

## **ТИМБІЛДИНГ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМАНДНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ МАГІСТРІВ МЕДСЕСТРИНСТВА**

**Хомко О.Й., Сидорчук Р.І., Петрюк Б.В., Петринич В.В., Кифяк П.В.**

*Буковинський державний медичний університет, м. Чернівці, Україна*

**Ключові слова:** медсестри-магістранти, тимбілдинг, командування, професійна підготовка, лідерство, педагогічна технологія, командна культура.

*Буковинський медичний вісник. 2026. Т. 30, № 2 (118). С. 187-191.*

**DOI:** 10.24061/2413-0737.30.2.118.2026.29

**E-mail:** rsydorчук@bsmu.edu.ua

**Резюме.** У контексті реформування системи охорони здоров'я зростає попит на медсестер-магістрів із розвиненими клінічними, управлінськими та комунікативними компетентностями. Підготовка фахівців такого рівня потребує впровадження інноваційних педагогічних технологій, спрямованих на формування навичок ефективної командної взаємодії. Одним із ключових інструментів у цьому процесі постає тимбілдинг як дієвий засіб розвитку професійної командної культури.

**Мета дослідження** – обґрунтувати педагогічну доцільність застосування технологій тимбілдингу в освітньому процесі магістрів медсестринства та визначити їхній вплив на формування професійно-лідерського потенціалу майбутніх фахівців.

**Матеріал і методи.** Застосовано комплекс наукових методів: теоретичний аналіз наукових джерел із менеджменту в освіті та медсестринстві, узагальнення педагогічного досвіду, метод теоретичного моделювання освітніх ситуацій, а також педагогічне спостереження за груповою динамікою під час проведення тренінгів із командування.

**Результати.** Встановлено, що систематичне застосування технології тимбілдингу сприяє інтенсивному розвитку професійної комунікації, емоційного інтелекту та навичок колегіального ухвалення рішень. Доведено, що використання командних вправ підвищує рівень відповідальності за колективний результат та активізує лідерські якості магістрантів. Інтеграція таких методів оптимізує психологічний клімат у групі, мінімізує конфліктність і посилює внутрішню мотивацію до професійного самовдосконалення.

**Висновки.** Тимбілдинг визначено як високоефективну педагогічну технологію формування командної культури медсестер-магістрантів. Впровадження цієї технології в освітній процес забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців, готових до лідерства та ефективної роботи в межах мультидисциплінарних медичних команд.

---

## **TEAMBUILDING AS A PEDAGOGICAL TECHNOLOGY FOR FORMING PROFESSIONAL TEAM CULTURE IN FUTURE MASTERS OF NURSING**

**Khomko O.Y., Sydorчук R.I. Petruk B.V., Petrynych V.V., Kyfiak P.V.**

**Key words:** graduate nurses, team building, professional training, leadership, educational process.

*Bukovinian Medical Herald. 2026. V. 30, № 2 (118). P. 187-191.*

**Resume.** In the current context of healthcare system reform, the role of a master's-level nurse is growing as a specialist with well-developed clinical, managerial, and communication competencies. The training of such specialists requires the implementation of innovative pedagogical technologies that can develop the skills for effective team interaction. One effective tool is team building to develop a professional team culture.

**Purpose of the work.** To substantiate the pedagogical feasibility of using team building in the training of master nurses and to determine its impact on the formation of professional and leadership competencies.

**Material and methods.** The analysis of scientific sources on management problems in education and nursing, generalization of pedagogical experience, methods of theoretical modelling of educational situations, as well as elements of observation of group dynamics during team trainings in the master's degree were used.

**Results.** It was established that the systematic use of team building technologies contributes to the development of professional communication, emotional

*intelligence, joint decision-making skills, responsibility for collective results and leadership potential of graduate nurses. Team building improves the psychological climate in the group, reduces the level of conflict, increases motivation for learning and professional self-improvement.*

**Conclusions.** *Team building is an effective pedagogical strategy for fostering a professional team culture among graduate nurses. Its integration into the educational process ensures the training of competitive specialists capable of leadership and effective work in a multidisciplinary medical team.*

**Вступ.** Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлюють переосмислення ролі медичної сестри у структурі медичної допомоги. Медсестра більше не сприймається виключно як виконавець лікарських призначень; вона постає як самостійний суб'єкт професійної діяльності, активний учасник клінічного процесу, координатор сестринської допомоги, наставник, організатор і лідер. Особливо це стосується медсестер, які здобувають освітній ступінь магістра, адже їхня професійна підготовка передбачає оволодіння не лише клінічними знаннями, а й управлінськими, педагогічними, дослідницькими та комунікативними компетентностями [1, 9, 10].

У таких умовах змінюється і логіка освітнього процесу. Підготовка медсестер-магістрантів потребує впровадження інтерактивних педагогічних технологій, здатних формувати цілісну професійну особистість, готову до роботи в умовах мультидисциплінарної взаємодії, високої відповідальності та психологічного навантаження. Однією з таких технологій є тимбілдинг – командоутворення, яке у професійній освіті набуває не лише організаційного, а глибокого педагогічного та виховного змісту [4, 6, 7].

**Основна частина.** Тимбілдинг у системі підготовки медсестер-магістрів доцільно розглядати як комплексну педагогічну технологію, спрямовану на формування командної культури, розвиток лідерства, взаємної довіри, відповідальності та професійної взаємодії. Його значення зумовлене самою природою медичної діяльності, що є командною за своєю суттю. Успішність лікувально-діагностичного процесу залежить від узгодженості дій лікарів, медичних сестер, фахівців із реабілітації, психологів, фармацевтів та інших учасників медичної команди. Тому ще на етапі магістерської підготовки необхідно створити педагогічні умови, у яких студенти не лише опановують теоретичні знання, а й навчаються ефективній взаємодії, спільному ухваленню рішень, розподілу відповідальності та конструктивному вирішенню конфліктів [3, 5, 11, 12].

Педагогічна сутність тимбілдингу полягає у створенні освітнього простору співпраці. Це не просто організація спільних заходів чи тренінгів, а цілеспрямований процес формування групової динаміки, у якій кожен учасник усвідомлює власну роль, значущість і відповідальність за результат спільної діяльності. Для медсестер-магістрантів це має особливе значення, адже їхня майбутня професійна

діяльність часто передбачає координацію роботи середнього медичного персоналу, організацію сестринського процесу, участь у менеджменті структурних підрозділів закладів охорони здоров'я.

Освітній процес у магістратурі має бути спрямований на формування професійної ідентичності медсестри-лідера. Така ідентичність не формується лише через лекційне викладання дисциплін з менеджменту чи педагогіки. Вона виникає в досвіді реальної взаємодії, у ситуаціях спільного розв'язання проблем, у процесі групової рефлексії та аналізу власних дій. Саме тому тимбілдинг стає ефективним інструментом інтеграції теоретичних знань і практичних навичок.

Командоутворення сприяє гармонізації індивідуальних і групових цілей. У студентській групі, як і в будь-якому колективі, існують різні мотиваційні установки, рівні професійної підготовки, комунікативні стилі. Завдання викладача полягає у створенні таких умов, за яких різноманітність не стає джерелом конфлікту, а перетворюється на ресурс розвитку. У процесі тимбілдингу студенти вчаться бачити в іншому не конкурента, а партнера; не суперника, а співтворця спільного результату [2, 11, 14].

Особливого значення набуває розвиток емоційного інтелекту. Професійна діяльність медичної сестри пов'язана з постійним контактом із пацієнтами, їхніми родинами, колегами. Уміння розпізнавати власні емоції та емоції інших, керувати ними, зберігати професійну рівновагу в кризових ситуаціях є невід'ємною складовою професійної компетентності. Тимбілдинг, як педагогічна технологія, створює безпечно середовище для відпрацювання цих навичок, формує культуру відкритого діалогу та взаємної підтримки.

Важливим аспектом є формування навичок лідерства. У сучасній системі охорони здоров'я медсестра-магістр часто виконує функції керівника сестринської служби, координатора відділення або проекту. Лідерство в цьому контексті розуміється не як домінування, а як здатність надихати, організовувати, ухвалювати відповідальні рішення, брати на себе ініціативу. У процесі командних тренінгів студенти мають можливість спробувати себе в різних ролях – керівника, координатора, аналітика, виконавця. Така ротація ролей дозволяє глибше усвідомити специфіку управлінської діяльності та сформуванню адекватну самооцінку [6, 7, 8].

Суттєву роль відіграє розвиток навичок спільного

## Проблеми вищої медичної освіти

ухвалення рішень. У клінічній практиці часто виникають ситуації, що потребують швидкого та зваженого реагування. Невідкладні стани, обмежені ресурси, психологічна напруга вимагають злагодженої командної роботи. Моделювання таких ситуацій у навчальному процесі через симуляційні тренінги та кейс-методи дозволяє сформувати алгоритми командної взаємодії, навчити студентів аргументовано висловлювати свою позицію, слухати інших, досягати консенсусу [1].

Не менш важливою є рефлексивна складова тимбілдингу. Після виконання командних завдань необхідним є обговорення отриманого досвіду, аналіз помилок і досягнень, усвідомлення особистого внеску кожного учасника. Така педагогічна рефлексія сприяє розвитку критичного мислення, формує відповідальність за результати діяльності, допомагає усвідомити значення командної взаємодії для професійного зростання.

У магістерській підготовці медсестер доцільно поєднувати різні форми тимбілдингу. Це можуть бути інтерактивні семінари, групові проєкти, дослідницькі роботи, симуляційні заняття, рольові ігри, тренінги з конфліктології та комунікації. Важливо, щоб ці заходи не носили епізодичний характер, а були інтегровані в освітню програму як системний компонент професійної підготовки.

Психологічний клімат у студентській групі безпосередньо впливає на якість навчання. Атмосфера довіри, взаємоповаги та підтримки сприяє відкритості, активності, готовності до самовираження. Тимбілдинг дозволяє мінімізувати міжособистісні конфлікти, знизити рівень тривожності, підвищити задоволеність освітнім процесом. Для медсестер-магістрантів, які часто поєднують навчання з професійною діяльністю, це має особливе значення, адже дозволяє зменшити емоційне вигорання та підтримати мотивацію до навчання [12, 17].

Формування командної культури передбачає також виховання етичних цінностей. Повага до гідності колеги, відповідальність за спільний результат, чесність, відкритість, толерантність — ці якості мають закладатися ще під час навчання. Тимбілдинг створює умови для їх практичного засвоєння, оскільки у процесі спільної діяльності студенти стикаються з необхідністю узгоджувати позиції, враховувати інтереси інших, дотримуватися принципів професійної етики.

Важливо підкреслити, що роль викладача в організації тимбілдингу є визначальною. Він виступає не лише як носій знань, а як фасилітатор групових процесів, модератор дискусій, наставник. Від його педагогічної майстерності залежить, чи стане командна робота формальною вправою, чи перетвориться на справжній інструмент професійного становлення. Викладач має вміти створювати проблемні ситуації, стимулювати активність, підтримувати баланс між свободою самовираження і структурованістю навчального процесу [13, 15, 16].

Застосування тимбілдингу в підготовці медсестер-

магістрів сприяє формуванню готовності до міжпрофесійної взаємодії. Сучасна медицина дедалі більше орієнтується на командний підхід, у якому кожен фахівець виконує свою роль, але при цьому розуміє загальну мету лікування. Навчання в умовах командної роботи дозволяє майбутнім медсестрам усвідомити власну значущість у системі медичної допомоги, сформувати впевненість у своїй професійній компетентності.

У довгостроковій перспективі впровадження тимбілдингу в освітній процес сприяє підвищенню якості медичної допомоги. Згуртовані професійні колективи демонструють вищу ефективність, кращі показники задоволеності пацієнтів, нижчий рівень професійного вигорання. Отже, формування командної культури на етапі магістерської підготовки має не лише освітнє, а й соціальне значення.

Таким чином, тимбілдинг у підготовці медсестер-магістрантів є не додатковим елементом навчального процесу, а його важливою складовою. Він забезпечує інтеграцію знань, умінь і цінностей, формує професійну ідентичність, розвиває лідерський потенціал і готовність до командної діяльності. Систематичне та педагогічно обґрунтоване застосування командоутворюючих технологій створює умови для підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в сучасній системі охорони здоров'я, відповідати на виклики часу та забезпечувати якісну сестринську допомогу.

У контексті модернізації медсестринської освіти тимбілдинг постає як засіб гуманізації освітнього середовища, формування культури партнерства та взаємної відповідальності. Він допомагає майбутнім медсестрам-магістрам не лише опанувати професію, а й усвідомити її соціальну місію, відчуті себе частиною професійної спільноти, здатної діяти злагоджено, компетентно й етично. Саме така підготовка відповідає сучасним вимогам до фахівців сестринської справи та сприяє підвищенню престижу професії в суспільстві.

Ось доповнений варіант розділу для статті – у науковому стилі, логічно продовжуючи текст.

### Висновки

Тимбілдинг у підготовці майбутніх магістрів медсестринства обґрунтовано як ефективну педагогічну технологію формування професійної командної культури, що поєднує розвиток комунікативних, лідерських, організаційних та рефлексивних компетентностей. Доведено, що системне впровадження командоутворюючих технологій в освітній процес сприяє оптимізації групової динаміки, підвищенню рівня відповідальності за спільний результат, формуванню готовності до міжпрофесійної взаємодії та ухвалення управлінських рішень у клінічній практиці.

Застосування тимбілдингу забезпечує формування професійної ідентичності медсестри-магістра як лідера, координатора сестринської допомоги та активного суб'єкта мультидисциплінарної медичної команди. Інтеграція цієї технології в магістерські програми підвищує якість підготовки фахівців, сприяє

розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та здатності до конструктивного розв'язання конфліктів.

Отже, тимбілдинг слід розглядати як стратегічний компонент модернізації медсестринської освіти, спрямований на підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах сучасної системи охорони здоров'я.

#### Перспективи подальших досліджень

Перспективним напрямом наукового пошуку є розроблення структурованої моделі впровадження технологій тимбілдингу в магістерські освітні програми з медсестринства з урахуванням компетентнісного підходу та стандартів вищої медичної освіти. Актуальним є проведення

емпіричних досліджень із використанням кількісних та якісних методів оцінювання ефективності командування, зокрема, аналізу рівня сформованості лідерських якостей, емоційного інтелекту, готовності до міжпрофесійної взаємодії.

Доцільним є також вивчення впливу тимбілдингу на показники професійного вигорання, адаптації до управлінської діяльності та результативності клінічної практики випускників магістратури. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на інтеграцію симуляційних технологій, міждисциплінарних тренінгів і цифрових платформ у систему командної підготовки майбутніх магістрів медсестринства.

#### Список літератури

1. Ганзіна ЯЕ, Денисюк ЮА. Комунікація медичних сестер у кризових ситуаціях як основний елемент забезпечення ефективної допомоги. *Медсестринство*. 2025;3-4:10-4. DOI: 10.11603/2411-1597.2025.3-4.15722.
2. Alabdouli SR, Alriyami HM, Ahmad SZ, Mertzanis C. Interprofessional nursing education and the role of swift trust and task conflict in team creativity: the mediating role of team interactive behaviors. *J Health Organ Manag*. 2023. DOI: 10.1108/JHOM-01-2023-0028.
3. Anselmann V, Disque H. Nurses' perspective on team learning in interprofessional teams. *Nurs Open*. 2023;10(4):2142-49. DOI: 10.1002/nop2.1461.
4. Antonelli MT, Poza R, Richards R, Vitello J. Development of a Master of Science nursing and interprofessional leadership program: AACN Essentials in action. *J Prof Nurs*. 2024;51:27-34. DOI: 10.1016/j.profnurs.2024.01.005.
5. Daly P, Edmund SJ, Young J, Shaver JL. Teaching interprofessional leadership excellence to advanced practice nursing students. *J Nurs Educ*. 2025;64(9):e132-e35. DOI: 10.3928/01484834-20250108-05.
6. Kamppila H, Czabanowska K, Kämäräinen P, Younas A, Kvist T. Leadership of nurses' interprofessional collaboration: a mixed-methods systematic review. *J Adv Nurs*. 2026. DOI: 10.1111/jan.70543.
7. Kane M, Modi S, Shults T, Miller PH. Interprofessional leadership: strategies for engagement, sustainability, and influence. *Nurse Leader*. 2025;24(1):102569. DOI: 10.1016/j.mnl.2025.102569.
8. Monroe HA, Seo GZ, Robertson RJ. Collaborative leadership education through community partnerships. *J Nurs Educ*. 2025;64(8):e114-e17. DOI: 10.3928/01484834-20241004-01.
9. van Diggele C, Roberts C, Lane S. Leadership behaviours in interprofessional student teamwork. *BMC Med Educ*. 2022;22(1):834. DOI: 10.1186/s12909-022-03923-5.
10. Zenani NE, Sehularo LA, Gause P, Chukwuere PC. The contribution of interprofessional education in developing competent undergraduate nursing students: an integrative literature review. *BMC Nurs*. 2023;22(1):315. DOI: 10.1186/s12912-023-01482-8.

#### References

1. Hanzina YaE, Denysiuk YuA. Komunikatsiia medychnykh sester u kryzovykh sytuatsiakh yak osnovnyi element zabezpechennia efektyvnoi dopomohy [Communication of nurses in crisis situations as a key element in ensuring effective care]. *Medsestrynstvo*. 2025;3-4:10-4. DOI: 10.11603/2411-1597.2025.3-4.15722. (in Ukrainian).
2. Alabdouli SR, Alriyami HM, Ahmad SZ, Mertzanis C. Interprofessional nursing education and the role of swift trust and task conflict in team creativity: the mediating role of team interactive behaviors. *J Health Organ Manag*. 2023. DOI: 10.1108/JHOM-01-2023-0028.
3. Anselmann V, Disque H. Nurses' perspective on team learning in interprofessional teams. *Nurs Open*. 2023;10(4):2142-49. DOI: 10.1002/nop2.1461.
4. Antonelli MT, Poza R, Richards R, Vitello J. Development of a Master of Science nursing and interprofessional leadership program: AACN Essentials in action. *J Prof Nurs*. 2024;51:27-34. DOI: 10.1016/j.profnurs.2024.01.005.
5. Daly P, Edmund SJ, Young J, Shaver JL. Teaching interprofessional leadership excellence to advanced practice nursing students. *J Nurs Educ*. 2025;64(9):e132-e35. DOI: 10.3928/01484834-20250108-05.
6. Kamppila H, Czabanowska K, Kämäräinen P, Younas A, Kvist T. Leadership of nurses' interprofessional collaboration: a mixed-methods systematic review. *J Adv Nurs*. 2026. DOI: 10.1111/jan.70543.
7. Kane M, Modi S, Shults T, Miller PH. Interprofessional leadership: strategies for engagement, sustainability, and influence. *Nurse Leader*. 2025;24(1):102569. DOI: 10.1016/j.mnl.2025.102569.
8. Monroe HA, Seo GZ, Robertson RJ. Collaborative leadership education through community partnerships. *J Nurs Educ*. 2025;64(8):e114-e17. DOI: 10.3928/01484834-20241004-01.
9. van Diggele C, Roberts C, Lane S. Leadership behaviours in interprofessional student teamwork. *BMC Med Educ*. 2022;22(1):834. DOI: 10.1186/s12909-022-03923-5.
10. Zenani NE, Sehularo LA, Gause P, Chukwuere PC. The contribution of interprofessional education in developing competent undergraduate nursing students: an integrative literature review. *BMC Nurs*. 2023;22(1):315. DOI: 10.1186/s12912-023-01482-8.

#### Відомості про авторів

**Хомко О.Й.** – канд. мед. наук, доцент, доцент кафедри догляду за хворими та вищої медсестринської освіти Буковинського державного медичного університету, м. Чернівці, Україна. ORCID ID: 0000-0003-0268-0524

---

**Проблеми вищої медичної освіти**

---

**Сидорчук Р.І.** – д-р мед. наук, професор, професор кафедри загальної хірургії та урології Буковинського державного медичного університету, м. Чернівці, Україна. ORCID ID: 0000-0002-3603-3432

**Петрюк Б.В.** – канд. мед. наук, доцент, доцент кафедри загальної хірургії та урології Буковинського державного медичного університету, м. Чернівці, Україна. ORCID ID: 0000-0003-1873-9551

**Петринич В.В.** – канд. мед. наук, доцент, доцент кафедри анестезіології та реанімації Буковинського державного медичного університету, м. Чернівці, Україна; ORCID ID: 0000-0002-2429-1768

**Кифяк П.В.** – асист. кафедри анестезіології та реанімації Буковинського державного медичного університету, м. Чернівці, Україна; ORCID ID: 0009-0009-1538-1348

**Information about the authors**

**Khomko O.Y.** - Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Patient Care and Higher Nursing Education of Bukovinian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine. ORCID ID: 0000-0003-0268-0524

**Sydorchuk R.I.** - Doctor of Medical Sciences, Professor of the Department of General Surgery and Urology of Bukovinian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine. ORCID ID: 0000-0002-3603-3432

**Petruk B.V.** - Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of General Surgery and Urology of Bukovinian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine. ORCID ID: 0000-0003-1873-9551

**Petrynych V.V.** - Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of the Department of Anesthesiology and Resuscitation of Bukovinian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine; ORCID ID: 0000-0002-2429-1768

**Kyfiak P.V.** - Assistant Professor of the Department of Anesthesiology and Resuscitation of Bukovinian State Medical University, Chernivtsi, Ukraine; ORCID ID: 0009-0009-1538-1348



*Дата першого надходження рукопису до видання: 17.03.2026 р.  
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 17.02.2026 р.  
Дата публікації: 26.05.2026 р.*