи. Вона охоплює систему норм, цінностей, правил і практик взаємодії в



цифровому просторі, які визначають якість комунікації, рівень довіри та відповідальності учасників освітнього процесу.

У професійній освіті цифрових технологій цифрова культура формується не стихійно, а через цілеспрямовану педагогічну діяльність. Педагог-лідер відіграє ключову роль у трансляції етичних норм цифрової поведінки, демонструючи приклад відповідального використання технологій і поваги до інших у віртуальному середовищі.

Важливим компонентом цифрової культури є **цифрова етика**, що регулює питання академічної доброчесності, авторського права, коректної комунікації та відповідального поширення інформації. У цифровому навчанні педагог-лідер має формувати у студентів розуміння меж дозволеного та наслідків порушення етичних норм.

Цифрове освітнє середовище створює нові ризики, пов'язані з безпекою даних, конфіденційністю та кіберзагрозами. Лідерство в таких умовах передбачає не лише знання технічних аспектів безпеки, а й здатність організувати відповідальну поведінку команди, запобігати порушенням і реагувати на потенційні загрози.

Особливу увагу слід приділяти захисту персональних даних учасників освітнього процесу. Педагог-лідер має забезпечити дотримання правил зберігання та обробки інформації, використання безпечних платформ і формування у студентів навичок відповідального поводження з даними.

Відповідальне цифрове лідерство проявляється також у критичному ставленні до інформації. У середовищі надлишку даних педагог-лідер формує у студентів здатність оцінювати достовірність джерел, розпізнавати маніпуляції та уникати поширення недостовірної інформації.



Цифрова культура безпосередньо впливає на командну взаємодію. Дотримання правил онлайн-комунікації, повага до часу й зусиль інших учасників, коректність у дискусіях сприяють формуванню позитивного психологічного клімату та підвищують ефективність спільної діяльності.

У професійній освіті цифрових технологій педагог-лідер має враховувати різний рівень цифрової грамотності студентів. Формування культури взаємодопомоги та наставництва в команді сприяє подоланню цифрової нерівності й підвищує згуртованість групи.

Важливою складовою відповідального лідерства є усвідомлення впливу цифрових технологій на психоемоційний стан учасників освітнього процесу. Педагог-лідер має заохочувати збалансоване використання цифрових ресурсів, попереджати перевантаження та підтримувати цифрове благополуччя.

У кризових ситуаціях, зокрема в умовах соціальних або безпекових викликів, цифрова культура та відповідальне лідерство стають чинниками стабільності освітнього процесу. Чітка комунікація, дотримання етичних норм і турбота про безпеку дозволяють зберігати довіру та ефективність командної роботи.

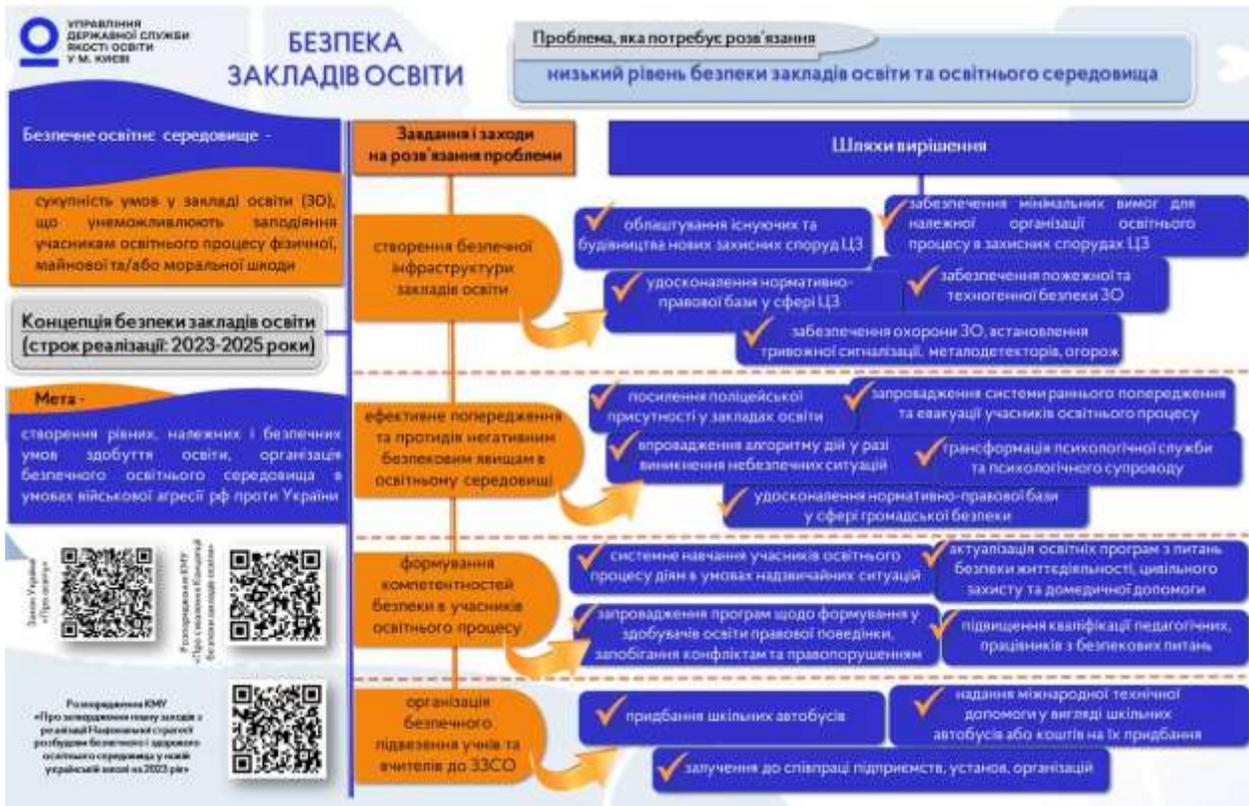
Для студентів спеціальності А5 усвідомлення принципів цифрової культури й безпеки є складовою професійної підготовки. Майбутні педагоги мають бути готовими не лише користуватися цифровими технологіями, а й виховувати відповідальне ставлення до них у своїх учнів.

З педагогічного погляду формування цифрової культури потребує інтеграції відповідних тем у зміст навчальних дисциплін, практичних завдань і проєктної діяльності. Саме через систематичну роботу формується стійка модель відповідального цифрового лідерства.



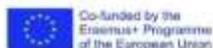
Таким чином, цифрова культура, безпека та відповідальне лідерство утворюють цілісну основу ефективної освітньої діяльності в цифровому середовищі. Вони забезпечують не лише технологічну, а й гуманістичну якість сучасної освіти.

**Пояснення до схем.** Схеми відображають складники цифрової культури, напрями цифрової безпеки та роль відповідального лідерства в освітньому середовищі.



## Матриця вибору стратегії цифрового лідерства організації

Головний: Natalia Vavdiuk



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

HEIn4.0

### 6.5. Підготовка майбутніх педагогів до лідерства і командної роботи в цифровій професійній освіті

Підготовка майбутніх педагогів до лідерства і командної роботи є стратегічним завданням професійної освіти в умовах цифрової трансформації. Сучасний педагог цифрових технологій має бути не лише носієм фахових знань, а й організатором освітніх процесів, координатором командної діяльності та ініціатором інновацій у навчальному середовищі.

Лідерська підготовка в професійній освіті передбачає формування цілісної системи компетентностей, що охоплює особистісні якості, соціально-комунікативні вміння, управлінські навички та цифрову грамотність.



Важливо, щоб ці компоненти не розвивалися ізольовано, а інтегрувалися у зміст освітньої програми.

Одним із ключових принципів підготовки майбутніх педагогів є **діяльнісний підхід**. Лідерство і командна робота не можуть бути сформовані лише на теоретичному рівні; вони потребують активної участі студентів у спільній діяльності, виконанні проєктних і практикоорієнтованих завдань у цифровому середовищі.

Проєктне навчання є ефективним інструментом розвитку лідерських компетентностей. Робота над спільними цифровими продуктами сприяє формуванню навичок планування, розподілу ролей, прийняття рішень і відповідальності за результат. У таких умовах студенти отримують можливість проявляти лідерські якості в реальних освітніх ситуаціях.

Важливу роль у підготовці майбутніх педагогів відіграє **командне навчання**, яке моделює професійну діяльність у сучасних освітніх і виробничих колективах. Командна робота дозволяє студентам усвідомити значення співпраці, взаємопідтримки та конструктивного вирішення проблем.

Формування лідерства тісно пов'язане з розвитком рефлексивних умінь. Майбутні педагоги мають навчитися аналізувати власний досвід командної взаємодії, оцінювати ефективність лідерських дій і визначати напрями професійного зростання. Рефлексія сприяє усвідомленому становленню лідерської ідентичності.

Цифрове освітнє середовище відкриває широкі можливості для розвитку лідерства через використання онлайн-платформ, спільних цифрових просторів і віртуальних команд. Водночас воно потребує формування відповідального ставлення до цифрових інструментів і культури взаємодії в мережі.



Підготовка до лідерства має враховувати індивідуальні особливості студентів. Освітній процес повинен створювати умови для розвитку різних стилів лідерства, визнаючи цінність як ініціативності, так і аналітичності, емпатії та організаторських здібностей.

Особливу увагу слід приділяти розвитку **комунікативної компетентності**, яка є основою ефективної командної роботи. Майбутні педагоги повинні опановувати навички ведення діалогу, фасилітації групових обговорень, надання зворотного зв'язку та врегулювання конфліктів у цифровому й очному форматах.

У професійній освіті цифрових технологій важливим є поєднання лідерської підготовки з педагогічною практикою. Практична діяльність у навчальних закладах, участь у освітніх проєктах і стажування дозволяють студентам перевірити й удосконалити набуті лідерські та командні вміння.

Формування готовності до лідерства також передбачає виховання відповідальності та етичної позиції. Майбутній педагог має усвідомлювати соціальну значущість своєї професії та вплив лідерських рішень на розвиток освітніх спільнот.

Для студентів спеціальності А5 підготовка до лідерства і командної роботи є складовою професійної самореалізації. Вона забезпечує готовність до роботи в умовах швидких технологічних змін і міждисциплінарної співпраці.

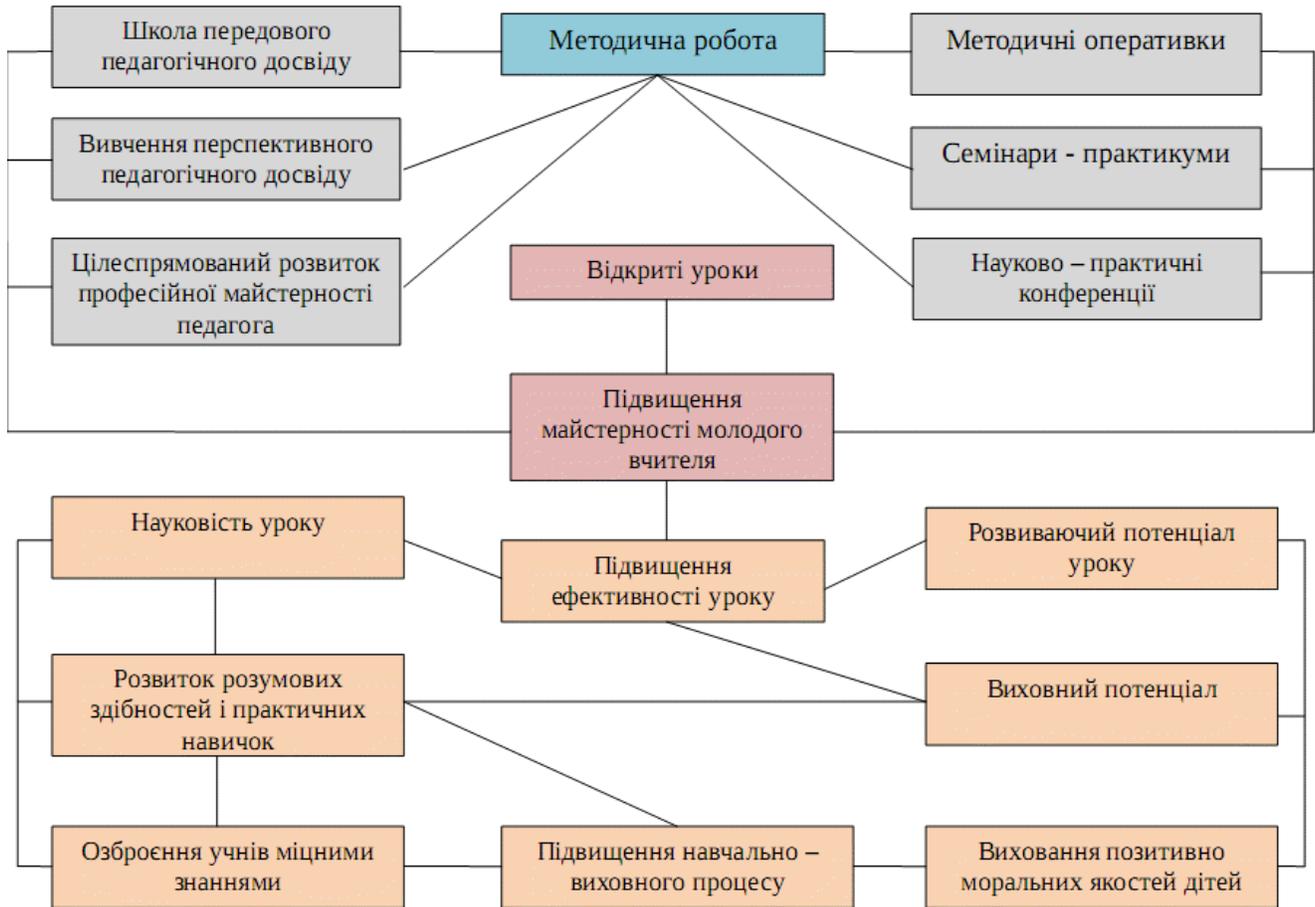
З педагогічного погляду ефективна підготовка майбутніх педагогів потребує системності та наступності. Лідерські й командні компетентності мають формуватися поступово — від базових уявлень до складних практичних умінь.



Таким чином, підготовка майбутніх педагогів до лідерства і командної роботи в цифровій професійній освіті є багатовимірним процесом, що поєднує теорію, практику, рефлексію та цифрові технології. Саме така підготовка забезпечує конкурентоспроможність випускників і сталий розвиток сучасної освіти.

**Пояснення до схем.** Схеми відображають напрями підготовки педагога-лідера, взаємозв'язок лідерських і командних компетентностей та роль цифрового середовища в професійному становленні.





### Питання для самоконтролю

1. Які особливості цифрового освітнього середовища впливають на лідерство і командну роботу?

2. Чому лідерство в цифровій освіті має розподілений характер?

3. Які ризики і можливості створює цифрове середовище для командної взаємодії?

1. Які компетентності формують готовність педагога до лідерства і командної роботи?



2. Чому діяльнісний і проектний підходи є ефективними для лідерської підготовки?

3. Як цифрове освітнє середовище впливає на підготовку майбутніх педагогів? Які цифрові інструменти є найбільш ефективними для командної роботи в освіті?

4. Як педагог-лідер має добирати цифрові сервіси для навчальної команди?

5. Які ризики пов'язані з надмірним використанням цифрових інструментів?

6. Які основні виклики постають перед педагогом-лідером у дистанційному навчанні?

7. У чому полягають переваги змішаного навчання для формування командної роботи?

8. Як педагог може підтримувати мотивацію студентів в онлайн-середовищі?

9. Які компоненти формують цифрову культуру в освіті?

10. У чому полягає відповідальне цифрове лідерство педагога?

11. Які ризики цифрового середовища потребують особливої уваги в освітній діяльності?

**Практичне завдання** Розробіть правила цифрової культури для навчальної команди з професійної освіти цифрових технологій, обґрунтувавши їх значення для безпеки та ефективної взаємодії.

Розробіть фрагмент навчального курсу в дистанційному або змішаному форматі, визначивши лідерські дії педагога та інструменти підтримки командної взаємодії.



Розробіть модель використання цифрових інструментів для командної роботи в межах навчального курсу з професійної освіти цифрових технологій, обґрунтувавши їх педагогічну доцільність.

Розробіть модель підготовки майбутнього педагога до лідерства і командної роботи в межах освітньої програми спеціальності А5 «Професійна освіта (цифрові технології)», визначивши ключові форми, методи та результати навчання.



## **Розділ 7. ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ І КОМАНДНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ**

### **7.1. Практичні модулі як інструмент формування лідерських і командних компетентностей**

Практичні модулі посідають центральне місце у підготовці майбутніх педагогів до лідерства і командної роботи, оскільки забезпечують перехід від теоретичного осмислення до реального досвіду взаємодії. У професійній освіті цифрових технологій саме практичні модулі дозволяють сформувати готовність діяти в умовах невизначеності, швидких змін і командної відповідальності.

Практичний модуль розглядається як структурована сукупність завдань, вправ і проєктів, спрямованих на розвиток конкретних компетентностей. На відміну від традиційних практичних занять, такі модулі орієнтовані не лише на відпрацювання навичок, а й на формування лідерської позиції та рефлексивного мислення.

У цифровій професійній освіті практичні модулі мають інтегративний характер. Вони поєднують педагогічні, технологічні та соціально-комунікативні аспекти діяльності, що дозволяє студентам усвідомити складність і багатовимірність ролі педагога-лідера.

Однією з ключових особливостей практичних модулів є їх командна спрямованість. Студенти виконують завдання в малих групах, розподіляють ролі, приймають спільні рішення та несуть колективну відповідальність за результат. Саме в такому форматі формуються навички співпраці та лідерства.



Практичні модулі створюють умови для ситуативного прояву лідерства. Кожен студент має можливість спробувати себе в ролі лідера, координатора або фасилітатора команди, що сприяє усвідомленню власних сильних сторін і зон розвитку.

Важливою складовою практичних модулів є використання тренінгових методів. Рольові ігри, моделювання ситуацій, аналіз кейсів і групові дискусії дозволяють відпрацьовувати лідерські стратегії в безпечному навчальному середовищі.

У професійній освіті цифрових технологій практичні модулі часто мають проєктний характер. Студенти працюють над створенням цифрових освітніх продуктів, що потребує інтеграції знань, умінь і командної взаємодії. Така діяльність максимально наближена до реальних професійних умов.

Практичні модулі сприяють розвитку рефлексивних умінь. Після виконання завдань студенти аналізують власну поведінку, дії команди та досягнуті результати, що дозволяє усвідомити механізми лідерства й командної динаміки.

Роль педагога в реалізації практичних модулів полягає у фасилітації процесу. Педагог-лідер не нав'язує готових рішень, а створює умови для самостійного пошуку, підтримує ініціативу та сприяє конструктивній взаємодії в команді.

Практичні модулі дозволяють враховувати індивідуальні особливості студентів. Гнучка структура завдань дає змогу кожному учаснику проявити себе відповідно до власних інтересів і здібностей, що підвищує мотивацію та залученість.

У цифровому середовищі практичні модулі можуть реалізовуватися як в очному, так і в дистанційному форматі. Використання онлайн-платформ,



спільних цифрових інструментів і віртуальних команд розширює можливості для командної роботи.

Оцінювання результатів практичних модулів має бути формувальним і спрямованим на розвиток. Зворотний зв'язок, самооцінювання та взаємооцінювання допомагають студентам усвідомити власний прогрес і визначити напрями подальшого розвитку.

Для студентів спеціальності А5 практичні модулі є важливим етапом професійної соціалізації. Вони дозволяють не лише опанувати навчальний матеріал, а й сформувати готовність до виконання лідерських функцій у майбутній педагогічній діяльності.

Таким чином, практичні модулі виступають ефективним інструментом формування лідерських і командних компетентностей у професійній освіті цифрових технологій. Їх системне використання забезпечує якісну підготовку майбутніх педагогів до сучасних викликів освіти.

**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють структуру практичного модуля, етапи виконання командних завдань і роль фасилітації в розвитку лідерства.



86x40 см

# ЗНИЗИТИ тривогу

"Тривога народжується разом з нами, вона вчить нас мобілізуватися, але надлишок тривоги шкідливий для здоров'я. Ми зараз переживаємо надзвичайну ситуацію, і більшість людей відчувають тривогу. Нам потрібні підтримка, розуміння себе і своїх емоцій, але також важливими є вправи для індивідуальної роботи".

2

## Обмежувальна

Обмежуйте свій інфопотік. Читайте лише перевірені джерела - офіційні сторінки органів влади, варті довіри медіа. А краще просто не читайте новини взагалі. Якщо щось станеться - вам скажуть сусіди чи друзі.

3

## Дихальна

Вам потрібно відчувати своє дихання і використовувати його, щоб відновити рівновагу. У цьому допоможе так зване «квадратне» дихання: 4 секунди на вдих, 4 секунди - затримка дихання, 4 секунди на видих і 4 секунди - затримка без повітря.

4

## Тілесна

Відчуйте ноги на підлозі. Станьте в кут, де ви відчуваєте себе захищеним. Думайте про тіло, про те, що воно відчуває. Ви пружна людина, ви гнучка людина, ви міцно стоїте ногами і опираєтесь спиною. Нормалізуйте дихання і споглядайте за м'язами. Ваші м'язи розслабляються не всі одразу. Просто називайте частини тіла, де ваші м'язи розслабляються. Покладіть руку на серце, послухайте стукіт серця, усвідомте себе живим.

## Аналітична

Ця техніка полягає в пошуку творчезних, альтернативних шляхів тривожним думкам. Для цього



## 7.2. Діагностичні методики та опитувальники

**Опитувальник «Лідерський стиль»** . Цей простий тест дозволяє визначити, до якого з трьох базових стилів керівництва ви схильні – авторитарного, демократичного чи ліберального. Опитувальник містить серію ситуацій, у кожній потрібно обрати варіант дії.

Наприклад: *«Якщо група студентів не виконала завдання вчасно, я, як керівник, ймовірніше: а) Суворо вкажу на неприпустимість зриву дедлайну і вимагатиму негайно доробити (авторитарний підхід); б) Зберу групу, обговоримо причини затримки, разом складемо план наздоганяння (демократичний); с) Скажу, що сподіваюся на їх відповідальність і вони самі вирішать, як надолужити (ліберальний).»* В залежності від переважної кількості виборів а, б чи с робиться висновок про ваш базовий стиль. Ця методика корисна тим, що підкреслює: **кожен стиль має свої плюси й мінуси**, і немає «ідеального» – варто розвивати гнучкість у застосуванні різних підходів. Обговорення результатів в групі студентів може супроводжуватися дискусією, в яких ситуаціях який стиль доречний.

**Тест «Командні ролі» (за Р. Белбіном)**. Складається з 7 блоків тверджень, що описують поведінку у команді (наприклад: «під час групового обговорення я зазвичай... а) генерую нові ідеї; б) стежу, щоб ми не відхилялися від мети; с) підтримую командний дух жартами; д) прагну всіх примирити при суперечках» тощо). Респондент розподіляє бали між твердженнями в кожному блоці. За сумою балів визначаються 1-2 провідні **ролі** людини в команді: координатор, генератор ідей, аналітик, виконавець, згладжувач, дослідник ресурсів, завершувач або спеціаліст. Знання своїх сильних ролей допомагає краще розуміти, яку функцію вам природніше виконувати в групі. Також це підказка для лідера: формуючи команду,



добирати людей з доповнюючими ролями. Результати тесту можуть бути оформлені у вигляді командного «паспорту ролей», щоб в майбутньому розподіляти завдання згідно з нахилами (наприклад, дати генерувати ідеї тому, хто має креативну роль, а доручити контроль дедлайнів педантичному завершувачу).

**Опитувальник емоційного інтелекту (Шутте, адаптація).** Один із відомих психометричних тестів на ЕІ складається з ~33 тверджень, що оцінюються за шкалою від «Це не про мене» до «Це точно про мене». Твердження охоплюють всі компоненти ЕІ. Приклади: *«Я добре розумію, коли мої друзі засмучені»* (емпатія); *«Я можу швидко заспокоїтися після стресової ситуації»* (саморегуляція); *«Я часто відчуваю, що не розумію, що саме я зараз відчуваю»* (обернено до самоусвідомлення); *«Мені вдається мотивувати себе працювати над довгостроковими цілями»* (самотивація). Підрахунок балів показує загальний рівень емоційного інтелекту і окремо по підшкалах. Пройшовши цей тест, майбутні педагоги можуть виявити свої сильні та слабкі сторони: можливо, хтось високоемпатійний, але не вміє керувати власним гнівом, або навпаки, добре контролює себе, але «сліпий» до почуттів інших. Це відправна точка для складання індивідуального плану розвитку ЕІ. Тест можна повторити через півроку-рік практики, щоб відстежити прогрес.

**Анкета «Оцінка ефективності командної роботи».** Цей інструмент доцільно використовувати після завершення студентського проекту чи педагогічного практикуму, де була групова робота. Анкета включає запитання для саморефлексії і взаємооцінки, наприклад: *«Чи була мета нашої команди чітко визначена і зрозуміла всім? (Так/Ні, коментар)»*; *«Наскільки добре команда комунікувала (за шкалою 1-5)?»*; *«Що було найкращим в*



*роботі нашої команди?»; «Що можна покращити в майбутній співпраці?»; «Оцініть свій внесок у команду: які ролі ви виконували, яких навичок вам бракувало?»; «Оцініть внесок кожного члена (необов'язково балами, можна описово)».* Така анкета допомагає проаналізувати командний досвід, вчить давати конструктивний зворотний зв'язок. На основі її результатів викладач проводить заключне обговорення: які уроки винесли, як розподіл ролей вплинув на результат, чи задоволені всі рішеннями команди. Ця рефлексія закріплює навички командної роботи і лідерства, отримані практично.

### **7.3. Тренінгові вправи розвитку лідерства в освітній діяльності**

Тренінгові вправи є ефективним інструментом розвитку лідерських компетентностей у майбутніх педагогів, оскільки створюють умови для активного залучення, практичного досвіду та рефлексії. На відміну від лекційних форм, тренінг орієнтований на діяльність учасників і дозволяє моделювати реальні освітні ситуації, у яких проявляється лідерство.

У професійній освіті цифрових технологій тренінгові вправи мають особливе значення, адже поєднують розвиток особистісних якостей із формуванням навичок командної взаємодії. Вони сприяють усвідомленню ролі лідера в освітньому середовищі та формуванню готовності брати відповідальність за спільні рішення.

Однією з базових тренінгових вправ є вправа на усвідомлення лідерської ролі, під час якої студенти аналізують власні уявлення про лідерство, очікування команди та особисті ресурси. Така вправа сприяє формуванню лідерської ідентичності й знижує страх перед виконанням лідерських функцій.



Важливе місце займають вправи, спрямовані на розвиток комунікативних умінь лідера. Через рольові ігри та моделювання ситуацій студенти навчаються чітко формулювати завдання, надавати зворотний зв'язок, слухати партнерів по команді та враховувати різні точки зору.

Тренінгові вправи на прийняття рішень у групі дозволяють відпрацювати навички аналізу інформації, обговорення альтернатив і досягнення консенсусу. У таких вправах лідерство проявляється не через домінування, а через здатність організувати процес і підтримати конструктивну дискусію.

Особливу цінність мають вправи, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту лідера. Студенти вчаться розпізнавати емоційні стани учасників команди, регулювати власні реакції та підтримувати позитивний психологічний клімат. Це є критично важливим для освітньої діяльності в цифровому середовищі.

У професійній освіті цифрових технологій доцільно використовувати тренінгові вправи, що імітують онлайн- і змішаний формат взаємодії. Такі вправи допомагають студентам адаптувати лідерські стратегії до умов дистанційного навчання та командної роботи в цифровому просторі.

Тренінги також сприяють розвитку рефлексивних умінь. Після виконання вправ учасники аналізують власні дії, поведінку команди та результати взаємодії. Рефлексія дозволяє усвідомити механізми лідерського впливу та скоригувати власні стратегії.

Важливою умовою ефективності тренінгових вправ є безпечне навчальне середовище. Педагог-лідер має забезпечити атмосферу довіри, у якій студенти не бояться помилятися, експериментувати та відкрито висловлювати свої думки.



Тренінгові вправи дозволяють враховувати індивідуальні особливості студентів. Кожен учасник може проявити себе в різних ролях, що сприяє розвитку гнучкості та усвідомленню власного стилю лідерства.

У цифровій професійній освіті тренінги можуть поєднувати очні та онлайн-формати. Використання відеоконференцій, віртуальних кімнат для групової роботи та інтерактивних платформ розширює можливості для командної взаємодії.

Оцінювання результатів тренінгових вправ має бути формувальним і спрямованим на розвиток. Зворотний зв'язок, самооцінювання та взаємооцінювання допомагають студентам усвідомити власний прогрес і визначити напрями подальшого вдосконалення лідерських компетентностей.

Для студентів спеціальності А5 участь у тренінгових вправах є важливим етапом професійної підготовки. Вони отримують досвід лідерської діяльності, який можна безпосередньо перенести у майбутню педагогічну практику.

Таким чином, тренінгові вправи розвитку лідерства виступають дієвим засобом формування особистісних і професійних якостей майбутнього педагога цифрових технологій. Їх систематичне використання забезпечує цілісність і практичну спрямованість лідерської підготовки.

**Пояснення до схем.** Схеми відображають види тренінгових вправ, етапи їх проведення та очікувані результати розвитку лідерських компетентностей.



1. ВСТУП СИСТЕМА РОБОТИ ПЕДАГОГА – ОРГАНІЗАТОРА  
В ПІДГОТОВЦІ ТА НАВЧАННІ ЛІДЕРІВ. ....2

2. ЗАНЯТТЯ «ШКОЛИ ЮНИХ ЛІДЕРІВ»

- Заняття 1. «Розбуди в собі лідера». ....8
- Заняття 2. «Лідер – це ти». ....8
- Заняття 3. «Пізнай себе й інших». ....12
- Заняття 4. «Ефективне спілкування». ....14
- Заняття 5. «Лідер і його команда». ....17
- Заняття 6. «Лідер – людина – дія». ....18
- Заняття 7. «Я – Лідер».....20



#### **7.4. Кейс-метод у формуванні лідерських і командних компетентностей**

Кейс-метод є одним із найефективніших інструментів формування лідерських і командних компетентностей у професійній освіті, оскільки поєднує аналіз реалістичних ситуацій із колективним пошуком рішень. У підготовці майбутніх педагогів цифрових технологій цей метод дозволяє моделювати складні освітні контексти, у яких необхідно проявляти ініціативу, відповідальність і здатність до співпраці.

Сутність кейс-методу полягає в аналізі конкретної проблемної ситуації, що не має однозначного розв'язання. Студенти працюють з описом подій, ролей і обмежень, аналізують інформацію, формулюють альтернативні рішення та аргументують власну позицію. Такий підхід активізує критичне мислення й сприяє усвідомленню лідерських стратегій.

У професійній освіті цифрових технологій кейси мають відображати реальні виклики освітньої практики: впровадження цифрових платформ, організацію командних проєктів, управління змінами або вирішення конфліктів у педагогічному колективі. Це підвищує мотивацію студентів і забезпечує практичну значущість навчання.

Кейс-метод передбачає командну роботу, у межах якої студенти розподіляють ролі, обговорюють проблеми та приймають спільні рішення. У такому форматі лідерство проявляється природно — через ініціативу, вміння координувати обговорення та підтримувати конструктивний діалог.

Важливою особливістю кейс-методу є його відкритість. Студенти можуть пропонувати різні варіанти рішень, кожен з яких має бути обґрунтований. Це сприяє розвитку толерантності до різних поглядів і формуванню культури професійної дискусії.



## **Освітній кейс 1. «Запуск цифрового курсу в умовах обмежених ресурсів»**

Навчальна команда отримує завдання розробити та впровадити цифровий курс для студентів професійної освіти. Частина викладачів не володіє необхідними цифровими навичками, а строки реалізації обмежені. Команда має визначити лідера, розподілити обов'язки, обрати інструменти та забезпечити підтримку колег.

Аналіз цього кейсу дозволяє студентам усвідомити значення комунікації, емпатії та стратегічного мислення в лідерській діяльності. Особлива увага приділяється пошуку балансу між вимогами адміністрації та можливостями команди.

## **Освітній кейс 2. «Конфлікт у проєктній команді»**

У процесі виконання командного цифрового проєкту виникає конфлікт між двома учасниками через різне бачення результату та нерівномірний розподіл навантаження. Завдання команди — проаналізувати ситуацію, запропонувати стратегію вирішення конфлікту та визначити роль лідера в цьому процесі.

Цей кейс сприяє формуванню навичок управління конфліктами, розвитку емоційного інтелекту та усвідомленню відповідальності лідера за психологічний клімат у команді.

## **Освітній кейс 3. «Командна робота в дистанційному форматі»**

Команда студентів працює над спільним завданням у дистанційному режимі. Частина учасників не дотримується дедлайнів, виникають труднощі з комунікацією та координацією дій. Необхідно визначити причини проблем і розробити план підвищення ефективності командної роботи.



Робота з цим кейсом дозволяє студентам проаналізувати особливості лідерства в онлайн-середовищі та роль цифрових інструментів у підтримці командної взаємодії.

Методика роботи з кейсами передбачає кілька етапів: індивідуальне ознайомлення з матеріалом, групове обговорення, формулювання рішень і колективну рефлексію. Така структура забезпечує глибоке опрацювання проблеми та розвиток лідерських компетентностей.

Роль педагога в кейс-методі полягає у фасилітації процесу. Педагог-лідер ставить уточнювальні запитання, спрямовує дискусію та допомагає студентам усвідомити наслідки запропонованих рішень, не нав'язуючи власної позиції.

Кейс-метод сприяє формуванню відповідальності за прийняті рішення. Студенти вчаться оцінювати ризики, прогнозувати результати та враховувати інтереси різних учасників освітнього процесу.

У цифровій професійній освіті кейс-метод може реалізовуватися як в очному, так і в дистанційному форматі. Онлайн-платформи дозволяють організовувати групові обговорення, спільну роботу з документами та презентацію результатів.

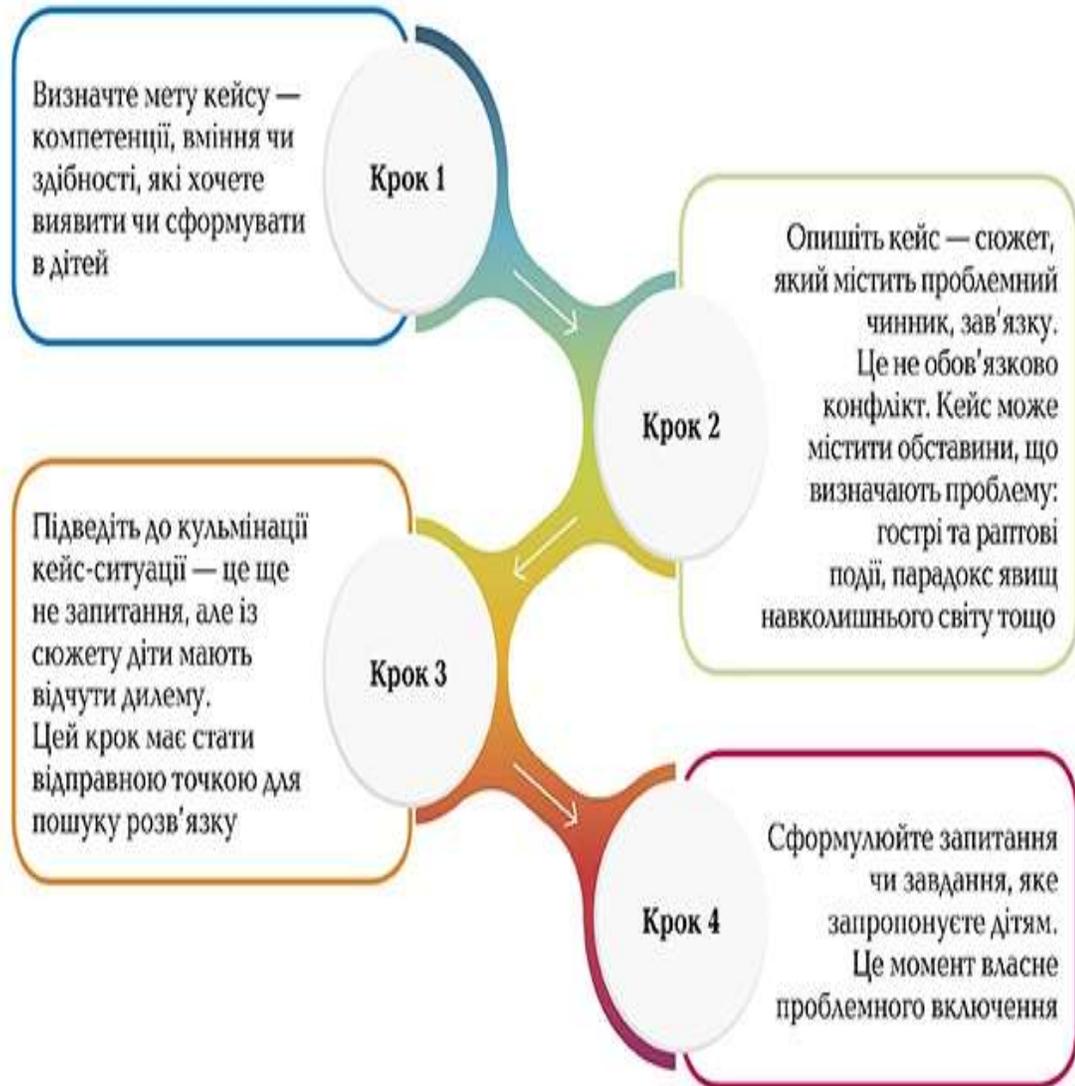
Для студентів спеціальності А5 кейс-метод є ефективним засобом підготовки до реальної педагогічної діяльності. Він допомагає сформувати готовність до лідерства, командної роботи та прийняття рішень у складних освітніх ситуаціях.

Таким чином, кейс-метод забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практичного досвіду, сприяючи розвитку лідерських і командних компетентностей у майбутніх педагогів цифрових технологій.

**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють структуру кейсу, етапи його аналізу та роль команди й лідера в процесі прийняття рішень.



## Алгоритм створення кейсу



## Критерії оцінювання якості розв'язання кейса та його презентування

### Новизна запропонованого розв'язання проблеми

Рішення традиційне	1	2	3	4	5	Рішення оригінальне
--------------------	---	---	---	---	---	---------------------

### Рівень складності розв'язання

Рішення надто просте	1	2	3	4	5	Рішення складне
----------------------	---	---	---	---	---	-----------------

### Обґрунтованість розв'язання

Розв'язання кейсу обґрунтоване	1	2	3	4	5	Розв'язання не обґрунтоване
--------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

### Достатність інформації під час презентування

Інформації недостатньо, щоб зрозуміти розв'язання проблеми	1	2	3	4	5	Інформації достатньо, щоб зрозуміти розв'язання проблеми
--	---	---	---	---	---	--

### Для учнів 3—7-х класів: якість презентування, зокрема обґрунтованість доповіді, наявність інфографіки, посилань на джерела тощо

Доповідь необґрунтована; немає інфографіки, посилань на джерела тощо	1	2	3	4	5	Доповідь обґрунтована; є інфографіка, посилання на джерела тощо
--	---	---	---	---	---	---

### Для учнів 8—11-х класів: обґрунтованість і якість презентації

У презентації немає обов'язкових елементів, визначених правилами проведення кейс-поєдинку	1	2	3	4	5	Презентація цікава, містить усі обов'язкові елементи, визначені правилами проведення кейс-поєдинку
---	---	---	---	---	---	--



**За типом і спрямованістю**

- навчальні
- аналітичні
- дослідницькі
- систематизуючі
- прогностичні

**За структурою**

- структурований кейс
- "маленькі нариси"
- великий неструктурований кейс
- кейси - "першовідкривачі"

**За видом представлення**

- друкований кейс
- мультимедіа кейс
- відео кейс

**За змістом**

- практичні кейси
- навчальні кейси
- науково-дослідні кейси

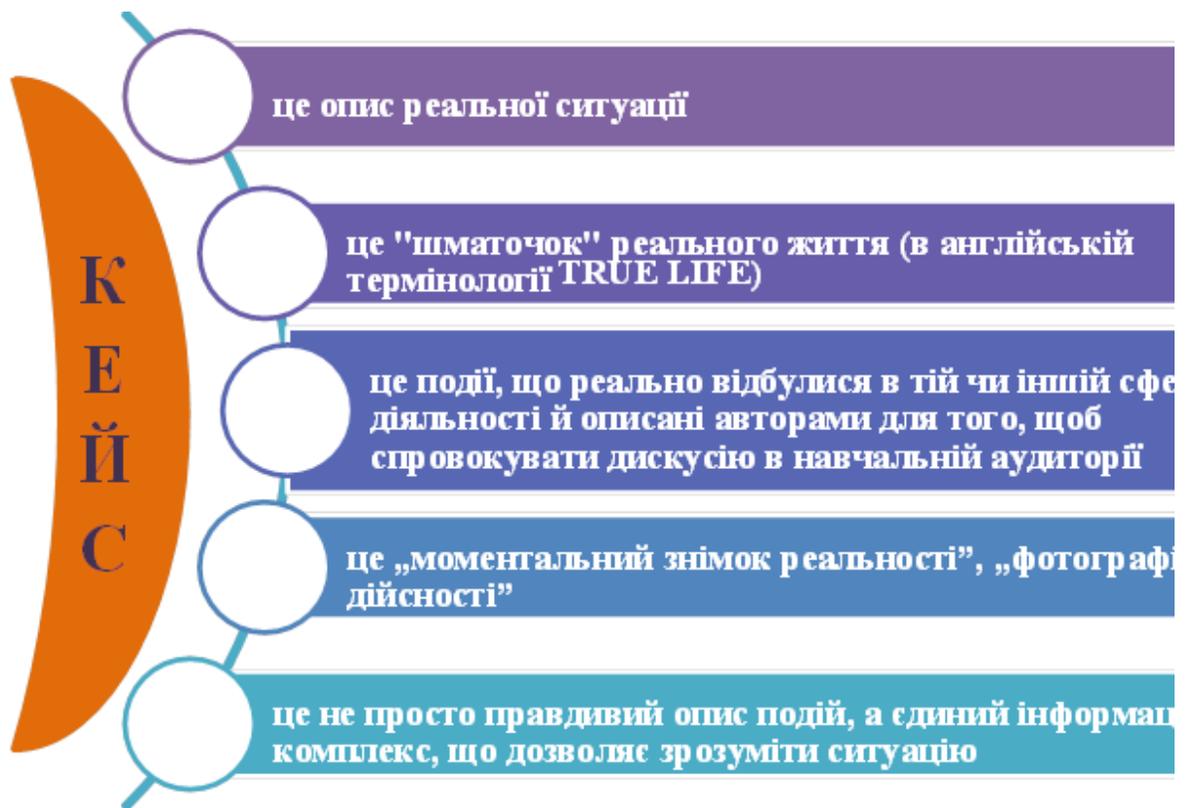
**За обсягом**

- повні кейси
- стислі кейси
- міні-кейси

**Типологія European Case Clearing House  
(Європейський кліринговий центр)**

- кейси-випадки
- допоміжні кейси
- кейси-вправи
- кейси-прикладні
- комплексні кейси
- кейси-рішення





**7.5. Творчі завдання та проєктна діяльність у розвитку лідерства і командної роботи** — з прикладами міждисциплінарних цифрових проєктів. (STEM, EdTech).

**Кейс 1. «Впровадження STEM-лабораторії: лідерство змін».**  
*Ситуація:* Молодий викладач інформатики Андрій ініціював створення при коледжі STEM-лабораторії з 3D-принтерами і робототехнікою. Адміністрація дала згоду, виділила приміщення і кошти на обладнання. Андрія призначили координатором проєкту. Він зібрав команду з трьох однодумців – викладача фізики, майстра виробничого навчання та методиста. Спочатку команда була дуже натхнена. Але в процесі облаштування виникли проблеми: майстер



перевантажений основною роботою і став пропускати зустрічі; методист критикує ідеї Андрія як «нереалістичні»; викладач фізики відверто говорить, що без доплати в позаробочий час займатися лабораторією не хоче. На педагогічній раді теж пролунали скептичні думки («Знову додаткова морока...»). Андрій відчуває, що ентузіазм команди згасає, проект під загрозою. *Завдання:* Проаналізуйте, які помилки у командному лідерстві припустив Андрій. Які методи мотивації та згуртування команди ви б порадили йому застосувати? Як йому комунікувати зі скептиками в колективі, щоб переконати їх у важливості STEM-лабораторії? Складіть план дій для Андрія як лідера змін на найближчий місяць. Розгляньте також питання: чи варто залучити студентів до цього проекту (як волонтерів), аби підвищити рівень енергії та натхнення?

**Кейс 2. «Конфлікт на курсовому проекті».** *Ситуація:* Група з чотирьох студентів-бакалаврів працює над курсовим проектом – створенням навчального мобільного додатку. Катерина призначена формальним лідером (координатором) команди. В команді також є Олексій (сильний програміст, але іноді різкий у спілкуванні), Марія (дизайнерка, тиха і старанна) та Ігор (відповідає за контент, але схильний відкладати роботу). Спочатку все йшло добре, але ближче до дедлайну виникли проблеми. Олексій невдоволений темпом роботи Ігоря і відкрито різко його критикує у спільному чаті: «Через тебе ми не встигнемо!». Ігор у відповідь перестав виходити на зв'язок. Марія занепокоєна, але нічого не говорить, лише продовжує робити свою частину. Катерина спробувала поговорити з Ігорем особисто – він сказав, що не терпітиме такого тону і взагалі сумнівається, чи потрібен він команді. Тим часом Олексій заявляє, що сам доробить все, бо «краще без Ігоря, ніж з ним». Проект опинився під ризиком. *Завдання:* Як Катерині, як лідеру, врегулювати



цей конфлікт? Складіть план її дій: що сказати Олексію (який талановитий, але імпульсивний), як повернути Ігора в команду і розподілити завдання, щоб надолужити час. На що слід звернути увагу в емоційному стані команди? Які правила взаємоповаги варто встановити на майбутнє, щоб уникнути подібних ситуацій? Розіграйте сценку групового обговорення, де Катерина медіює примирення між Олексієм та Ігорем – що б ви сказали на її місці?

**Кейс 3. «Новий керівник кафедри: проблеми лідерства».** *Ситуація:* На кафедрі інформаційних технологій університету стався кадровий поворот – завідувачем призначили 30-річного доцента Максима, котрий до цього 5 років працював в ІТ-компанії. Попередній завкафедри (йому 65 років) вийшов на пенсію, але лишився професором на півставки. Колектив кафедри строкатий: декілька досвідчених викладачів передпенсійного віку, кілька молодих аспірантів, один іноземний запрошений професор. Максим сповнений ідей: хоче оновити навчальні програми відповідно до сучасних стандартів, запровадити більше практичних курсів, налагодити англійську дисципліну, активніше залучити студентів до проектів з компаніями. Проте через півроку він відчуває опір: старші викладачі саботують впровадження англійської («у нас студенти не готові»), колеги пасивні у розробці нових курсів, іноземний професор взагалі ізольований (його не запрошують на спільні обговорення програм). Максим намагався мотивувати – проводив семінари про нові тенденції, індивідуально говорив з кожним про плани, – але поки що колектив здається роз'єднаним. Навіть на кафедральних засіданнях відчувається напруження: колишній завкафедри часто ставить під сумнів пропозиції Максима, хоча формально йому підпорядковується. *Завдання:* Ідентифікуйте виклики, з якими зіштовхнувся Максим як новий лідер. Які помилки він, можливо, робить у процесі змін? Що б ви порекомендували



йому для об'єднання колективу і подолання опору: з точки зору командної роботи (може, тимбілдінг, більше залучення всіх до прийняття рішень?), з точки зору емоційного інтелекту (як налагодити відносини зі старшими колегами, здобути їх довіру)? Сформулюйте 3-5 конкретних кроків, які Максим має здійснити, щоб встановити ефективне лідерство на кафедрі, не втративши підтримки жодної з груп (молодих, старших, іноземних співробітників). Яку роль може відіграти колишній завкафедри – чи слід залучити його як ментора, чи навпаки чітко окреслити межі? Обґрунтуйте свої поради.

#### **Кейс 4. «Емоційний інтелект викладача в інклюзивному класі».**

*Ситуація:* Олена – вчителька інформатики в ліцеї, класний керівник групи десятикласників. У класі 30 учнів, з них двоє з особливими освітніми потребами: один хлопець з легким аутизмом (розлад спектру аутизму) і дівчинка з порушеннями слуху (носить слуховий апарат). На уроці інформатики Олена пояснювала нову тему програмування, але відчувала, що ситуація виходить з-під контролю: дехто з учнів почав тихцем глузувати з аутичного хлопця, який ставив багато наївних запитань; сама Олена дратувалася, бо не могла дати раду шуму і побачила, що дівчинка з вадами слуху зовсім перестала стежити за поясненням. Після уроку Олена почувається виснаженою і розчарованою: «Чому я не змогла втримати дисципліну? Чому допустила ті глузування?» *Завдання:* Проаналізуйте цей випадок з точки зору **емоційного інтелекту** вчителя. Які емоції, ймовірно, відчувала Олена, учні з ООП, решта класу? Що могло завадити Олені вчасно зреагувати? Розробіть план дій для Олени: як їй надалі будувати **емоційно безпечне середовище** в класі (можливо, провести з учнями виховну годину про емпатію і толерантність?), які техніки саморегуляції їй варто застосувати,



коли відчуває роздратування? Як їй ефективно комунікувати з класом під час уроку, щоб і пояснення не переривати, і потреби особливих учнів врахувати (наприклад, зробити паузу, пересвідчитися, що дівчинка з слуховим апаратом зрозуміла, або залучити однокласників до підтримки аутичного учня)? Цей кейс дозволяє обговорити роль емпатії, самоконтролю і соціальних навичок у повсякденній учительській практиці. Результатом має стати список рекомендацій «Як вчителю керувати емоційним кліматом інклюзивного класу».

*(Примітка: Викладач може роздати різні кейси малим групам студентів, щоб вони обговорили і презентували рішення. Таким чином одночасно тренуються командна робота – при обговоренні в малих групах – і лідерство/виступ – при презентації рішень від групи.)*

## **7.6 Творчі завдання та проєктна діяльність у розвитку лідерства і командної роботи**

Творчі завдання та проєктна діяльність є одними з найефективніших засобів формування лідерських і командних компетентностей у професійній освіті. Вони створюють умови для самостійного пошуку ідей, прийняття рішень і відповідальності за результат, що є ключовими характеристиками лідерської поведінки майбутнього педагога.

У професійній освіті цифрових технологій проєктна діяльність відображає реальні умови майбутньої професійної практики. Студенти працюють над завданнями, що потребують інтеграції педагогічних, технологічних і комунікативних знань, а також узгодженої командної



взаємодії. Саме в такій діяльності лідерство проявляється найбільш природно й усвідомлено.

Творчі завдання спрямовані на розвиток креативного мислення, ініціативності та здатності бачити альтернативні шляхи розв'язання проблем. Вони можуть мати форму розроблення авторських методик, цифрових освітніх ресурсів або моделей організації навчального процесу, що стимулює студентів до самовираження та інновацій.

Проектна діяльність зазвичай реалізується в командному форматі, що передбачає розподіл ролей і відповідальності. У такій команді лідер може виконувати функції координатора, мотиватора або фасилітатора, залежно від етапу роботи та специфіки завдання. Це сприяє розвитку гнучкості лідерських стратегій.

Однією з переваг проектної діяльності є її міждисциплінарний характер. Студенти залучають знання з педагогіки, психології, інформаційних технологій та менеджменту, що дозволяє сформувати цілісне бачення професійної діяльності педагога цифрових технологій.

Проекти в цифровій освіті часто передбачають створення конкретного продукту — навчального курсу, цифрового тренажера, інтерактивного посібника або освітнього стартапу. Така орієнтація на результат підвищує мотивацію студентів і сприяє формуванню відповідального ставлення до роботи.

Творчі завдання можуть бути індивідуальними або груповими, але найбільший потенціал для розвитку лідерства мають саме командні формати. У процесі взаємодії студенти навчаються слухати один одного, аргументувати власні ідеї та досягати спільних рішень.



Проектна діяльність створює умови для формування рефлексивних умінь. Аналіз власного внеску, ролі в команді та результатів роботи дозволяє студентам усвідомити власні лідерські якості й визначити напрями подальшого розвитку.

Роль педагога в організації творчих завдань і проектної діяльності полягає у створенні сприятливого середовища для самостійності студентів. Педагог-лідер спрямовує процес, підтримує ініціативу та забезпечує методичний супровід, не обмежуючи творчої свободи.

У цифровому освітньому середовищі проектна діяльність може реалізовуватися як в очному, так і в дистанційному форматі. Онлайн-платформи дозволяють організовувати спільну роботу, комунікацію та презентацію результатів, що розширює можливості командної взаємодії.

Творчі завдання сприяють формуванню підприємницького мислення, що є важливим для сучасного педагога. У процесі роботи над проектами студенти вчаться планувати ресурси, оцінювати ризики та презентувати результати, що наближає їх до реальних умов професійної діяльності.

Для студентів спеціальності А5 участь у творчих проектах є можливістю реалізувати власний потенціал і сформувати портфоліо професійних досягнень. Це підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці та готовність до лідерських ролей.

З педагогічного погляду творча і проектна діяльність сприяє формуванню навчальної автономії та відповідальності. Студенти поступово переходять від виконання інструкцій до самостійного планування й реалізації освітніх ідей.

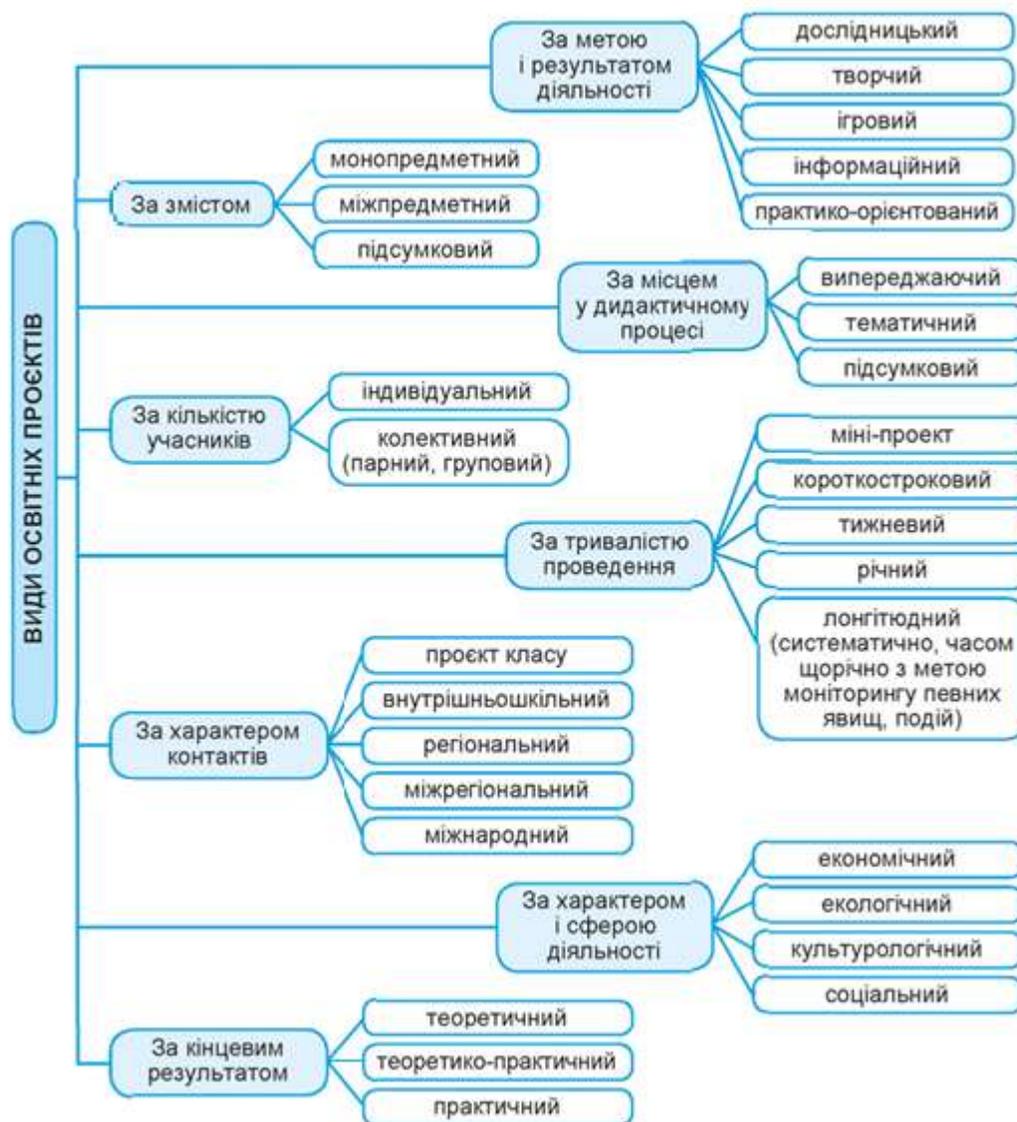
Таким чином, творчі завдання та проектна діяльність є потужним засобом розвитку лідерства і командної роботи в професійній освіті цифрових



технологій. Вони забезпечують інтеграцію знань, практичних умінь і особистісного розвитку майбутніх педагогів.

**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють етапи проєктної діяльності, розподіл ролей у команді та взаємозв'язок творчості, лідерства й командної роботи.





#### 7.4. Тренінгові вправи та ігри для розвитку команди

Окрім аналізу кейсів, для практичного засвоєння матеріалу важливі **активні вправи**, які моделюють аспекти лідерства і командної взаємодії. Нижче подано декілька таких вправ, які можна провести на семінарських заняттях або тренінгах:



• **Вправа «Сліпий і поводитир».** Група ділиться на пари. Одному із кожної пари зав'язують очі – він «сліпий», іншому дають роль «поводиря». Завдання – поводитир має словесно провести сліпого через смугу перешкод у класі (розставлені стільці, книги). Потім ролі міняються. Обговорення: наскільки учасники довіряли поводитирям, що відчували, будучи «сліпими»; які якості потрібні лідеру-поводирю (чіткість інструкцій, спокій, відповідальність за безпеку партнера, емпатія до стану сліпого). Ця вправа вчить довірі в команді і відповідальному лідерству.

• **Гра «Маршрут довіри».** Варіант командної гри: один учасник із заплющеними очима має дістатися певної точки, керуючись підказками своєї команди. Але говорити можуть *усі члени команди одночасно*. Це створює хаос інструкцій. Як правило, на початку всі кричать різне, і «сліпий» плутається. Потім команда розуміє, що треба призначити одного ведучого (лідера), який даватиме команді, а решта мовчать. Обговорення: як команда дійшла до упорядкування, чи з'явився лідер, як його обрали, що це говорить про природне виникнення лідерства в групі.

• **Ділова гра «Конструювання моста».** Командам з 4-5 студентів роздаються однакові набори матеріалів (наприклад, папір, пластик, скотч, нитки) і ставиться задача: за 20 хвилин побудувати модель мосту, який витримає вагу іграшкової машинки. Виконання потребує планування, розподілу обов'язків (хто креслить, хто склеює і т.д.), креативності та управління часом. Після закінчення часу команди тестують міцність мостів, визначається переможець. Обговорення: як команда організувалася, чи був лідер і як він проявлявся, які труднощі комунікації виникали під час роботи, що б учасники зробили інакше при наступній спробі. Ця гра дає відчуття, як



важливі і лідерство, і злагоджена командна робота для успішного результату.

• **Рольова гра «Вирішення конфлікту в педагогічній раді».** Чотири добровольці розігрують ситуативну сценку: директор школи (лідер) проводить нараду щодо впровадження нової програми, а троє вчителів – один активно «за», другий нейтральний, третій «проти» і емоційно висловлює невдоволення. Завдання для «директора» – використати навички емоційного інтелекту і лідерства, щоб погасити конфлікт і прийти до рішення (наприклад, поступове впровадження або голосування). Після імпровізації група обговорює: що вдалося директору (чи проявив емпатію, чи вислухав опонента, як аргументував), а що можна було б зробити краще. Така вправа безпосередньо тренує навички комунікації лідера у складній командній ситуації.

**Практичні завдання для самостійної роботи:** Окрім аудиторних тренінгів, студентам пропонується виконати низку самостійних практичних завдань,

«**Портрет ідеального лідера**» – підготувати презентацію або есе, в якій студент опише, якими якостями та вміннями, на його думку, має володіти ідеальний керівник навчального закладу чи ІТ-компанії. Порівняти це з рисами, які він хотів би розвинути в собі. (Завдання на рефлексію цінностей лідерства). –

«**Аналіз команди у фільмі/книзі**» – обрати художній фільм або роман, де є яскраво виражена командна робота (наприклад, команду супергероїв «Месники», або команду вчителів у фільмі «Спілка мертвих поетів»). Проаналізувати за питаннями: Хто лідер, який стиль він застосовує? Які ролі виконують інші члени команди? Чи є конфлікти, як вирішуються? Який



емоційний клімат у команді і як він впливає на їхню місію? Таке завдання допомагає побачити концепції лідерства і командної динаміки у масовій культурі і критично їх оцінити.

«**Мій план розвитку Soft Skills**» – скласти власний детальний план удосконалення навичок лідерства, командної роботи та ЕІ (можна використати шаблон з п.7.2). Вказати ресурси (книги, курси), яких менторів або приклади для наслідування студент обирає, якими критеріями виміряє прогрес. Це закріплює усвідомлення, що розвиток компетентностей – це безперервний процес.

### **Короткі висновки**

Практична підготовка завершує навчання, переводячи знання в уміння. Діагностичні інструменти дають можливість оцінити власний рівень лідерських і командних навичок, виявити точки росту. Шаблони і рекомендації спрощують застосування теорії в реальних ситуаціях – від планування командної роботи до особистого розвитку. Кейс-метод дозволяє *приміряти роль лідера* або учасника команди у безпечних умовах моделювання і проаналізувати наслідки різних підходів. Тренінгові вправи розвивають на практиці довіру, злагодженість, вміння комунікувати – те, що є основою як ефективних команд, так і ефективного лідерства. В освітньому середовищі, де багато залежить від людського фактора, такі тренування soft skills не менш важливі, ніж відпрацювання методики викладання.

Отже, скориставшись цим інструментарієм, студенти спеціальності «Професійна освіта (цифрові технології)» зможуть цілеспрямовано формувати у себе компетентності лідера-організатора та командного гравця. А практикуючі педагоги знайдуть для себе корисні методики для згуртування колективів, саморозвитку і підвищення емоційної культури у своїх закладах.



### Питання для самоконтролю:

1. Які **опитувальники** чи тести можна використати для самооцінки лідерських якостей і стилю? Що важливо пам'ятати, інтерпретуючи їхні результати?

2. Поясніть призначення документа **Team Charter** для команди. Які основні пункти він містить і як впливає на ефективність проектної роботи?

3. Як планувати свій розвиток лідерських компетентностей? Назвіть кроки складання персонального плану розвитку і приклади цілей, які може поставити перед собою майбутній педагог.

4. Оберіть один з наведених кейсів (або отриманий від викладача) і коротко опишіть ваше рішення ситуації. Які принципи лідерства чи командної роботи ви застосували б і чому?

5. Яку користь дають **командні ігри** та вправи на тренінгах? Наведіть приклад вправи, що розвиває довіру в команді, та вправи, що тренує навички вирішення конфліктів.

6. Ви провели тренінг для групи студентів з розвитку командної взаємодії. Як би ви оцінили його ефективність? На які критерії (поведінкові зміни, відгуки учасників, результати спільних завдань) звертали б увагу?

7. Чому особливо важливо відпрацьовувати **soft skills** (лідерство, комунікацію, емоційну компетентність) для майбутніх викладачів цифрових дисциплін, які і так мають велику технічну підготовку? Як це вплине на їхню професійну реалізацію?

8. Яку роль відіграють практичні модулі у формуванні лідерських компетентностей?

9. Чим практичні модулі відрізняються від традиційних практичних занять?



10. Які умови забезпечують ефективність командної роботи в межах практичних модулів?

11. Які тренінгові вправи є найбільш ефективними для розвитку лідерства в освіті?

12. Чому рефлексія є обов'язковим елементом тренінгових занять?

13. Як адаптувати тренінгові вправи до цифрового формату навчання?

**Практичне завдання** Розробіть сценарій тренінгової вправи з розвитку лідерства для студентів спеціальності А5 «Професійна освіта (цифрові технології)», визначивши мету, етапи проведення та очікувані результати.

Запропонуйте структуру практичного модуля для розвитку лідерства і командної роботи в курсі професійної освіти цифрових технологій, визначивши цілі, завдання та очікувані результати.



## РОЗДІЛ 8. САМОРОЗВИТОК, РЕФЛЕКСІЯ ТА ПРОФЕСІЙНЕ ЗРОСТАННЯ ЛІДЕРА В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 8.1. Саморозвиток як основа лідерства майбутнього педагога

Саморозвиток є фундаментальною умовою становлення лідера в освітній діяльності, оскільки лідерство не є раз і назавжди набутою якістю, а формується й удосконалюється протягом усього професійного життя. У професійній освіті цифрових технологій саморозвиток набуває особливої актуальності через динамічні зміни освітнього середовища та постійне оновлення технологій.

Майбутній педагог-лідер має усвідомлювати власну відповідальність за професійне зростання. Саморозвиток передбачає активну позицію щодо набуття нових знань, удосконалення навичок і розвитку особистісних якостей, необхідних для ефективної командної взаємодії та лідерської діяльності.

У структурі саморозвитку важливе місце посідає **самопізнання**. Аналіз власних цінностей, мотивацій і стилів поведінки дозволяє майбутньому педагогу усвідомити сильні сторони та обмеження, що є передумовою свідомого формування лідерської ідентичності.

Саморозвиток тісно пов'язаний із готовністю до змін. Лідер у цифровій освіті має бути відкритим до інновацій, здатним переглядати усталені підходи та адаптуватися до нових умов. Така гнучкість мислення є ключовою характеристикою сучасного педагогічного лідерства.

Професійне зростання майбутнього педагога відбувається через поєднання формальної освіти, неформального навчання та самоосвіти. Участь



у тренінгах, освітніх проєктах, професійних спільнотах сприяє розширенню досвіду й формуванню лідерських компетентностей.

Важливим інструментом саморозвитку є **індивідуальна траєкторія професійного розвитку**, яка дозволяє планувати навчання та кар'єрне зростання з урахуванням власних цілей і потреб. Усвідомлене планування сприяє послідовному розвитку лідерських якостей.

У цифровому освітньому середовищі саморозвиток підтримується широким доступом до онлайн-ресурсів, курсів і професійних спільнот. Майбутній педагог-лідер має вміти критично відбирати інформацію та інтегрувати її у власну практику.

Саморозвиток також передбачає формування навичок саморегуляції та управління власним часом. Уміння балансувати між професійними обов'язками й особистим життям сприяє збереженню мотивації та профілактиці професійного вигорання.

У професійній освіті цифрових технологій особливу роль відіграє розвиток метакомпетентностей — здатності до навчання впродовж життя, критичного мислення та рефлексії. Саме ці якості забезпечують довготривалу ефективність лідерської діяльності.

Саморозвиток лідера має соціальний вимір. Розвиваючи власні компетентності, педагог одночасно впливає на розвиток команди, сприяє підвищенню якості освітнього процесу та формуванню культури співпраці.

Для студентів спеціальності А5 усвідомлення значення саморозвитку є важливим кроком до професійної зрілості. Вони мають навчитися бачити власний розвиток як безперервний процес, інтегрований у педагогічну діяльність.



Педагог-лідер, орієнтований на саморозвиток, стає прикладом для інших. Особистий приклад постійного навчання та вдосконалення формує у здобувачів освіти мотивацію до професійного зростання.

Таким чином, саморозвиток є базовою умовою становлення лідерства в освітній діяльності. Він забезпечує адаптивність, професійну компетентність і готовність до командної роботи в цифровому середовищі.

## **8.2. Рефлексія як механізм удосконалення лідерських і командних практик**

Рефлексія є ключовим механізмом професійного розвитку лідера в освітній діяльності, оскільки забезпечує усвідомлення власних дій, рішень і їхніх наслідків. У професійній освіті цифрових технологій рефлексія дозволяє педагогові не лише оцінювати результати навчання, а й постійно вдосконалювати лідерські та командні практики.

Рефлексивна діяльність ґрунтується на здатності аналізувати власний досвід, порівнювати очікувані й фактичні результати та робити висновки для подальших дій. Для педагога-лідера рефлексія стає інструментом самокорекції, що сприяє підвищенню ефективності управління командою та освітнім процесом.

У структурі лідерської діяльності рефлексія виконує кілька функцій. Вона забезпечує усвідомлення власного стилю лідерства, дозволяє виявити сильні сторони й обмеження та сприяє формуванню більш гнучких стратегій взаємодії з командою. Такий підхід особливо важливий у цифровому середовищі, де умови діяльності швидко змінюються.



Командна рефлексія є не менш значущою, ніж індивідуальна. Спільний аналіз результатів діяльності дозволяє учасникам команди узгодити бачення, зменшити напруження та підвищити рівень взаємної довіри. Педагог-лідер організовує рефлексивні обговорення, створюючи умови для відкритого й конструктивного діалогу.

У професійній освіті цифрових технологій рефлексія може здійснюватися в різних формах. Усні обговорення, письмові звіти, цифрові щоденники та онлайн-опитування дозволяють враховувати індивідуальні особливості студентів і формат навчання. Поєднання різних форм підвищує глибину рефлексивного аналізу.

Особливу роль відіграє рефлексивний цикл, який передбачає послідовність дій: планування, реалізація, аналіз і корекція. Дотримання цього циклу дозволяє педагогові-лідеру системно вдосконалювати освітню діяльність і командну взаємодію.

Рефлексія сприяє розвитку критичного мислення, оскільки вимагає аналізу причин успіхів і труднощів. Майбутні педагоги вчать не лише фіксувати результати, а й шукати глибинні чинники, що вплинули на ефективність командної роботи.

У командній діяльності рефлексія допомагає розподіляти відповідальність і запобігати повторенню помилок. Спільне обговорення складних ситуацій дозволяє сформувати колективний досвід і підвищити здатність команди до саморегуляції.

Цифрові інструменти розширюють можливості рефлексії. Онлайн-платформи дозволяють фіксувати хід проєктів, збирати зворотний зв'язок і аналізувати активність учасників. Для педагога-лідера ці дані є цінним ресурсом для прийняття обґрунтованих рішень.



Рефлексивна культура в освітній команді формується поступово. Педагог-лідер має заохочувати регулярність рефлексії та демонструвати відкритість до критичного аналізу власної діяльності. Такий приклад сприяє формуванню довіри й відповідальності в команді.

Для студентів спеціальності А5 рефлексія є важливим інструментом професійного становлення. Вона дозволяє усвідомити власну роль у команді, оцінити ефективність лідерських дій і сформувати готовність до самостійного професійного розвитку.

Рефлексія також має емоційний вимір. Аналіз власних переживань і реакцій допомагає педагогу-лідеру підтримувати психологічну стійкість і сприяти здоровому клімату в команді, що є особливо важливим у цифровому середовищі.

З педагогічного погляду рефлексія є інструментом підвищення якості освіти. Вона дозволяє адаптувати навчальні методи, удосконалювати організацію командної роботи та підвищувати результативність освітніх проєктів.

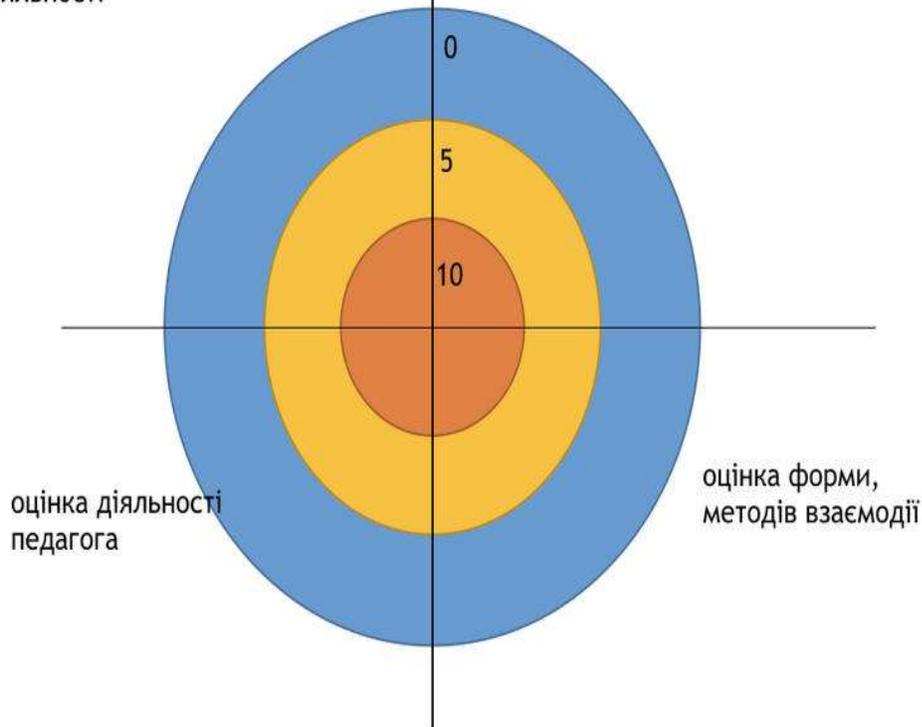
Таким чином, рефлексія виступає центральним механізмом удосконалення лідерських і командних практик у професійній освіті цифрових технологій. Її систематичне використання забезпечує сталий професійний розвиток і готовність до сучасних викликів освіти.

**Пояснення до схем.** Схеми відображають етапи рефлексивного циклу, інструменти індивідуальної та командної рефлексії й їх роль у лідерській діяльності.



оцінка своєї діяльності

оцінка змісту



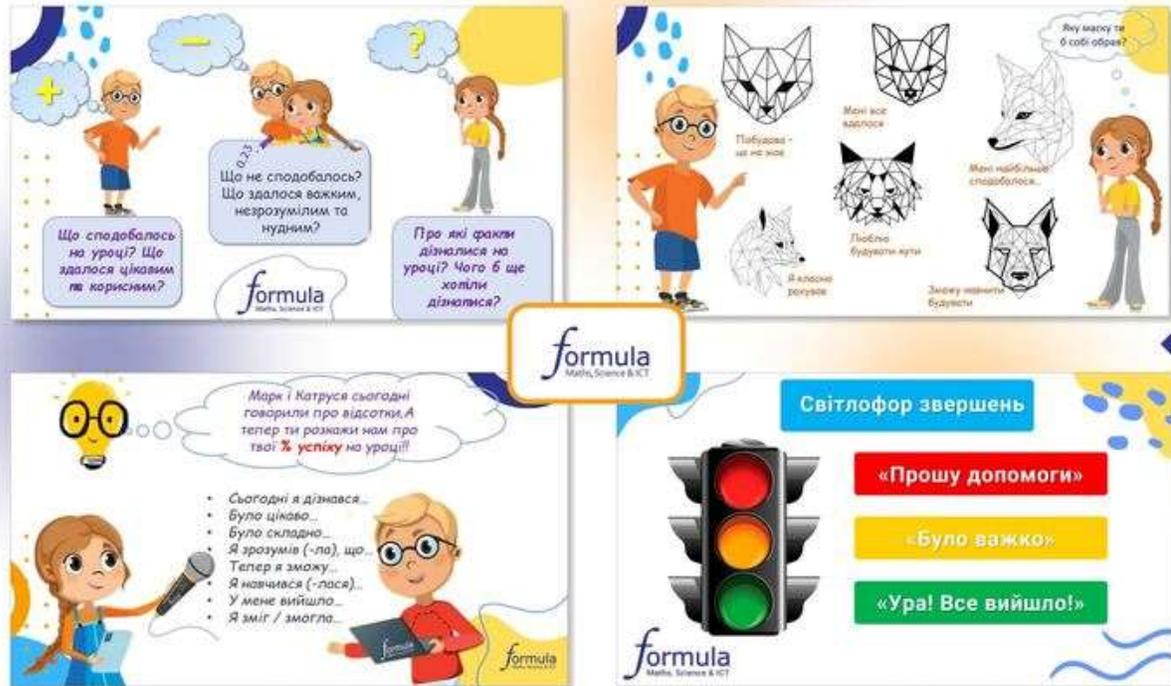
оцінка діяльності педагога

оцінка форми, методів взаємодії

## Гіпертекст поняття РЕФЛЕКСІЯ:



# Рефлексія – важливий компонент ефективного уроку



## 8.3. Професійне зростання і кар'єрні траєкторії педагога-лідера в цифровій освіті

Професійне зростання педагога-лідера в цифровій освіті є багатовимірним процесом, що поєднує розвиток фахових, управлінських і соціально-комунікативних компетентностей. У сучасних умовах кар'єра педагога перестає бути лінійною та передбачає різні траєкторії, які формуються відповідно до індивідуальних інтересів, можливостей і потреб освітнього середовища.



Кар'єрна траєкторія педагога-лідера ґрунтується на поєднанні педагогічної майстерності та готовності брати відповідальність за розвиток освітніх спільнот. У цифровій професійній освіті це може проявлятися як у викладацькій діяльності, так і в ролі координатора освітніх проєктів, методиста або керівника цифрових ініціатив.

Однією з важливих характеристик сучасної кар'єри є її **модульність**. Педагог-лідер може поєднувати кілька ролей одночасно, наприклад викладача, наставника й розробника цифрового контенту. Така багаторольовість розширює професійні можливості та сприяє сталому розвитку.

Професійне зростання вимагає систематичного оновлення знань і навичок. У цифровій освіті це стосується не лише технологій, а й педагогічних підходів, методів оцінювання та організації командної роботи. Педагог-лідер має бути готовим до навчання впродовж життя як базової професійної норми.

Кар'єрні траєкторії педагога-лідера можуть бути орієнтовані на **експертний розвиток**, коли фахівець поглиблює знання в певній галузі та стає авторитетом у професійній спільноті. Такий шлях передбачає участь у науково-методичній діяльності, розроблення освітніх програм і консультування колег.

Іншим можливим напрямом є **управлінська траєкторія**, що пов'язана з виконанням керівних функцій у закладах освіти або проєктах цифрової трансформації. У цьому випадку лідерські компетентності поєднуються з умінням стратегічного планування та організації команд.

У професійній освіті цифрових технологій набуває значення також **проєктна траєкторія**, яка передбачає участь у міждисциплінарних і



міжінституційних проєктах. Така діяльність сприяє розвитку мережевого лідерства та розширенню професійних контактів.

Планування кар'єрного зростання потребує рефлексії власних досягнень і цілей. Педагог-лідер має усвідомлювати, які компетентності потребують розвитку, і цілеспрямовано працювати над їх удосконаленням. Індивідуальний план професійного розвитку є ефективним інструментом такого планування.

Цифрове середовище відкриває нові можливості для професійного зростання. Онлайн-курси, професійні спільноти та платформи для обміну досвідом дозволяють педагогам розширювати компетентності та долучатися до глобальних освітніх ініціатив.

Кар'єрне зростання педагога-лідера тісно пов'язане з командною роботою. Уміння працювати з різними командами, підтримувати розвиток інших і сприяти спільним досягненням підвищує ефективність професійної діяльності та зміцнює лідерський потенціал.

Важливим чинником професійного зростання є менторство. Досвідчені педагоги-лідери можуть виступати наставниками для молодших колег, передаючи знання й цінності професії. Така взаємодія сприяє розвитку освітніх спільнот і підвищенню якості освіти.

Для студентів спеціальності А5 усвідомлення можливих кар'єрних траєкторій є важливим елементом професійної орієнтації. Знання про різні шляхи розвитку дозволяє формувати реалістичні очікування та мотивує до цілеспрямованого навчання.

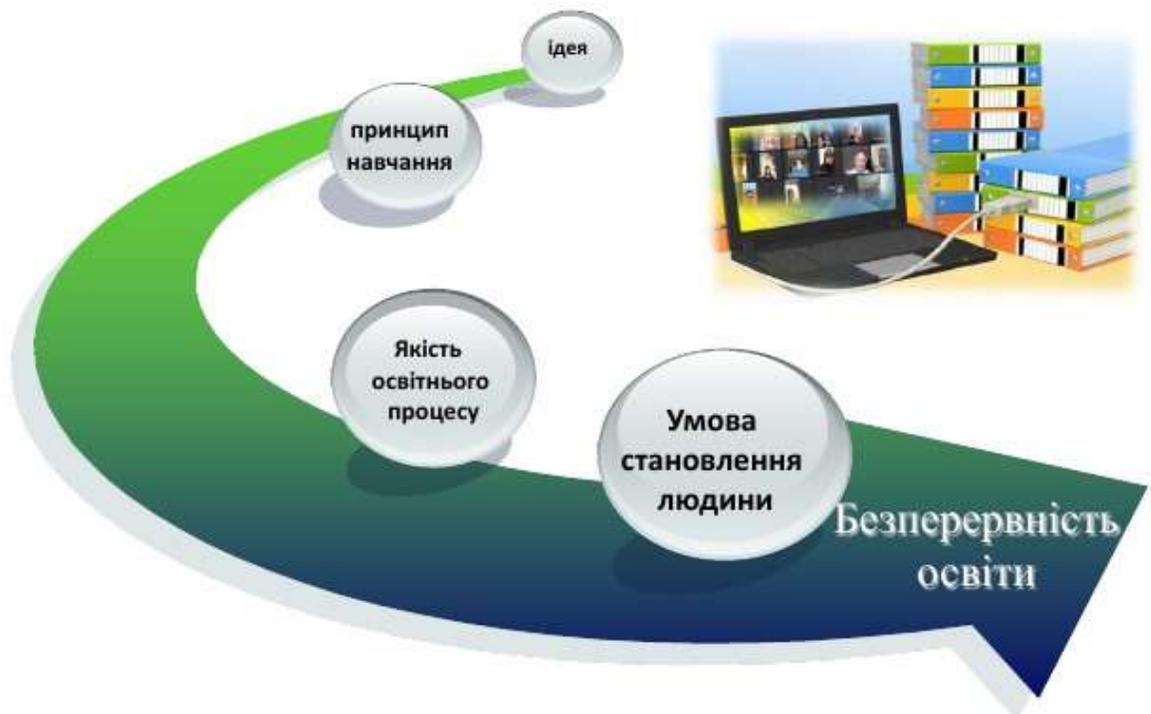
Професійне зростання педагога-лідера передбачає також відповідальність за власне благополуччя. Управління навантаженням,

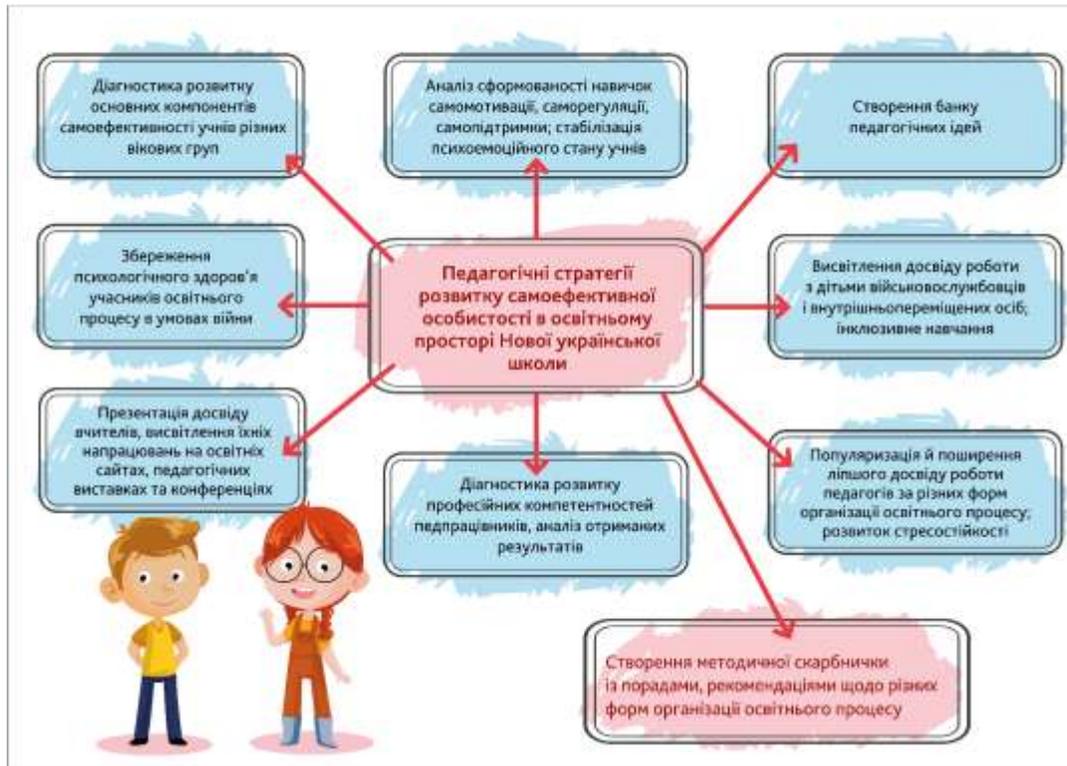


підтримка балансу між роботою й особистим життям є важливими для збереження мотивації та довготривалої ефективності.

Таким чином, кар'єрні траєкторії педагога-лідера в цифровій освіті є різноманітними та динамічними. Їх реалізація залежить від поєднання професійних компетентностей, рефлексії та готовності до безперервного розвитку.

**Пояснення до схем.** Схеми ілюструють можливі кар'єрні траєкторії педагога-лідера, взаємозв'язок професійного зростання та командної взаємодії, а також роль цифрового середовища.





## Питання для самоконтролю

1. Які основні кар'єрні траєкторії можливі для педагога-лідера в цифровій освіті?
2. Чому професійне зростання потребує планування й рефлексії?
3. Яку роль відіграє цифрове середовище в кар'єрному розвитку педагога?
4. Які функції виконує рефлексія в лідерській діяльності педагога?
5. Чим відрізняється індивідуальна та командна рефлексія?
6. Як цифрові інструменти можуть підтримувати рефлексивну діяльність?

**Практичне завдання** Розробіть план рефлексивної роботи для навчальної команди в цифровому освітньому середовищі, визначивши форми, інструменти та очікувані результати.



## РОЗДІЛ 9. УЗАГАЛЬНЕННЯ, ПІДСУМКИ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИКЛАДАННЯ КУРСУ

### «ЛІДЕРСТВО ТА КОМАНДНА РОБОТА В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»

#### 9.1. Концептуальні підсумки курсу та інтеграція результатів навчання

Навчальний курс «Лідерство та командна робота в освітній діяльності» формує цілісне уявлення про лідерство як інтегральну професійну компетентність майбутнього педагога професійної освіти цифрового спрямування. У межах курсу лідерство постає не як формальна позиція, а як динамічний процес впливу, співпраці та відповідального прийняття рішень у команді.

Концептуально курс поєднує теоретичні засади лідерства з практичними моделями командної взаємодії, що дозволяє студентам усвідомити взаємозв'язок між особистісними якостями лідера, соціальними процесами та освітніми результатами. Такий підхід відповідає сучасній парадигмі компетентнісної освіти.

Узагальнюючи зміст курсу, можна виокремити ключові ідеї: лідерство є доступним кожному; командна робота є базовою формою професійної діяльності; ефективність освіти значною мірою залежить від якості взаємодії між її учасниками. Ці положення мають фундаментальне значення для професійної підготовки майбутніх педагогів.

Особливу цінність курсу становить інтеграція цифрового контексту. Лідерство і командна робота розглядаються з урахуванням специфіки



дистанційного та змішаного навчання, цифрових інструментів, культури онлайн-взаємодії та безпеки в освітньому середовищі.

Результати навчання курсу охоплюють знання, уміння та ціннісні орієнтації. Студенти здобувають знання про теорії лідерства, командну динаміку, комунікацію та конфлікти; формують уміння організувати командну діяльність і застосовувати лідерські стратегії; розвивають відповідальність, рефлексивність і готовність до співпраці.

Курс сприяє формуванню **метакомпетентностей**, зокрема здатності до навчання впродовж життя, критичного мислення та саморозвитку. Саме ці якості є визначальними для успішної професійної діяльності в умовах цифрової трансформації освіти.

Інтеграція теоретичних і практичних компонентів курсу забезпечує його прикладну цінність. Практичні модулі, кейси, тренінгові вправи та проєктна діяльність дозволяють студентам безпосередньо застосовувати набуті знання в змодельованих професійних ситуаціях.

Важливим результатом курсу є розвиток рефлексивної культури. Студенти навчаються аналізувати власну діяльність, оцінювати ефективність командної роботи та визначати напрями професійного зростання, що сприяє формуванню усвідомленої лідерської позиції.

Курс також виконує виховну функцію, формуючи цінності співпраці, взаємної поваги та відповідального ставлення до цифрового середовища. Такі цінності є основою сталого розвитку освітніх спільнот.

Для спеціальності А5 «Професійна освіта (цифрові технології)» курс має міждисциплінарний характер і логічно інтегрується з педагогічними, психологічними та технологічними дисциплінами. Це забезпечує системність підготовки майбутніх педагогів.



Узагальнення результатів навчання дозволяє стверджувати, що курс сприяє формуванню готовності студентів до виконання лідерських ролей у професійній освіті та активної участі в командній діяльності.

Таким чином, навчальний курс створює методологічне підґрунтя для розвитку лідерства і командної роботи як ключових чинників професійної успішності майбутніх педагогів цифрових технологій.

**Пояснення до схем.** Схеми відображають структуру результатів навчання, взаємозв'язок компетентностей та інтеграцію теоретичних і практичних складників курсу.







## 9.2. Методичні рекомендації для викладачів і здобувачів освіти щодо реалізації курсу

Ефективна реалізація курсу «Лідерство та командна робота в освітній діяльності» потребує методично виваженого поєднання теоретичних, практичних і рефлексивних компонентів. Курс доцільно будувати за модульним принципом, забезпечуючи логічну послідовність від базових понять до складних прикладних практик у цифровому освітньому середовищі.

Для викладача ключовим є фасилітативний стиль роботи. Організація навчання має спиратися на активні методи: групові обговорення, аналіз кейсів, тренінгові вправи та проєктну діяльність. Такий підхід сприяє залученню студентів і створює умови для природного прояву лідерських ролей у команді.

Зміст курсу доцільно адаптувати до формату навчання. В очному форматі акцент робиться на живій взаємодії та тренінгах; у дистанційному — на чіткій структурі завдань, регулярній синхронній комунікації та формувальному зворотному зв'язку; у змішаному — на інтеграції обох підходів із використанням цифрових інструментів.

Оцінювання результатів навчання рекомендовано здійснювати за принципами формувального оцінювання. Критерії мають бути прозорими та охоплювати як індивідуальний внесок, так і командний результат, процес співпраці, комунікацію та рефлексію. Самооцінювання і взаємооцінювання є обов'язковими складниками.

Для здобувачів освіти важливою є активна позиція у навчанні. Успішне опанування курсу передбачає готовність до співпраці, відповідальність за



власний внесок і відкритість до рефлексії. Студентам доцільно вести рефлексивні щоденники та портфоліо командних і проєктних робіт.

Рекомендовано систематично використовувати цифрові інструменти для планування, комунікації та спільної роботи. Вибір інструментів має бути педагогічно доцільним і мінімізувати когнітивне навантаження, забезпечуючи доступність і безпеку даних.

Інклюзивність і психологічна безпека є методичними пріоритетами курсу. Викладачеві слід створювати умови, за яких різні стилі лідерства визнаються цінними, а командна робота ґрунтується на повазі та підтримці.

Методична ефективність курсу підвищується за умови міждисциплінарної інтеграції. Доцільно поєднувати завдання курсу з іншими освітніми компонентами (цифрова дидактика, педагогіка, менеджмент освіти), що підсилює практичну значущість результатів.

Таким чином, методичні рекомендації орієнтовані на гнучку, компетентнісну та практико-орієнтовану реалізацію курсу з урахуванням цифрового контексту професійної освіти.



## Моделі змішаного навчання

### 1) Модель самостійного змішування

навчання онлайн з можливістю прийти на очне заняття в аудиторію

### 2) Модель збагаченого віртуального навчання

навчання онлайн з індивідуальними очними заняттями з викладачем

**3) Станційна ротація** за розкладом або командою вчителя учні переміщуються між станціями (інструктаж, робота в групах, онлайн-робота – усе в одному кабінеті)

**4) Лабораторна ротація** – за розкладом або командою вчителя учні переміщуються між класом і комп'ютерним кабінетом

**5) Гнучка модель** - різні формати навчання за індивідуальним графіком, без чіткого розкладу. В основному навчання самостійне та онлайн+консультації викладача

**6) Перевернутий клас** – за розкладом учні навчаються онлайн поза школою і безпосередньо в класі



## Глосарій

• **Лідерство** – здатність впливати на людей, спрямовувати їхню діяльність на досягнення спільної мети. Проявляється як соціальний процес взаємодії лідера і послідовників.

• **Лідер** – член групи, який користується авторитетом і виконує роль ведучого, приймає ключові рішення, згуртовує інших для вирішення спільних завдань. Лідером може бути як формальний керівник, так і неформальний авторитет.

• **Команда** – група людей з доповнювальними навичками, об'єднана єдиною метою і спільною відповідальністю за результати. Характеризується високим рівнем співпраці, взаємної довіри і згуртованості.

• **Командна робота** – спільна діяльність групи, що передбачає координацію зусиль, обмін інформацією, підтримку одне одного для виконання завдання або проекту. Ефективна командна робота веде до синергії – результату, вищого за можливості кожного окремо.

• **Колегіальність** – принцип взаємин у колективі, що означає рівноправну участь усіх членів у обговоренні і прийнятті рішень, готовність співпрацювати та взаємно підтримувати дисципліну і порядок[15]. В освіті колегіальність проявляється у спільній відповідальності педагогів за результати навчального процесу.

• **Стиль керівництва** – типова манера, в якій лідер взаємодіє з командою та здійснює управління. Класичні стилі – авторитарний (директивний), демократичний (учасницький) і ліберальний (делегуючий) – розрізняються за ступенем влади лідера та участі групи у прийнятті рішень.

• **Трансформаційне лідерство** – стиль лідерства, при якому керівник надихає послідовників шляхом формування привабливого бачення, стимулює



їхній розвиток, приділяє увагу кожному, впливає на цінності і мотиви. Протиставляється трансакційному (де акцент на обмін «винагорода за виконання»).

• **Емоційний інтелект (EQ)** – сукупність здібностей розуміти і управляти емоціями – своїми і чужими. Включає самоусвідомлення, саморегуляцію, емпатію, мотивацію та соціальні навички. Високий EI допомагає у спілкуванні, вирішенні конфліктів, лідерстві.

• **Емпатія** – здатність відчувати, розуміти емоційний стан іншої людини, співпереживати їй. Емпатичний педагог вловлює настрій учнів, колег і відповідно коригує свою поведінку (підтримує, заспокоює, радіє разом).

• **Soft skills** – «гнучкі навички», неголовні професійні уміння, що стосуються спілкування, управління, самоорганізації. В контексті цього посібника – навички лідерства, командної роботи, емоційної культури, комунікації, креативності, адаптивності. Є доповненням до *hard skills* (фахових знань) і часто визначають успішність кар'єри.

• **Командні ролі** – специфічні функції/стилі поведінки, які людина схильна виконувати в групі. Наприклад, генератор ідей, координатор, аналітик, виконавець, душа колективу тощо. Збалансований набір ролей у команді сприяє успіху спільної роботи.

• **Конфліктологія** – сфера знань про конфлікти, їх причини, типи і методи вирішення. Для лідера і команди важливо володіти основами конфліктології: способами мирного врегулювання суперечок (переговори, компроміс, медіація), техніками деескалації (активне слухання, «я-повідомлення»).

• **Тімбілдінг** – (від англ. team building – побудова команди) – комплекс заходів, ігор, тренінгів, спрямованих на згуртування колективу, розвиток



командного духу, налагодження неформальних стосунків між учасниками команди. Часто включає спільні активності поза роботою.

• **Наставництво (менторство)** – форма навчальної або робочої взаємодії, коли досвідченіший спеціаліст (наставник, ментор) допомагає менш досвідченому (наставлюваному) розвивати навички, дає поради, ділиться знаннями. У контексті лідерства – стиль керівництва, за якого лідер виступає наставником для членів команди, сприяє їх росту.

• **Рефлексія** – процес самосвідомості, аналізу власного досвіду, думок, почуттів з метою навчання на них. Лідер і член команди, що практикують рефлексію, постійно вдосконалюють свою діяльність, вчаться з успіхів і помилок.

*(Примітка: Терміни подаються у глосарії в тій формі і розумінні, як вони вживалися в тексті посібника. Терміни згенеровані ШІ, наведено адаптовані автором визначення з посиланням на джерела.)*



## Список використаних джерел

1. Бондарчук О. І., Нежинська О. О. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації: спецкурс для слухачів системи післядипломної освіти. – К.: УМО НАПН України, 2017. – 37 с..
2. Вебб Б., Манн Дж.Д. Приціл. Як приймати кращі рішення, коли весь світ протитебе. К.: Yakaboo Publishing. 284 с. вид., стер. Харків: Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2016. 316 с.
3. Войтко, С. В., & Мельниченко, А. А. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент. [www.voytko.kpi.in.ua](http://www.voytko.kpi.in.ua).
4. ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ВЧИТЕЛЯ НА СТВОРЕННЯ КОМФОРТНОГО ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ВІЙНИ  
[https://www.researchgate.net/publication/387701746\\_VPLIV\\_EMOCIJNOGO\\_INTELEKTU\\_VCITELA\\_NA\\_STVORENNA\\_KOMFORTNOGO\\_INKLUZIVNOGO\\_SEREDOVISA\\_V\\_UMOVAN\\_VIJNI](https://www.researchgate.net/publication/387701746_VPLIV_EMOCIJNOGO_INTELEKTU_VCITELA_NA_STVORENNA_KOMFORTNOGO_INKLUZIVNOGO_SEREDOVISA_V_UMOVAN_VIJNI)
5. Гоулман Д. Емоційне лідерство: мистецтво керувати людьми на основі емоційного інтелекту / пер. з англ. К.: Вид. дім «НАУ», 2018. 301 с. (Goleman D. Emotional Leadership).
6. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Книжка, яка змінює уявлення про те, що означає бути розумним. К.: Vivat", 2018. 326 с.
7. Дунська А. Р. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: Конспект лекцій. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с..



8. Емоційний інтелект - ключ до лідерства, успіху й гармонії в <https://osvitafp.com.ua/2025/08/12/emotsijnyj-intelekt-kliuch-do-liderstva-uspikhu-j-harmonii-v-osvitnomu-seredovyshchi/>
9. Захарін С. В. Освіта під час воєнного стану: виклики та сучасний стан. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. No 6(12). С. 521–530. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-521-530](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-521-530)
10. Кабусь, Н. Д., & Кузнецов, М. А. (2024, November). Психологічні аспекти лідерства в освіті. Scientific Publishing Center “Sci-conf. com. ua”; Cognum Publishing House.
11. Канеман Д. Мислення швидко й повільно. К.: Наш формат. 480 с.
12. Келлі Т., Келлі Д. Творча впевненість. Як розкрити свій потенціал. Київ.: Основи, 2017. 296 с.
13. Лідерство і командоутворення: навчально-методичний посібник, упорядник Л. Прокопів. Івано-Франківськ, 2024. 231 с. ISBN 978-617-8011-25-3
14. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. Режим доступу: <https://surl.lu/kyicot>
15. Ліннік О., Божинський В., Гриневич Л., Крижановська В., Ніколаєв Є., Рій Г. Освіта під час війни: досвід українських шкіл. Аналітичний звіт. Київ : ГО «Куншт», Аналітичний центр «ОсвітАналітика» Університету Грінченка, 2024. 128 с.
16. Максвелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. КК «Клуб сімейного дозвілля». 2017. 320 с.
17. Навчально-методичні матеріали кафедри психології управління УМО НАПН України (спецкурс «Лідерство у діяльності керівника освітньої організації») –



18. Нестуля О. Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава, ПУЕТ, 2018. 241 с.  
URL:[http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_2161\\_63367800.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2161_63367800.pdf)
19. Оклі Б. Навчатися вчитися. Як запустити свій мозок. Пер. з англ. А. Замоцний. Київ.: Наш формат, 2018. 272 с.
20. Онлайн-курс "Foundations of Everyday Leadership".  
URL:<http://www.coursera.org/learn/everyday-leadership-foundation>
21. Онлайн-курс "Leading High-Performing Teams".  
URL:<http://courses.edx.org/courses/course-v1:UQx+BUSLEAD3x+2T2019/course/>
22. Онлайн-курс «ДНК лідерів». URL: <http://leader.ed-era.com/>
23. Освіта як точка опори України: вчителі, інновації та унікальні технологічні рішення <https://osvitoria.media/experience/osvita-yak-tochka-opory-ukrayiny-vchyteli-innovatsiyi-ta-unikalni-tehnologichni-rishennya/>
24. Освіта, педагогічне лідерство, цифровий контекст Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact. Jossey-Bass. Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). Collaborative professionalism. Corwin. OECD. (2020). Education in the digital age. OECD Publishing.
25. Поняття лідерства та керівництва. Освіта.UA <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/10041/>
26. Прокопів Л. та ін. Лідерство і командоутворення: навчальний посібник. – Івано-Франківськ, 2023. 210 с.
27. Робінсон К., Ароніка Л. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту. Пер. з англ. Г. Лелів. Львів: Літопис, 2018. 258 с.
28. Салій Б. Система лідерства в системі освіти України. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. №2(66). –С.152-156



- 29.Сенджі П. П'ята дисципліна. Мистецтво і практика організації, що навчається. /пер. зангл. М. Хандога. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.
- 30.Стинська В, Прокопів Л. Технології формування лідера у процесі професійної підготовки викладача ЗВО. Освітні обрії. 2024. 1(52). С. 115-118.
- 31.Стинська В., Прокопів Л., Серман Л. «Soft skills» у практиці підготовки майбутніх викладачів закладу вищої освіти. Гірська школа українських Карпат. 2021. № 24. С.100-104.
- 32.Студентський путівник [https://drive.google.com/file/d/1uPLDtWCSDHdfB6JTVXLhm3K55SUn1\\_f8/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1uPLDtWCSDHdfB6JTVXLhm3K55SUn1_f8/view?usp=sharing)
33. Сучасний директор як лідер змін: інтерактивні підходи до управління освітнім закладом URL.: <https://naurok.com.ua/suchasniy-direktor-yak-lider-zmin-interaktivni-pidhodi-do-upravlinnya-osvitnim-zakladom-485075.html>
- 34.Таранюк К. В., Кобушко Я.В. Онлайн-курс "Foundations of Everyday Leadership".URL: <http://www.coursera.org/learn/everyday-leadership-foundation>
- 35.Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017, 100 с.URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI->
36. Турко Б.Б. Вплив емоційного інтелекту вчителя на створення комфортного інклюзивного середовища в умовах війни. *Педагогіка і психологія*. 2024.– №1(3). С.67-74
- 37.Чепіль М. Прокопів Л. Формування лідерських якостей майбутнього викладача закладу вищої освіти засобами командної діяльності. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. Вип 36, том 3, С. 356 -361 [http://www.apnh-journal.in.ua/archive/36\\_2021/part\\_3/45.pdf](http://www.apnh-journal.in.ua/archive/36_2021/part_3/45.pdf)



- 38.Штогрин О., Прокопів Л. Основні підходи до розуміння лідерських якостей майбутнього викладача ЗВО. Бюлетень кафедри педагогіки та освітнього менеджменту імені Богдана Ступарика. 2020. No 32. С. 65–70. URL: <https://kpibs.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites>
39. Alieva A., Nechitailo I. Resilience of education systems: What lessons can be learned from Ukraine? NESET Ad hoc report. Luxembourg : European Commission, 2023. URL: <https://nesetweb.eu/en/resources/library/resilience-of-education-systems-what-lessons-can-be-learned-from-ukraine/>.
40. Belbin R. Management Teams – Why They Succeed or Fail. – Butterworth-Heinemann, 3rd ed., 2010. – 187 p. (теорія командних ролей Белбіна).
41. Butterworth-Heinemann. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). The wisdom of teams. Harvard Business Review Press. Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 593–600.
42. Doyle Fosco, S. L., Brown, M. A., & Schussler, D. L. (2025). Factors affecting educational leader wellbeing: Sources of stress and self-care. *Educational Management Administration & Leadership*, 53(3), 582-601.
43. Duliba Y., Petroye O., Pletsan K., Havryliuk A., Antonenko V., Antonova O., Bratko M. Academic Integrity as a Phenomenon of Legal Culture. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues* (Друк ISSN: 1544-0036; Інтернет ISSN: 1544-0044). Volume 24, Special
44. Ellis, R. A. (2025). The education leadership challenges for universities in a postdigital age. *Postdigital Science and Education*, 7(2), 430-447.
45. Garrison, D. R., & Vaughan, N. D. (2008). Blended learning in higher education. Jossey-Bass. Redecker, C. (2017). European framework for the digital competence of educators (DigCompEdu). Publications Office of the EU. UNESCO. (2021). Reimagining our futures together. UNESCO.



46. Harris, A., & Jones, M. (2025). Crisis leadership: implications for school leaders. *School Leadership & Management*, 1-5.
47. Hrynevych L. Emergency responses of the Ukrainian school education system on the Russian full-scale invasion. Challenges facing education leadership in the shadow of war: International and multicultural perspectives from zones of conflict / ред. М. Gutman. Abingdon : Routledge, 2025. С. 64–74.
48. McKay, A., MacDonald, K., & Longmuir, F. (2025). The emotional intensity of educational leadership: A scoping review. *International Journal of Leadership in Education*, 28(4), 673-695.
49. Schechter C., Halevi L. Resilient leadership: School leaders thriving in adversity and crisis. Bingley : Emerald Publishing, 2023.

#### Електронні джерела

50. <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/521/12.2019.pdf>
51. <https://yur-gazeta.com/golovna/5-naykrashchih-knig-dlya-spravzhnih-lideriv.html>
52. <https://blog.yakaboo.ua/pro-liderstvo/>
53. <http://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/655-vse-shcho-vy-khotily-znaty-pro-liderstvo>-Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. Free Press.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
54. ChatGPT-52 - для генерації схем, питань і завдань з подальшим аналізом автора .
55. ChatGPT-52 для пошуку, систематизації та генерації списку використаних джерел з подальшою верифікацією автором;

