

РОЗВИТОК КОМАНДИ: ФОРМАТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ TEAM DEVELOPMENT: FORMATS AND TOOLS

Одним із пріоритетних напрямів забезпечення системності і сталості освітніх реформ (розбудови Нової української школи, реалізації Державних стандартів початкової, базової середньої освіти у подальшому Державного стандарту профільної середньої освіти) є створення умов для неперервного професійного розвитку педагогів, удосконалення їхньої професійної компетентності, зокрема щодо розвитку наскрізних умінь та соціально-емоційних навичок, підтримки їхнього благополуччя. З метою пошуку сучасних форматів навчання для покращення професійної діяльності в сфері педагогіки нами розглядатиметься тренінговий формат побудови командної взаємодії, командної роботи пошук форматів та інструментарію для побудови інноваційного освітнього середовища. Констатуємо що, професійні рутини, родзинки, власні традиції є складовою освітнього процесу, додають йому унікальності, ефективності, дієвості. Саме, рутини і традиції допомагають підтримувати відчуття психологічної стабільності, визначеності та передбачуваності упродовж дня, що особливо важливо в часи буремності. Це час, коли створюється психологічно-безпечне середовище, закладаються основи для успішного дня та формуються важливі соціально-емоційні навички вчительства. Мета статті. Дослідження спрямовано на пошук сучасних/дієвих методів та інструментів для розвитку командної роботи педагогів.

Методи. У процесі дослідження було проаналізовано програму соціально-емоційного навчання педагогів. Для розвитку команди використано тренінговий формат, що дозволило зробити позитивні висновки емоційного налаштування вчителів на розбудову освітніх реформ.

Результати дослідження свідчать, що розвиток команди сприяє підвищенню мотивації педагогів, стимулює когнітивні процеси, покращує засвоєння методів та інструментів що забезпечить ефективні умови для набуття практичних навичок в інноваційному освітньому середовищі.

Висновки. Розвиток командної роботи через впровадження сучасних форматів та інструментів тренінгових технологій в інноваційний освітній процес. Що сприятиме покращенню вчительської комунікації щодо впровадження державних стандартів в педагогічний освітній процес.

Ключові слова: мотивація, тренінг, співпраця, робота в команді, навички команд-

ної взаємодії, соціальні навички, командна робота, інноваційне освітнє середовище.

One of the priority areas for ensuring systematic and sustainable implementation of educational reforms (development of the New Ukrainian School implementation of the State Standards of Primary and Basic Secondary Education in the future State Standard of Specialized Secondary Education in the future State Standard of Specialized Secondary Education) is to create conditions for continuous professional development of teachers improve their professional competence in particular regarding the development of cross-cutting and socio-emotional skills and support their well-being. To find modern training formats to improve professional activities in the field of pedagogy, we will consider the training format for building team interaction and teamwork, and search for formats and tools for building an innovative education environment. Professional routines, highlights, and traditions are components of the educational process, adding uniqueness, efficiency, and effectiveness. Namely, routines and traditions help maintain psychological stability, certainty, and predictability throughout the day, especially during turbulent times. This is a time when a psychologically safe environment is created, the funds for a successful day are laid out, and critical social-emotional teaching skills are formed. Purpose. The research aims to find modern/effective methods and tools for developing teamwork among teachers.

Methods. The research analyzed the social and emotional training program for teachers. A training format was used to develop the team, which allowed us to draw positive conclusions about the emotional attitude of teachers toward the development of educational reforms.

Research results show that team development helps increase teacher motivation, stimulates cognitive processes, and improves the acquisition of methods and tools, providing effective conditions for acquiring practical skills in an innovative educational environment.

Conclusions. Development of teamwork through the introduction of modern formats and tools of training technologies into the innovative educational process. This will improve teacher communication regarding implementing state standards in the pedagogical educational process.

Key words: motivation training, collaboration, teamwork, team interaction, social skills, teamwork, innovative educational environment.

УДК 37.091.33-027.22:796:316.454.54(045)
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2025/79.2.49>

Онищук С. О.,
канд. пед. наук,
завідувач науково-методичної
лабораторії суспільно-гуманітарної
освіти
кафедри методики викладання і змісту
освіти комунального
КЗВО «Одеська академія неперервної
освіти Одеської обласної ради»

Шатайло Н. В.,
канд. пед. наук,
завідувач кафедри методики
викладання і змісту освіти
комунального
КЗВО «Одеська академія неперервної
освіти Одеської обласної ради»

Постановка проблем у загальному вигляді.

Розвиток команди – це природний процес, зазвичай відбувається без навмисного, спланованого і систематичного втручання дослідника, нерідко триває роками.

Саме освіта сьогодення дійсно вимагає від вчителя не просто прийняття змін, а глибокого, гнучкого розуміння їхньої суті та готовності переосмислити власні підходи. Реформа освіти – це не

одноразова подія, а постійний процес, який потребує від педагога:

Відкритості до нового: Вчитель має бути готовим відмовитися від застарілих методів і сприймати нові ідеї, технології та педагогічні підходи.

Критичного мислення: Важливо не просто сліпо слідувати інструкціям, а аналізувати зміни, розуміти їхню мету та адаптувати до власного контексту.

Рефлексії: Постійне самоаналізування власної педагогічної діяльності, оцінка її ефективності в умовах реформи є ключовими для професійного зростання.

Готовності до навчання: Реформа передбачає постійне навчання та підвищення кваліфікації, щоб бути в курсі останніх змін та інновацій.

Емпатії та розуміння потреб учнів: Зміни в освіті спрямовані насамперед на покращення навчання дітей, тому вчитель повинен враховувати їхні потреби та індивідуальні особливості в нових умовах.

Співпраці: Взаємодія з колегами, обмін досвідом та спільне розв'язання проблем, що виникають у процесі реформи, є надзвичайно важливими.

Переформатування усвідомленості вчителя – це глибокий процес, який включає перегляд власних переконань, цінностей та підходів до навчання. Це вимагає часу, зусиль і підтримки з боку освітньої системи. Проте саме такий гнучкий та усвідомлений вчитель здатний ефективно впроваджувати реформи та забезпечити якісну освіту для майбутнього покоління.

Саме тому пропонуємо розглянути розвиток команди через нові форми, підходи та інструментарій, педагог опанувавши нові освітні активності зробить свій предмет для учня цікавим та форматним, де учням стане легше сприймати обсяг знань та в подальшому дозволить краще соціалізуватись в повсякденному житті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про розвиток команди, та як група людей перетворюється на команду, розглядається у сфері бізнесу Мариною Стасевич, співзасновницею Sota та бізнес-коуч, вона дає поради для лідерів, що відповідають різним етапам формування команди. У формуванні команди важливі співпраця та колективна робота – тільки талановитих особистостей недостатньо. Команди не постійні, вони змінюються й проходять різні етапи розвитку. Є безліч моделей розвитку команд, одна з найпоширеніших – модель Брюса Такмана. У ній описано п'ять ключових етапів розвитку команди: формування (forming), конфронтація (storming), нормалізація (norming), функціонування (performing), завершення (ending), яке іноді також називають розставанням (adjourning).

Розуміння цих етапів допомагає лідерам та учасникам команди:

- справлятися з неминучими конфліктами й змінами в процесі розвитку групи;
- проходити всі етапи усвідомлено, підтримуючи одне одного;
- підвищувати загальну ефективність команди й створювати здорову культуру в команді [7].

Аналіз наукової літератури визначає актуальність вивчення проблем формування командної роботи в різних напрямках наукових досліджень,

зокрема: вивчення особливості командного розвитку виробничих та управлінських команд у сфері бізнесу досліджували Т. Базаров, Т. Зінкевич-Євстігнєєва, М. Белбін, М. Стасевич, К. Фопель, та інші; проблему ефективності управлінських команд в установах освіти вивчали Л. Карамушка, О. Філь, та інші; дослідження командної роботи працівників державної служби висвітлювали у своїх працях В. Михайленко, Л. Карамушка, В. Міляєва, та інші. У галузі спеціальної освіти, проблему командної взаємодії досліджували С. Миронова, І. Дмитрієва, Т. Докучена, З. Ленів та інші. Командну роботу як складову організації навчання дітей з особливими освітніми потребами досліджують Б. Буховець, Б. Долинський, С. Онищук, О. Начинова, Н. Щеко-тиліна та інші науковці.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, у галузі спеціальної освіти, проблем командної взаємодії, становлення та розвитку команди, дослідники констатують недостатньо концептуального обґрунтування, вказують на недосконалість механізмів трансформації теоретичних напрацювань у практику роботи закладів загальної середньої освіти. Унаслідок чого, саме розвиток команди через комунікативні та соціально-емоційні навички, є важливою необхідністю на всіх стадіях розвитку колективу, на що відводиться недостатня увага, тому це питання залишається актуальним і потребує подальшого теоретико-практичного опрацювання.

У більшості висвітлених робіт проблему командної взаємодії розглядають як психологічну, акцент нашого дослідження націлений на розвиток команди через активності соціально-емоційного навчання вчителів в закладах загальної середньої освіти через різновиди форматів та інструментів.

Виклад основного матеріалу. Стаття окреслює значущість процесу розвитку командної роботи та взаємодії через тренінговий формат для розвитку соціальних навичок, навичок командної взаємодії у педагогів закладів загальної середньої освіти. Побудова інноваційного освітнього середовища в закладах загальної середньої для впровадження інноваційних підходів в освітній процес через розвиток комунікативних навичок, співпраці, командної взаємодії, побудови взаємин, спілкування, цілепокладання, впевненість у собі, що втілюється у роботу в команді учнівства в закладах загальної середньої освіти.

Впровадження активностей щодо розвитку соціально-емоційних навичок учнівства сприятиме кращому сприйняттю матеріалів предметів у поєднанні інтеграційних процесів, сучасних та інноваційних методик викладання. Погляди педагогів на сучасне навчання з фокусом на тренінговий формат, що стане на шляху залучення учнівства до співпраці в команді та побудови взаємин в середині самої команди.

У сучасному світі, де усе дедалі більше уваги приділяється ефективності розвитку командної роботи, необхідно знайти нові методи та інструменти до навчання та розвитку колективів. Одним із таких підходів є використання прикладних ігор. В сучасному світі дедалі більше людей та організацій звертають свою увагу на прикладні ігри як ефективний інструмент для розвитку особистості, розбудови команди, а також досягнення різних цілей в освітніх, психологічних та професійних сферах.

Прикладна гра – це особлива форма ігрового процесу, яка сполучає в собі розважальний аспект з технологією розвитку та навчання. Головна особливість прикладних ігор полягає в тому, що вони спеціально розроблені для досягнення певної мети. Ці ігри використовуються для розвитку навичок, підвищення мотивації, зміцнення взаємодії в групах та покращення психологічного стану учасників. Вони не обмежуються лише розважальним компонентом, але активно використовують навчальні, психологічні та коучингові методики [4, 2023].

Пропонуємо зупинити вашу увагу на одній із технологій навчання такої як тренінг та його формат. Тренінг – це систематичне набуття знань, умінь, навичок і атитюдів, спрямоване на покращення виконання діяльності у певній галузі [E. Salas, 2006]. Тренінг спрямований на когнітивні та поведінкові зміни учасників, які можливі лише за ретельної підготовки його програми, наявності зворотного зв'язку та методів оцінки його ефективності.

Зазвичай, розробка тренінгової програми базується на запитах, потребах організації, групи, спільноти, яка його замовляє. Згідно з положеннями (К. Левіна, R. Lippit, K. Benne), тренінг є методом формування, що спирається на проблемне навчання через дії і досвід, які використовують дані про актуальну поведінку учасників і про ситуації, що виникають у групах, про спроби їх зміни, зокрема, шляхом взаємодії учасників.

Основними складовими даного методу є розширення і поглиблення самосвідомості і пізнання учасників, зміна їх настановлень за допомогою свідомого вибору, співпраці і спільної відповідальності в раціональному вирішенні проблем і виконанні завдань, що досягається головним чином через самостійну активність учасників при мінімальному структуруванні їх діяльності тренером.

Зростання самосвідомості пов'язане із зіткненням думок і установок з пережитим досвідом, з констатацією помилок і деформацій, відкриттям реальних фактів, скеруванням мислення на планування і передбачення майбутнього. В результаті цього процесу в особистості можуть відбутися зміни в аспектах сприймання себе, соціальних ролей, груп і структур, крім того в контексті тренінгового підходу відбувається краще розуміння динаміки груп, організаційних проблем, здатності використовувати малі групи для найбільш чіткого функціонування

громадських структур. Звідси – широке використання цього методу для формування управлінських кадрів, а також очікування з боку адміністраторів відчутної користі тренінгів для функціонування різних установ і організацій [3, 2024].

Хочемо акцентувати, що надзвичайно важливим є вміння усвідомлювати, розрізняти та називати емоції, адже це є основою розвитку соціально-емоційних навичок які дозволяють педагогам контролювати власний стан у різних ситуаціях.

Пропонуємо звернути вашу увагу на Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2023/2024 навчальному році Державною службою якості освіти України. У дослідженні взяли участь директори, вчителі, учні/учениці, батьки 118 шкіл з усіх областей України. Окрім з'ясування змін в організації освітнього процесу, в контингенті учнів/учениць та педагогічних працівників, рівня матеріально-технічного забезпечення, завдання дослідження передбачали також визначення динаміки освітніх втрат в умовах воєнного часу, учнів/учениць, які найбільше потребують компенсаторних заходів та розуміння, саме у роботі по формуванню команди й пропонуємо у подальшому зупинити нашу увагу на різних активностях.

Отже, одним із запитань дослідження до учнів/учениць було «Як ти почувався(-лася) у цьому навчальному році?». Результати дослідження свідчать про високий рівень тривожності дітей, але при цьому самі діти не усвідомлюють цього, адже у дітей не достатньо розвинені вміння розуміти власні почуття та емоції, регулювати їх, говорити про них, звертатися по допомогу, а також вміти справлятися зі стресом. І це є тими викликами, рішення яких безпосередньо пов'язані з розвитком соціально-емоційних навичок усіх учасників освітнього процесу [6].

Якщо звернути увагу на державний стандарт базової середньої освіти відповідно до додатків освітніх галузей де прописані маркери, то чітко прослідковуємо вимоги до співпраці у командній роботі педагогів, що дозволить втілювати нові методи і техніки на учнів, а саме:

- взаємодіє з іншими особами в усній формі, сприймає і використовує інформацію для досягнення життєвих цілей у різних комунікативних ситуаціях (мовно-літературна освітня галузь (мова та література відповідного корінного народу/національної меншини);

- взаємодія з іншими особами в усній і письмовій формі та в режимі реального часу через засоби іноземної мови (мовно-літературна освітня галузь (іншомовна освіта) друга іноземна мова);

- критичне оцінювання процесу та результату розв'язання проблемних ситуацій (математична освітня галузь);

– розвиток наукового мислення, набуття досвіду розв'язання проблем природничого змісту [індивідуально та у співпраці] (природнича освітня галузь);

– турбота про власний побут, задоволення власних потреб і потреб інших осіб (технологічна освітня галузь);

– створення інформаційних продуктів і програм для ефективного розв'язання задач/проблем, творчого самовираження (індивідуально і у співпраці) за допомогою цифрових пристроїв і без них; Усвідомлене використання інформаційних і комунікаційних технологій та цифрових пристроїв для доступу до інформації, спілкування та співпраці як творця та/або споживача (інформатична освітня галузь);

– турбота про особисте здоров'я і безпеку, уникання факторів ризику, реагування на чинники і діяльність, яка становить загрозу для життя, здоров'я, добробуту власного та інших осіб; визначення альтернатив, прогнозування наслідків, прийняття рішень з користю для власної безпеки та безпеки інших осіб, здоров'я та добробуту (соціальна і здоров'язбережувальна освітня галузь);

– дотримання демократичних принципів, конструктивна взаємодія з друзями, спільнотою закладу освіти, місцевою громадою і суспільством загалом, залучення до розв'язання локальних, загальнонаціональних і глобальних проблем (громадянська та історична освітня галузь);

– використання інформаційного середовища у власній творчості та художній комунікації (мистецька освітня галузь);

– формування психічної та соціально-психологічної сфер особистості засобами фізичного виховання (освітня галузь фізична культура) [1].

Тож, оперуючи результатами дослідження, та групами результатів кожної освітньої галузі, наводять нас на розуміння важливості розвитку соціально-емоційних навичок педагогів та у подальшому і учнів у спільній співпраці та командній роботі, освітні практики мають відповідно реагувати, пропонувати й реалізовувати дієві рішення у формі програм, системних навчальних курсів, наскрізної інтеграції соціально-емоційного навчання усіх ланок освіти від дошкілля до вищої та післядипломної освіти. Проводячи курси підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти «СЕН «Зерна»: розвиток соціально-емоційних навичок та підтримка благополуччя дітей і педагогів» у тренінговому форматі за програмою розробленою Лабораторією з екологічних підходів до соціально-емоційного навчання (EASEL Lab) Гарвардської вищої школи освіти, the LEGO Foundation. Можемо зробити висновки очного формату навчання у тренінговій формі, не всі педагоги на сьогодні можуть комфортно працювати в командній взаємодії, є суттєві виклики над

якими працюємо надихаючи/мотивуючи педагогів наочними матеріалами та картками емоції для подальшої кращої взаємодії серед учасниками освітнього процесу [5].

Але найважливішим для педагогів є власне глибоке усвідомлення і розуміння нагальності і невід'ємності соціально-емоційного навчання в освітньому контексті сьогодення. Сучасний освітній процес має враховувати запит на розвиток соціально-емоційних навичок, адже в контексті освіти України він є надзвичайно важливим для подолання освітніх розривів і втрат та викликів сьогодення. Саме тому у фокусі уваги освітян є особливий акцент на розвитку соціально-емоційних навичок, які також є важливим фундаментом набуття академічних знань дітьми та розвитку наскрізних умінь, що сприяє не тільки навчальному поступу, а й подоланню освітніх розривів і втрат.

Окрім того, соціально-емоційне навчання є важливою і невід'ємною складовою Нової української школи та допомагає досягнути цілей, визначених у Державних стандартах початкової та базової середньої освіти. Розробники Програми СЕН «Зерна» пропонують наступне визначення поняття: соціально-емоційне навчання (СЕН) – це знання, навички, переконання, підходи, поведінка та компетентності, що допомагають дітям бути ефективними під час освітнього процесу й упродовж усього життя [5]. Саме це і є вимогою сьогодення за Державним стандартом базової середньої освіти де педагоги мають розробляти власні уроки з урахуванням цікавих завдань для розвитку компетентностей та наскрізних вмінь у учнів. СЕН зосереджує увагу на розвитку різноманітних навичок, як-от: емпатія, вміння розуміти різні точки зору, розпізнавати й розуміти емоції, співпрацювати з іншими, критично мислити, долати дистрес, розв'язувати проблеми, проявляти креативність, ставити цілі та досягати їх тощо. Дітям і дорослим необхідні розвинені соціально-емоційні навички для ефективного навчання й успішної реалізації в усіх сферах життя. Проте, люди не народжуються з розвиненими соціально-емоційними навичками, вони розвиваються з часом упродовж усього життя.

Виходячи з вище розглянутого пропонуємо розглянути декілька варіантів прикладів застосування активностей для розвитку командної роботи та взаємодії в деяких освітніх галузях, але на початку акцентуємо увагу на тому, що під час проведення активності важливо дотримуватися структури, запропонованої у посібнику: «Починаємо взаємодію» робимо пояснення завдання для учасників тренінгу, «Хід активності» учасники тренінгу виконують взаємодію в обраних командах, «Рефлексія» підсумовуємо всі разом що вдалося, на що краще було приділити більше робити, та що було зайвим у досягненні результату.

Активності що дозволяють об'єднувати педагогів та учнів за різними форматами, наприклад:

Активність «Броунівський рух» хаотичний рух педагогів/учнів в просторі як молекул, де кожен об'єднується за силою тяжіння один до одного, спікер продовжує взаємодію доки не отримає кількість міні-команд (три, чотири або п'ять учнів в одній команді).

Активність «Ранкове коло» – цю активність можемо використовувати для об'єднання учнів в команди використовуючи математичну компетентність, приклади: робимо коло, трикутник, прямокутник, квадрат, в залежності від потреби у кількості команд.

Активність «Імена» об'єднання в команди да першою літерою власного імені учнів, або по першій літері прізвища, приклад: перша команда – а, б, в, г, д; друга команда – є, е, з, ж, і; таке об'єднання корисне на уроці фізичної культури де учні мають різний рівень фізичної підготовленості для навчальних ігор.

Активність «Квест пошук» дозволяє учасникам тренінгу зібрати якомога більше інформації зазначеної в картці, що має проблемні питання буремності, а після її завершення за певними питання які об'єднують вчителів формуємо команди. На прикладі освітньої галузі фізичної культури учні через квест пошук (знайди того хто...), не тільки дізнаються один про одного цікавий факт, а й одразу підтверджують його практичним виконанням певної фізичної вправи (для розвитку фізичних якостей виконують вправи запропоновані вчителем, або виконують власні ідеї).

Зазначимо, що соціально-емоційне навчання, незважаючи на наявність різних підходів до визначення поняття у психолого-педагогічній науці, є однією з найважливіших сфер розвитку людини. Це складний багатоетапний процес, який розпочинається ще в ранньому віці й відбувається впродовж життя кожної людини.

Також роботу в команді та побудови взаємин учнів розглядається у формуванні спортивного-оздоровчого напрямку команд, охарактеризованими через урок фізичної культури саме з фокусом впровадження наскрізних вмінь за Державним стандартом базової середньої освіти на прикладі освітньої галузі фізичної культури [2, 2023]. У наведених практичних прикладах розвиток командних взаємин при впровадженні варіативного модуля «Хокей на траві», що наводить на розуміння важливості побудови командної роботи саме через уроки фізичної культури в закладах загальної середньої освіти, це виконання ситуаційних вправ на читання, складання прикладів та розв'язання логічних прикладів, доцільно ці активності виконувати у період відновлення учнів після фізичних навантажень, або при переключенні уваги на вивчення нового матеріалу або закріплення.

Тож, виходячи з розуміння важливості розвитку соціально-емоційних навичок вчителів та учнів, розвиток команди задля досягнення результатів навчання і є великою потребою сьогодення реалізовувати дієві рішення у формі програм, системних навчальних курсів, наскрізної інтеграції соціально-емоційного навчання усіх ланок освіти від дошкілля до вищої та післядипломної освіти.

Висновки. Окресливши деякі важливі аспекти розвитку команди вчителів у тренінговому форматі, зазначимо важливість фокусу уваги освітян на особливий акцент розвитку соціально-емоційних навичок, які також є важливим фундаментом набуття академічних знань дітьми та розвитку наскрізних умінь, що сприяє не тільки навчальному поступу, а й подоланню освітніх розривів і втрат.

Окрім того, соціально-емоційне навчання є важливою і невід'ємною складовою Нової української школи та допомагає досягнути цілей, визначених у Державних стандартах початкової та базової середньої освіти. Але найважливішим для педагогів є власне глибоке усвідомлення і розуміння нагальності і невід'ємності соціально-емоційного навчання в освітньому контексті сьогодення. У подальшій перспективі пропонуємо розкрити методи та інструментарії для розвитку команди через інтегрований підхід в інноваційному освітньому середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державний стандарт базової середньої освіти URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2024-p#n10> (дата звернення: 27.03.2025).
2. Онищук С. О., Впровадження варіативного модуля «Хокей на траві» на уроках фізичної культури, Інноваційна педагогіка Вип. №63, Одеса. 2023. С. 9–13. http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/63/part_2/1.pdf
3. Організаційно-педагогічні аспекти проведення тренінгів з питань соціального захисту і соціальної роботи в умовах воєнного стану : [навчально-методичний посібник / Василюк Т. Г., Іванова К. Ю., Караман О. Л. Лисоконь І. О, Недря К. М., Островська Н. О., Парфанович І. І., Размолодчикова І. В., Трубавіна І. М., Чередниченко О. Ю. ; за ред. І. М. Трубавіної]. – Кривий Ріг : КДПУ, 2024. – 182 с.
4. Прикладна гра <https://bizgame.top/korporativnyi-blog-uk/prykladna-gra-cze/>
5. Програма СЕН «Зерна» <https://selkernels.gse.harvard.edu/uk-UA/teacher-supports>
6. Результати моніторингового дослідження базових аспектів організації освітнього процесу (якості, безпеки та ресурсів) в закладах фахової та передвищої та вищої освіти в умовах воєнного стану у 2024 році (І етап)] https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/09/Zvit_2024_I_etap_VO_FPO.pdf
7. Як керувати командою на різних етапах розвитку: поради для лідерів <https://aw.club/global/uk/blog/team-management-at-different-stages-of-development>