https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-23-31
https://orcid.org/0000-0003-3214-7675
ДЕСЯТОВ Тимофій
доктор педагогічних наук, професор,
професор катедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: desyatov50@ukr.net
https://orcid.org/0000-0002-2777-6568
БАРДАДИМ Олег
викладач катедри освітнього менеджементу, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: bardadym.oleh@vu.cdu.edu.ua
УДК 378.14:005.32(045)

ВПЛИВ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті висвітлено процедуру командотворення, ключові принципи організації командної роботи.

Зазначено, що успіх командної роботи залежить від взаємодії та допомоги кожного з її членів.

Проаналізовано низку важливих функцій команди, досліджено їхні типи з корисними прикладами спільної роботи.

Перераховано переваги та етапи, які слід враховувати. З'ясовано, що довіра може зробити співробітників більш проактивними у своїх ідеях, готовими ризикувати, слухати один одного та легше досягати консенсусу.

Зрештою вся команда стає більш впевненою. Доведено, що робота в командах корисна, оскільки дозволяє розподілити складні завдання, що робить складні проекти більш керованими та дає змогу знаходити рішення.

Команда на робочому місці сприяє створенню середовища для співпраці, де кожна людина пропонує різні точки зору, що дає можливості для більш інноваційних рішень та спільного успіху.

Ключові слова: *педагогіка командної роботи; колективна робота; тімбілдинг; TQM; інтегрована діяльність; комунікація; продуктивна команда; інноваційні рішення; моніторинг; якість; цикл зростання; лідер; трансформація.*

Постановка проблеми. Однією з актуальних проблем щодо забезпечення якості вищої освіти залишається організація командної роботи (Десятов & Бардадим, 2025). Це пояснюється зростанням вимог до фахівців, які здатні до такої спільної роботи, що сприяє отриманню позитивного результату. Командна робота покращує навички прийняття рішень, хоча поняття «розв'язання проблем» звучать схоже. Навички прийняття рішень є всеохоплюючими. Для прийняття певного рішення потрібна впевненість на основі знань та досвіду. Командна робота важлива в ЗВО, оскільки вона об'єднує різні точки зору та покращує можливості вирішення проблем. Це сприяє ефективності та продуктивності, оскільки завдання виконуються швидше завдяки спільним зусиллям (Десятов & Бардадим, 2025). Важливість командної роботи на робочому місці також очевидна для стимулювання інновацій, оскільки працівників заохочують до мозкового штурму та планування ідей у сприятливій обстановці. Крім того, коли командна робота продуктивна, це може призвести до підвищення морального духу працівників та задоволеності роботою. Ефективна командна робота зміцнює співпрацю та уникає внутрішньої конкуренції (Ефективна командна співпраця, 2025). Вона сприяє продуктивній робочій культурі, будуючи взаєморозуміння між членами команди та заохочуючи людей приймати сильні та слабкі сторони один одного. Наприклад, міжнародна комунікація та перерозподіл завдань може допомагати сприяти міжфункціональній командній роботі багато дослідників досліджують вплив командної роботи.

Так дослідник Белбін Р. визначає 9 командних ролей, які необхідні для ефективного функціонування команди (Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном, 2025), Хакман Дж. ідентифікує 5 умов ефективності команд: реальна команда, спонукальна мета, правильна структура, підтримуюче середовище, експертний коучинг (Cobb, Hackman, 2003; Collaboration counts, 2025), дослідники із Google Project Aristotle встановили, що психологічна безпека є найважливішим фактором успіху команди (Google Project Aristotle, 2016), командна робота покращує також результати навчання студентів на 40% (Chakraborti, 2008).

У цьому контексті актуальність і доцільність вивчення зазначеної проблеми не викликає сумніву і має практичне значення для керівників закладів освіти, що і стало предметом нашої роботи (Effective teamwork habits, 2025; Effective team leadership, 2025).

Мета дослідження. Стаття є внеском у розгляд проблеми забезпечення якості вищої освіти в контексті формування педагогіки командної роботи, культури командної роботи, ґрунтуючись на аналізі вітчизняних та зарубіжних наукових праць. Ми намагалися дослідити вплив командної роботи на забезпечення якості вищої освіти, а також витоки зародження руху за якість (Десятов, Бардадим, 2024). Це дало нам можливість визначити типи фаз та процедури командотворення.

Методи дослідження. Основою реалізації дослідницької мети є використання таких методів дослідження як: аналіз (проаналізовано витоки розвитку та формування педагогіки командної роботи), синтез (визначено основні теорії забезпечення командної роботи), узагальнення (визначено вплив командної роботи на забезпечення якості вищої освіти).

Виклад основного матеріалу. Тімбілдинг (командноутворення) – це ефективна стратегія для закладів вищої освіти, які прагнуть створити ефективну корпоративну культуру, де співробітники із задоволенням приходять на роботу, довіряють один одному та продуктивно працюють (Team building, 2025; Obiekwe, 2023). Командна робота в будь-якій організації є важливим компонентом впровадження TQM, оскільки вона «покращує комунікацію та розвиває самостійність» (Oakland, 2012).

Заклади вищої освіти, які впроваджують TQM, усвідомлюють переваги ефективних команд на всіх рівнях (Chakraborti etc., 2008; Ефективна командна співпраця, 2025; Коляда, Кравченко, 2020). У багатьох закладах освіти команди були сформовані як основна одиниця для реалізації навчальних програм, що дало їм можливість створити міцну базу для розбудови культури TQM. Створення сильної команди в ЗВО виходить за рамки простого найму компетентних співробітників (Baharom та ін., 2022).

Після підбору персоналу важливо об'єднати його в продуктивну команду, інтегруючи її роботу у всі функції установи. Командна робота повинна охоплювати як академічний, так і адміністративний персонал, брати участь у прийнятті рішень і вирішенні проблем. Найефективнішими є змішані команди, що поєднують академічних і неакадемічних працівників, створюючи взаємопозв'язану мережу команд у межах закладу.

Командна робота є критично важливою для забезпечення операційної ефективності освітніх установ. Позитивна динаміка команди дозволяє її членам ефективно виконувати складні проєкти, координувати завдання та підвищувати продуктивність функціонування закладу вищої освіти (Bandura, 1986). Успішна команда формує мережу взаємної підтримки, що підвищує задоволеність роботою та моральну атмосферу персоналу.

Дослідження дають підстави вважати, що ефективна співпраця у п'ять разів частіше спостерігається у високоефективних організаціях; оптимальний розмір команд для складних завдань становить 3–5 осіб; 86% невдач пов'язані з поганою комунікацією; чіткі ролі та цілі підвищують мотивацію та продуктивність; а використання даних і інструментів для спільної роботи сприяє покращенню результатів та зменшенню непотрібних зусиль (Effective teamwork habits, 2025; Effective team leadership based, 2025).

В освітньому контексті врахування цих чинників дозволяє підвищити ефективність командної роботи: по-перше, педагоги, які сприяють згуртованості груп, спостерігають покращення участі студентів у навчальному процесі (Thornton et al., 2020); по-друге, формування команд позитивно корелює з продуктивністю серед академічного та адміністративного персоналу, демонструючи вплив злагодженості на ефективність закладів; по-третє, застосування платформ для спільної роботи та інструментів взаємного оцінювання покращує задоволеність студентів та їхні навчальні результати (Francis, 2025).

Таким чином, командна робота не виникає спонтанно, як зазначав Ф. Корбі: «Бути частиною команди – це природна функція людини, і цьому навчаються». Члени команди повинні навчатися ефективно працювати разом.

Наукова література пропонує різні моделі та методики, які допомагають управлінцям організовувати якісне командотворення (див. табл. 1).

Виходячи з таблиці 1 та власного управлінського досвіду слідує, що ефективне функціонування команди забезпечується комплексом принципів, які визначають її структуру, динаміку та результативність. Насамперед важливим чинником є наявність загальних і значущих цілей: узгоджене бачення завдань і перспектив розвитку формує основу спільної діяльності та концентрує зусилля на досягненні стратегічних результатів. Це передбачає і чіткість цілей, яка реалізується через постановку SMART-завдань та їх узгодження із загальною місією організації (Fullan, 2007; Bandura, 1986).

Не менш важливим є принцип чіткості ролей та розподілу обов'язків. Чітке визначення ролей, побудоване на навичках та інтересах учасників, зменшує двозначність, запобігає дублюванню функцій і за-

безпечує підзвітність, створюючи баланс у команді. Водночас взаємодоповнюючі вміння різнопрофільних фахівців підвищують потенціал колективу, розширюють інструментарій вирішення завдань та сприяють інноваційності. Принцип чітких вимог до продуктивності гарантує визначеність очікувань і результатів, тоді як взаємна відповідальність посилює командну згуртованість і забезпечує відданість спільним результатам. Важливим фактором залишається оптимальний розмір команди — близько 5–6 осіб, що сприяє ефективній взаємодії та швидкому ухваленню рішень (Bryk et al, 2010).

Таблиця 1

Моделі командотворення

Модель	Основні елементи та умови командотворення	Ключова ідея	Результат
IPO Model (Kozlowski, 2006)	Вхід (склад команди, контекст), процес (взаємодії, комунікація, довіра), вихід (ефективність, продуктивність)	Розуміння команд через їхні вхідні дані, внутрішні процеси та результати.	Системний підхід до аналізу командної динаміки.
Hackman's Model (Hackman, 2002)	Справжня команда − переконливий напрямок, сприятлива структура, сприятливий організаційний контекст, компетентний коучинг.	Умови, а не індивідуальні риси, є головними для успіху команди.	Акцент на дизайні команди та організаційній підтримці.
Belbin's Team Roles (Role distribution in a team according to R. Belbin)	9 поведінкових ролей діяльні (форматор, реалізатор, завершувач), соціальні (координатор, командний гравець, дослідник ресурсів) та ролі мислення (генератор ідей, монітор-аналітик, спеціаліст (Розподіл ролей у команді, 2025)	Збалансоване поєднання поведінкових ролей оптимізує ефективність команди.	Інструмент для розуміння поведінкових ролей
Lencioni's Five Dysfunctions (Lencioni, 2002)	Відсутність довіри, страх конфлікту, відсутність зобов'язань, уникнення відповідальності,	Дисфункції виникають ієрархічно, подолання їх є ключовим завданням	Діагностичний інструмент для виявлення та вирішення проблем команди.
GRPI Model (The GRPI model, 2013)	Цілі (Goals), ролі (roles), процедури (procedures), міжособистісні відносини (interpersonal relationships).	Фокус на чотирьох ключових елементах для аналізу та покращення ефективності команди.	Комплексний фреймворк для аналізу та оптимізації командної роботи.
Robbins and Judge Model (Robbins, Judge, 2019)	Контекст, склад, дизайн роботи, процеси.	Ефективність команди залежить від зовнішнього середовища, складу, завдань та внутрішніх взаємодій.	Широкий погляд на фактори, що впливають на ефективність команди.
Tuckman's Team Development (Tuckman, Jensen, 1977)	Формування, штормінг, нормування, виконання, завершення.	Команди проходять передбачувані стадії розвитку.	Розуміння динаміки розвитку команди та необхідності управління конфліктами.

Додаткову стійкість команді надають згуртованість і єдина система цінностей, що формуються через цілеспрямованість, відповідальність та колективну відданість. Цьому сприяють і особистісні характеристики учасників — професіоналізм, мотивація та комунікабельність. Особливе місце займає комунікація: регулярні перевірки та чіткі повідомлення мінімізують непорозуміння, покращують співпрацю і допомагають конструктивно вирішувати конфлікти (Festinger, 1950). Цей принцип тісно пов'язаний із психологічною безпекою та довірою: коли члени команди впевнені, що середовище є безпечним для висловлення ідей чи ризикованих пропозицій, зростає креативність, відповідальність і продуктивність. Не менш важливими є лідерство та його якісна реалізація (Cobb, Hackman, 2003). Єдиний визнаний лідер спрямовує, координує та мотивує, створюючи позитивну атмосферу, підтримуючи залученість і ефективне управління командою (Десятов, 2022).

Водночас різноманітність забезпечує ширший спектр підходів, сприяє інноваційності та формує у членів команди почуття задоволеності. Додатковим чинником ефективності є управління конфліктами, яке передбачає відкрите обговорення проблем і фокус на пошуку рішень. Це перетворює розбіжності на джерело розвитку та вдосконалення командних навичок. Управління часом, що включає спільне планування, чітке визначення етапів та дедлайнів, регулярні зустрічі й контроль

проміжних результатів, забезпечує продуктивність і своєчасність виконання завдань. Окрім цього, ефективність команди значно підвищується завдяки постійного навчання, відкритості до зворотного зв'язку та рефлексії, що сприяє покращенню результатів діяльності команди. Емоційний інтелект та емпатія також формують позитивну взаємодію, дозволяючи враховувати потреби колег (Goleman, D., 1995). Нарешті, прихильність до рефлексивної практики допомагає ухвалювати рішення на основі досліджень і перевірених методик, уникати необґрунтованих експериментів і орієнтуватися на реальну ефективність.

Таким чином, ефективна команда базується на поєднанні стратегічної єдності, чіткої організації, психологічної безпеки, відкритої комунікації, різноманітності, професійної компетентності та емпатії (Miller, Bethany, 2024). Синергія цих принципів створює умови для результативної діяльності, підвищує креативність, відповідальність і здатність команди до сталого розвитку.

Враховуючи визначені принципи, ми розробили покрокові практичні рекомендації для побудови ефективної команди. Використання цих рекомендацій сприятиме підвищенню продуктивності, згуртованості та креативності команди, а також забезпечуватиме психологічну безпеку, чіткість ролей і відповідальність учасників (див. табл. 2).

Таблиця 2

Важливі етапи для побудови команди

Крок побудови команди	Практичні дії	Наукове обґрунтування та пояснення
Визначення мети та завдань команди	Чітко сформулювати цілі команди, очікувані результати та критерії успіху; використовувати SMART-підхід	Чіткі цілі знижують невизначеність, підвищують мотивацію та ефективність (Kozlowski, 2006)
Формування складу команди	Підібрати учасників із необхідними компетенціями, враховуючи міжособистісні відносини, професійні навички та емпатію	Врахування соціальних зв'язків підвищує згуртованість і комунікацію (соціометричний метод Морено); різноманітність стимулює інновації
Розподіл ролей	Визначити ролі відповідно до компетенцій, очікувань та інтересів учасників; забезпечити чіткість обов'язків	Ясність ролей знижує конфлікти, підвищує відповідальність і ефективність (Jehn, 1997)
Оцінка готовності та мотивації (Study: False news, 2018)	Використовувати тестування, ассесмент, рефлексивні моделі; враховувати емоційний інтелект та мотивацію	Оцінка готовності до роботи в команді підвищує продуктивність і задоволеність роботою (рефлексивна модель)
Навчання і розвиток	Тренінги з комунікації, лідерства, управління конфліктами; розвиток навичок критичного мислення та мислення зростання	Розвиток емоційного інтелекту та навичок співпраці підвищує командну ефективність (Goleman, 1995)
Формування правил і норм (Francis та ін., 2025)	Встановити чіткі правила взаємодії, комунікації, прийняття рішень; регламентувати процедури зустрічей	Соціальні норми сприяють згуртованості та кращій роботі команди (Festinger, 1950)
Підтримка довіри та психологічної безпеки (Tuckman, 1977)	Заохочувати відкритість, прозорість, спільну відповідальність; створювати безпечне середовище для висловлення ідей	Довіра є фундаментом ефективної співпраці та стимулює креативність і ризиковані ініціативи (Mayer, Davis, Schoorman, 1995)
Постійний моніторинг і зворотний зв'язок (Tuckman's model, 1977)	Регулярно оцінювати роботу команди, збирати і давати конструктивний фідбек; використовувати результати для адаптації процесів	Зворотний зв'язок підвищує якість результатів, ефективність і адаптивність команди (Salas et al., 2008)
Управління конфліктами	Відкрите обговорення проблем, фокус на пошуку рішень, перетворення розбіжностей на навчальний досвід (Miller, W., Bethany R, 2024)	Конструктивне управління конфліктами покращує взаєморозуміння та ефективність команди
Управління часом та ресурсами	Спільне планування, визначення етапів та дедлайнів, регулярні зустрічі, контроль проміжних результатів	Планування та контроль часу забезпечують продуктивність, своєчасність виконання завдань і зменшують стрес (Locke, Latham, 2002)
Стимулювання різноманітності та інклюзії	Залучення учасників з різними точками зору, досвідом і компетенціями; створення інклюзивної атмосфери (Durlak та ін., 2011)	Різноманітність сприяє інноваціям, покращує вирішення проблем і зміцнює відчуття приналежності (Page, 2007)

Важливі етапи побудови освітньої команди включають визначення спільних цілей, підбір учасників за компетенціями, розподіл ролей, встановлення правил взаємодії та розвиток навичок співпраці й лідерства. Забезпечення психологічної безпеки та високого рівня комунікації дозволяє команді ефективно координувати дії, обмінюватися знаннями та спільно вирішувати проблеми (Robbins, 2005; Salas, 2005). Саме ці чинники визначають її здатність впливати на навчальний процес, наукову діяльність, управлінські рішення та інноваційні практики. Детальніше взаємозв'язок між побудовою команди та підвищенням якості освіти представлено у таблиці нижче (див. табл. 3).

Таблиця 3

Взаємозв'язок між побудовою команди та підвищенням якості освіти

Сфера застосування	Наукове обґрунтування	Практичні методи / Поради	Очікуваний результат	Вплив на якість діяльності команди
Навчальний процес	Командна робота підвищує когнітивну різноманітність і мотивацію студентів, сприяє кращому засвоєнню знань (Kozlowski, 2006)	Формування міждисциплінарних проектних команд – Узгодження спільних цілей – Регулярні зустрічі та обмін знаннями	Підвищення мотивації учасників, краща інтеграція знань	Покращення співпраці, ефективність розподілу ролей
Наукова діяльність	Розподілення ролей і колективне вирішення проблем підвищують якість публікацій і їхній вплив (Jehn, 1997; Bandura, 1986)	Визначення ролей у дослідницьких групах- Використання фасилітації та регулярного зворотного зв'язку (Obiekwe, 2023)	Підвищена продуктивність та індекс впливовості публікацій (Siemens, 2005)	Посилення командної відповідальності, розподіл експертизи
Управління освітнім процесом	Прозора комунікація і делегування повноважень покращує ефективність прийняття рішень (Mayer,1995)	Впровадження командного менеджменту- навчання лідерських навичок і фасилітації процесів	Оптимізація прийняття рішень, зменшення часу реакції	Підвищення відповідальності, зниження конфліктів
Професійний розвиток педагогів	Емоційний інтелект покращує комунікацію і згуртованість команди (Goleman, 1995)	Регулярні тренінги з командної роботи- Розвиток навичок емоційної регуляції та асертивності	Значне покращення комунікативних навичок	Зменшення конфліктів, краща соціальна підтримка
Інноваційна діяльність в освіті	Когнітивне різноманіття і agile-процеси стимулюють генерацію нових ідей (Page, 2007; Salas, 2008)	Створення інноваційних лабораторій- Використання agile-методології і міждисциплінарної співпраці	Прискорення циклу створення і впровадження інновацій	Зростання креативності, підвищення гнучкості команди
Цифрова трансформація освітніх процесів	Спільна робота над цифровими інструментами підвищує компетентність викладачів і студентів (Siemens, 2005)	Створення команд для розробки цифрових навчальних матеріалів- Використання спільних платформ для обміну знаннями (Salas, Linhardt, Fernández, 2024)	Покращення цифрових компетенцій, інтеграція технологій у навчання	Підвищення технічної компетентності, ефективна комунікація через цифрові канали
Соціально-емоційне навчання (SEL) студентів	Командна підтримка учасників сприяє розвитку соціальних та емоційних навичок (Durlak, 2011)	Проведення спільних тренінгів з SEL- наставництво та коучинг	Покращення взаєморозуміння, здатності до саморегуляції	Збільшення емпатії, краща психологічна безпека, зменшення конфліктів
Залучення стейкхолдерів у навчальний процес	Спільна робота з адміністрацією, батьками та зовнішніми партнерами підвищує ефективність освітніх рішень (Hackman, 1987)	Організація регулярних зустрічей і робочих груп- включення зовнішніх експертів у команди (Hackman, Wageman, Fisher, 2009)	Підвищення якості рішень, краща координація ресурсів	Зростання довіри, чіткі ролі та відповідальність за результати
Оцінка та вдосконалення якості освіти	Командне аналізування результатів підвищує точність і ефективність змін у навчальному процесі (Fullan, 2007; Tuckman, 1977; Tuckman's model, 2022)	Спільне планування оцінювання – Регулярний аналіз даних та рефлексія (Oakland, 2012; Thornton, .2020)	Поліпшення навчальних програм, оперативне внесення змін	Посилення відповідальності, підвищення адаптивності та здатності до інновацій

Висновки та перспективи подальших розвідок. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки про критичну важливість командної роботи для забезпечення якості вищої освіти. Аналіз теоретичних засад та практичного досвіду свідчить про необхідність системного підходу до формування команд у закладах вищої освіти. Ключові принципи організації командної роботи включають кілька взаємопов'язаних аспектів. По-перше, принцип єдності цілей та візії передбачає, що команда повинна мати чітко визначену спільну мету, яка об'єднує всіх учасників і спрямовує їхні зусилля в одному напрямку. По-друге, принцип ефективної комунікації створює умови для відкритого та конструктивного діалогу, де всі члени команди можуть вільно висловлювати свої думки, запитання та пропозиції. Принцип раціонального делегування забезпечує розподіл завдань на основі індивідуальних навичок, досвіду та компетентностей кожного учасника для досягнення максимальної ефективності. Додатково, принцип чіткості ролей та відповідальності визначає межі повноважень і критерії оцінки результатів роботи кожного члена команди. Принцип адаптивності та гнучкості передбачає здатність команди швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а принцип взаємопідтримки та синергії підкреслює важливість спільної допомоги та досягнення синергетичного ефекту.

Стратегічні рекомендації для закладів вищої освіти охоплюють три рівні. На організаційному рівні доцільно розробити та затвердити політику командної роботи, створити систему мотивації та заохочень і забезпечити необхідні ресурси та інфраструктуру для командної діяльності. На методичному рівні слід впровадити програми навчання навичкам командної роботи, розробити методичні рекомендації з організації командних проєктів і створити систему моніторингу та оцінки ефективності команд. На культурному рівні важливо формувати корпоративну культуру, яка цінує співпрацю, розвивати лідерські якості викладачів та адміністраторів і створювати традиції та ритуали, що підтримують командний дух.

Перспективи подальших досліджень включають вивчення специфіки формування віртуальних команд у дистанційному навчанні, вплив культурних особливостей на ефективність міжнародних команд у закладах вищої освіти, розробку цифрових інструментів для підтримки командної роботи та методів оцінки довгострокового впливу командної роботи на якість освіти.

Успішна реалізація командної роботи в закладах вищої освіти потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, методичну підтримку та культурні зміни. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності командної взаємодії, покращує результати навчальної та наукової діяльності і сприяє сталому розвитку освітнього середовища.

Список використаних джерел

Десятов, 2022 – Десятов, Т. (2022). Лідерство як принцип управління. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія*: «*Педагогічні науки*», 4: 11–18. Doi: https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18.

Десятов, Бардадим, 2024 – Десятов, Т.М., Бардадим, О.В. (2024). Якість освіти – ознака розвитку держави. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія*: «*Педагогічні науки*», (3): 21–27.

Десятов, Бардадим, 2025 – Десятов, Т., Бардадим, О. (2025). Практика забезпечення якості вищої освіти в зарубіжних країнах та в Україні: порівняльний аналіз. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія*: «*Педагогічні науки*», 2: 40–48. Doi: https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-2-40-48.

Ефективна командна співпраця, 2025 – Ефективна командна співпраця – переваги, стратегії та інструменти. *Блог Victoria*. URL: https://www.chanty.com/blog/uk/strategies-for-effective-team-collaboration-uk/.

Коляда, Н., Кравченко, О. (2020). Практичний досвід формування «soft-skills» в умовах закладу вищої освіти. *Humanities science current issues*, 3(27): 137–145. Doi: https://doi.org/10.24919/2308-4863.3/27.203686.

Розподіл ролей у команді, 2025 – Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. *Heriot Watt University. Edinburgh Bussines School*. URL: https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/

Baharom, 2022 – Baharom, G.K., Stoverink, T.G., Kalogiannidis, O.S. (2022). Effect of team building on employee productivity; A case study of Eastpharma Company in Turkey. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(4): 11–20. Doi: https://doi.org/10.53819/81018102t50109.

Bandura, 1986 – Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall. URL: https://psycnet.apa.org/record/1985-98423-000.

Bryk et al, 2010 – Bryk, A.S., Sebring, P.B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J.Q. (2010). Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago. University of Chicago Press. Doi: https://doi.org/10.7208/chicago/9780226078014.001.0001.

Chakraborti et al, 2008 – Chakraborti, C., Boonyasai, R., Wright, S., & Kern, D. (2008). A systematic review of teamwork training interventions in medical student and resident education. *Journal of General Internal Medicine*, 23: 846–853. Doi: https://doi.org/10.1007/s11606-008-0600-6.

Cobb, Hackman, 2003 – Cobb, A., Hackman, J. (2003). Leading teams: Setting the stage for great performances. *Administrative Science Quarterly*, 48: 712. Doi: https://doi.org/10.2307/3556648.

Collaboration counts, 2025 – Collaboration counts: Eye-opening teamwork statistics for 2025. (2025). *Runn.* URL: https://www.runn.io/blog/teamwork-statistics

Durlak et al., 2011 – Durlak, J.A., Weissberg, R.P., Dymnicki, A.B., Taylor, R.D., & Schellinger, K.B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1): 405–432. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x

Effective team leadership, 2025 – *Effective team leadership based on data – how it works*. (2025). *MondayRocks*. URL: https://www.monday.rocks/en/effective-team-leadership-based-on-data/

Effective teamwork habits, 2025 – Effective teamwork habits and how to maintain them. (2025). *Dropbox*. URL: https://www.dropbox.com/resources/effective-teamwork

Festinger, 1950 – Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5): 271–282. Doi: https://doi.org/10.1037/h0056932

Francis et al, 2025 – Francis, N., Pritchard, C., Prytherch, Z., & Rutherford, S. (2025). Making teamwork work: Enhancing teamwork and assessment in higher education. *FEBS Open Bio*, 15(1): 35–47. Doi: https://doi.org/10.1002/2211-5463.13936

Fullan, 2007 – Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press. 338 p.

Goleman, 1995 – Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books. 368 p.

Google Project Aristotle, 2016 – Google Project Aristotle. (2016). URL: https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/.

Hackman, 1987 – Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Ed.). *Handbook of organizational behavior* (pp. 315–342). Prentice-Hall.

Hackman, 2002 – Hackman, J.R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Harvard Business Press. 312 p.

Hackman, Wageman, Fisher, 2009 – Hackman, J.R., Wageman, R., & Fisher, C.M. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3): 192–203.

Jehn, 1997 – Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557. Doi: https://doi.org/10.2307/2393737.

Kozlowski, Ilgen, 2006 – Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3): 77–124. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x.

Lencioni, 2002 – Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. John Wiley and Sons Ltd. 229 p.

Locke, Latham, 2002 – Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9): 705–717. Doi: https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705.

Mayer, Davis, Schoorman, 1995 – Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3); 709–734. Doi: https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335.

Miller, Bethany, 2024 – Miller, W., Bethany, R. (2024). Teamwork as a science: A data-backed approach to workplace collaboration. (2024). *SHRM*. URL: https://www.shrm.org/executive-network/insights/teamwork-as-a-science-data-backed-approach-to-workplace-collaboration.

Oakland, 2012 – Oakland, J. (2012). Oakland on quality management (3rd ed.). Routledge. Doi: https://doi.org/10.4324/9780080479781.

Obiekwe et al., 2023 – Obiekwe, O., Obiekwe, P.A., & Oiku, P.O. (2023). Team building in organizations: Benefit and challenge-A. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 9(3): 42–52.

Page, 2007 – Page, S.E. (2007). The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. Princeton University Press. 456 p.

Robbins, Judge, 2019 – Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson. 736 p.

Salas, Linhardt, Fernández, 2024 – Salas, E., Linhardt, R., & Fernández Castillo, G. (2024). The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress. *Small Group Research*, *56*(3), 392-425. Doi: https://doi.org/10.1177/10464964241274119.

Salas, Sims, Burke, 2008 – Salas, E., Sims, D.E., & Burke, C.S. (2008). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 39(5): 555–599. Doi: https://doi.org/10.1177/1046496408329102.

Siemens, 2005 – Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1): 3–10. URL: https://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm.

Study: False news, 2018 – Study: False news spreads faster than the truth. (2018). *MIT Management. Sloan School*. https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/study-false-news-spreads-faster-truth.

Team building, 2025 – Team building. (2025). *Cambridge Dictionary*. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/team-building.

The GRPI model – an approach for team development (2013) URL: https://share.google/mvz5lMDCKW10Fd8XC.

Thornton et al., 2020 – The impact of group cohesion on key success measures in higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 44(4), 542—553. https://doi.org/10.1080/0309877X.2019.1594727.

Tuckman, Jensen, 1977 – Tuckman, B.W., Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4): 419–427. Doi: https://doi.org/10.1177/105960117700200404.

Tuckman's model, 2022 – Tuckman's model. (2022). *PsychSafety*. URL: https://psychsafety.com/psychological-safety-88-tuckmans-model/.

Reference

Desyatov, T. (2022). Leadership as a principle of management. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University.. Series*: *Pedagogical Sciences*, (4); 11–18. Doi: https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18 [in Ukr.]

Desyatov, T.M., Bardadym, O.V. (2024). Quality of education as a sign of state development. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University.. Series*: *Pedagogical Sciences*, (3); 21–27. [in Ukr.]

Desyatov, T., Bardadym, O. (2025). Practice of quality assurance in higher education in foreign countries and in Ukraine: A comparative analysis. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series*: *Pedagogical Sciences*, (2): 40–48. Doi: https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-2-40-48 [in Ukr.]

Effective team collaboration: Advantages, strategies, and tools. (2025). *Victoria's blog*. URL: https://www.chanty.com/blog/uk/strategies-for-effective-team-collaboration-uk/ [in Ukr.]

Koliada, N.M., Kravchenko, O.O. (2020). Practical experience in developing "soft skills" in a higher education institution. *Current Issues in the Humanities*, 3(27): 137–145. http://www.aphn-journal.in.ua/archive/27_2020/part_3/26.pdf [in Ukr.]

Role distribution in a team according to R. Belbin: how to form an effective working team (2025). Heriot Watt University. *Heriot Watt University. Edinburgh Bussines School*. URL: https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/ [in Ukr.]

Baharom, G.K., Stoverink, T.G., & Kalogiannidis, O.S. (2022). Effect of team building on employee productivity: A case study of Eastpharma Company in Turkey. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(4): 11–20. Doi: https://doi.org/10.53819/81018102t50109

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall. URL: https://psycnet.apa.org/record/1985-98423-000

Bryk, A.S., Sebring, P.B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J.Q. (2010). Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago. University of Chicago Press. Doi: https://doi.org/10.7208/chicago/9780226078014.001.0001.

Chakraborti, C., Boonyasai, R., Wright, S., & Kern, D. (2008). A systematic review of teamwork training in-

terventions in medical student and resident education. *Journal of General Internal Medicine*, 23: 846–853. Doi: https://doi.org/10.1007/s11606-008-0600-6
Cobb, A., Hackman, J. (2003). Leading teams: Setting the stage for great performances. *Administrative Science Quarterly*, 48: 712. Doi: https://doi.org/10.2307/3556648
Collaboration counts: Eye-opening teamwork statistics for 2025. (2025). *Runn*. URL: https://www.runn.io/blog/teamwork-statistics
Durlak, J.A., Weissberg, R.P., Dymnicki, A.B., Taylor, R.D., & Schellinger, K.B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1): 405–432. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x
Effective team leadership based on data – how it works. (2025). *MondayRocks*. URL: https://www.monday.rocks/en/effective-team-leadership-based-on-data/
Effective teamwork habits and how to maintain them. (2025). *Dropbox*. URL : https://www.dropbox.com /resources/effective-teamwork
Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5): 271–282. Doi: https://doi.org/10.1037/h0056932
Francis, N., Pritchard, C., Prytherch, Z., & Rutherford, S. (2025). Making teamwork work: Enhancing teamwork and assessment in higher education. *FEBS Open Bio*, 15(1): 35–47. Doi: https://doi.org/10.1002/2211-5463.13936
Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press. 338 p.
Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books. 368 p.
Google Project Aristotle. (2016). URL: https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/
Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior (pp. 315–342). Prentice-Hall.
Hackman, J.R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Harvard Business Press. 312 p.
Hackman, J.R., Wageman, R., & Fisher, C.M. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192–203.
Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 530–557. Doi: https://doi.org/10.2307/2393737
Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3): 77–124. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
Lencioni, P. (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable. Jossey-Bass. 229 p.
Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9): 705–717. Doi: https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705
Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709–734. Doi: https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335
Miller, W., Bethany, R. (2024). Teamwork as a science: A data-backed approach to workplace collaboration. (2024). *SHRM*. URL: https://www.shrm.org/executive-network/insights/teamwork-as-a-science-data-backed-approach-to-workplace-collaboration.
Oakland, J. (2012). Oakland on quality management (3rd ed.). Routledge. 488 p. Doi: https://doi.org/10.4324/9780080479781.
Obiekwe, O., Obiekwe, P. A., & Oiku, P.O. (2023). Team building in organizations: Benefit and challenge. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 9(3): 42–52.
Page, S.E. (2007). The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. Princeton University Press. 456 p.
Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson. 736 p.
Salas, E., Linhardt, R., & Fernández Castillo, G. (2024). The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress. *Small Group Research*, 56(3): 392–425. Doi: https://doi.org/10.1177/10464964241274119.
Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2008). Is there a "big five" in teamwork? *Small Group Research*, 39(5): 555–599. Doi: https://doi.org/10.1177/1046496408329102.
Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1): 3–10. URL: https://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm
Study: False news spreads faster than the truth. (2018). *MIT Management. Sloan School*. URL: https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/study-false-news-spreads-faster-truth
Team building. (2025). Cambridge Dictionary. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english /team-building
The GRPI model – an approach for team development (2013). URL: https://share.google/mvz5lMDCKW10Fd8XC
Thornton, K., et al. (2020). The impact of group cohesion on key success measures in higher education. *Journal of Further and Higher Education*, 44(4): 542—553. https://doi.org/10.1080/0309877X.2019.1594727
Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4): 419–427. Doi: https://doi.org/10.1177/105960117700200404
Tuckman's model. (2022). *PsychSafety*. URL: https://psychsafety.com/psychological-safety-88-tuckmans-model/

DESYATOV Tymofiy
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor at the Department of Educational Management, Art Management, and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
BARDADYM Oleh
Lecturer at the Department of Educational Management, Art Management, and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

THE IMPACT OF TEAMWORK ON ENSURING THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION

Summary. *This comprehensive article provides an in-depth examination of team formation procedures and the fundamental principles that govern effective teamwork organization in modern workplace environments. The research demonstrates that successful collaborative efforts are not merely the result of bringing individuals together, but rather depend critically on the quality of interaction, mutual support, and shared commitment among all team members throughout the collaborative process.*

The study conducts a thorough analysis of various team functions, systematically categorizing different types of collaborative work structures while providing practical, real-world examples that illustrate how effective teamwork operates in diverse organizational settings. Through this examination, the research identifies several critical advantages of collaborative approaches and outlines the essential developmental stages that teams must navigate to achieve optimal performance levels.

A particularly significant finding of this research centers on the pivotal role of trust as the foundation of successful teamwork. The study reveals that when trust is established within a team environment, it creates a cascading effect that fundamentally transforms team dynamics. Trust encourages team members to share ideas more proactively, removing barriers to creative expression and innovative thinking. Additionally, it empowers individuals to take calculated risks, knowing they have the support of their colleagues, while simultaneously fostering an atmosphere of active listening where diverse viewpoints are valued and respected. This trust-based environment enables teams to achieve consensus more efficiently, as members feel secure in expressing their opinions and working toward common goals. Ultimately, this foundation of trust builds overall team confidence, creating a positive feedback loop that enhances performance and satisfaction.

The research convincingly demonstrates that collaborative approaches offer substantial advantages over individual work methods, particularly when dealing with complex, multifaceted projects. Teamwork enables the strategic distribution of complex tasks among team members with complementary skills and expertise, effectively breaking down challenging projects into more manageable components. This distribution not only makes overwhelming projects more approachable but also facilitates innovative problem-solving by leveraging the diverse knowledge base and experience of all team members. Furthermore, workplace teams that embrace truly collaborative environments benefit significantly from the varied perspectives and diverse contributions that each member brings to the collective effort. This diversity of thought and approach creates fertile ground for creative solutions that might not emerge from individual efforts alone, ultimately leading to enhanced collective achievement and organizational success.

The study concludes that effective teamwork represents a fundamental shift from individual-focused work models to collaborative frameworks that harness the collective intelligence and capabilities of diverse team members to achieve superior outcomes.

Keywords: *pedagogy of teamwork; collective work; team building; TQM; integrated activity; communication; productive team; innovative solutions; monitoring; quality; growth cycle; leader; transformation.*

Одержано редакцією 17.09.*2025*
Прийнято до публікації 13.12.2025

https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-31-36
https://orcid.org/0000-0001-6824-9548

ЄНГАЛИЧЕВА Ірина

кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка катедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: ira2100@gmail.com

УДК 37.014:657.6(045)

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ Й ДОБРОЧЕСНОСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ

У статті проаналізовано внутрішній аудит як ключовий механізм підвищення прозорості, доброчесності та ефективності управління освітою в умовах модернізації та євроінтеграції.

Узагальнено наукові підходи до поняття внутрішнього аудиту, розглянуто його нормативно-правове забезпечення та місце в системі управління закладом освіти.

Обґрунтовано авторське трактування внутрішнього аудиту як складової управлінської діяльності, спрямованої на об'єктивне оцінювання освітньої діяльності, результативності управлінських рішень і запобігання ризикам.

Доведено, що внутрішній аудит виконує контрольну, аналітичну, оцінювальну, консультативну та превентивну функції, сприяє формуванню культури доброчесності, підвищенню довіри й відповідальному використанню ресурсів.

Зроблено висновок, що внутрішній аудит є важливим чинником сталого розвитку та модернізації сучасної освітньої системи.

Ключові слова: *внутрішній аудит; управління освітою; прозорість управління; доброчесність; якість освіти; внутрішній контроль.*

Постановка проблеми. Сьогодні система управління освітою в Україні перебуває у стані активної модернізації, направленої на забезпечення якості освітніх послуг, ефективності використання ресурсів та забезпечення принципів прозорого та відповідального управління. В умовах євроінтеграційних процесів, підвищення вимог до підзвітності й відкритості діяльності освітніх закладів особливої актуальності набуває внутрішній аудит. Як інструмент управління він дає змогу системно оцінювати відповідність процедур, процесів і рішень установленим нормам і стандартам, сприяючи зміцненню прозорості й доброчесності освітнього середовища.

Незважаючи на наявність нормативних документів, які регламентують діяльність суб'єктів освітньої сфери (Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту»), практика доводить, що існують ризики нераціонального використання коштів, формального підходу до управлінських процедур, недотримання етичних стандартів та корупційних проявів. Тому внутрішній аудит розглядається як ключовий механізм, який поєднує контроль, оцінювання, рекомендації та превентивні інструменти, спрямовані на покращення управлінських процесів в освіті.

Аналіз останніх наукових публікацій свідчить, що питання аудиту є предметом дослідження науковців та практиків. Зок-