

УДК 342.34

DOI 10.32755/sjeducation.2026.01.112

ФАСИЛИТАЦІЯ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ГРУПАХ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Доній Наталія Євгеніївна, доктор філософських наук,
професор, професор кафедри гуманітарних дисциплін,

Пенітенціарна академія України

(14000, Україна, м. Чернігів, вул. Гонча, 34,

e-mail: doniyne@ukr.net)

ORCID: 0000-0001-7933-887X

Researcher: D-3173-2017

Scopus-Author: 59671175400)

Актуальність статті обумовлена тривалістю дистанційного навчання, спричиненого пандемією та повномасштабним вторгненням РФ, і викликом, через який українські педагоги стикаються зі специфічним феноменом – соціальною атомізацією здобувачів освіти та браком компетенцій роботи в команді. У статті розглянуто метод фасилітації як педагогічний інструмент організації та підтримки процесу формування команди в навчальних групах. Метою статті визначено дослідження сутності та потенціалу фасилітації у процесі командоутворення в групах здобувачів вищої освіти. Враховуючи поставлену мету, завдання публікації: 1) висвітлити роль викладача-фасилітатора; 2) визначити ефективні складові фасилітаційного методу формування згуртованої, продуктивної навчальної команди. Вказано, що в процесі фасилітації командоутворення під час здобуття вищої освіти викладач-фасилітатор відіграє одну з двох головних ролей. Акцентовано, що він застосовує модель S. Kaner, яка являє собою перехід від дивергентного до конвергентного мислення, та має на увазі етапи групової динаміки, описані в моделі В. В. Тисктап. У підсумку дослідження зазначено, що у сучасному динамічному світі здатність працювати в команді є однією з ключових компетенцій випускника закладу вищої освіти, адже сучасне суспільство дає затишні умови на фахівців, готових працювати в команді, мислити креативно та приймати колективні рішення. Вказано, що стійке об'єднання здобувачів вищої освіти у групи не гарантує ефективної співпраці та формування команди. Цінність фасилітації в цьому контексті – вона постає як педагогічна технологія співпраці, що спрямована на створення середовища, у якому здобувачі вищої освіти самостійно формують цінності, приймають рішення, розв'язують конфлікти й будують командну взаємодію. Фасилітація командоутворення є не лише технологією навчання, а й ціннісним підґрунтям нової педагогічної культури.

Ключові слова: фасилітація, фасилітатор, командоутворення, вища освіта, групова динаміка.

FACILITATING TEAM BUILDING IN GROUPS OF HIGHER EDUCATION APPLICANTS

Donii Natalia, Doctor of Philosophy Sciences, Professor,
Professor of the Department of Humanities,
Penitentiary Academy of Ukraine
(34 Honcha Street, Chernihiv, 14000, Ukraine,
e-mail: doniayne@ukr.net)
ORCID: 0000-0001-7933-887X
Researcher: D-3173-2017
Scopus-Author: 59671175400)

The relevance of the article is due to the duration of distance learning caused by the pandemic and the full-scale invasion of the Russian Federation, as well as the challenge that Ukrainian teachers face with a specific phenomenon – the social atomisation of students and a lack of teamwork skills. The article examines the method of facilitation as a pedagogical tool for organising and supporting the process of team building in study groups. The purpose of the article is to study the essence and potential of facilitation in the process of team building in groups of higher education students. Taking into account the stated purpose of the publication, the tasks are: 1) to substantiate the role of the teacher-facilitator; 2) to identify the effective components of the facilitation method for forming a cohesive, productive learning team. It is indicated that in the process of facilitating team building during higher education, the teacher-facilitator plays one of two main roles. It is emphasised that they apply S. Kaner's model, which represents a transition from divergent to convergent thinking and involves the stages of group dynamics described in B.W. Tuckman's model. The study concludes that in today's dynamic world, the ability to work in a team is one of the key competencies of a higher education graduate, as modern society demands specialists who are ready to work in a team, think creatively and make collective decisions. It is noted that the spontaneous grouping of higher education students does not guarantee effective cooperation and team building. The value of facilitation in this context is that it emerges as a pedagogical technology of cooperation aimed at creating an environment in which higher education students independently form values, make decisions, resolve conflicts and build team interaction. Facilitation of team building is not only a learning technology, but also the value basis of a new pedagogical culture.

Key words: *facilitation, facilitator, team building, higher education, group dynamics.*

Постановка проблеми. У західних суспільствах професійне навчання тривалий час розглядалося як центрований на індивіді лінійний процес розв'язання предметно-професійних проблем, за якого індивіди набувають доступні професійні знання та навички. Однак поступово більший акцент став ро-

битися на колективних зусиллях команд і, через усвідомлення важливості взаємозв'язку між індивідуальним і колективним навчанням, організації розвитку колективної практики прийняття рішень. Особливо актуальним це стало, коли західна система освіти після закінчення пандемії COVID-19 повернулася до очного навчання і стикнулася з низкою викликів щодо співіснування, взаємодії та співпраці осіб, які звикли до самоорганізації процесу свого навчання (особливо якщо був асинхронний варіант навчання) і втратили низку соціально затребуваних якостей (увага до співрозмовника, вміння підтримки соціального контакту стільки, скільки вимагається, а не хочеться, тощо). Для України, де тривалий період дистанційного навчання, спричинений пандемією, продовжився через повномасштабне вторгнення РФ, ще практично не розпочатий процес відповіді на такий виклик, але українські педагоги, які перейшли з дистанційного навчання на очне і мають можливість працювати офлайн зі здобувачами, практично кожного дня стикаються зі специфічним феноменом – соціальною атомізацією здобувачів освіти. Онлайн-середовище привчило індивідів до «функціонального» спілкування: за вимкненими камерами та мікрофонами зникла потреба зчитувати невербальні сигнали, витримувати емоційне напруження живої дискусії та нести колективну відповідальність у реальному часі. Тому для українських педагогів мова йде про затребуваність організації роботи зі здобувачами освіти, які мають в особистому багажі негативні наслідки онлайн-освіти, а саме:

1) втрата навички «фізичної присутності». Здобувачам освіти складно тривалий час перебувати в одному просторі з іншими особами, зберігаючи концентрацію та емпатію, натомість з'являється так звана «соціальна втомлюваність»;

2) дефіцит невербальної компетентності. Роки навчання через екрани призвели до розсинхронізації мимики, жестів і мовлення, що породжує недовіру всередині групи і детермінує зростання рівня тривожності й страху щодо зовнішнього світу;

3) страх перед «живим» конфліктом. В онлайні конфлікт можна ігнорувати, просто вийшовши з конференції. В офлайні

студенти часто виявляються безпорадними перед груповим тиском або розбіжністю думок;

4) демотивація навчання, яка є наслідком втрати соціальних контактів з одногрупниками та викладачем, відсутність самодисципліни і навичок самоорганізації, планування та відповідальності, монотонність лекцій та однотипність завдань на навчальних платформах, відчуття «невидимості», породжене ілюзією «чорного прямокутника з ім'ям», і те, що у великих онлайн-групах здобувач може вважати себе непомітним, перехід мотивації від внутрішньої (самопізнання) до зовнішньої (оцінки) і яка, за постійної одноманітності, стає менш ефективною.

І це все присутнє саме в той час, коли новітні освітні стратегії [1] визначили, що навчальні спільноти повинні забезпечувати не лише трансляцію знань, а й формування здатності до колаборації, критичного мислення та саморозвитку. Тому сукупність негативних факторів, які накладаються на процес навчання, у поєднанні із загальноосвітніми тенденціями в освіті змушують викладачів українських закладів освіти поєднувати в собі значну кількість знань і компетенцій, однією з яких є здатність і готовність до фасилітації – методу навчання й водночас інструменту ресоціалізації, що допомагає здобувачам вищої освіти заново навчитися «бути серед інших», сприймати групу як безпечне, але динамічне середовище.

Аналіз досліджень і публікацій. Розвиток теорії фасилітації в українському науковому і освітньому просторах спирається на синтез світового досвіду та адаптованих українських розроблень. Так, серед західних дослідників фасилітації доцільно виділити напрацювання R. Schwarz, автора концепції "The Skilled Facilitator", сфокусованій на системному підході до групової ефективності [2]. Важливі напрацювання щодо сутності та особливостей проведення фасилітації останніми роками були здійснені N. Francis, C. Pritchard, Z. Prytherch, St. Rutherford. Враховуючи новітні тенденції щодо застосування AI в освітньому процесі, цікавим є експериментальне дослідження M. Alsobay, D. M. Rothschild, J. M. Hofman, D. G. Goldstein, як фасилітація (у тому числі автоматизована за допомогою LLM) впливає на групову взаємодію. Сутність фа-

силітації, її призначення та роль у педагогічній діяльності за останні чверть сторіччя стали об'єктами науково-теоретичних і науково-практичних розвідок також для значної кількості українських педагогів, до кола яких входять: О. Вознюк, Л. Волкова, Г. Волошко, О. Галіцан, О. Караман, В. Курило, В. Нестеренко, О. Пометун, К. Шевченко, Т. Щербан, Ю. Яковенко та ін.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є дослідження сутності та педагогічного потенціалу фасилітації у процесі командування в групах здобувачів вищої освіти. Відповідно для кращого досягнення мети було сформульовано два завдання: 1) висвітлити роль викладача-фасилітатора; 2) визначити ефективні складові фасилітаційного методу формування згуртованої, продуктивної навчальної команди. Методологія дослідження охоплювала аналіз наукових публікацій, присвячених темі статті, та узагальнення теоретико-практичних напрацювань закордонних і вітчизняних дослідників.

Виклад основного матеріалу. Фасилітація (від англ. *facilitate* – «сприяти», «полегшувати», «допомагати») – це професійна організація процесу групової роботи, спрямована на прояснення та досягнення групою поставлених цілей. На відміну від модерації, фасилітація більше фокусується на емоційному стані групи та залученості кожного учасника. Виділивши у вступній частині ті психологічні проблеми, з якими стикаються сучасні здобувачі освіти, доцільно зазначити, що для українських вищих навчальних закладів однією з найвідчутніших перепон під час формування командної роботи є брак відчуття безпеки як на фізичному, так і на психологічному рівнях. Однак саме це відчуття є важливим фактором формування команди.

Одним із перших мислителів, які представили концепцію щодо цінності психологічної безпеки під час формування команди, був Е. Schein. У 1965 р. Е. Schein разом із W. Bennis описали психологічну безпеку як зниження «тривоги людини щодо того, що її в принципі прийняли та що вона цінується» [3], а пізніше Е. Schein у своїй статті [4] описав психологічну безпеку як невід'ємну частину допомоги людям у подо-

ланні захисної реакції і «тривоги навчання», особливо якщо вони припустилися помилки або все пішло не за планом. Науковець вказав: коли присутня психологічна безпека, люди можуть перемістити свою увагу із самозахисту на спільні цілі. Такий умовивід було покладено в основу фасилітаційної активності. Ставши фактично принципом, він почав визначати увесь процес фасилітації – учасники фасилітації мають відчувати себе в безпеці.

Крім того, одним із суттєвих внесків Е. Schein у сфері організаційного розвитку та командування стала модель трьох «рівнів» організаційної культури:

1. Артефакти – описують будь-які явні, видимі аспекти організації чи команди. Як для організації, так і для окремої команди в рамках організації такими елементами будуть: брендинг, логотипи, дрес-код та ін., тобто те, що можна побачити.

2. Проголошені цінності, через які співробітники або члени команди описують свою належність до організації в чинних або бажаних термінах: місія, цілі, заяви про цінності та соціальні контракти.

3. Базові припущення. Це несвідомі, невисловлені, важко сформульовані елементи організації, особливо зсередини. Вони містять «реальну», але не висловлену мету організації (Служити суспільству? Створити новий механізм допомоги?) та основні переконання щодо якості, швидкості чи безпеки.

Знаючи про обов'язковість цих трьох рівнів під час утворення команди, викладач-фасилітатор має також дотримуватися головного правила фасилітації: «Фасилітатор – це нейтральна третя сторона, яка не має права приймати рішення за групу, але несе повну відповідальність за структуру та зміст процесу взаємодії» [2, с. 3]. Взагалі командування у вищій школі є процесом формування колективу, який здатен ефективно діяти на основі довіри, спільної мети та взаємної підтримки, бо команда – це мала соціальна група, «члени якої взаємодіють на основі узгоджених цілей і норм, відчуваючи власну значущість у спільному результаті» [5, с. 118]. На думку М. Fullan, викладач-фасилітатор – це «каталізатор змін у груповій динаміці, який створює середовище довіри й взаємної

підтримки» [6, с. 36]. Отже, основними функціями викладача-фасилітатора в групі здобувачів вищої освіти можна вважати: а) створення безпечного середовища для висловлення ідей; б) стимулювання критичного мислення та креативності; в) нейтралізація конфліктів на ранніх етапах; г) забезпечення рівного розподілу ролей у команді.

Викладач-фасилітатор, долучившись до формування команди в групі здобувачів освіти, має також розуміти, що будь-яка група завжди репрезентує суспільство і практично завжди навчальна група є мінімоделлю суспільства. Тож, враховуючи, що в суспільстві немає рівності, те саме можна спостерігати і під час самостійного формування команд здобувачами освіти, що своєю чергою може підсилювати соціальну стратифікацію всередині навчальних груп. Відповідно, долучення фасилітатора до командоутворення в навчальній групі дозволяє не тільки врахувати соціально-економічні фактори та самооцінку підготовленості, але й сприяє уникненню однорідних груп, які знижують рівень залученості та рівності у процесі навчання. Це створює умови для формування команди не лише як формального колективу, а як спільноти практиків. У результаті фасилітаційна діяльність сприяє становленню не лише компетентного фахівця, а й активного члена академічної, професійної та соціальної спільноти.

Українські дослідники (наприклад, О. Вознюк) підкреслюють, що фасилітація є механізмом розвитку суб'єктності здобувачів освіти, адже передбачає активну участь кожного у плануванні, реалізації й оцінюванні спільної діяльності [7]. Її сутність полягає у переході від трансляційної моделі навчання до партнерської, де викладач виступає не джерелом готових знань, а посередником у процесі спільного їх конструювання. Фактично фасилітатор проводить групу здобувачів освіти процесом командоутворення, застосовуючи модель S. Kaner [8, с. 122]. Якщо спробувати вивести формулу цієї моделі, то процес фасилітації можна описати як перехід від дивергентного до конвергентного мислення:

Group Facilitation = Divergence+Groan Zone+Convergence

На кожному з цих складових викладач-фасилітатор має чітко орієнтуватися щодо переходу групи від одного етапу до іншого та професійно діяти (див. табл. 1). Доцільно вказати, що найскладнішим етапом й водночас найважливішим S. Kaner вважає «Groan Zone» (зону стогону). Річ у тому, що, коли група закінчує етап «дивергенції» (накидання ідей), вона потрапляє у простір, де ідей занадто багато, вони суперечливі, а єдиного рішення ще не видно. У здобувачів освіти це викликає роздратування: «Нащо ми це робимо?», «Це марна трата часу...», «Давайте просто проголосуємо». Тож завдання фасилітатора – не дати групі «згорнутися» до найпростішого рішення, а допомогти їй інтегрувати всі погляди в нове якісне рішення. Отже, робота в «Groan Zone» є найпродуктивнішим етапом фасилітації. Для здобувачів освіти, які звикли до швидкого «кліпового» формату онлайн-комунікації, цей етап є справжнім викликом, оскільки він вимагає витримки, емпатії та здатності перебувати в ситуації невизначеності. Тут доцільно нагадати, що найсуттєвішою характеристикою фасилітації є квінтесенція філософії E. Schein [9]: фасилітація – це не про те, як дати відповіді, а про те, як поставити запитання, які змусять групу знайти власні відповіді.

Таблиця 1 – Складові фасилітації за S. Kaner та дії фасилітатора

Етап	Дії фасилітатора
Дивергенція	Стимулювання «шквалу ідей», використання стікерів і фліпчартів.
Groan Zone	Підтримка групи, коли відчувається втома від розбіжностей; легітимізація конфлікту
Конвергенція	Синтез рішень, голосування, прийняття спільних зобов'язань.

У процесі фасилітації командоутворення є ще один важливий момент. Фахівці з досвідом ведення груп прекрасно розуміють, що процес командоутворення не є однозначно лінійним і прогресивним, відповідно фасилітаційний підхід здатний забезпечити природний розвиток групової динаміки, тільки якщо враховує умови моделі B. W. Tuckman [10], за якою команда проходить шлях від етапу формування (Forming) через

конфлікт (Storming) до нормування (Norming) і продуктивної діяльності (Performing) та розпаду / розформуванню (Adjourning). Розуміння цих етапів дозволяє фасилітатору вчасно змінювати інструментарій, який стимулює роботу команди і формує атмосферу довіри та залучення, а також надавати допомогу здобувачам в усвідомленні власних ролей і розвивати їхні soft skills – навички ефективної комунікації та спілкування, емоційного інтелекту, відповідальності та гнучкості мислення, конструктивного розв’язання конфліктів (див. табл. 2).

Для ефективного командоутворення в академічних групах викладачі-фасилітатори, як правило, використовують дієві методи, до яких можна віднести:

1) World Café («Світове кафе»), проведення якого дозволяє обговорити складні питання в неформальній атмосфері, а здобувачі освіти, переходячи від столу до столу, збирають ідеї та створюють «колективний розум».

2) Appreciative Inquiry («Позитивне дослідження»), під час якого замість пошуку проблем команда фокусується на тому, що вже працює добре. Це сприяє формуванню позитивного клімату і демонструє можливість розв’язання складних проблем.

3) Open Space Technology («Технологія відкритого простору»), у якому здобувачі самі формують порядок денний, що максимально стимулює відповідальність за результат.

Таблиця 2 – Характеристика етапів групової динаміки за В. W. Tuckman та завдання фасилітатора

Етап (за В. W. Tuckman)	Характеристика	Завдання викладача- фасилітатора
Forming (формування)	орієнтація, висока залежність від лідера	знайомство, встановлення правил, визначення цілей
Storming (шторм)	конфлікти, боротьба за лідерство, супротив	конструктивне розв’язання суперечок, підтримка
Norming (нормування)	узгодження правил, розвиток згуртованості	делегування повноважень, структурування роботи

Performing (виконання)	продуктивність, енергія, автономія	моніторинг, стимулювання інновацій
Розпад / розформування (Adjourning)	допомога в «закритті» спільного досвіду, підготовка до нових викликів	«архітектор рефлексії»: проведення ретроспективи, валідація почуттів, перетворення досвіду в soft skills

Наостанок доцільно звернути увагу на одну деталь, акцент щодо якої був зроблений авторами статті "Making teamwork work" [11]. Дослідники вказали, що найважливішим для успішної командної роботи є усвідомлене проєктування і фасилітація групових задач, а не їхнє автоматичне внесення до навчальної програми. Автори зазначають, що здобувачі освіти часто негативно оцінюють командні активності, які не підтримуються чіткими інструкціями, фасилітацією та оцінюванням, що враховує співпрацю й індивідуальний внесок. Це підкреслює необхідність активної ролі викладача-фасилітатора та продуманої стратегії групового навчання.

Висновки. У сучасному динамічному світі здатність працювати в команді є однією з ключових компетенцій випускника закладу вищої освіти, адже сучасне суспільство дає запити на фахівців, здатних працювати у команді, мислити креативно та ухвалювати колективні рішення. Проте стихійне об'єднання здобувачів вищої освіти у групи не гарантує ефективної співпраці та формування команди. Саме тут на зміну традиційному викладанню має прийти фасилітація як мистецтво керування процесом групової динаміки для формування команди та досягнення нею спільних цілей. У цьому контексті фасилітація постає як педагогічна технологія співпраці, що спрямована на створення середовища, у якому здобувачі вищої освіти самостійно формують цінності, приймають рішення, розв'язують конфлікти й будують командну взаємодію. Фасилітація командоутворення у вищій школі є важливим чинником підвищення ефективності навчального процесу та розвитку соціальної компетентності здобувачів освіти. Вона забезпечує перехід до гуманістичної парадигми педагогічної взаємодії, де домінує

партнерство, довіра та взаємна підтримка. Отже, фасилітація у вищій освіті є не лише технологією навчання, а ціннісним підґрунтям нової педагогічної культури.

Список використаних джерел

1. UNESCO. 2014 Asia-Pacific Education Research Institutes Network (ERI-Net) Regional study on Transversal Competencies in Education Policy and Practice (Phase II): School and Teaching Practices for Twenty-First Century Challenges : Lessons from the Asia-Pacific Region. Bangkok : UNESCO, 2016. 4 p.
2. Schwarz R. The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers. Third edition. San Francisco : John Wiley & Sons, Inc, 2017. 408 p.
3. Schein E. H., Bennis W.G. Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach. New York : Wiley, 1965. 376 p.
4. Schein E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 1984. Vol. 25, No. 2. P. 3–16.
5. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2010. 376 с.
6. Fullan M. The Principal: Three Keys to Maximizing Impact. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 240 p.
7. Вознюк О.В. Фасилітація у педагогічному процесі: теоретико-методологічні основи. Житомир: Вид-во ЖДУ, 2019. 214 с.
8. Kaner S. Promoting Mutual Understanding for Effective Collaboration in Cross-Functional Groups with Multiple Stakeholders. *The IAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation* / by S. Schuman (Ed.). San Francisco : Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2005. P. 115–135.
9. Schein E. H. Humble Inquiry. Transforming Relationships Through Curious and Thoughtful Dialogue. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2013. 148 p.
10. Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*. 1977. № 2 (4). P. 419–427.
11. Francis N., Pritchard C., Prytherch Z., Rutherford St. Making teamwork work: enhancing teamwork and assessment in higher education. *FEBS Open Bio*. 2024. Vol. 15. P. 35–47.

References

1. UNESCO (2016), 2014 Asia-Pacific Education Research Institutes Network (ERI-Net) Regional study on Transversal Competencies in Education Policy and Practice (Phase II): School and Teaching Practices for Twenty-First Century Challenges: Lessons from the Asia-Pacific Region, UNESCO, Bangkok, 4 p.
2. Schwarz, R. (2017), *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers*, third edition, John Wiley & Sons, Inc., San Francisco.
3. Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965), *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, Wiley, New York.
4. Schein, E. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 3–16.
5. Orban-Lembrik, L. E. (2010), *Psychology of Management : textbook*, Akademydav, Kyiv.
6. Fullan, M. (2014), *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*, Jossey-Bass, San Francisco.
7. Voznyuk, O. V. (2019), *Facilitation in the pedagogical process: theoretical and methodological foundations*, Zhytomyr State University Press, Zhytomyr.
8. Kaner, S. (2005), *Promoting Mutual Understanding for Effective Collaboration in Cross-Functional Groups with Multiple Stakeholders*, *The IAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation / by S. Schuman (Ed.)*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, pp. 115–135.
9. Schein, E. H. (2013), *Humble Inquiry. Transforming Relationships Through Curious and Thoughtful Dialogue*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
10. Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1977), "Stages of Small-Group Development Revisited", *Group & Organization Studies*, № 2 (4), pp. 419–427.
11. Francis, N., Pritchard, C., Prytherch, Z. & Rutherford, St. (2024), "Making teamwork work: enhancing teamwork and assessment in higher education", *FEBS Open Bio*, Vol. 15, pp. 35–47.

Дата першого надходження статті до видання: 22.01.2026.

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.02.2026.

Дата публікації (оприлюднення): 23.03.2026.