

**Зоряна Ігорівна УДИЧ**,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,  
Тернопільський національний педагогічний університет  
імені Володимира Гнатюка  
E-mail: [u-z@ukr.net](mailto:u-z@ukr.net)  
ORCID: 0000-0003-2124-2263

## **МІЖСОБИСТІСНА СУМІСНІСТЬ ТА СПРАЦЬОВАНІСТЬ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНОГО СУПРОВОДУ УЧНЯ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ**

*Статтю присвячено вивченню сутності й особливостей міжособистісної сумісності та співпраці членів команди психолого-педагогічного супроводу, що працюють з учнем з особливими освітніми потребами. Дослідження проведене на основі аналізу теоретичних джерел та експертної оцінки. Проблема командотворення розглянута в контексті теорій, які визначають етапи розвитку команди (теорія Брюса Такмена), командні ролі (теорія Реймонда Белбіна), чинники, що впливають на ефективність команди (теорія Річарда Хакмена).*

*У дослідженні наведено етапи формування та діяльності команди психолого-педагогічного супроводу (попередній, командотворення, діяльнісний, рефлексивний, заключний); проаналізовано поняття міжособистісної сумісності та спрацьованості членів команди психолого-педагогічного супроводу учня з особливими освітніми потребами (фокус на результаті, взаємодія та взаємодтримка, комунікація, взаємні повага, довіра, підтримка, рівноправність, гнучкість, професійна спроможність, спільна відповідальність, емоційна стійкість); виявлено основні перешкоди, які гальмують процес командотворення, і запропоновано шляхи поліпшення міжособистісної сумісності та спрацьованості членів команди. Виявлено, що ефективність команди психолого-педагогічного супроводу залежить від наявності в ній лідера, який може координувати роботу команди та стимулювати її досягнення мети. Лідер команди має бути кваліфікованим фахівцем у своїй сфері, мати досвід роботи з учнями з особливими освітніми потребами та володіти навичками міжособистісної комунікації, а також мотивувати та сприяти розвитку кожного члена команди.*

*Зазначено, що командотворення є важливим етапом у формуванні ефективної робочої команди фахівців та батьків. Від міжособистісної взаємодії та співпраці членів команди залежить результативність роботи з учнем з особливими освітніми потребами. У статті також порушено питання стосовно кількості учасників команди супроводу та її керівництва, що стає додатковим предметом подальших досліджень.*

**Ключові слова:** інклюзивна освіта, команда психолого-педагогічного супроводу, міжособистісна сумісність та спрацьованість команди, учень з особливими освітніми потребами.

**Zoriana Ihorivna UDYCH**,  
PhD in Pedagogy,  
Associate Professor at the Department of Pedagogy and Education Management,  
Volodymyr Hnatiuk Ternopil National Pedagogical University  
E-mail: [u-z@ukr.net](mailto:u-z@ukr.net)  
ORCID: 0000-0003-2124-2263

## **INTERPERSONAL COMPATIBILITY AND TEAMWORK EFFECTIVENESS OF MEMBERS OF THE PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL SUPPORT TEAM FOR A STUDENT WITH SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS**

*The article is devoted to the study of the essence and peculiarities of interpersonal compatibility and cooperation of members of the psychological and pedagogical support team working with students with special educational needs. The research was conducted based on the analysis of theoretical sources and expert evaluation. The problem of team building is considered in the context of theories that define the stages of team development (Bruce Tuckman's theory), team roles (Raymond Belbin's theory), factors that influence team effectiveness (Richard Hackman's theory).*

*The study presents the stages of formation and activity of the psychological and pedagogical support team (preliminary, team building, activity, reflexive, final); the concept of interpersonal perception is analyzed; principles for forming interpersonal compatibility and teamwork of members of the psychological and pedagogical support team for*

students with special educational needs are proposed (focus on results, interaction and mutual support, communication, mutual respect, trust, support, equality, flexibility, professional ability, shared responsibility, emotional stability); the main obstacles that hinder the team building process are identified, and ways to improve interpersonal compatibility and teamwork of team members are proposed. In addition, it was found that the effectiveness of the psychological and pedagogical support team depends on the presence of a leader who can coordinate the team's work and stimulate it to achieve its goal. The team leader should be a qualified specialist in their field, have experience working with students with special educational needs, possess interpersonal communication skills, and motivate and promote the development of each team member.

The author of the article notes that team building is an important stage in the formation of an effective working team of professionals and parents. The effectiveness of working with a student with special educational needs depends on the interpersonal interaction and cooperation of team members. The article also raises questions about the number of participants in the support team and its leadership, as well as the role of emotional stability in the team's success.

**Key words:** inclusive education, psychosocial support team, interpersonal compatibility and team effectiveness, student with special educational needs.

**Вступ.** Психолого-педагогічний супровід учнів з особливими освітніми потребами (далі – учень з ООП) в інклюзивному закладі освіти потребує дотримання певних визначальних умов для його ефективності: *дитиноцентризм* – пріоритетність формування життєвих компетентностей соціалізації, реалізації потреб, розвиток потенціалу та формування здатності; *комплексне діагностування та обґрунтований висновок із рекомендаціями* інклюзивно-ресурсного центру щодо облаштування освітнього середовища; *адаптація та модифікація* освітнього середовища та архітектурно-предметного простору відповідно до потреб і можливостей дитини; *індивідуальний підхід* до кожного учня з ООП, урахування його освітніх потреб та можливостей; *наявність кваліфікованого персоналу*: педагогів та обслуговуючого персоналу, фахівців із психолого-педагогічного супроводу, їх систематичний професійний розвиток; *якісна робота команди психолого-педагогічного супроводу*, тісна співпраця з батьками учня з ООП; *створення сприятливої психологічної атмосфери та відповідної організаційної культури* у закладі освіти; достатнє фінансування та доступність до всіх ресурсів і матеріалів навчання.

Перелічені умови демонструють важливість команди психолого-педагогічного супроводу (далі – команда) учня з ООП, які здебільшого і реалізовує їх. Відповідно, питання командотворення є актуальними і потребують детального розгляду з метою підвищення результативності команди у системі інклюзивної освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема командотворення досліджувалася багатьма світовими та вітчизняними науковцями в галузі психології, менеджменту та організаційної поведінки. Серед найвідоміших зарубіжних дослідників, які заклали основи теорії розвитку та діяльності команд/організацій і чий результати досліджень досі використовуються в управлінні та командотворенні, є: Курт Левін (Kurt Lewin (1890–1947 pp., Німеччина), який розробив теорію лідерства; Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor (1906–1964 pp.), США) – автор теорій щодо ставлення керівників до підлеглих у компаніях; Реймонд Белбін (Raymond Meredith Belbin (1926–2008 pp.), Велика Британія) – уклав теорію командних ролей та досліджував, як різні особистісні ролі можуть взаємодіяти в команді; Едгар Х. Шайн (Edgar H. Schein (1928–2022 pp.), США) – здійснив результативні дослідження у питаннях організаційної культури, професійного зростання членів компаній, уклав концепцію щодо лідерства; Джон Адайр (John Adair (1934–2020 pp.), Велика Британія) – автор моделі «Діаграми відповідальності», яка демонструє розподіл завдань між членами команди; розробник концепцій «Функціонального лідерства у команді» Брюс Такмен (Bruce Wayne Tuckman (1938–2016 pp.), США), розробив теорію стадій розвитку команди; Річард Такмен (Richard Hackman (1940–2013 pp.), США) – оформив теорію «п'яти факторів», які впливають на ефективність роботи команд. Деякі із цих теорій будуть розглянуті у цій статті та адаптовані до змісту роботи команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП.

Наукові дослідження питань команди психолого-педагогічного супроводу учня з особливими освітніми потребами є досить активною сферою досліджень у вітчизняній педагогічній науці. Вона є важливою для підвищення ефективності навчання та розвитку учнів з особливими потребами, а також для підвищення життя дітей з особливими потребами та їхніх родин. Серед сучасних українських науковців, які досліджують питання теорії та практики інклюзивної освіти, зокрема команди психолого-педагогічного супроводу, – О. Гуменюк,

Н. Кравченко, Т. Маслова (досліджують питання соціальної адаптації учнів з особливими освітніми потребами, формування соціальних компетентностей в учнів з особливими освітніми потребами); М. Дяченко (досліджує питання психологічного супроводу дітей з особливими освітніми потребами, зокрема розвиток соціально-емоційної компетентності та формування мотивації до навчання у дітей з аутизмом); О. Козлова (питання взаємодії членів команди психолого-педагогічного супроводу учнів з ООП із батьками та іншими соціальними партнерами); О. Кузьменко (питання інклюзивної освіти та її реалізації, зокрема створення умов для навчання учнів з особливими освітніми потребами та формування команди психолого-педагогічного супроводу); Л. Лисенко (досліджує аспекти комунікації учасників команди психолого-педагогічного супроводу учнів з ООП); Т. Шевченко (досліджує питання формування команди психолого-педагогічного супроводу учнів з особливими освітніми потребами та її роль у розвитку інклюзивної освіти); Н. Рубцова (досліджує питання інклюзивної освіти та її розвитку в Україні, зокрема взаємодію команди психолого-педагогічного супроводу з учителями та батьками учнів з особливими освітніми потребами, та ін.

Загальний аналіз джерельної бази свідчить про несистемний характер досліджень питань команди психолого-педагогічного супроводу учнів з ООП, а також про недостатню увагу науковців до проблеми міжособистісної сумісності та спрацьованості її членів.

**Мета і завдання статті.** Зважаючи на актуальність піднятої теми, було визначено мету статті: розгляд основних аспектів, пов'язаних із роботою команди психолого-педагогічного супроводу учнів з особливими освітніми потребами, та визначення важливості міжособистісної сумісності та спрацьованості її членів для досягнення максимальної результативності. Поставлено низку завдань: дослідити сутність і особливості міжособистісної сумісності та співпраці членів команди психолого-педагогічного супроводу учня з особливими освітніми потребами; проаналізувати чинники, що впливають на міжособистісну взаємодію та співпрацю учасників команди психолого-педагогічного супроводу; виявити причини неефективної взаємодії членів команди; розглянути можливі шляхи поліпшення міжособистісної сумісності та співпраці в команді; дослідити взаємозв'язок між міжособистісною сумісністю та співпрацею учасників команди психолого-педагогічного супроводу і результативністю роботи з учнем з особливими освітніми потребами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Робота команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП в Україні врегульована низкою документів, серед яких: Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII – містить положення про те, що держава забезпечує можливість для отримання якісної освіти для всіх громадян, у тому числі для дітей з ООП, та передбачає для них різні форми супроводу й підтримки; Наказ Міністерства освіти і науки України «Примірне положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з ООП у закладі загальної середньої та дошкільної освіти» від 08.06.2018 № 609 – визначає порядок організації роботи команди психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП у закладах загальної середньої та дошкільної освіти в Україні; встановлює завдання та функції команди психолого-педагогічного супроводу, визначає порядок її формування, складу та організації роботи; містить вимоги до кваліфікації фахівців, які входять до складу команди, та встановлює порядок взаємодії команди з батьками та закладом освіти та низка інших документів. Ці законодавчі акти забезпечують правові гарантії для дітей з ООП та передбачають механізми їх соціального захисту та підтримки, включаючи роботу команди супроводу; Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти» від 15.09.2021 № 957 – містить положення про те, які заходи мають бути вжиті для забезпечення інклюзивної освіти, включаючи рекомендації щодо педагогічної та психологічної підтримки учнів з особливими потребами, умов та механізмів отримання підтримки в освітньому процесі, використання різних методів та технологій, які можуть допомогти цим учням у навчанні та соціалізації; містить інформацію про процедуру визначення особливих потреб учнів та їх обліку, рекомендації щодо організації роботи з батьками учнів з особливими потребами, а також процедуру оцінювання та контролю за результатами інклюзивного навчання, і вже на першому рівні підтримки учня з особливими освітніми «керівник закладу освіти формує команду психолого-педагогічного супроводу» [3]. Від січня 2022 р. усі здобувачі освіти з ООП отримують необхідний обсяг підтримки відповідно до встановленого ступеня освітніх труднощів [4].

Утворення команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП затверджується наказом директора закладу освіти (школи), де навчається учень з особливими потребами. У цьому наказі визначаються члени команди та їхні функції, а також затверджується індивідуальний план навчання та супроводу для учня з ООП. Команда учня з ООП може включати різних спеціалістів залежно від його потреб. Згідно з примірним Положенням про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти, керівникові закладу пропонується до складу такої команди включати: батьків, практичного психолога, соціального педагога, представника адміністрації закладу освіти, учителя-дефектолога, учителя початкових класів (класного керівника), учителів навчальних дисциплін/вихователя, асистента учителя/вихователя, асистента дитини, медичного працівника, представника інклюзивно-ресурсного центру [5].

Основні завдання команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП включають: вивчення отриманої супровідної документації щодо учня з ООП та проведення діагностики потреб і можливостей учня з ООП для подальшого розроблення індивідуального навчального плану та підбору методик і технологій навчання, що відповідають його потребам, визначення необхідних адаптацій та модифікацій в освітньому процесі та просторі; укладання та реалізацію індивідуального навчального плану для учня з ООП, який передбачає підбір оптимальної методики та форми навчання, оцінку його досягнень та корекцію навчального процесу; надання допомоги учневі з ООП в інтеграції з нормотиповими учнями та створення сприятливих умов для успішної соціалізації й адаптації до шкільного середовища; розроблення та впровадження інноваційних підходів до навчання, що дають змогу забезпечити якісну освіту для учнів з ООП; забезпечення постійної взаємодії з батьками учнів з ООП для вирішення проблем, що стосуються їх навчання та соціалізації; забезпечення підтримки психологічного та емоційного стану учня ООП та розвиток його соціально-комунікативних навичок; проведення науково-методичної роботи з проблем, що стосуються освіти та соціалізації учнів з ООП, і поширення досвіду у цій сфері серед інших педагогічних працівників; організацію і проведення психологічних та педагогічних консультацій для батьків та педагогів, співпрацю з іншими спеціалістами (лікарями, психологами, соціальними працівниками тощо) із метою комплексного підходу до розв'язання проблем учнів з ООП та інші завдання.

Усі зусилля команди спрямовуються на створення умов для розвитку та соціалізації особистості учня з ООП відповідно до його можливостей і потреб, формування у нього/неї необхідних життєвих компетентностей. Таким чином, на команду фахівців покладено чималі очікування, які можуть бути реалізовані за умови її ефективності.

Нами виокремлено основні етапи та їх зміст формування й діяльності команди учня з ООП (табл. 1).

Таблиця 1

## Етапи формування та діяльності команди психолого-педагогічного супроводу

Етап		Зміст
I.	Попередній	проведення комплексної діагностики освітніх труднощів та потреб учня, з'ясування необхідності здійснення психолого-педагогічного супроводу; визначення членів команди
II.	Командотворення	- утворення та нормування діяльності команди: знайомство (міжособистісне сприйняття), встановлення правил співпраці та комунікації, навчання членів команди; становлення комунікативних зв'язків, налагодження сумісності та спрацьованості; зосередження на досягненні мети; ресурсне забезпечення діяльності команди супроводу
III.	Діяльнісний	- виконання завдань діяльності команди; - моніторинг та оцінка поточних результатів розвитку учня з ООП та виконання завдань індивідуальної програми розвитку; - оновлення складу команди
IV.	Рефлексивний	- аналіз виконання індивідуального плану розвитку учня з ООП, інших завдань; - оцінка діяльності команди
V.	Заключний	- завершення роботи команди та її розпуск, збереження зв'язків для подальшої співпраці

Для того щоб команда психолого-педагогічного супроводу учня з ООП була ефективною, потрібно не лише мати чіткий перелік її функціональних обов'язків та учасників, а й приділити достатньо часу для її підготовки та нормування діяльності, в основі яких, на наше переконання, лежать поняття міжособистісної сумісності та спрацьованості. Уся робота команди має ознаки проектної діяльності. Успішна реалізація будь-якого проєкту залежить від взаємодії членів команди, які повинні дотримуватися плану дій та співпрацювати для досягнення спільної мети, і в цьому процесі всім її учасникам повинно бути комфортно та безпечно. Звідси випливає, що другий, організаційний, етап формування та діяльності команди може стати вирішальним у подальшій її діяльності. Важливо на процесі офіційного утворення команди не допустити в майбутньому так званого ефекту Рінгельмана (автор – Макс Рінгельман (Max Ringelmann (1861–1931 рр., Франція)), який свідчить про те, що участь кожного індивіда в колективній роботі знижується пропорційно збільшенню розміру самої команди. Іншими словами, чим більше людей у команді, тим менше кожен окремих учасник робить внесок у вирішення завдання. Це може бути пов'язано зі зниженням мотивації, відповідальності і взаємодії між членами команди. Ефект Рінгельмана має негативний вплив на продуктивність командної роботи, тому перед керівником закладу освіти постає завдання відповідально підійти до питання членства команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП. На нашу думку, залучати всіх учителів як постійних та обов'язкових членів команди не є доцільним, адже учень з ООП може вивчати від 5 до 16 і більше предметів упродовж навчального року, що залежить від ступеня школи. Тим паче що більшість учителів працює один, максимум два уроки впродовж тижня з класом, де може знаходитися учень із ООП. Натомість команда має надавати вчителям рекомендації, консультації щодо організації навчального процесу конкретного здобувача освіти з ООП. Учителям можна запропонувати дорадчу участь і запрошувати на засідання з метою розроблення індивідуального плану розвитку, у якому може йтися про конкретні навчальні предмети, чи на засідання з обговорення результатів реалізації намічених планів. Постає і питання доцільності присутності представників адміністрації закладу у команді, адже їхні функціональні обов'язки і без того є значними. Чи не достатньо керівнику закладу освіти отримувати від команди рекомендації щодо необхідних змін у закладі освіти відповідно до запитів здобувача освіти із ООП. Ще одним аргументом на захист цієї тези є те, що у закладі може бути не один учень з ООП і, відповідно, функціонуватиме не одна команда психолого-педагогічного супроводу. Їхня робота може гальмуватися через відсутність більшості її членів на засіданні. Дозвольте цю ідею щодо обмеження чисельності команди залишити для майбутніх дискусій.

Кожна команда психолого-педагогічного супроводу учня з ООП проходить етап командотворення. Під цим поняттям розуміють процес формування та організації команди, яка складається з різних осіб (фахівців) із метою досягнення спільної мети. Це включає визначення ролей та відповідності між ними, забезпечення співпраці та координації зусиль усіх членів команди, а також підтримку позитивної комунікації та розвиток взаємодії між учасниками. Командотворення може відбуватися хаотично, а може бути чітко спланованим та керованим процесом, що мінімізує часові та інші ресурсні витрати на налагодження ефективної взаємодії усіх її членів.

Завдяки розробленій у 1965 р. Брюсом Такменом (Bruce Wayne Tuckman (1938–2016 рр., США)) теорії стадій розвитку команди ми можемо розуміти та взяти до уваги в процесі командотворення модель групової динаміки, яка передбачає:

I. *Формування* (Forming): члени команди знайомляться один з одним, устанавлюють свої ролі та обов'язки, а також визначають мету та завдання проєкту. У цей період лідер команди, головним чином, має зосередитися на залученні всіх учасників до процесу та встановленні зв'язків між ними.

II. *Штурмування/конфлікування* (Storming): етап характеризується появою конфліктів та суперництва між учасниками команди. У цей період команді потрібно вирішити проблеми, пов'язані зі співпрацею та комунікацією, а також знайти шляхи вирішення конфліктів. Лідер команди повинен бути спроможним контролювати конфлікти та сприяти їх вирішенню.

III. *Нормування* (Norming): після вирішення конфліктів та збору команди на першому етапі настає час устанавлення взаєморозуміння та згоди між учасниками команди. У цей період формується командний дух, учасники розуміють свої ролі та взаємодіють між собою.

IV. *Виконання (Performing)*: на цьому етапі команда зосереджена на досягненні мети проєкту. Учасники команди працюють разом, використовуючи свої навички та знання, щоб забезпечити успіх проєкту. Лідер команди на цьому етапі повинен бути зосередженим на дотриманні термінів та бюджету, забезпеченні ефективної комунікації та підтримці моралі команди.

V. *Оголошення перерви (Adjourning)*: останній етап було включено автором пізніше й описує процес розпаду команди після завершення проєкту або досягнення мети. У цей період учасники команди розходяться, але можуть залишатися в контакті та планувати майбутні проєкти разом [7].

І як слушно зауважує сам автор теорії, міжособистісні взаємини стають інструментом діяльності тоді, коли команда переходить на вищий ступінь розвитку [8].

На початку утворення команди здійснюється міжособистісне сприйняття, що є процесом сприйняття, інтерпретації та оцінки інших членів команди, а також їхньої поведінки, відчуттів і думок у конкретних ситуаціях. Цей процес є досить складним, оскільки включає у себе не лише сприйняття конкретної інформації про іншу людину, а й інтерпретацію цієї інформації на основі власного досвіду, очікувань та цінностей. Міжособистісне сприйняття може включати в себе елементи як невербального, так і вербального спілкування, такі як жести, міміка, інтонація, мова тіла, а також слова, використані в розмові. Ці складники допомагають людині сприймати та розуміти інших людей та взаємодіяти з ними, з одного боку, а з іншого – грамотно вибудувати власну презентацію, побудову іміджу та авторитету. Окрім того, на процес міжособистісного сприйняття можуть впливати такі чинники, як стереотипи, упередження, настрої, емоції та культурний контекст. Важливим аспектом міжособистісного сприйняття є також те, що цей процес може бути позитивним або негативним залежно від того, як індивід оцінює іншу людину та її поведінку. Дослідниця О. Ферт пропонує розглядати процес міжособистісного пізнання в умовах інклюзії як такий, що складається з таких аспектів: сприймання та оцінювання зовнішніх ознак, поведінки індивіда, створення уявлень про його психологічні особливості, стани; оцінювання отриманих уявлень та зіставлення зовнішніх ознак індивіда з особистісними характеристиками; розуміння та інтерпретація отриманої інформації; оцінювання партнера загалом; загальні умовиводи; прогнозування дій і вчинків партнера; створення стратегії власної поведінки; прийняття рішення; прийняття партнера по спілкуванню, його цілей, мотивів, установок [11, с. 200]. Таким чином, міжособистісне сприйняття важливе для взаємодії між людьми, оскільки від нього залежать якість і ефективність подальшої комунікації та взаєморозуміння.

Саме під час етапу командотворення відбувається і налагодження міжособистісної сумісності та спрацьованості. Ці два поняття є різними, але водночас вони взаємозумовлені та впливають на якість взаємодії між людьми. Міжособистісну сумісність зазвичай визначають як взаємозв'язок між людьми, який характеризується тим, що вони можуть ефективно спілкуватися та взаємодіяти один з одним. Це може створювати більш позитивне та продуктивне середовище, де фахівці можуть відчувати підтримку та розвиток. Спрацьованість натомість описує, наскільки ефективно можуть люди працювати разом, щоб досягнути спільної мети. Це означає, що вони повинні мати здатність співпрацювати, обмінюватися ідеями та навичками, виконувати ролі та завдання і дотримуватися групових правил та процесів. Хоча міжособистісна сумісність та спрацьованість можуть взаємодіяти, їх не можна замінити одне одним. Навіть якщо люди мають гарні міжособистісні стосунки, вони можуть мати проблеми зі спрацьованістю, якщо не можуть ефективно працювати разом. З іншого боку, група може досягнути високого рівня спрацьованості, але якщо взаємодія між людьми є неефективною, це може призвести до конфліктів та проблем у групі.

У контексті психолого-педагогічного супроводу учня з ООП міжособистісна сумісність та спрацьованість фахівців є особливо важливою, оскільки дає змогу забезпечити належну підтримку у навчанні та розвитку учнів. Якщо фахівці не можуть ефективно співпрацювати та спілкуватися між собою, то це призводить до недосягнення мети і зводить нанівець усі намагання запровадити якісну та доступну освіту в Україні.

Виокремлюємо на основі аналізу досліджень функціонування команд у різних професійних сферах такі принципи формування міжособистісної сумісності та спрацьованості членів команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП:

1. *Фокус на результаті*: члени команди повинні бути спрямовані на досягнення спільної мети, виконання робіт відповідно до запланованого графіку та з відповідним рівнем якості.

2. *Взаємодія та взаємопідтримка*: члени команди повинні максимально взаємодіяти та співпрацювати, знати про роботу інших учасників, їхні професійні навички та здібності, які можуть допомогти у роботі з учнем з ООП.

3. *Комунікація*: члени команди повинні володіти здатністю ефективно спілкуватися, наводити аргументи, вести дебати, слухати один одного і знаходити конструктивні рішення на основі дискусій, використовувати різні форми комунікації, яка повинна бути відкритою, конструктивною, довірливою та зрозумілою.

4. *Взаємні повага, довіра, підтримка*: члени команди мають виявляти повагу та довіру один до одного, відчувати взаємну підтримку та відповідальність за результати своєї роботи; усвідомлювати, що кожен учасник команди має свої унікальні компетентності, професійні здібності, навички та досвід, які можуть бути корисними для досягнення спільної мети.

5. *Рівноправність*: кожен член команди, незважаючи на вік, стать чи професійний досвід, має рівні права у команді, може ініціювати, аргументувати чи висловлювати власну точку зору на питання. При цьому всі рішення в команді приймаються колегіально.

6. *Гнучкість*: члени команди повинні бути гнучкими та відкритими до змін, готовими адаптуватися до нових умов та ситуацій, швидко реагувати на зміни у роботі з учнем з ООП та змінювати свій підхід до роботи, якщо це потрібно.

7. *Професійна спроможність*: кожен учасник команди має мати здатність виконувати професійну діяльність на високому рівні, володіти компетентностями, необхідними для виконання професійних завдань, бути мотивованим, розуміти свою роль у команді та роботі з учнем/ученицею з ООП.

8. *Спільна відповідальність*: члени команди повинні розуміти, що їхня спільна робота впливає на успіх учня, тому вони повинні брати на себе спільну відповідальність за прийняті рішення та результати своєї роботи.

9. *Емоційна стійкість*: члени команди мають уміти контролювати свої емоції в робочій обстановці.

Ці принципи допомагають забезпечити ефективну роботу команди та досягнення успіху у взаємодії з учнями з ООП. Окрім того, їх дотримання може допомогти зменшити конфлікти та підвищити рівень мотивації та задоволеності учасників команди від процесу та результату співпраці.

Опираючись на теорію «п'яти факторів» Р. Хакмена (Richard Hackman (1940–2013 рр., США)), яка була розроблена у 90-х роках, проаналізуємо основні чинники, які впливають на якість розвитку та діяльності команди психолого-педагогічного супроводу здобувача освіти з ООП [12]:

I. *Якість взаємодії між членами команди та справжність команди (Being a Real Team)* – чинник, який означає, що для досягнення успіху команда повинна мати якісну взаємодію та комунікацію, довіру, відкритість і взаємну підтримку. Коли члени команди знають один одного краще і вміють ефективно спілкуватися, вони можуть працювати більш результативно, швидше вирішувати проблеми та досягати спільних цілей. Також «справжність команди» передбачає чітко визначену мету та місію, на яку члени команди погоджуються, а не просто виконувати окремі завдання. Коли команда має спільну мету, вона більш згуртована та мотивована до досягнення успіху. Як ми вже зазначали, команда психолого-педагогічного супроводу здобувача освіти з ООП складається з різних фахівців, батьків та залучених спеціалістів за межами закладу освіти. Тому згуртованість, міжособистісна сумісність та спрацьованість членів команди і визначають якість їх взаємодії.

II. *Компетентність керівництва (Compelling Direction)* – чинник, який описує, як важливо, щоб керівництво команди було компетентним, тобто здатним до планування, навчання членів команди і керування роботою. Компетентність керівництва включає у себе здатність створювати чіткі та конкретні цілі, завдання і ролі для членів команди, а також забезпечувати необхідними ресурсами та підтримку для їх досягнення; компетентність керівництва означає здатність розуміти потреби та прагнення своєї команди, а також працювати з їхніми індивідуальними характеристиками та рівнем мотивації. Тут постає чергове питання щодо того, хто має очо-

лювати команду психолого-педагогічного супроводу учня з ООП. І зазвичай у закладі загальної середньої освіти її очільником стає директор чи заступник із виховної роботи. Питання їх ефективності у виконанні перерахованих завдань на тлі їхніх основних посадових обов'язків потребує додаткового аналізу з метою вдосконалення нормативно-правової бази з організації інклюзивного навчання.

III. *Сприятлива структура* (Enabling Structure) – означає наявність чітких, конкретних та досяжних цілей і завдань, які повинна виконувати команда. Така структура сприяє досягненню успіху, оскільки члени команди розуміють, що їм потрібно робити та як це робити, що сприяє зниженню рівня стереотипів та необ'єктивних думок щодо роботи команди. Для створення сприятливої структури необхідно визначити мету та об'єктиви команди, поділити ролі й відповідальність між її членами, а також забезпечити необхідні ресурси та інструменти для виконання завдань. Конкретна обумовленість змісту роботи також сприяє зниженню конфліктів та непорозумінь у команді.

IV. *Підтримуючий контекст/сприятливе середовище* (Supportive Context) – означає створення умов, які сприяють успіху команди, а отже, якісному розвитку учня з ООП, серед них: наявність ресурсів, підтримка з боку всього закладу освіти, наявність стандартів, які регулюють її діяльність та дають змогу виконувати завдання якісно й ефективно, відповідність цінностям та забезпечення безпеки, яка передбачає не лише відчуття безпеки, а й довіру керівництва, домінування атмосфери співпраці та довіри.

V. *Експертний коучинг* (Expert Coaching) – передбачає наявність у команді особи або осіб, які здатні допомагати іншим членам команди покращувати свої професійні навички та надавати поради щодо вирішення завдань. Такі особи мають експертні знання та досвід відповідної сфери діяльності, які можуть передавати іншим учасникам команди, що дає їм змогу ефективніше працювати та досягати поставлених цілей. У випадку команди в інклюзивному освітньому середовищі цю роль виконують працівники інклюзивно-ресурсних центрів, які є зовнішніми фахівцями, що входять до команди супроводу учнів з ООП.

У процесі становлення міжособистісного сприйняття та розвитку спрацьованості команди варто звернути уваги і на різні ролі, які можуть виконувати її члени. Так, у 1960–1970-х роках Реймонд Белбін (Raymond Meredith Belbin (1926–2008 pp., Велика Британія)) розробив теорію командних ролей, основна ідея якої полягає у тому, що кожен учасник команди має свої власні сильні та слабкі боки, які впливають на його роль та внесок у команду. Р. Белбін виділив різні ролі, які є успішними для роботи команди і можуть виконуватися її учасниками, серед них дев'ять типів ролей, розподілені на три категорії: 1) інтелектуальні ролі (Thoughts-Oriented Roles): генератор ідей, аналітик-стратег, фахівець; 2) соціальні ролі (People-Oriented Roles): душа команди, дослідник ресурсів, координатор; ролі дії (Action-Oriented Roles): мотиватор, реалізатор, педант/контролер. За теорією Р. Белбіна, успішна команда повинна мати представників різних ролей, адже це дає змогу ефективно використовувати різноманітні знання та навички кожного учасника команди.

Завдяки тісній співпраці інклюзивно-ресурсного центру Тернопільського національного університету ім. В. Гнатюка з іншими інклюзивно-ресурсними центрами регіону та командами психолого-педагогічного супроводу учнів з ООП нам удалося накопичити інформацію та виокремити найбільш поширені причини неякісної міжособистісної сумісності та спрацьованості членів команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП [10]. Серед них: відсутність спільної мети; формалізм у роботі; різні підходи серед членів команди до роботи з учнем з ООП; недостатній обмін інформацією всередині команди; різні рівні компетентності; нерівномірний розподіл обов'язків та ресурсів; різні стилі спілкування; недостатня підтримка та співпраця; відсутність регулярних зустрічей та спільних планувань; відсутність довіри та відкритості; відсутність позитивної мотивації деяких членів команди до впровадження інклюзії в освіту; недостатня адаптація до змін, відсутність гнучкості у роботі; небажання батьків/опікунів учня брати участь у роботі команди.

Для поліпшення міжособистісної сумісності та спрацьованості членів команди необхідно передбачити такі кроки: розробити спільну стратегію роботи з учнем з ООП; забезпечити системний обмін інформацією та звітуванням між членами команди; організувати тренінг для членів команди щодо спільної роботи з учнем з ООП та підвищення комунікативних



навичок; установити рольові функції та відповідальність кожного члена команди; забезпечити можливість взаємного співробітництва та згоду на спільні дії для досягнення спільної мети; проводити регулярні зустрічі команди для аналізу прогресу та вирішення поточних проблем; використовувати позитивний підхід до комунікації та взаємодії між членами команди; надавати можливість членам команди висловлювати свої думки та ідеї, а також урахувати їх під час прийняття рішень; використовувати інструменти спільної роботи, такі як електронні дошки або онлайн-інструменти; розвивати командний дух та співпрацю через спільні заходи та ігри, які сприяють підвищенню довіри та співпраці між членами команди; спонукати учасників команди підвищувати власну інклюзивну компетентність.

Стає зрозумілим, що комунікація є ключовим чинником успішної роботи команди. Саме ця теза покладена в основу моделі комунікації у команді М. Мередіта (Melvin Eugene Meredith (1923–1997 рр., США)), яка розроблена у 1960-х роках. Згідно із цією моделлю, комунікація є організаційною ознакою команди і може бути класифікована на чотири різні типи: 1) вертикальна: відбувається між різними рівнями ієрархії, наприклад між керівництвом та підлеглими; 2) горизонтальна: відбувається між різними членами команди на одному рівні; 3) діагональна: відбувається між різними членами команди, які не знаходяться на одному рівні ієрархії, наприклад між представниками різних відділів; 4) зовнішня: відбувається між командою та зовнішнім середовищем, таким як клієнти, партнери, постачальники тощо [1]. За допомогою цієї теорії можна визначити, які типи комунікації найбільш ефективні для різних типів проєктів та команд. За моделлю М. Мередіта ефективна комунікація повинна бути відкритою, прямою та зрозумілою. Кожен член команди повинен мати можливість висловити свої думки та ідеї, а також отримувати зворотний зв'язок від інших членів команди. Окрім того, важливо, щоб комунікація відбувалася вчасно та з використанням відповідних каналів, щоб гарантувати ефективне сприйняття інформації. Застосування теорії комунікації у команді може допомогти поліпшити роботу команди, забезпечивши ефективну комунікацію між її членами.

На рівень міжособистісної сумісності та спрацьованості членів команди також впливає ментальна модель команди, яка презентує те, як працює команда, які є її цілі та які кроки необхідно зробити для їх досягнення. Це може включати всі аспекти роботи команди – від процесів та процедур до ролей і взаємодії між членами команди. Ментальна модель виникає на основі спільного досвіду та спілкування. Розробниками концепції спільної ментальної моделі команди вважають японських дослідників Сейдзі Такета (Seiji Takeuchi) та Ікудзо Нонака (Ikujiro Nonaka), які описали її у 1995 р. [2]. Ментальна модель команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП може включати такі аспекти: розуміння особливих освітніх потреб учня, розподіл ролей та відповідальності, співпраця та комунікація, систематичний підхід до психолого-педагогічного супроводу, розвиток професійних навичок та знань, усвідомлення можливостей щодо створення та залучення необхідних ресурсів, адаптацій і модифікацій як освітнього процесу, так і предметно-просторового середовища закладу освіти.

Ресурсне забезпечення діяльності команди супроводу має передбачати як сформовану ресурсну компетентність членів команди, так і наявні ресурси у закладі освіти для функціонування інклюзивного навчання. У попередніх дослідженнях ми з'ясували, що ресурсна компетентність є здатністю фахівця виявляти, продукувати, залучати та застосовувати ресурси, необхідні для ефективного функціонування інклюзивного середовища закладу освіти [9, с. 93]. Усі ресурси закладу освіти, які необхідні для реалізації інклюзивного підходу до освітнього процесу, умовно поділяємо на групи: ціннісно-формувальні, людські, електронні та фізичні ресурси, які, своєю чергою, поділяються на внутрішні та зовнішні [10]. Члени команди психолого-педагогічного супроводу мають володіти ресурсною компетентністю та бути забезпеченими тими ресурсами, які даватимуть змогу ефективно функціонувати.

**Висновки і пропозиції.** Під час проведеного аналізу було виявлено, що міжособистісна сумісність та співпраця є ключовими чинниками успішного функціонування команди психолого-педагогічного супроводу учнів з особливими освітніми потребами. Приділення достатньої уваги формуванню команди психолого-педагогічного супроводу дасть змогу зменшити часові витрати для створення сприятливої емоційної атмосфери та налагодити професійні

стосунки. І, як результат, з одного боку, команда психолого-педагогічного супроводу успішно реалізовує завдання, а з іншого – здобувач з ООП отримує якісні освітні послуги, перебуваючи в інклюзивному середовищі. Рекомендуємо у процесі командотворення враховувати та реалізовувати вже випробувані у світовій практиці технології, моделі та теорії (теорію стадій розвитку команди Брюса Такмена (Bruce Wayne Tuckman), теорію «п'яти факторів» Річарда Хакмена (Richard Hackman), теорію командних ролей Реймонда Белбіна (Raymond Meredith Belbin), модель комунікації у команді М. Мередіта Melvin Eugene Meredith), концепцію спільної ментальної моделі команди Сейдзі Такета (Seiji Takeuchi) та Ікудзо Нонака (Ikujiro Nonaka) та ін.). Виявлені нами етапи формування команди психолого-педагогічного супроводу та перешкоди у міжособистісній сумісності та спрацьованості її членів дали змогу виокремити принципи, на яких має ґрунтуватися формування якісної міжособистісної сумісності та спрацьованості членів команди психолого-педагогічного супроводу учня з ООП: фокус на результаті, взаємодія та взаємопідтримка, комунікація, взаємні повага, довіра, підтримка, рівноправність, гнучкість, професійна спроможність, спільна відповідальність, емоційна стійкість.

Відзначимо, що дослідження не є вичерпним, необхідно проводити подальші наукові дослідження щодо складу та лідерства команди, розроблення практичних матеріалів командотворення та навчання її членів через тренінгову систему, професійний супровід. Успішна командна робота є особливо важливою в контексті психолого-педагогічного супроводу учнів з особливими освітніми потребами, тому подальший розвиток досліджень у цій сфері має велике практичне значення для реалізації інклюзивного підходу в освітній сфері.

#### Література:

1. Meredith M.E. Communication for innovation: A diagnostic approach. *Administrative Science Quarterly*. 1965. 10(2), 147–163.
2. Nonaka, I., & Takeuchi, H.. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. 1995. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927602](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927602) (Processing Date: 12.02.2022).
3. Порядок організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 р. № 957. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/prozatverdzhennya-poryadku-organi-a957> (дата звернення: 12.03.2022).
4. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо організації навчання осіб з ООП : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 765. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/765-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2022).
5. Про затвердження примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 08 червня 2018 р. № 609. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0609729-18#Text> (дата звернення: 02.03.2023).
6. Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. Stages of Small-Group Development Revisited', *Group & Organization Studies*. *Group & Organization Studies*. December 1977. 2(4), 419–427. URL: [http://faculty.wiu.edu/P-Schlag/articles/Stages\\_of\\_Small\\_Group\\_Development.pdf](http://faculty.wiu.edu/P-Schlag/articles/Stages_of_Small_Group_Development.pdf) (Processing Date: 14.03.2022).
7. Tuckman B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. URL: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0022100> (Processing Date: 14.03.2022).
8. Удич З.І. Ресурсна складова інклюзивної компетентності педагогічного працівника загальноосвітнього закладу. *Збірник наукових праць. Педагогічні науки*. 2019. Вип. LXXXVIII. Вип. 88. С. 137–143. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13493/> (дата звернення: 13.04.2022).
9. Удич З.І. Ресурсний аспект закладу загальної середньої освіти з інклюзивною формою навчання. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія*. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 70–96. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17168> (дата звернення: 13.04.2022).
10. Удич З.І. Функціональні можливості інклюзивно-ресурсного центру у структурі вищої педагогічної освіти. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2018. № 16. С. 102–105. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/13470> (дата звернення: 13.04.2022).
11. Ферт О. Соціальна перцепція як складова формування гармонійних відносин в інклюзивному освітньому середовищі. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 28. Т. 4. С. 199–204.
12. Hackman R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* Hardcover. 2002. 336 p.

**References:**

1. Meredith, M. E. (1965). Communication for innovation: A diagnostic approach. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 147–163.
2. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. Retrieved from [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn-45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927602](https://www.scirp.org/(S(i43dyn-45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1927602)
3. Poriadok orhanizatsii inkliuzyvnoho navchannia u zakladakh zahalnoi serednoi osvity: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 veresnia 2021 r. № 957 [Procedure for organizing inclusive education in general secondary education institutions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 15, 2021, No. 957.]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-organi-a957> [in Ukrainian].
4. Pro vnesennya zmin do deyakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrayiny shchodo orhanizatsiyi navchannya osib z OOP: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 21 lyutoho 2021 r. № 765 [On Amendments to Certain Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the organization of education for persons with special educational needs: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21, 2021, No. 765]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/765-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennya pryimrnoho polozhennya pro komandu psykholoho-pedahohichnoho suprovodu dytyny z osoblyvymy osvithnymy potrebamy v zakladi zahalnoyi serednoyi ta doshkilnoyi osvity: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 08 chervnya 2018 r. № 609 [On approval of the model provision on the team of psychological and pedagogical support for a child with special educational needs in a general secondary and preschool education institution: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated June 8, 2018, No. 609]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0609729-18#Text> [in Ukrainian].
6. Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. (1977) Stages of Small-Group Development Revisited', *Group & Organization Studies*. *Group & Organization Studies*. 2(4). 419–427. Retrieved from [http://faculty.wiu.edu/P-Schlag/articles/Stages\\_of\\_Small\\_Group\\_Development.pdf](http://faculty.wiu.edu/P-Schlag/articles/Stages_of_Small_Group_Development.pdf)
7. Tuckman B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6). 384–399. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0022100>
8. Udych Z.I. (2019). Resursna skladova inklyuzyvnoyi kompetentnosti pedahohichnoho pracivnyka zahalnoosvitnoho zakladu [Resource Component of Inclusive Competence of a Teacher in a General Education Institution]. *Zbirnyk naukovykh prats. Pedahohichni nauky. Vypusk LXXXVIII* [Collection of Scientific Papers. Pedagogical Sciences, issue LXXXVIII]. Vyp. 88. Kherson: Vydavnytstvo KhDU. 137–143. Retrieved from <http://dspace.tnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/13493/> [in Ukrainian].
9. Udych, Z.I. (2020). Resursnyi aspekt zakladu zahalnoi serednoi osvity z inkliuzyvnoiu formoiu navchannia [Resource Aspect of a General Secondary Education Institution with Inclusive Form of Learning,]. *Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvithnoi haluzi: Kolektyvna monohrafiia* [Actual Problems of Education Management in the Context of Modernization Strategy of the Education Sector: Collective Monograph]. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka. 70–96. Retrieved from <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/17168> [in Ukrainian].
10. Udych, Z.I. (2018) Funktsionalni mozhyvosti inkluzyno-resursnoho tsentru u strukturі vyshchoyi pedahohichnoyi osvity [Functional Possibilities of an Inclusive-Resource Center in the Structure of Higher Pedagogical Education]. *Zbirnyk naukovykh prats Khmelnytskoho instytutu sotsialnykh tekhnolohiy Universytetu «Ukrayina»* [Collection of Scientific Papers of Khmelnytskyi Institute of Social Technologies of Ukraine University]. *Khmelnytskyi: KHIST. №16*. 102–105. Retrieved from <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/13470> [in Ukrainian].
11. Fert, O. (2020). Sotsialna percepcija yak skladova formuvannia harmoniinykh vidnosyn v inkliuzyvnomu osvithnomu seredovyshchi [Social Perception as a Component of Formation of Harmonious Relationships in an Inclusive Educational Environment]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk* [Actual Problems of Humanities Actual Problems of Humanities]. Vyp 28. Tom 4. 199–204.
12. Hackman, R. (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* Hardcover.