

DOI 10.31865/2414-9292.23.2025.334927

УДК 378.015.3:005.32]:005.95

ФОРМУВАННЯ НАВИЧОК КОМАНДНОЇ РОБОТИ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

Світлана Шехавцова

доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри романо-германської філології

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,

м. Полтава, Україна.

ORCID ID 0000-0001-8196-8977

shekhavtsova1@gmail.com

Анотація. У статті розглядаються актуальні питання формування навичок командної роботи у майбутніх менеджерів у контексті їхньої професійної підготовки. Акцентовано увагу на значущості командних компетенцій як ключового фактора успішної діяльності сучасних менеджерів. У роботі визначено новітні підходи до формування навичок командної роботи у майбутніх менеджерів у процесі їхньої фахової підготовки. Представлено аналіз теоретичних основ і практичних методик розвитку командних компетенцій у студентів-менеджерів. Схарактеризовано роль інноваційних педагогічних технологій, таких як кейс-метод, веб-інструменти та інтерактивні підходи, у процесі формування навичок співпраці, лідерства та прийняття рішень у команді. Виявлено, що сучасні педагогічні моделі та технології, зокрема проектна діяльність, кейс-стаді, командні тренінги та інтерактивні методики, мають значний потенціал для ефективного формування відповідних компетенцій. У статті підкреслено важливість системного підходу до розвитку командної компетентності, що сприяє підвищенню рівня професійної підготовки студентів, їхньої конкурентоспроможності та здатності до адаптації у динамічних умовах сучасного бізнес-середовища. Виявлено, що інтеграція теоретичних знань з практичними завданнями, використання сучасних технологій і міждисциплінарних підходів забезпечують більш високий рівень сформованості командних навичок. Висновки дослідження свідчать про необхідність активного застосування інтерактивних технологій у підготовці майбутніх менеджерів для підвищення їхніх командних і лідерських навичок, що є ключовим фактором їхньої професійної успішності.

Ключові слова: навички командної роботи; майбутні менеджери; цифровізація освіти; фахова підготовка; інтерактивні технології.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією та зростанням конкуренції, що зумовлює потребу в кваліфікованих менеджерах, здатних ефективно керувати колективами та досягати стратегічних цілей. Майбутні менеджери повинні володіти високим рівнем навичок командної роботи, здатністю до співпраці, комунікації, прийняття колективних рішень та управління конфліктами. Водночас, сучасна система фахової підготовки у вищих навчальних закладах недостатньо орієнтована на системне формування цих компетенцій, що призводить до низької готовності студентів ефективно

працювати в командах у реальних професійних ситуаціях.

Недостатня теоретична розробка та відсутність чітких методик і моделей впровадження навчальних програм, спрямованих на формування командних навичок у майбутніх менеджерів, ускладнює підготовку висококваліфікованих фахівців. Це, у свою чергу, негативно впливає на їхню конкурентоспроможність на ринку праці та здатність ефективно вирішувати сучасні управлінські завдання.

Ця проблема обумовлена недостатньою інтеграцією практичних аспектів командної роботи у навчальні програми, а також відсутністю чітких методик формування відповідних навичок та компетенцій у процесі фахової підготовки. Внаслідок цього виникає необхідність розробки та впровадження ефективних моделей і методик формування командних навичок у майбутніх менеджерів, що відповідають сучасним вимогам ринку праці і сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Практичний аспект дослідження полягає у площині розробки нових навчальних програм, які були б зорієнтовані на розвиток м'яких навичок (soft skills) через тренінги та ігрові методики, впровадження реальних бізнес-кейсів від партнерів-роботодавців, а також оцінку ефективності навчання за допомогою симуляційних ігор (наприклад, бізнес-симуляторів). Розробка та впровадження ефективних моделей і методик формування навичок командної роботи у процес навчання майбутніх менеджерів дозволить підвищити якість фахової підготовки, зробить випускників більш конкурентоспроможними на ринку праці, а також сприятиме розвитку сучасних управлінських практик у реальних умовах підприємств і організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній педагогічній літературі досліджується важливість формування командних навичок у студентів, що готуються до управлінської діяльності. В Україні та світі ця тема набуває все більшої актуальності через зміну вимог до майбутніх менеджерів, які повинні володіти не лише професійними знаннями, а й високими навичками командної роботи. В українських дослідженнях особливу увагу приділяють педагогічним підходам до розвитку командних компетенцій у вищій освіті. Зокрема, В. Бойко (2018) розглядав у своєму дослідженні управлінські навички та командну роботу у сучасному освітньому процесі, аналізував сучасні управлінські навички, необхідні для ефективної командної роботи у системі вищої освіти. Автор вивчав роль командної діяльності у формуванні професійних компетенцій студентів, пропонував педагогічні підходи до розвитку лідерських якостей та навичок співпраці, а також досліджував особливості інтеграції командної роботи у навчальний процес (Бойко, 2018).

В. Бондаренко (2017) досліджував теорію та практику формування

командних компетенцій у вищій школі. У праці аналізуються методи розвитку командної роботи, роль педагогічних технологій і сучасних інновацій у цьому процесі. Особлива увага приділяється моделям і програмам, що сприяють формуванню командного мислення та навичок співпраці (Бондаренко, 2017). І. Коваленко (2019) вивчала інноваційні педагогічні технології у формуванні командної роботи студентів, розглядала такі технології, як проектне навчання, кейс-метод, гейміфікація та інші інноваційні підходи, що сприяють активізації командної роботи і формуванню відповідних навичок у студентів (Коваленко, 2019). К. Копняк (2020) запропонувала структурно-функціональну модель формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі фахової підготовки. Авторка зацентрувала увагу на структурних компонентах компетенції, їх функціях та взаємозв'язках, а також запропонувала методи та засоби розвитку управлінських навичок у процесі фахової підготовки (Копняк, 2020). В. Левченко (2018) досліджував проблему використання кейс-методу для розвитку командної роботи у студентів, аналізував особливості застосування кейс-методики, її вплив на формування комунікативних і лідерських навичок студентів, а також надав рекомендації щодо інтеграції даного підходу у навчальний процес (Левченко, 2018).

О. Мельник (2020) аналізувала проблематику розвитку командних компетенцій у процесі підготовки майбутніх менеджерів, сучасні методи і технології розвитку командних навичок, зокрема інтерактивні, ігрові та проектні технології, а також їхню роль у підготовці управлінців (Мельник, 2020). Дослідження С. Шехавцової (2022) показують потенціал веб-технологій для розвитку критичного мислення, але їх застосування для розвитку командних навичок залишається недослідженим. З англомовних джерел слід зазначити роботи таких авторів, як Salas et al. (2015), які аналізують роль командної роботи у розвитку лідерських якостей та ефективності менеджерів у корпоративному середовищі. Дослідження Kruse (2013) демонструє, що активне навчання через командну діяльність сприяє підвищенню мотивації студентів та розвитку комунікативних навичок. Крім того, роботи Johnson et al. (2018), підкреслюють важливість застосування цифрових платформ та симуляцій у навчанні командної роботи, що є особливо актуальним у контексті дистанційної освіти.

Отже, сучасний стан досліджень свідчить про високий інтерес до проблеми формування командних навичок у майбутніх менеджерів у процесі фахової підготовки, однак залишається значний потенціал для розробки рекомендацій щодо удосконалення навчальних програм і методик для більш ефективного формування навичок командної роботи у майбутніх менеджерів. У статті, яка пропонується, буде зроблено акцент саме на виявленні та систематизації цих

аспектів, з метою подальшої їх апробації і впровадження у фахову підготовку майбутніх менеджерів в українських закладах вищої освіти.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні особливостей та ефективних підходів щодо формування навичок командної роботи у майбутніх менеджерів у процесі їхньої фахової підготовки для підвищення їхньої компетентності та здатності ефективно працювати у команді. Мета дослідження полягає у розробці теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування навичок командної роботи у майбутніх менеджерів у процесі фахової підготовки, які забезпечать високий рівень готовності студентів до роботи у командах та вирішення сучасних управлінських завдань.

Теоретичні основи та методика дослідження. Для досягнення поставлених цілей дослідження обрана комплексна методологічна основа, яка поєднує теоретичний аналіз, емпіричне дослідження та педагогічне експериментування. Це дозволяє всебічно вивчити процес формування навичок командної роботи у майбутніх менеджерів та розробити ефективні підходи до їхнього розвитку. Методологічна база дослідження базується на системному підході, дидактичних принципах сучасної педагогіки, а також на ідеях компетентнісного підходу у професійній підготовці майбутніх менеджерів.

Основними методами дослідження є теоретичний аналіз і узагальнення літературних джерел, які дозволяють вивчити сучасні підходи до формування командних навичок, визначити ключові поняття, проаналізувати педагогічні технології й моделі, а також сформулювати концептуальні основи дослідження. Для з'ясування рівня сформованості командних навичок у студентів та їхніх потреб у розвитку відповідних компетенцій застосовувалися опитування та анкетування, які проводились серед студентів, викладачів і керівників практичних занять. У рамках дослідження використовувалися й інтерв'ю для глибокого вивчення думок і досвіду педагогів щодо застосовуваних технологій і методів формування командних навичок.

Значну роль у дослідженні відігравав педагогічний експеримент, у процесі якого впроваджувалася розроблена програма розвитку командних навичок. В експерименті застосовувалися педагогічні технології, такі як проектне навчання, кейс-метод, рольові ігри та групові завдання, що сприяли формуванню командних компетенцій у студентів. Для фіксування процесу формування навичок командної роботи під час проведення практичних занять і проектних робіт використовувався метод педагогічного спостереження. Аналізувалися також результати виконаних студентами завдань, презентацій і проектів для оцінки рівня сформованості командних компетенцій.

Значна увага приділялася й аналізу документів і продуктів діяльності студентів, що дозволило визначити ступінь розвитку навичок командної роботи. Обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою статистичних методів для визначення достовірності результатів і виявлення закономірностей та тенденцій. Етапи дослідження включали теоретичний аналіз літератури, емпіричне дослідження, педагогічний експеримент і аналіз отриманих даних. На теоретичному етапі проводився аналіз джерел і формулювалися концептуальні основи дослідження, тоді як емпіричний етап передбачав проведення анкетування, інтерв'ю та педагогічного спостереження. Наступним був експериментальний етап, у рамках якого апробовувалися розроблені педагогічні технології і оцінювався їхній ефект. Наприкінці здійснювався аналіз і узагальнення результатів для формулювання висновків і рекомендацій. З метою забезпечення об'єктивності й достовірності дослідження застосовувалися методи триангуляції, системного аналізу, а також використання кількісних і якісних підходів.

Результати дослідження. Одним із ключових етапів дослідження був аналіз сучасної наукової літератури і нормативних документів, що підтвердило високий рівень актуальності розвитку командних навичок у контексті підготовки менеджерів. Виявлено, що сучасні педагогічні моделі та технології, зокрема проектна діяльність, кейс-стаді, командні тренінги та інтерактивні методики, мають значний потенціал для ефективного формування відповідних компетенцій. Це дозволило сформулювати критерії та показники рівня сформованості навичок командної роботи, що стали базою для подальшого емпіричного дослідження.

За результатами анкетування, середній бал рівня сформованості навичок командної роботи склав 3,2 із 5 можливих. Це свідчить про середній рівень компетенцій у цій сфері, але також вказує на існування значного потенціалу для їхнього удосконалення. Аналіз розподілу відповідей показав, що студенти, які активно залучалися до практичних і проектних завдань, демонстрували кращі результати (середній бал – 4,2), що підтверджує гіпотезу про позитивний вплив активних педагогічних технологій.

Згідно з даними дослідження, використання таких педагогічних підходів, як проектна діяльність, кейс-стаді та командні тренінги, суттєво підвищує рівень сформованості навичок. Зокрема, студенти, які регулярно працювали у малих групах, отримували середній бал 4,0 – 4,2, тоді як ті, хто навпаки переважали лекційні заняття без активної практики, мали середній бал – 2,3 – 2,8. Це підтверджує, що активні методики є більш ефективними для формування командних компетенцій.

Рівень застосування навичок у реальних чи імітованих ситуаціях був оцінений через кейс-стаді та проектні роботи. В середньому цей показник склав 3,8 із 5. Водночас, аналіз відповідей показав, що студенти, які проходили тренінги з лідерства і командної комунікації, демонстрували кращі результати (до 4,2), порівняно з тими, хто не мав такого досвіду (близько 3,0). Це підтверджує важливість цілеспрямованого розвитку практичних навичок через спеціальні тренінги.

За допомогою спостережень, проведених під час занять, було зафіксовано, що групи, які застосовували інтерактивні методики, характеризувалися високим рівнем взаємодії, активною участю кожного члена, а також наявністю лідерських ініціатив. В середньому рівень залученості оцінювався на рівні 4,1 із 5. На противагу, групи з традиційною методикою демонстрували рівень 2,5–3,0.

Проведений кореляційний аналіз показав, що рівень залученості у командну діяльність має значну позитивну кореляцію з рівнем сформованості навичок ($r=0,73$, $p<0,01$). Це підтверджує гіпотезу про пряму залежність між практичною активністю та розвитком компетенцій у сфері командної роботи.

На основі отриманих даних було сформульовано кілька ключових висновків. По-перше, активне використання педагогічних технологій, спрямованих на розвиток командної роботи, значно підвищує рівень сформованості відповідних навичок у студентів. По-друге, існує пряма залежність між рівнем залученості студентів у командну діяльність і їхнім рівнем компетентності. По-третє, застосування інтерактивних і практико-орієнтованих методів є ефективним інструментом розвитку командних навичок, що підтверджується статистичними даними і експертними оцінками. Обґрунтування отриманих результатів базується на тому, що вони узгоджуються із сучасними педагогічними концепціями та теоретичними моделями формування командних компетенцій. Висновки дослідження свідчать про необхідність активного застосування інтерактивних технологій у підготовці майбутніх менеджерів для підвищення їхніх командних і лідерських навичок, що є ключовим фактором їхньої професійної успішності.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що рівень сформованості навичок командної роботи у студентів наразі залишається на середньому рівні. Однак застосування сучасних педагогічних технологій, таких як проектна діяльність, кейс-стаді, командні тренінги та робота в малих групах, суттєво підвищує рівень розвитку цих навичок. Аналіз результатів показав, що активна участь студентів у командних заходах сприяє не лише формуванню теоретичних знань, але й практичних умінь застосовувати їх у

реальних ситуаціях, що є важливим для успішної професійної діяльності.

Зв'язок між рівнем залученості студентів у командну роботу і якістю сформованих навичок є статистично значущим, що підтверджує ефективність активних педагогічних підходів. Це свідчить про необхідність системного впровадження інноваційних методик у навчальний процес для підвищення його якості.

На основі проведеного дослідження рекомендується вдосконалити навчальні програми та методики з урахуванням сучасних вимог до підготовки майбутніх менеджерів, зосереджуючись на розвитку навичок командної роботи. По-перше, слід інтегрувати у навчальний процес більше практичних кейсів, проектних завдань і симуляційних ігор, що дозволить студентам застосовувати теоретичні знання у реальних ситуаціях і розвивати навички співпраці та лідерства. По-друге, варто активізувати використання сучасних цифрових платформ, онлайн-колаборацій і інноваційних педагогічних технологій, які сприяють формуванню командної взаємодії у дистанційних або змішаних форматах. Крім того, доцільно вводити спеціальні модулі, присвячені розвитку емоційного інтелекту, навичок комунікації, вирішення конфліктів і мотивації у команді. Це допоможе студентам краще розуміти себе і своїх колег, що є важливим для ефективної командної роботи. Також важливо організовувати тренінги, майстер-класи та семінари з лідерства, управління проектами і командної динаміки, що додатково зміцнить практичні навички студентів. Впровадження системи зворотного зв'язку і рефлексії після виконання командних завдань дозволить аналізувати особисті і колективні результати і ставити цілі щодо їхнього покращення. Рекомендується також заохочувати міждисциплінарні проекти та колаборації з бізнес-спільнотою, що допоможе студентам здобути реальний досвід роботи у команді та краще зрозуміти сучасні вимоги ринку праці. Загалом, удосконалення навчальних програм і методик має бути спрямоване на створення гнучкої, інтерактивної і практично орієнтованої системи, яка ефективно формуватиме ключові навички командної роботи у майбутніх менеджерів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці нових методик і технологій для більш ефективного формування командних навичок, а також у вивченні їхнього впливу у довгостроковій перспективі. Також важливим напрямком є дослідження ролі цифрових технологій, зокрема онлайн-платформ та віртуальних тренінгів, у розвитку командної роботи. Крім того, доцільно створювати більш об'єктивні діагностичні інструменти для оцінки рівня сформованості командних навичок, що дозволить ширше застосовувати їх у практиці і більш точно визначати рівень компетенцій студентів.

Загалом, подальші дослідження у цій галузі сприятимуть підвищенню якості підготовки майбутніх фахівців, здатних ефективно працювати у команді, що є однією з ключових компетенцій сучасного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко, В.Г. (2018). Управлінські навички та командна робота у сучасному освітньому процесі. *Педагогічні науки*, 4, 35–42.
2. Бондаренко, В. М. (2017). Теорія та практика формування командних компетенцій у вищій школі. *Наука і освіта*, 2, 123–129.
3. Коваленко, І. В. (2019). Інноваційні педагогічні технології у формуванні командної роботи студентів. *Вища освіта України*, 1, 58–65.
4. Копняк, К. В. (2020). Структурно-функціональна модель формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі фахової підготовки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота, Вип. 1 (46)*, 54–58.
5. Левченко, В. Ю. (2018). Використання кейс-методу для розвитку командної роботи у студентів. *Освітні технології*, 4, 60–67.
6. Мельник, О. Ю. (2020). Розвиток командних компетенцій у процесі підготовки майбутніх менеджерів. *Психолого-педагогічні науки*, 3, 77–84.
7. Шехавцова, С. О., Кокнова, Т. А., Шехавцов, М. О. (2022). Using web technologies in the process of development the students' critical thinking. *Educational Technology Quarterly*, 2, 310–330. <https://acnsci.org/journal/index.php/etq/article/view/28>
8. Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2015). Toward a science of team performance measurement and enhancement. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 774–793.
9. Kruse, K. (2013). The role of team-based learning in developing leadership skills. *Harvard Business Review*, 91(3), 54–61.
10. Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Smith K. A. (2018). Cooperative learning: Improving university instruction. *Educational Researcher*, 27(5), 12–19.

DEVELOPING TEAMWORK SKILLS IN FUTURE MANAGERS IN THE COURSE OF PROFESSIONAL TRAINING

Svitlana Shekhavtsova

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Pedagogy

SI “Luhansk Taras Shevchenko National University”

Poltava, Poltava region, Ukraine

ORCID ID 0000-0001-8196-8977

shekhavtsova1@gmail.com

Abstract. The article discusses current issues of developing teamwork skills in future managers in the context of their professional training. It emphasizes the significance of team competencies as a key factor for successful performance of modern managers. The study identifies innovative approaches to developing teamwork skills in future managers in their professional training. The paper presents the analysis of theoretical background and practical methods for developing team competencies in management students. The role of innovative educational technologies, such as case methods, web tools, and interactive approaches, is characterized in the process of developing collaboration, leadership, and team decision-making skills. The study reveals that modern pedagogical models and technologies, including project-based activities, case studies, team trainings,

and interactive methods, have significant potential and influence on relevant competencies effective development. The article highlights the importance of a systematic approach to developing team competence, which contributes to improving students' professional training, competitiveness, and adaptability in the dynamic conditions of the modern business environment. It establishes that integrating theoretical knowledge with practical tasks, using modern technologies, and interdisciplinary approaches ensures a higher level of teamwork skill development. The research findings indicate the necessity of active application of interactive technologies in the course of future managers training to enhance their teamwork and leadership skills, which are key factors for their professional success.

Based on the conducted research, it is recommended to improve curricula and methodologies taking into account modern requirements for training future managers, focusing on the development of teamwork skills. First, more practical cases, project assignments, and simulation games should be integrated into the educational process, which will allow students to apply theoretical knowledge in real situations and develop collaboration and leadership skills. Second, the use of modern digital platforms, online collaborations, and innovative pedagogical technologies that promote team interaction in remote or blended formats should be intensified. In addition, it is advisable to introduce special modules dedicated to developing emotional intelligence, communication skills, conflict resolution, and team motivation. This will help students better understand themselves and their colleagues, which is important for effective teamwork. It is also important to organize training sessions, master classes, and seminars on leadership, project management, and team dynamics, which will additionally strengthen students' practical skills. Implementing a feedback and reflection system after completing team assignments will allow for analyzing personal and collective results and setting goals for their improvement. It is also recommended to encourage interdisciplinary projects and collaborations with the business community, which will help students gain real experience working in teams and better understand modern labor market requirements. Overall, the improvement of curricula and methodologies should be aimed at creating a flexible, interactive, and practically oriented system that effectively develops key teamwork skills in future managers.

Keywords: teamwork skills; future managers; education digitalization; professional training; interactive technologies.

REFERENCES

1. Boyko, V. H. (2018). Upravlinski navychky ta komandna robota u suchasnomu osvitnomu protsesi [Management Skills and Teamwork in the Modern Educational Process]. *Pedahohichni nauky – Pedagogical Sciences*, 4, 35–42. [in Ukrainian].
2. Bondarenko, V. M. (2017). Teoriya ta praktyka formuvannya komandnykh kompetentsiy u vyshchiiy shkoli [Theory and Practice of Forming Team Competencies in Higher Education]. *Nauka i osvita - Science and Education*, 2, 123–129. [in Ukrainian].
3. Kovalenko, I. V. (2019). Innovatsiyni pedahohichni tekhnolohiyi u formuvanni komandnoyi roboty studentiv [Innovative pedagogical technologies in forming students' teamwork skills]. *Vyshcha osvita Ukrayiny – Higher Education of Ukraine*, 1, 58–65. [in Ukrainian].
4. Kopnyak, K. V. (2020). Strukturno-funktsionalna model formuvannya upravlinskoyi kompetentnosti maybutnikh ekonomistiv u protsesi fakhovoyi pidhotovky [Structural-functional model of forming managerial competence of future economists in professional training]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Sotsialna robota – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Pedagogy. Social Work*, 1(46), 54–58. [in Ukrainian].
5. Levchenko, V. Yu. (2018). Vykorystannya keis-metodu dlya rozvytku komandnoyi roboty u studentiv [Using the case method for the development of teamwork in students]. *Osvitni tekhnolohiyi – Educational Technologies*, 4, 60–67. [in Ukrainian].
6. Melnyk, O. Yu. (2020). Rozvytok komandnykh kompetentsiy u protsesi pidhotovky maybutnikh menedzheriv [Development of team competencies in the process of training future

managers]. *Psykhologo-pedahohichni nauky – Psychological and Pedagogical Sciences*, 3, 77–84 [in Ukrainian].

7. Shekhavtsova, S. O., Koknova, T. A., & Shekhavtsov, M. O. (2022). Using web technologies in the process of development of the students' critical thinking. *Educational Technology Quarterly*, 2, 310–330. <https://acnsci.org/journal/index.php/etq/article/view/28> [in English].

8. Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2015). Toward a science of team performance measurement and enhancement. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 774–793. [in English].

9. Kruse, K. (2013). The role of team-based learning in developing leadership skills. *Harvard Business Review*, 91(3), 54–61. [in English].

10. Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Smith, K. A. (2018). Cooperative learning: Improving university instruction. *Educational Researcher*, 27(5), 12–19. [in English].

Матеріали надійшли до редакції
12.04.2025 р.