

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ДОШКІЛЬНОЇ ТА ПОЧАТКОВОЇ ОСВІТИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0122-з
спеціальності 012 »Дошкільна освіта»
освітньої програми «Дошкільна освіта»
А. А. Дондик

Керівник: доцент кафедри дошкільної та початкової
освіти, к. філософ. н., доцент _____ С. М. Гребінь

Рецензент: доцент кафедри дошкільної та початкової
освіти, к.пед.н., доцент _____ Ю. Є. Зубцова

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра дошкільної та початкової освіти
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 012 «Дошкільна освіта»
Освітньо-професійна програма «Дошкільна освіта»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
«____» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Дондик Альоні Андріївні

- 1. Тема роботи:** «Формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти»
керівник роботи Гребінь Світлана Миколаївна, кандидат філософських наук, доцент, затверджена наказом ЗНУ від 26 вересня 2023 р. № 1504-с
- 2. Строк подання студентом роботи:** 23 листопада 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** матеріали педагогічної практики, курсових робіт
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити):** уточнено суть управлінської компетентності керівника ЗДО як інтегрованого особистісного утворення; розкрито структурні компоненти управлінської компетентності; науково обґрунтовано проектування технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО; уточнено суть управлінської діяльності керівника ЗДО; розроблено, апробовано та впроваджено в освітній процес закладу дошкільної освіти організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** 3 таблиці, 4 рисунки з результатами дослідження, 2 додатки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Гребінь С. М.	03.02.23 р.	03.02.23 р.
Розділ 1	Гребінь С. М.	15.04.23 р.	15.04.23 р.
Розділ 2	Гребінь С. М.	14.09.23 р.	14.09.23 р.
Висновки	Гребінь С. М.	18.11.23 р.	18.11.23 р.

7. Дата видачі завдання: 03.02.23 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-лютий	виконано
2	Написання вступу	квітень	виконано
3	Написання першого розділу	травень-червень	виконано
4	Написання другого розділу	серпень-вересень	виконано
5	Написання висновків	жовтень	виконано
6	Оформлення роботи, рецензування	листопад	виконано
7	Захист	грудень	

Студент _____ Дондик А. А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Гребінь С. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Турбар Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 78 с., 3 таблиці, 5 рисунків, 111 джерел, 2 додатки.

Мета дослідження – визначити організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Об'єкт дослідження – процес формування управлінської компетентності керівника ЗДО.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності керівника ЗДО та способи її реалізації.

З метою виконання визначених завдань були використані такі методи дослідження: теоретичні (вивчення законодавчої, нормативної та навчально-методичної документації щодо дошкільної освіти, аналіз літератури) та емпіричні (діагностичні (анкетування, інтерв'ювання, тестування, бесіди); пряме й непряме спостереження; аналіз й узагальнення позитивного педагогічного досвіду).

Теоретичне значення дослідження полягає в конкретизації сутності уточненої управлінської компетентності керівника ЗДО як інтегрованого особистісного утворення, що відображає єдність теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення управлінських функцій; науково обґрунтовано проєктування технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні, апробації та впровадженні в освітній процес закладу дошкільної освіти організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

ФОРМУВАННЯ, УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, КЕРІВНИК, ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

SUMMARY

Dondyk A. A. Formation of managerial competence of the head of the preschool education institution.

The qualification work consists of an introduction, 2 parts, findings, a list of references (111 items, 3 of foreign origin), and 2 addenda on 14 pages.

The study revealed the problem of the formation of managerial competence of the head of a preschool education institution

The purpose of the study is to determine the organizational and pedagogical conditions for the formation of managerial competence of the head of a preschool education institution.

The research tasks:

- 1) to determine the essence and structure of the professional and managerial competence of the head of the ZDO;
- 2) scientifically substantiate the design of the technology for the formation of managerial competence of the head of the ZDO;
- 3) to clarify the criteria and indicators of the formation of managerial competence of the head of the ZDO;

The object of the research is the process of formation of managerial competence of the head of the ZDO.

The subject of the study is the organizational and pedagogical conditions for the formation of managerial competence of the head of the ZDO and methods of its implementation.

In part 1 “Theoretical principles of the formation of the managerial competence of the head of a preschool education institution”, the essence of the managerial competence of the head of a preschool as an integrated personal formation is clarified; the structural components of managerial competence are disclosed; the design of the technology for the formation of managerial competence of the head of the ZDO is scientifically substantiated; the essence of the management activity of the

head of the ZDO has been clarified.

In Part 2 “Organizational and pedagogical conditions for the formation of managerial competence of the head of a preschool education”, the methods and forms of the formation of the managerial competence of the head of a preschool education institution are characterized, the organizational and pedagogical conditions for the formation of managerial competence of the head of an institution have been developed, tested and implemented in the educational process of a preschool education institution. school education.

Keywords: formation, management competence, head, pre-school education institution.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти	14
1.1. Суть поняття «управлінська компетентність керівника закладу дошкільної освіти».....	14
1.2. Структура управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.....	19
1.3. Специфічні характеристики управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти.....	30
1.4. Функції управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти.....	37
1.5. Принципи управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти.....	42
Розділ 2. Організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти	49
2.1. Форми освіти щодо формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.....	49
2.2. Характеристика методів та форм формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти	55
2.3. Проектування технології формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.....	61
2.4. Критерії та показники формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти	76
Висновки.....	83
Список використаних джерел.....	85
Додатки.....	96

ВСТУП

Глобалізаційні та інтеграційні процеси, докорінні зміни у структурі ринку праці, прискорений прогрес технологій вимагають удосконалення системи підготовки керівних кадрів нової генерації на засадах компетентнісного підходу. У свою чергу, це вимагає вирішення проблем формування управлінської компетентності керівників закладів освіти. Зокрема керівників закладів дошкільної освіти (ЗДО), їх управлінської майстерності, психологічної грамотності, здатності оптимально реалізовувати функції управління, самостійно розв'язувати різноманітні завдання в нестандартних ситуаціях, ефективно взаємодіяти з учасниками педагогічного процесу. Це зумовлено такими основними чинниками, як зміна парадигми дошкільної освіти (перехід від навчально-дисциплінарної до особистісно-орієнтованої моделі виховання) – орієнтація на освітні запити дітей і батьків, що передбачає створення різних типів закладів освіти, здійснення постійного освітнього маркетингу (аналіз попиту на освітні послуги, формування позитивного іміджу ЗДО), упровадження педагогічних та управлінських інновацій.

Разом з тим, ознайомлення з результатами теоретичних напрацювань учених і практикою здійснення дошкільної освіти свідчить про недостатній рівень сформованості управлінської компетентності керівників ЗДО, що підтверджується й даними проведених нами опитувань 20 керівників ЗДО у місті Запоріжжя.

Так, більше половини респондентів мають недостатні уявлення про характеристики закладу дошкільної освіти як педагогічної системи, характеризуються схильністю до надання переваги копіюванню відомих способів роботи, несформованістю вмінь адаптованого стилю спілкування з підлеглими. Майже половина опитуваних мають недостатню сформованість управлінських умінь. Особливі труднощі у педагогів викликають питання, пов'язані з організацією впровадження нововведень у заклад дошкільної освіти,

засобами стимулювання інноваційної активності підлеглих. Водночас більшість управлінців (64,8%) вважають, що набуття наукових знань, опанування управлінських методів може суттєво підвищити ефективність їхньої професійної діяльності.

Нестачу управлінської компетентності можна пояснити й тим, що багато керівників ЗДО «вийшли з вихователів»: адже поки ще немає закладів вищої освіти, що здійснюють цілеспрямовану підготовку керівника закладу дошкільної освіти. Таким чином, колишньому вихователю доводиться переважно самостійно освоювати теорію і практику управління.

Отже, практика дошкільної освіти вимагає інтенсифікації науково-методичної роботи, спрямованої на розв'язання проблеми підготовки професійно компетентних керівних кадрів ЗДО, які володіють теорією і практикою педагогічного управління.

Аналіз психолого-педагогічних джерел, досліджень з проблем управління соціально-освітніми системами, професійної компетентності педагогів дає можливість зробити висновок про те, що формування управлінської компетентності керівника ЗДО вивчається в таких основних напрямках:

- обґрунтування наукових основ менеджменту освіти (Л. Даниленко, Г. Єльнікова, А. Єрмола, І. Ісаєв, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Кричевський, О. Мармаза, М. Поташник, А. Прокопенко, Т. Рогова, В. Симонов, В. Сластьонін, Т. Шамова, В. Шаркунова та інші);

- розкриття специфіки управлінської діяльності адміністрації закладу дошкільної освіти (В. Андрєєва, Л. Артемова, К. Біла, А. Бондаренко, Г. Васильєва, Л. Денякіна, О. Дорошенкова, Т. Колодяжна, К. Крутій, Л. Пісоцька, Л. Покроєва, О. Саметіс, Р. Спружа, Р. Стеркіна, П. Третьяков, Л. Фалюшина та інші);

- висвітлення питань професійно-педагогічної підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти (Л. Артемова, Г. Беленька, А. Богуш, Г. Бурма, Т. Горюнова, Н. Грама, Г. Лаврентьєва, Л. Машкіна, С. Мельничук,

П. Михайленко, Т. Танько, Х. Шапаренко та інші);

– розробка науково-методичного забезпечення змісту дошкільної освіти (Л. Артемова, І. Бех, А. Богуш, О. Кононко, Н. Протасова, О. Савченко та інші).

За безумовної важливості цих досліджень ступінь розробки проблеми формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти є недостатньою. Учені розглядають різні сторони управлінської діяльності керівника ЗДО.

Такий стан наукового знання зумовлює необхідність розв'язання суперечностей, що об'єктивно мають місце в теорії та практиці педагогіки, а саме: між вимогами, які висуваються до управлінської компетентності керівника ЗДО та наявним рівнем сформованості його управлінської компетентності; між потребою теоретичного й практичного забезпечення готовності керівника ЗДО до ефективної управлінської діяльності та відсутністю цілеспрямованої організації підвищення його кваліфікації; між накопиченим досвідом управління соціально-педагогічними системами та недостатньою розробленістю науково-методичного обґрунтування процесу вдосконалення управлінської діяльності керівників ЗДО.

Отже, актуальність проблеми, її недостатня розробленість, об'єктивна потреба розв'язання вище означених суперечностей зумовили вибір теми дослідження «Формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти».

Мета дослідження – визначити організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Відповідно до мети визначено такі завдання:

1. Визначити суть і структуру професійно-управлінської компетентності керівника ЗДО.

2. Науково обґрунтувати проєктування технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО.

3. Уточнити критерії та показники формування управлінської

компетентності керівника ЗДО.

Об'єкт дослідження – процес формування управлінської компетентності керівника ЗДО.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні умови формування управлінської компетентності керівника ЗДО та способи її реалізації.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні про те, що ефективність формування професійно-управлінської компетентності керівника ЗДО забезпечується впровадженням науково обґрунтованого проектування технології формування даної компетентності.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять: філософські, психологічні, педагогічні положення про людину як найвищу цінність суспільства, діяльність і спілкування як основні фактори її розвитку; цілісний, системний, особистісно-діяльнісний, гуманістичний, аксіологічний, культурологічний, компетентнісний підходи до формування особистості (К. Абульханова-Славська, Б. Гершунський, С. Гончаренко, А.Здравомислов, В. Лутай); теорія та практика педагогічного менеджменту (Ю. Васильєв, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, О. Зайченко, І. Ісаєв, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, М. Поташник, Т. Рогова, В. Симонов, В. Сластьонін, Р. Шакуров, Т. Шамова, В. Шаркунова); особливості професійно-педагогічної діяльності (О. Абдулліна, А. Барабанщиков, Є. Бондаревська, М. Васильєва, І. Колеснікова, Н. Крилова, Н. Кузьміна, А. Маркова, В. Семиченко), зокрема фахівців ЗДО (В. Андрєєва, Л. Артемова, Г. Беленька, А. Богуш, А. Бондаренко, А. Васильєва, Т. Горюнова, Л. Денякіна, Т. Колодяжна, О. Кононко, Л. Покроєва, О. Савченко, О. Саметіс, Р. Спружа, Р. Стеркіна, Т. Танько); специфіка формування управлінської компетентності керівника в системі освіти (В. Атласова, Л. Васильченко, С. Вершловський, І. Гришина, Г. Єльнікова, І. Ісаєв, С. Королук, В. Кричевський, Н. Кузьміна, О. Мармаза, Е. Нікітін, В. Сластьонін, Н. Таланчук, Є. Тонконога, Л. Уманський, С. Янчук); психолого-педагогічні основи розвитку особистості в умовах неперервної професійної освіти (І. Бех, Н. Вербицька, С. Вершловський,

Л. Даниленко, С. Змеєв, О. Іонова, М. Кларин, С. Королюк, А. Лукашенко, О. Пехота, Н. Протасова, О. Савченко, В. Семиченко, С. Сисоєва).

З метою виконання визначених завдань були використані такі методи дослідження: теоретичні: вивчення законодавчої, нормативної та навчально-методичної документації щодо дошкільної освіти, аналіз літератури (філософської, соціальної, психологічної, управлінської, педагогічної) для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему, визначення поняттєво-категоріального апарату, розробки технології формування - управлінської компетентності керівника ЗДО; емпіричні: діагностичні (анкетування, інтерв'ювання, тестування, бесіди); пряме й непряме спостереження; аналіз й узагальнення позитивного педагогічного досвіду для з'ясування способів підготовки керівників ЗДО, визначення рівня їх готовності до здійснення професійної діяльності за різними показниками.

Наукова новизна і теоретичне значення отриманих результатів полягають у тому, що вперше:

– уточнено суть управлінської компетентності керівника ЗДО як інтегрованого особистісного утворення, що відображає єдність теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної та ін.); розкрито структурні компоненти управлінської компетентності: ціннісно-мотиваційний (сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; особистісно-професійні якості); когнітивно-операційний (сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв'язання завдань управління); аналітико-рефлексивний (оцінка й рефлексія власної управлінської діяльності, здатність до самоуправління);

– науково обґрунтовано проектування технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО, яка передбачає такі етапи: мотиваційно-цільовий (діагностика й самодіагностика професійного досвіду та індивідуальних особливостей, спрямовані на розвиток позитивної мотивації й

розробку програми особистісно-професійного зростання керівника ЗДО), змістово-ціннісний (реалізація програми самовдосконалення на основі фасилітуючої взаємодії викладача з керівником ЗДО в умовах, наближених до реальної професійної діяльності керівника ЗДО), діяльнісний (процесуальний) (самооцінка й самокорекція процесу освіти); фокусування (результативний) (зосередження уваги на розвитку вольових якостей для досягнення мети, реалізації запланованих дій).

– уточнено суть управлінської діяльності керівника ЗДО як такої, що спрямована на організацію діяльності інших – дітей, батьків і вихователів; критерії (особистісний, професійний, рефлексивний), показники формування управлінської компетентності керівника ЗДО.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Суть поняття «управлінська компетентність» керівника закладу дошкільної освіти

Керівник закладу дошкільної освіти є ключовою фігурою у здійсненні управлінської діяльності. Саме він визначає спрямованість і характер діяльності закладу дошкільної освіти. Враховуючи функціональні обов'язки, вважаємо за необхідне надати визначення таких понять: «управління», «керівництво», «менеджмент», «управлінська компетентність», «професійна компетентність» керівника ЗДО та з'ясувати специфіку його професійно-педагогічної діяльності.

Поняття «управління», «керівництво» і «менеджмент» можна розглядати як синонімічні в загальному контексті соціального управління.

М. Поташник зазначав, що «управління» – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування і розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети [4].

О. Мармаза стверджує: «Управління і керівництво відрізняються об'єктами і суб'єктами діяльності. Управляти можна системами, процесами; керувати – людьми, колективами. Тобто управляти можна чимось, керувати – кимось. Управляти – створювати умови для роботи людей. Керувати – спрямовувати роботу інших людей. Керівник – це менеджер, який організовує, координує діяльність людей для досягнення професійних успіхів, результатів» [50; 51].

На основі аналізу літературних джерел термін «управління» більш загальний, тому, як правило, поняття «менеджмент» вживається, коли:

- а) підкреслюється ефективність управління;
- б) мова йде про професійну діяльність керівника з відповідною освітою

(менеджер);

в) йдеться про науку управління.

Це пов'язано, перш за все, з інтеграцією вітчизняної науки і практики управління (в тому числі й освітнього) у світову і є наслідком уніфікації термінології. Розглянемо різні тлумачення поняття «управління».

Пітер Друкер «Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу» [110].

М. Афанасьєв: «Управління – це передовсім усвідомлена діяльність людини, яка має певну мету. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи відповідно до заданої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації» [3].

Б. Гаєвський: «Процес управління є впорядкуванням системи» [14].
Філософський словник: «Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети».

Г. Єльнікова наголошує, що «управління» – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [27].

М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт: «Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації» [56].

Отже, для управління характерними є такі ознаки:

- особливий вид діяльності;
- усвідомлена і цілеспрямована діяльність людини;
- елемент, функція організованих систем різної природи;

– цілеспрямований вплив на керовану систему.

Поняття менеджменту тлумачний словник: «менеджмент» – сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів та форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та зростання прибутків» .

Ю. Конаржевський. висловлював думку: «менеджмент» – це нова філософія управління, яка виокремлює роль управління і менеджера в суспільному житті, а також соціальну значущість професії управляючого. Це вимога зробити процес управління цілком обґрунтованим, доцільним і складати плани досягнення цілей таким чином, щоб підлеглі працювали з усвідомленням власної гідності і отримувати від роботи задоволення» [4].

В. Жигалов, Л. Шимановська: «менеджмент є складовою частиною управлінської діяльності, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами підприємств. Менеджмент охоплює методи і техніку управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів» [29].

У науковій літературі широко використовується поняття «освітній (педагогічний) менеджмент», яке на переконання за Є. Павлютенков та інших: «є комплексом принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямованих на підвищення його ефективності» [63].

О. Мармаза зазначає, що менеджер освіти – керівник, який володіє професійними знаннями і вміннями для реалізації ефективного управління в освіті. Таким чином, тотожність понять «менеджмент», «управління» і «керівництво» означають:

- практику діяльності людини, професію;
- науку (область людських знань);
- процес діяльності;
- людей, які здійснюють управління;

– орган (апарат) управління організацією» [52].

Визначення суті «управлінської компетентності» та «професійної компетентності» керівника ЗДО вимагає з'ясування специфіки його професійно-педагогічної діяльності.

А. Аніщук вважає, що у роботі керівника ЗДО специфічними є також: «предмет» і «результат» управлінської діяльності. Так, предметом роботи є діяльність керованого суб'єкта, тобто не матеріальні елементи, а люди, інформація; знаряддям – слово, мова, а результати «матеріалізуються» у психічних рисах іншого суб'єктів управління (педагогів-вихователів, батьків, дитини) – його знаннях, уміннях, у рисах його волі й характеру» [2].

Зазначимо також, що якщо основним показником ефективності роботи школи є рівень знань учнів, то ЗДО – фізичне й психічне здоров'я дитини, яке сприяє успішному розвитку дитини на наступному освітньому рівні (у ЗЗСО).

З опорою на дослідження науковців (А. Аніщук, В. Бобир, А. Курчатова, Т. Степанова та ін.) [2; 6; 101] слід виділити й такі відмінності управлінсько-педагогічної діяльності керівника ЗДО, як:

- за змістом – це перетворювальна діяльність, спрямована на змінювання плану розвитку ЗДО, методів управління педагогічним процесом, а також багатьох боків особистості самого фахівця-управлінця;
- за формою – комунікативна діяльність, що включає безпосереднє й опосередковане спілкування у процесі прийняття управлінського рішення;
- за структурою – ціннісно-орієнтаційна діяльність, спрямована на формування системи цінностей фахівця й її проектування на учасників педагогічного процесу.

Як свідчить аналіз психолого-педагогічних джерел (А. Аніщук, М. Афанасьєв, Л. Гаращенко, В. Петренко, Т. Пономаренко, О. Пометун та ін.) [2; 3; 73; 74; 75], найсуттєвішою особливістю управлінсько-педагогічної діяльності є виконання різноманітних управлінських функцій.

Так, за даними М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі: «протягом дня керівник здійснює приблизно 200 управлінських функцій, тобто

спеціалізованих видів управлінської діяльності, що відрізняються однорідністю змісту робіт, які виконуються (операцій), та їх цільовою спрямованістю. Це й управління соціальним розвитком колективу, управління трудовою й технічною безпекою, управління загальним діловодством, управління кадрами, управління матеріально-технічним постачанням, управління поточним ремонтом, організація й удосконалення управління, планування управління виробництвом тощо» [56, с. 76].

Зрозуміло, що ефективне здійснення керівником ЗДО управлінської діяльності вимагає належного рівня сформованості його професійно-управлінської компетентності.

Узагальнення поглядів дослідників на професійно-управлінську компетентність дозволяє дійти висновку про те, що всі автори називають такі основні компоненти, як здатність до управлінської діяльності, готовність до управлінської діяльності, професійно-значущі якості особистості, що забезпечують цю діяльність. При цьому управлінська компетентність розуміється як категорія динамічна, така, що постійно розвивається, залежить від конкретно-історичної ситуації, яка обмежує її правомірними настановами, соціальними вимогами, нормами, стандартами.

Теоретичний аналіз різних авторів (Л. Васильченко, Л. Гаращенко, Г. Єльнікова, С. Луценко, П. Олешко, В. Петренко, Т. Пономаренко, С. Янчук та інші) [11; 27; 45; 68; 73; 75; 108] до розуміння сутності професійної компетентності педагога, управлінської компетентності керівника в системі освіти дозволив дійти висновку, що управлінську компетентність керівника ЗДО не можна зводити лише до системи знань про сутнісні характеристики управління, сукупності вмінь здійснювати управлінську діяльність.

С. Шелар зазначав, що управлінська компетентність керівника ЗДО є інтегрованим особистісним утворенням педагога, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної та ін.).

Як специфічна якість управлінська компетентність керівника ЗДО передбачає високий рівень управлінських знань, умінь, досвіду та завжди має особистісне забарвлення якостями конкретної людини й виявляється в таких основних ознаках, як:

- оперативність і мобільність управлінських знань, розуміння їх значення для практики керівництва, що вимагає постійного оновлення фонду знань, його поповнення новими науковими даними, оперативними відомостями про стан керованого об'єкта;

- гнучкість методів управлінських рішень, алгоритмів розв'язання завдань, тобто здатність керівника не лише знати сутність управлінської проблеми, але й вирішувати її практично, причому оптимальним способом;

- критичність мислення, що надає можливість обирати оптимальні рішення, аргументувати вибір, відкидати помилкові шляхи;

- наявність достатнього для управління досвіду керівництва (керівник систематично аналізує свій досвід й, виходячи з нього, приймає обгрунтовані, найбільш оптимальні в конкретній ситуації, рішення).

Отже, професійно-управлінська компетентність керівника ЗДО є динамічним утворенням, вимагає постійного розвитку й змістовного наповнення новими даними – педагогіки, психології, антропології, педагогічного менеджменту та ін [102].

1.2. Структура управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Компетентнісний підхід передбачає визначення структури управлінської компетентності, від знання якої залежатиме успішність процесу формування управлінської компетентності керівника ЗДО.

Особливості управлінської компетентності керівника ЗДО ґрунтуються на принципах єдності свідомості й діяльності, сутності педагогічної діяльності та

її основних компонентів (В. Семиченко та інші) [88].

С. Шелар вважав, опираючись на представлену в психолого-педагогічній літературі структуру людської діяльності вважаємо, що управлінська компетентність керівника ЗДО, охоплюючи всі сфери функціонально цілісної психіки особистості (розумову діяльність, емоційно-почуттєву й вольову сфери), включає такі основні компоненти:

- особистісно-мотиваційний – сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; сформованість важливих для управління особистісних якостей;
- когнітивно-операційний – сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв'язання завдань управління;
- аналітико-рефлексивний – аналіз, самоаналіз, осмислення, оцінка й рефлексія власної діяльності, поведінки, вчинків, спілкування, стосунків з оточенням, їх корекція, здатність до самоуправління (самоменеджменту) [103].

Розглянемо детальніше компоненти управлінської компетентності керівника ЗДО.

Особистісно-мотиваційний компонент.

Будь-яка система підвищення кваліфікації педагога-керівника й формування його управлінської компетентності як один з найважливіших її напрямів покликана створювати умови для самоактуалізації особистості, удосконалення прийомів самопізнання, самодослідження, самоосвіти на основі професійного досвіду, який уже є у людини.

Не можна забезпечити успішність діяльності в будь-якій сфері без формування активної життєвої позиції людини, виявлення її ініціативи. Ініціативність – це якість, без якої жодна людина неспроможна переосмислити стереотипи власного досвіду, засвоїти нові ідеї, цінності, професійні й індивідуальні моделі поведінки та ін.

Щоб виявити ініціативу, керівнику потрібні внутрішні мотиви, зацікавленість, орієнтація на певні цінності. Таким чином, управлінська компетентність може виявлятися лише в органічній єдності з цінностями

людини, за умов глибокої зацікавленості й мотивації до успішної управлінської діяльності.

Особистісно-мотиваційний компонент управлінської компетентності керівника ЗДО як складник мотиваційної сфери особистості виступає інтегрованою властивістю, що характеризується сукупністю соціальних настанов, ціннісних орієнтацій, нахилів, потреб, інтересів, які складають основу мотивів, тобто все те, що складає сутність спрямованості людини («що бажає людина»).

Сукупність якостей і властивостей, які характеризують педагогічну спрямованість керівника на здійснення управлінської діяльності складають педагогічні та управлінські цінності, мотиви і здібності. Саме цінності слугують критерієм прийняття керівником управлінських рішень.

Так, одним із найважливіших складників особистісно-мотиваційного компоненту управлінської компетентності керівника ЗДО є усвідомлення ним управлінських цінностей.

У сучасній науці (В. Гриньова, Д. Грищук, П. Щербань та ін.) педагогічні цінності пов'язуються з утвердженням особистості в суспільстві, найближчому соціальному середовищі; задоволенням потреби у спілкуванні; самовдосконаленням, самовираженням; вираженням гуманістичного сенсу професійної діяльності; утилітарно-прагматичними потребами [17; 18; 19; 105].

Вивчення психолого-педагогічної літератури (Н. Гречаник, В. Гриньова, І. Єрмаков, та ін.) дає підставу стверджувати, що педагогічні управлінські цінності різноманітні [16; 17; 28].

На нашу думку, найбільш обґрунтовану й детальну класифікацію педагогічно-управлінських цінностей запропоновано І. Ісаєвим:

– цінності-цілі – розкривають значення і смисл цілей управління цілісним педагогічним процесом на різних рівнях ієрархії: цілі управління системою освіти, цілі управління закладом освіти, цілі управління колективами закладу, цілі управління розвитком особистості, самовихованням і саморозвитком тощо. Особистісне прийняття таких цілей, їх визнання й оцінка

роблять цінності-цілі своєрідними регуляторами управлінської діяльності;

- цінності-знання, що розкривають значення і смисл знань у сфері управління: знання методологічних основ управління, педагогічного менеджменту, знання особливостей роботи з вихованцями, знання критеріїв ефективності управління педагогічним процесом тощо;

- цінності-взаємини, що розкривають значущість взаємин між учасниками педагогічного процесу, ставлення до себе, до своєї професійної діяльності, міжособистісних стосунків у колективах закладу (педагогів і вихованців), можливості їх цілеспрямованого формування й управління;

- цінності-якості, що розкривають розмаїття індивідуальних, особистісних, комунікативних, поведінкових якостей особистості керівника як суб'єкта управління, що відбивається у спеціальних управлінських здібностях (здібності прогнозувати свою діяльність і передбачати її наслідки, здібності співвідносити свої цілі й дії з цілями й діями інших, здібності до співробітництва й співуправління тощо) [102].

Доцільним щодо природи компетентності особистості британський психолог Дж. Равена, стверджує:

1. Компоненти компетентності будуть розвиватися й проявлятися лише у процесі цікавої для людини діяльності. Їх неможливо досліджувати окремо від мотивації: мотивація виступає частиною компетентності.

2. Ефективна діяльність як результуюча декількох факторів значно більше залежить від цілого ряду незалежних, взаємопов'язаних компетентностей, які охоплюють широкий спектр ситуацій у процесі руху до мети, ніж від рівня окремої компетентності або здібності, що проявляється в конкретній ситуації [115].

Слід наголосити на важливості засвоєння керівником ЗДО сукупності педагогічно-управлінських цінностей, що може стати базою самовдосконалення педагога.

Проведений науковий пошук (В. Базелюк, Л. Васильченко, С. Гончаренко, І. Єрмаков, С. Луценко та ін.) свідчить про те, що управлінську компетентність

керівника ЗДО необхідно розглядати в контексті його професійно-педагогічної компетентності. Це зумовлює необхідність з'ясування сутності категорій «професійна компетентність фахівця», «професійно-педагогічна компетентність керівника закладу дошкільної освіти» [4; 11; 15; 28; 45].

Л. Васильченко визначає, що термін «професійна компетентність» – одне з найбільш уживаних нових понять, що з'явилися в педагогічній науці та практиці протягом останніх років. Це пов'язано з виникненням (наприкінці 1960 – початку 1970-х років у західних, а наприкінці 1980-х років у вітчизняних наукових джерелах) спеціального напрямку – компетентнісного підходу в освіті, що означає «спрямованість освітнього процесу на формування та розвиток ключових (базових, основних) і предметних компетентностей особистості» [11, с. 48].

Перехід до нового – компетентнісно-орієнтованого – підходу до змісту освіти обумовлений такими основними чинниками.

По-перше, система освіти, що була орієнтована на оволодіння сукупністю знань і задовольняла індустріальне суспільство ХХ сторіччя, перестала відповідати потребам сучасного інформаційного суспільства, яке швидко змінюється й розвивається. Традиційна освіта забезпечувала випускників вищих закладів освіти задовільним рівнем знань, певними вміннями. Проте з розвитком інформаційних технологій ці вміння почали втрачати своє значення. У суспільстві ХХІ століття виникла потреба у відповідальних, ініціативних спеціалістах, які б використовували знання у процесі прийняття обґрунтованих рішень, самостійно й ефективно розв'язували економічні, соціально-культурні проблеми.

По-друге, сучасний розвиток суспільства значною мірою залежить від інтелектуального і духовного розвитку особистості. Людський фактор стає неодмінною умовою функціонування сучасної економіки, політики, культури. Саме тому одним з пріоритетних завдань формування особистості є набуття нею компетентності (Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті) [11, с. 49].

Слід відмітити, що поряд з поняттям «компетентність» у нормативно-правових документах щодо освіти України, наукових джерелах застосовується й категорія «компетенція». При цьому іноді відбувається ототожнення термінів «компетентність» і «компетенція».

До визначення категорій «компетентність» і «компетенція» вчені використовують такі основні підходи:

– ключовим словом для компетентності може виступати «здатність» (І. Шумілова) [104], для компетенції – «коло повноважень», «соціальна вимога» (А. Хуторський) [104];

– компетентність і компетенція розглядаються як синонімічні, для яких ключовим словом може виступати, наприклад «здатність» (В. Гриньова, Н. Коломінський, О. Мармаза та інші) [17; 37; 52].

– компетенція визначається як складова компетентності: компетенція як коло повноважень особистості є похідним, більш вузьким поняттям, ніж компетентність. У межах своєї компетенції людина може бути компетентною або некомпетентною в певних питаннях, тобто мати або не мати чи набути компетентності в певній сфері (І. Єрмаков, І. Черезова, С. Шелар, І. Шумілова та інші) [28; 31; 101; 102; 103; 104 та інші].

Ми погоджуємося з висновками науковців про те, що компетентність означає володіння компетенцією, що включає особистісне ставлення людини до неї і предмету діяльності [71].

Н. Бібік вважає, що компетенцію необхідно розглядати як реальні вимоги до засвоєння змісту освіти з певної освітньої галузі, якостей особистості, які необхідні для її продуктивної діяльності в певній сфері соціуму.

Компетентність же є результативно-діяльнісною характеристикою освіти, тобто результатом освіти можна вважати набуття особистістю набору компетенцій, що необхідні для діяльності в різних сферах соціуму [7].

Отже, компетентнісний підхід спрямований на формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти, що відображає взаємопов'язані смислові професійні орієнтації особистості, її знання з

управління та менеджменту освіти, педагогічний досвід, уміння, управлінські здібності та якості, що зумовлюють результативність управлінської діяльності та формуються на основі особистісного та професійного досвіду.

Необхідно зазначити, що у психолого-педагогічній літературі досить часто ототожнюються також поняття «професійна компетентність» і «кваліфікація», «професійна готовність», «професійні здібності» та ін, що, з одного боку, характеризують професійний рівень фахівця, а з іншого – мають специфічні змістові відтінки і застосовуються в різних контекстах.

Очевидно, що найбільш близькими між собою є поняття «професійна компетентність» і «професійна готовність», але вони не є тотожними, як не тотожні внутрішній потенціал та його реалізація на практиці. Якщо готовність є певною характеристикою потенційного стану, що дозволяє людині «увійти у професійне співтовариство й розвиватися у професійному відношенні», то компетентність може виявитися лише в реальній діяльності, перетворившись із внутрішнього на зовнішнє [44].

Термін «кваліфікація» означає «ступінь професійної підготовки працівника, наявність у нього знань, уміння і навичок, необхідних для виконання ним певного виду роботи». Компетентність же виступає не тільки як професійні знання, навички і досвід у певній діяльності, а й ставлення до справи, здатність ефективно використовувати знання й уміння, а також особистісні якості для досягнення необхідного результату на конкретному робочому місці.

Отже, професійна компетентність має більш широкий зміст, ніж кваліфікація. Як зазначає В. Введенський, доцільність уведення поняття «професійна компетентність» обумовлена широтою його змісту, інтегрованою характеристикою, яка поєднує такі широко відомі поняття, як «професіоналізм», «кваліфікація», «професійні здібності» тощо.

Як свідчить аналіз наукових джерел, проблема професійно-педагогічної компетентності посідає особливе місце в педагогічній теорії та практиці. Це зумовлено тим, що професійна компетентність є головним складником

професіоналізму особистості й діяльності, найважливішою передумовою становлення педагога-професіонала.

Питання визначення сутності професійно-педагогічної компетентності, її структури досліджували багато фахівців (Л. Васильченко, С. Гончаренко, І. Дуганова, І. Єрмаков, Л. Луценко та інші) [11; 15; 24; 28; 45].

Визначення суті професійно-педагогічної компетентності за різними підходами, а саме:

- співвідношення об'єктивно необхідних знань, умінь, психологічних якостей, якими володіє вчитель, та їх вплив на процес і результат педагогічної діяльності; достатньо високий рівень здійснення педагогічної діяльності, педагогічного спілкування, реалізації особистості вчителя (І. Шумілова [104, с. 87]);

- поєднання когнітивного і процесуального компонентів (знань, умінь, навичок), що дозволяє людині не лише розуміти сутність проблеми, але й уміти практично її розв'язувати; поглиблене знання предмета або засвоєне вміння; опис реального рівня підготовки фахівця, якого відрізняє здатність критичного мислення (спроможність серед розмаїття рішень обрати найбільш оптимальне, аргументовано відкидаючи хибні рішення, піддаючи сумнівам ефективність); постійне оновлення знань, удосконалення вмінь (І. Черезова [101, с. 79]);

- сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію (С. Гончаренко [22, с. 79]);

- єдність теоретичної й практичної готовності вчителя до здійснення педагогічної діяльності, характеристика його професіоналізму (С. Чорна [102, с. 40]).

Узагальнення вище наведених визначень дозволяє зробити висновок про те, що професійно-педагогічна компетентність як інтегроване особистісне утворення на засадах теоретичних знань, практичних умінь, значущих особистісних якостей та досвіду обумовлює високий рівень професійної

діяльності й самоорганізації керівника.

Особливе значення в контексті нашого дослідження має професійно-педагогічна компетентність керівника в системі освіти.

Так, Н. Дудник пропонує сучасну еталонну модель професійної компетентності керівника системи освіти, в якій ця категорія розглядається як інтегрована професійно-особистісна характеристика, що визначає готовність і здатність виконувати педагогічні й управлінські функції в нових умовах згідно із службовим [26].

І. Дуганова наголошує, що професійна компетентність керівника закладу освіти включає такі основні компоненти, як: знання державного законодавства про освіту і виховання молоді, трудового законодавства та щодо захисту дітей; знання з педагогіки, психології та основ педагогічної майстерності; досконале володіння методикою навчання й виховання; культуру спілкування; морально-етичну культуру; педагогічний такт; художньо-естетичну культуру; принциповість і вимогливість; аналітичні та діагностично-прогностичні здібності; володіння мистецтвом управління (уміння виділяти головні проблеми та концентрувати зусилля колективу на їх вирішенні); уміння стимулювати педагогів до оволодіння мистецтвом навчання і виховання та передовим педагогічним досвідом; створювати доброзичливий психологічний мікроклімат у педагогічному й учнівському колективах [24, с. 6].

П. Олешко зазначає, що професійна компетентність керівника складається з управлінських, педагогічних, діагностичних і дослідницьких компонентів діяльності й визначається рівнем сформованості професійних знань і вмінь, ступенем розвитку професійно значущих особистісних якостей, що необхідні для оптимальної реалізації управлінських функцій з досягнення цільових настанов [68, с. 3].

Узагальнюючи різні точки зору щодо професійно-педагогічної компетентності керівника в системі освіти, Л. Васильченко і І. Гришина формулюють такі істотні ознаки цього поняття, як: здатність до управлінської діяльності; готовність до виконання різноманітних управлінських функцій;

професійно значущі вміння; професійно значущі якості особистості, що забезпечують управлінську діяльність [11, с. 33-34].

Отже, здатність до ефективного управління ЗДО виступає вирішальним чинником професійно-педагогічної компетентності керівника в системі освіти.

Такої ж думки дотримується й переважна кількість дослідників (Л. Васильченко, С. Луценко, П. Щербань та інші), які невід'ємним атрибутом професійно-педагогічної компетентності керівника в системі освіти вважають його суб'єктивну та об'єктивну готовність здійснювати управлінську діяльність, спрямовану на досягнення цілей функціонування закладу освіти [11; 45; 105].

Таким чином, в разі розгляду професійної діяльності керівника в системі освіти категорії «професійно-педагогічна компетентність» і «управлінська компетентність» можна розглядати як синонімічні. Аналіз наукових джерел засвідчує також, що науковцями переважно вивчаються питання професійно-педагогічної управлінської компетентності керівника ЗЗСО. Найбільш поширені підходи до визначення сутності цього терміну представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення управлінської та професійно-педагогічної компетентності керівника ЗЗСО

Управлінська та професійно-педагогічна компетентність керівника ЗЗСО	Автори
Гуманітарна культура; гуманістична орієнтація особистості й діяльності; системне мислення (системне бачення об'єктів управління, проблем школи, управлінських ситуацій); здатність до ефективних дій у нестандартних, нових педагогічних ситуаціях; володіння сучасними інформаційними технологіями; комунікативна культура; інформаційна культура; здатність до інтеграції позитивно значущих компонентів історичного й сучасного досвіду.	О. Товконець [96, с. 34]

Продовження таблиці 1.1

Широкий загальний кругозір і висока культура, професійне знання педагогіки, психології, теорії управління, наукових основ управління навчальним закладом, здатність реалізувати свої знання на практиці, знання методів психолого-педагогічного, соціального дослідження, володіння всім необхідним комплексом педагогічних і управлінських умінь.	Н. Дудник [26, с. 2-3]
Інтегральна професійно-особистісна характеристика, що визначається готовністю і здатністю виконувати управлінські функції відповідно до прийнятих у соціумі норм і стандартів.	П. Олешко [68, с. 12]
Загальна здатність до управлінської діяльності, здатність прояснити свої особисті цінності, аналізувати ситуацію вибору і бачити перспективи; аналітичні, прогностичні, рефлексивні якості особистості керівника, його соціокультурний досвід, професійно-педагогічні знання та вміння.	С. Луценко [45, с. 56]
Здатність керівника оперативно вирішувати існуючі проблеми і завдання на основі знань і досвіду, що здобуваються у процесі освіти; це процес формування досвіду вирішення значущих для особистості проблем на основі використання широкого соціокультурного досвіду й осмислення власного досвіду.	Л. Васильченк о І. Гришина [11, с. 47]
Інтегральна характеристика ділових, особистісних і моральних якостей, що відображає рівень знань, умінь, досвіду, мотивації, здібностей і готовності до певної управлінської посади, що є закономірним результатом взаємодії особистості, індивіда і суб'єкта діяльності з навколишнім професійно організованим середовищем, що існує в певних соціальних, економічних та інших умовах.	С. Янчук [108, с. 491]

Отже, компетентність керівника закладу освіти розглядається з двох позицій. Перша позиція – теоретична готовність, яка визначається як співвідношення ідеальної моделі знань і реального їх стану. Це такі знання як: директивно-методологічні, нормативно-законодавчі, загально-теоретичні й методичні, організаційно-педагогічні. Друга позиція – процесуальна готовність:

загальні вміння керівника навчального закладу здійснювати функції управління навчально-виховним процесом (діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольні-оцінні).

Управлінська компетентність керівника ЗДО є інтегрованим особистісним утворенням педагога, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної та ін.).

Отже, керівник закладу дошкільної освіти має бути професійно підготовлений до управлінської діяльності. Це вимагає від нього не лише наявності певних моральних якостей і глибоких спеціальних знань, але і вміння оцінити ситуацію, прогнозувати розвиток навчально-виховного процесу, знання основних положень теорії управління, високої правової культури, тобто наявності усіх управлінських компетенцій. Підготовка закладами вищої освіти майбутніх керівників закладів дошкільної освіти передбачає здобуття ними таких компетентностей: комунікативних умінь, спеціальних знань, інформаційної культури, психологічної готовності та умінь приймати управлінські рішення.

1.3. Специфічні характеристики управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти

Діяльність керівника закладу дошкільної освіти має управлінський характер. Мета управлінської діяльності полягає в плануванні і координації усіх служб і учасників освітнього процесу, упорядкування і розвитку закладу освіти.

Об'єктом діяльності є заклад освіти, який і обумовлює специфіку управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти на відміну від інших об'єктів (підприємств, фірм, організацій тощо).

Як відмічає А. Аніщук, управлінська діяльність керівника, виявляється,

насамперед у тому, що вона за сутнісними ознаками є діяльністю з організації діяльності інших (педагогів, дітей). Діяльність керівника ніби надбудовується над діяльністю педагога, дитини: цілі, що висуває керівник, формуються як потенційні ефекти просування педагогів, дітей. Процес просування цих цілей також реалізується через організацію діяльності педагогів, дітей. Оцінка успішності дій керівника знов-таки відбувається на основі того, наскільки успішним виявляється заплановане просування педагогічного колективу однодумців до намічених цілей закладу дошкільної освіти [2].

При цьому слід підкреслити специфічність управлінської діяльності саме керівника ЗДО з організації діяльності інших учасників педагогічного процесу за такими основними моментами, як:

- вікова категорія учасників навчально-виховного процесу. Так, якщо у школі директор працює з дітьми та дорослими, вік яких охоплює діапазон з 6-7 до 60-70 років, то у керівника ЗДО цей діапазон значно ширший – з 1 до 60-70 років;
- педагогічний склад. Зокрема директор школи взаємодіє з класними керівниками, фахівцями-предметниками, а керівник ЗДО має справу з вихователями, які працюють з маленькими дітьми.

Тому вимоги до діяльності керівника необхідно розглядати з позиції теорії управління закладом освіти і посадових вимог.

Посадові вимоги до керівника закладу дошкільної освіти розроблені на підставі державних законів, програм і документів про освіту в Україні; нормативних актів вищих органів управління освітою; результатів наукових досліджень, вивчення тенденцій розвитку теорії і практики управління; опрацювання та узагальнення кращого досвіду роботи керівників закладів дошкільної освіти.

О. Мармаза вважає, що посадові вимоги до керівника закладу освіти в широкому плані можна розділити на три групи:

- 1) кваліфікаційні;
- 2) соціально-психологічні;

3) професійні.

1. Кваліфікаційні вимоги до керівника ЗДО передбачають вищу освіту, позитивний досвід і певний стаж педагогічної роботи, досвід організаційної (дослідницької) роботи, закінчені спеціальні курси підготовки резерву керівних кадрів або факультет менеджменту.

2. Соціально-психологічні вимоги до керівника ЗДО умовно можна розділити на групи, які вміщують певні якості: соціальні, моральні, комунікативні, ділові.

Соціальні вимоги керівника спрямовані на такі якості, як: почуття громадського обов'язку і відповідальності, національна самосвідомість, патріотизм, інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд і світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо.

Моральні вимоги до керівника включають такі якості, як: чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співпереживати, сила волі, валеологічна грамотність, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антигромадських вчинків, демократичність.

Комунікативні вимоги до директора закладу освіт пов'язані з вміннями керівника встановлювати позитивні контакти з людьми, а саме: вміння слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо.

До ділових вимог керівника можна віднести якості, які передбачають його діловитість. Це: установка на безперервну освіту та самоосвіту, нестерпність до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об'єктивність, оперативність, творча спрямованість,

усвідомлення особистої відповідальності тощо.

3. Професійні вимоги можна визначити як рівень кваліфікації керівника, тобто як ступінь оволодіння професією, спеціальністю. Професійні вимоги до керівника обумовлюють систему знань і умінь, яка є фундаментом моделі компетентності [64, с. 36-37].

О. Мармаза розглядає дві підсистеми знань керівника. Першу складають такі групи:

- соціально-правові;
- фінансово-економічні;
- педагогічні;
- управлінські;
- психологічні.

Друга підсистема це гносеологічний ряд:

- методологічні: закони, закономірності, ідеї, теорії;
- нормативні: принципи, правила, нормативи, інструкції, положення;
- змістовні знання: категорії, основні поняття, факти, явища, процеси;
- знання способу діяльності: методи, способи, прийоми,

операції [52, с. 38].

Такі групи знань виділені, беручи до уваги те, що:

- основний вид діяльності керівника ЗДО – управлінський, що обумовлює необхідність досконалого знання теорії і практики управління;
- керівник управляє соціальною системою, тобто системою, яка об'єднує людей; а, отже, він має знати основи психології менеджменту;
- об'єкт управлінської діяльності керівника – дошкільного закладу – обумовлює необхідність оволодіння психолого-педагогічними знаннями і вміннями;
- керівник дошкільного закладу може здійснювати управління тільки на підставі глибокої обізнаності в соціально-правовій сфері;
- керівник дошкільного закладу забезпечує його функціонування і

розвиток, виходячи із знання основних механізмів господарювання і фінансово-економічних знань.

О. Мармаза стверджує, що на основі знань формуються управлінські вміння. За цільовими ознаками їх можна згрупувати в діагностично-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольньо-коригуючі (В. Маслов) [52].

– діагностико-прогностичні вміння пов'язані зі збором, аналізом, систематизацією інформації, визначенням проблем, постановкою цілей, завдань, розробкою стратегічних і тактичних планів, програм дій і алгоритмів окремих видів діяльності.

– організаційно-регулятивні вміння спрямовані на забезпечення реалізації різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріальних, технічних умов, відбір і розстановку кадрів, координацію зусиль всіх учасників навчально-виховного процесу.

– контрольньо-коригуючі вміння – це вміння визначати стандарти, норми, критерії та методи оцінювання справ, відповідно до них вносити необхідні зміни, доповнення, уточнення на підставі обробки наслідків контролю, давати рекомендації щодо поліпшення роботи.

У вузькому значенні діагностично-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольньо-коригуючі вміння – це способи реалізації управлінських функцій [52, с. 40].

У нашому дослідженні ми скористалися Типовою програмою підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор закладу дошкільної освіти)», яка включає пояснювальну записку, вимоги до професійної компетентності, кваліфікаційні характеристики директора закладу дошкільної освіти, навчально-тематичний план підготовки, анотації модулів, навчальних занять, виокремлено перелік компетентностей [61].

О. Мармаза наголошує що основними ознаками успішності керівника вважаються такі:

- бажання просунути службовими сходами;
- уміння спільно працювати з іншими людьми, високий рівень комунікабельності;
- здатність брати на себе відповідальність і йти на певний ризик;
- уміння делегувати повноваження;
- спеціальна управлінська підготовка і досвід роботи;
- здатність генерувати ідеї;
- уміння легко застосувати різні стилі керівництва;
- сімейна підтримка;
- гарне здоров'я.

Неприпустимими для менеджера є такі обмеження:

- невміння керувати собою;
- розмиті особисті цінності;
- відсутність або нечіткість особистих цілей;
- зупинений саморозвиток;
- недолік творчого підходу;
- невміння впливати на людей, вчити, формувати колектив однодумців;
- недостатнє розуміння особливостей управлінської праці [52, с. 41].

О. Мармаза визначає такі цінності управління:

1. Горизонтальна кар'єра – це шлях зростання професійної майстерності.
2. Управління з будь-якого місця – надзавдання управління, вищий прояв майстерності і мистецтва. Полягає в тому, щоб оволодіти вмінням використовувати потенціал інших об'єктів (формально не підпорядкованих) в інтересах своєї справи.
3. Не скаржитися і не просити – це означає вміти самотійно долати перешкоди, досягати цілей. Коли скаржаться або просять, то відразу дають собі негативну характеристику. Має діяти принцип «Ніколи нікому жодного поганого слова проти себе». Якщо керівнику допоможуть, то «пастка»

закриється: пам'ятай, кому зобов'язаний.

4. Пропонуй вигоду – фактично це означає, що керівник пропонує допомогу іншим в досягненні бажаних для них результатів (позитивний імідж, освітні послуги, стаття). Це дозволяє зберегти свободу дій, ніхто не зможе вимагати більшого.

5. Радість від подолання невдачі. Подолання невдачі передбачає визначення нового шляху до мети, зростанню управлінського потенціалу, збагачення досвіду.

6. Велика (значна) мета – якщо керівник прагне стати значимим (успішно робити свою справу і передати її людям), необхідно поставити перед собою мету, яку в межах своєї діяльності (життя) в повній мірі він не реалізує. Велика мета – це мета всього життя. Її будуть продовжувати послідовники [52].

Керівник дошкільного закладу освіти, здійснюючи різноманітні види діяльності, в першу чергу має бути професіоналом.

І. Дуганова зазначає, що професіоналізм визначають чотири основні чинники:

- вміння ставити актуальні, теоретично обґрунтовані та практично значущі цілі;
- вміння здійснювати тактичне планування діяльності всіх учасників освітнього процесу, зокрема й своєї;
- вміння за допомогою ефективних засобів обирати й реалізувати поставлені цілі та коригувати раніше визначену тактику, співвідносячи її з реальними умовами освітнього процесу;
- вміння здійснювати кваліфікований самоаналіз та аналіз діяльності всіх учасників освітнього процесу [24].

1.4. Функції управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти

Центральне місце у роботі закладу освіти належить функціям управління.

О. Мармаза зазначає, що немає єдиної класифікації функцій управління. Проте більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності.

Серед них Б. Гаєвський називає передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Афанасьєв – організацію, контроль, виконання, регулювання; М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль.

Ми схилиємось до точки зору тих авторів, які виділяють функцію аналізу в управлінському циклі поряд з плануванням, організуванням, контролем та регулюванням. Функції управління – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

Ю. Конаржевський виділяє критерії, за якими аналіз можна віднести до самостійної функції управління «специфіка мети діяльності, характер виду діяльності, специфіка змісту виду діяльності, специфіка структури, функціональна інтегративність, наскрізний характер діяльності, системний зміст» [105].

Аналітична функція спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причинно-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього. Різні види (оперативний, тематичний, комплексний, підсумковий; морфологічний, структурний, функціональний, генетичний) та методи (теоретичні, інформаційно-констатуючі, рейтингові, продуктивні) аналітичної діяльності керівника дозволяють всебічно вивчати всі компоненти системи дошкільно

закладу освіти.

Планування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Умовну модель функції можна подати як ланцюг: проблема (тема) – мета – завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати.

Сутність організаційної функції управління полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, завданнями та роботою; вона дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

Контрольна функція управління забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане із порівнянням стандартів, норм, планів та реального стану явища. Контроль має втратити свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він має набути нового забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методична спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план мають відходити перевірки з кількісними оцінками, які замінено на самоатестацію. Більше уваги приділяється кінцевим результатам та їх якості. Контроль також використовується і для стимулювання успішної діяльності.

Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему закладу освіти на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями).

Позитивним у підході до класифікації функцій управління з позиції управлінського циклу, перш за все, є те, що вони подані авторами у певній системі, висвітлено операційний (технологічний) аспект процесу управління.

Але така класифікація не дає змоги вийти за межі етапів управлінської діяльності, не розкриває основний зміст роботи керівника, пов'язаний із посадовими обов'язками.

Другий підхід до класифікації функцій управління об'єднує авторів, які визначають функції, виходячи із основних напрямів діяльності директора школи: Є. Березняк, Б. Кобзар, І. Мар'єнко, М. Портнов, П. Фролов.

Цільові функції відбивають основні напрями діяльності керівника ЗДО. Це: управління навчально-виховним процесом, адміністративно-розпорядницька діяльність, керівництво педагогічним колективом, робота з батьками, робота з громадськістю, викладацька діяльність, робота з учнями, фінансово-господарська діяльність, виховна діяльність, інструктивно-методична робота.

1. Управління освітнім процесом: діагностика, аналіз, планування, організація, контроль, коригування навчально-виховного процесу.

2. Інструктивно-методична діяльність керівника закладу дошкільної освіти забезпечує методичне озброєння педагогів, ознайомлення їх з новими технологіями; передбачає інформування колективу про нові закони, положення, програми; містить просвітницьку діяльність та моніторинг впровадження передового педагогічного досвіду.

3. Адміністративно-розпорядницька діяльність передбачає своєчасне прийняття управлінських рішень, організацію їх виконання, забезпечується вмінням взяти на себе відповідальність.

4. Суспільно-громадська діяльність передбачає виконання ролі делегата, представника від імені колективу на різних рівнях; участь у конференціях, нарадах, зборах поза закладом освіти; містить роботу з батьками, громадськістю та вищими органами управління.

5. Фінансово-господарська діяльність передбачає створення технічних, матеріальних, фінансових умов роботи закладу освіти.

6. Педагогічна діяльність передбачає безпосередню участь керівника закладу освіти у навчально-виховному процесі, ведення певної навчальної дисципліни, участь у методичній роботі закладу, підвищення рівня педагогічної майстерності через курсову підготовку та самоосвітню роботу, демонстрування взірців майстерності.

7. Виховна діяльність спрямована на створення в колективі єдиних ціннісних орієнтацій, світоглядного потенціалу, уміння працювати командою; передбачає згуртування, активізацію, удосконалення колективу, розвиток самоуправління, створення сприятливого емоційного клімату.

Третя група функцій – це соціально-психологічні (Н. Коломінський, Л. Карамушка, Р. Шакуров). Вони спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, на формування необхідних для продуктивної роботи властивостей колективу, на розвиток його формальної та неформальної структури.

До соціально-психологічних функцій управління належать такі функції, як: організація колективу, його згуртування, удосконалення, розвиток самоуправління, мотивація.

Організація колективу – це діяльність керівника по узгодженню та координації дій всіх учасників освітнього процесу, що сприяє високій результативності сумісних зусиль.

Згуртування – це діяльність керівника по виробленню в колективі властивості зберігати свою цілісність на підставі спільної мети та завдань діяльності, прагнень, інтересів, переконань, бажань всіх членів колективу.

Активізація – це діяльність керівника, яка передбачає вплив на мотиваційну сферу вихователів з метою підтримки оптимальної трудової напруги.

Удосконалення – це діяльність керівника по забезпеченню оновлення і розвитку колективу та його діяльності.

Розвиток самоуправління – це діяльність керівника по розширенню прав та обов'язків колективу, створенню умов для співпраці та децентралізації дошкільного управління.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей та цілей організації. Розвиток теорії та практики менеджменту свідчить про тенденцію психологізації управлінської діяльності, про увагу до фактора «людина», про розбудову суб'єкт-суб'єктних стосунків,

про удосконалення особистого стилю діяльності керівника.

До четвертої групи функцій, на нашу думку, слід віднести модернізовані. Класичні функції управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах розвитку залишаються провідними, хоча спостерігаються суттєві зміни в їх змісті, методах реалізації. Поряд із ними з'являються нові, модернізовані, а саме:

- прогностична;
- консультативна;
- представницька;
- політико-дипломатична;
- менеджерська.

Завдяки модернізованим функціям:

– оновлюється зміст навчання та виховання (впроваджуються нові стандарти освіти, авторські навчальні програми, підручники, посібники. Відбувається індивідуалізація та персоніфікація освітнього процесу);

– розробляються та апробуються нові освітні технології (розвивального, модульного, диференційованого навчання тощо);

– удосконалюється організація освітнього процесу (суб'єкт-суб'єктні стосунки між вихователями та вихованцями; діалогові форми спілкування, впроваджується технологія педагогічної підтримки);

– трансформуються технології контролю (запроваджуються рейтингові системи оцінювання, комп'ютерні програми, моніторингові системи дослідження об'єктів);

– модернізуються зміст, форми й методи управління закладами і установами освіти (створюються багатоваріантні моделі управління, системи управління інноваційними програмами).

Прогностична функція – це передбачення перспектив розвитку освітнього закладу, прогнозування результативності його діяльності, створення умов для формування соціально активної особистості і здатність виділяти основне,

суттєве, перспективне.

Консультативна функція реалізує кваліфіковані поради з різних питань: науково-педагогічних, методичних, правових, економічних. Передбачає залучення до співуправління різних спеціалістів: соціологів, психологів, економістів, юристів тощо.

Представницька функція полягає в умінні належно репрезентувати заклад освіти, педагогічний колектив, будь-якого працівника чи учня, виступати на конференціях, симпозіумах. Керівник повинен мати добре розвинуті комунікативні, рефлексивні, інтелектуально-евристичні здібності.

Політико-дипломатична функція реалізується через впровадження в практику роботи принципів демократизму та гуманізму, за участі керівника в місцевих (регіональних, державних) органах влади; функція полягає у правильному розумінні, роз'ясненні та втіленні в життя ідеології держави, пропаганді досягнень національної культури, традицій.

Менеджерська функція передбачає посилення уваги роботі з персоналом, зокрема: раціональне розміщення кадрів, створення умов для праці, соціальний та правовий захист, створення системи по збереженню життя та здоров'я педагогів і здобувачів освіти [50; 51; 53].

1.5. Принципи управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти

З аналізу педагогічної літератури будь-яка система будується на певних фундаментальних засадах, які відображають її головні риси. Це стосується і системи управління освітніми установами, яка також базується на поєднанні загальних принципів соціального управління та специфіки функціонування конкретного закладу.

Під принципом слід розуміти фундаментальне вихідне положення, що впливає зі стійких тенденцій, закономірностей існування і розвитку

конкретної системи.

Термін «принципи управління» вперше ввів Ф. Тейлор у 1911 році в праці «Принципи наукового управління». Майже за 100 років розвитку науки менеджменту з'явилися різні класифікації принципів управління. Вихідними принципами освітнього менеджменту можна вважати [56].

В. Маслов виокремлює такі принципи процесу управління:

Принцип соціальної детермінації. Вимагає передусім розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави. Принцип гуманізації в діяльності керівника. Діяльність керівника має базуватися на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: вчителя (викладача, вихователя), учня (студента, вихованця), випадкового відвідувача закладу.

Принцип науковості та компетентності в управлінні установами освіти. Передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, теорії і практики управління освітою, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо. Принцип інформаційної достатності в управлінні є вирішальним на всіх етапах управлінського циклу.

Принцип аналітичного прогнозування в управлінні. Відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі.

Принцип оперативного регулювання. Тісно пов'язаний із процесуальною діяльністю керівника, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські виконання, відбувається реагування на інформацію.

Принцип зворотного зв'язку. Працює на інформаційне забезпечення управління, спрямований на реалізацію організаційно-регулятивної та контрольної-коригуючої функцій.

Принцип наступності і перспективності тісно пов'язаний з універсальними гегелівськими законами, що виявляються в усіх сферах життя. Нездатність керівника аналізувати спадщину минулого, досвід сьогодення, критично оцінити свої можливості не дасть змоги розробити стратегічні

перспективи розвитку керованої установи освіти, не зробить її конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин.

Принцип демократії та централізму (тривалий час трактувався лише з політизованих позицій, був спрощений і перекручений) є одним із фундаментальних чинників, що забезпечує ефективну управлінську діяльність керівника. Ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними.

Принцип стимулювання і згуртування кадрів у діяльності керівника відображає хрестоматійне положення про вирішальну роль виконавців у будь-якій справі.

Стимулювання кадрів передбачає постійну орієнтацію колективу на педагогічні інновації, кращий досвід, бажання і вміння використовувати наукові досягнення в галузі психології, фахових методик, а також надбання культури і духовної спадщини.

Основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним загальної мети, позитивної мотивації праці, чітка її організація, створення необхідних умов для роботи, систематична об'єктивна оцінка наслідків діяльності кожного члена колективу, належне моральне і матеріальне стимулювання.

Принцип правової пріоритетності і законності передбачає узгодженість діяльності керівника навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін. Розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мусить відповідати чинним правовим нормам, мати певне юридичне випробування, а в окремих випадках – і юридичну експертизу.

Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності відображає залежність втілення всіх цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування [55].

Ідейну основу теорії та практики управління складають принципи, які використовуються як фундаментальні положення та аксіоми. Найбільш доцільною є система принципів, запропонована Ю. Конаржевським, які представляє О. Мармаза в роботі «Менеджмент освітніх організацій» [53].

Принцип поваги та довіри до людини – цей принцип висуває певні вимоги до управлінської поведінки керівника: повага особистої гідності; визнання за людиною її прав; повага людиною своєї особистості; створення атмосфери взаємоповаги та довіри; прояв вимогливості до людей; створення ситуації успіху; розвиток творчості, ініціативи; заохочення досягнень кожного; гарантія захищеності.

Принцип цілісного погляду на людину – реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами. Він зумовлює такі вимоги до поведінки керівника: побудова відносин із педагогами не тільки в межах «керівник–підлеглий», а й у системі «людина–людина»; усвідомлення, що життя кожного педагога і студента не обмежується тільки годинами, проведеними в навчальному закладі; прагнення, щоб години роботи та навчання були плідними, цікавими, багатими на враження; причетність до життя, цінностей, потреб педагогічного та студентського колективів; проведення зустрічей не тільки у формально-офіційній обстановці, але й практикування неформального спілкування.

Принцип співробітництва передбачає проведення управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку. Цей принцип передбачає: опір на основу педагогів та студентства; знання та врахування особистих якостей та цінностей людей; цінування компетентності, відповідальності, ініціативності; доцільність завдань, доручень, рішень; створення реальних умов для творчого та професійного зростання.

Принцип соціальної справедливості передбачає таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник

оцінює людину за результатами її праці, внесок у життя колективу. Відповідно висуваються вимоги до управлінської поведінки керівника: прагнути рівномірно розподіляти навчальне навантаження та громадські доручення; створювати однакові «стартові умови»; об'єктивно оцінювати всіх і завжди; дотримуватися гласності, систематично інформувати колектив про стан справ, досягнення та проблеми в роботі; формувати суспільну думку, єдину систему цінностей.

Принцип індивідуального підходу – передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, інтересів. Вимогами цього принципу можна вважати такі: індивідуальний підхід можна реалізувати тільки на підставі постійного вивчення кожного члена колективу; аналіз змісту, форм, періодичності спілкування з людьми; допомога педагогам у створенні власних творчих лабораторій; суспільний аналіз діяльності педагога, його успіхів та невдач; врахування тимчасових емоційних станів, невдач людей; співучасть у плануванні цілей, кар'єри педагогів, підтримка успіхів.

Принцип збагачення роботи полягає у пробудженні інтересу педагога до роботи, творчого пошуку. Він реалізується через такі вимоги до управлінської поведінки: розробка спільних планів творчо-пошукової роботи; організація зустрічей, «круглих столів», диспутів з педагогами-новаторами міста, області, країни; проведення симпозіумів з проблем викладання окремих дисциплін; організація підвищення кваліфікації педагогів; створення умов для участі педагогів у науково-практичних конференціях з актуальних проблем психолого-педагогічної науки; обговорення новацій науково-методичної літератури, інноваційних технологій викладання.

Принцип мотивування та стимулювання має моральний, психологічний та матеріальний характер. Вимоги до управління, які висуваються цим принципом, стосуються: розробки та дієвості системи стимулювання; створення атмосфери взаємного задоволення; забезпечення належних умов праці; створення моніторингу за діяльністю педагогів; реалізація

демократичних методів керівництва; спрямування уваги на ключові напрями діяльності закладу.

Принцип консенсусу створює умови для формування різних думок, поглядів, їх узгодження. Вимоги цього принципу: об'єктивна оцінка точок зору всіх членів колективу; аргументація власної позиції керівника; розробка тактики поведінки із більшістю та меншістю; логічний аналіз, викриття протиріч, формулювання точки зору; уміння переконувати, навіювати, впливати; грамотна психологічна поведінка; уміння поступатися.

Принцип колегіальності – це один із інструментів демократичного управління. Він вимагає: прийняття колективних рішень зі стратегічних та найбільш важливих проблем; поваги думок більшості та меншості; залучення педагогів до співуправління; розвитку горизонтальних зв'язків та дружніх стосунків у колективі; заохочення до співробітництва; гармонізації цілей діяльності.

Принцип оновлення забезпечує розвиток, зміни, засвоєння нових ідей та технологій. Основні вимоги цього принципу стосуються: підвищеної уваги керівника до соціально-психологічного настрою в колективі; ретельного вивчення нових ідей та технологій; формування готовності колективу до оновлення діяльності; долання опору змінам. Система запропонованих принципів може бути серйозним теоретичним та методичним підґрунтям для розуміння сутності та змісту управління закладом дошкільної освіти.

Таким чином, у першому розділі магістерської роботи поглиблено теоретичні положення щодо суті управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти. Проаналізовано специфічні характеристики управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, запропоновано функції управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, систематизовано принципи управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. Доведено, що професійно-управлінська компетентність керівника ЗДО передбачає: спрямованість на здійснення управлінської професійно-

педагогічної діяльності (гуманістичний світогляд, настанови на пізнання й розуміння людини, підтримання процесів розвитку особистості вихователя і вихованця; особистісне прийняття цінностей педагогічного управління); сформованість мотивації вдосконалення педагогічної майстерності, управлінських знань і вмінь, необхідних для практичного розв'язання завдань управління закладом дошкільної освіти; розвиненості здатності до рефлексії й самоуправління.

2. Розкрито особливості управлінської діяльності керівника ЗДО: за сутністю – це «метадіяльність», тобто діяльність з організації діяльності інших (педагогів, дітей), вік яких охоплює досить широкий діапазон (з 1 до 50-60 років); за змістом управлінська діяльність є перетворювальною діяльністю, спрямованою на змінювання розвитку ЗДО та на зміни особистості самого керівника; за формою – комунікативна діяльність; за структурою – ціннісно-орієнтаційна діяльність.

3. Визначено, що управлінська компетентність керівника ЗДО є інтегрованим особистісним утворенням педагога, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (аналітичної, планувальної, організаційної, контрольної і регулятивної та ін.).

4. На основі аналізу функцій управління, запропоновано функції управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, які регулюють його повноваження і вносять певні корективи формування управлінської компетентності.

5. Систематизовано принципи, тобто максимально широкі за обсягом твердження, основні положення, які регламентують управлінську діяльність керівника закладу дошкільної освіти. Система запропонованих принципів може бути серйозним теоретичним та методичним підґрунтям для розуміння сутності та змісту управління закладом дошкільної освіти.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Форми освіти щодо формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти стає можливим за умови реалізації концепції «освіти шириною в життя» (lifewide learning), яка акцентує увагу не тільки на постійності процесу навчання, але і на різноманітності її форм: формальне, неформальне та інформальне [109].

Так, важливою умовою ефективності професійного розвитку керівника ЗДО виступає органічне поєднання формальної (структурна освіта, що спрямовується на чітко поставлену мету у формі визнаних свідоцтв і дипломів), неформальної (будь-яка освітня активність поза формальною системою; може бути самоосвітня діяльність, що спрямована на отримання додаткових, необхідних тому, хто навчається, знань, умінь, компетенцій); та інформальної освіти (незапрограмоване навчання в повсякденному житті, індивідуальна пізнавальна діяльність) [14].

О. Малихін [49] визначає такі базові форми освітньої діяльності, як:

1) поняття формальної освіти досить чітко і однозначно визначено. Вона розглядається як цілеспрямоване навчання, яке відбувається в окремому і інституціоналізованому середовищі, спеціально призначеному для навчання і підготовки, яке передбачає наявність кураторів, які відповідно кваліфіковані.

Задачі навчання і навчальний час чітко структуровані. Навчальний прогрес, як правило, підлягає моніторингу і оцінці, і результати навчання визнаються сертифікатами або дипломами.

2) поняття неформальної освіти визначив дослідник Ф. Кумбс.: як будь-яку організовану освітню діяльність поза встановленою формальною системою, яка відбувається окремо або як частина ширшої діяльності і має цілі навчання [111].

У Меморандумі безперервного навчання Європейського союзу визначено, що неформальна освіта – це така, що зазвичай не супроводжується видачою документа, відбувається в навчальних закладах або громадських організаціях, а також під час індивідуальних занять з репетитором або тренером [109].

Рада Європи спільно з Єврокомісією розглядають неформальну освіту в рамках проекту «The EU-CoE youth partnership», де зазначається, що це є цілеспрямоване та добровільне навчання, яке має місце в різних умовах і ситуаціях, для яких навчання та підготовка необов'язково є єдиним або основним видом діяльності. Також зазначається, що ці середовища і ситуації можуть бути переривчастими, можуть проходити у формі курсів, які мають підтримку професійного наставника або куратора [109].

Така навчальна діяльність рідко структурована, не має навчального плану, спрямована на задоволення пізнавальних потреб певної цільової групи, та зазвичай не надає документа про освіту і не оцінює результати навчання (навчальна діяльність академічного типу з елементами дослідницької діяльності (бінарні лекції, проблемні лекції, лекції-конференції, лекції-консультації, семінарське заняття, побудоване за результатами попередньої дослідницької роботи студентів, інтегровані, міжпредметні семінари тощо); імітаційно-професійна діяльність (сюжетно-рольові, імітаційні та ділові ігри, тренінги та тренінгові справи тощо).

3) Поняття інформальної освіти визначити та оцінити значно складніше, через невизначеність форм та структури. Проте, більшість дослідників, відзначають, що вона є результатом повсякденного життя і діяльності, пов'язаної з роботою, сім'єю або відпочинком, вона не структурована (з точки зору цілей навчання, часу навчання або підтримки) і не призводить до отримання сертифікату, або іншого документального підтвердження

результатів навчання, може бути навмисним, але в більшості випадків є ненавмисним (спонтанним).

Розвиток інформаційних технологій і поява нових форм і видів освіти дозволяє їй стати більш доступною, а відтак індивідуалізованою і водночас масовою. Основою поєднання цих рис є реалізація компетентнісного підходу у вищій освіті, тобто спрямованість освітнього процесу, незалежно від того де і як він відбувається, на досягнення певних результатів – сформованих компетентностей.

Отже, компетентність, згідно Закону України «Про вищу освіту», визначається як динамічна комбінація знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти [31].

Компетентність є складною категорією, і, як вже зазначалось, формується за рахунок різних форм освіти (рис 2.1).

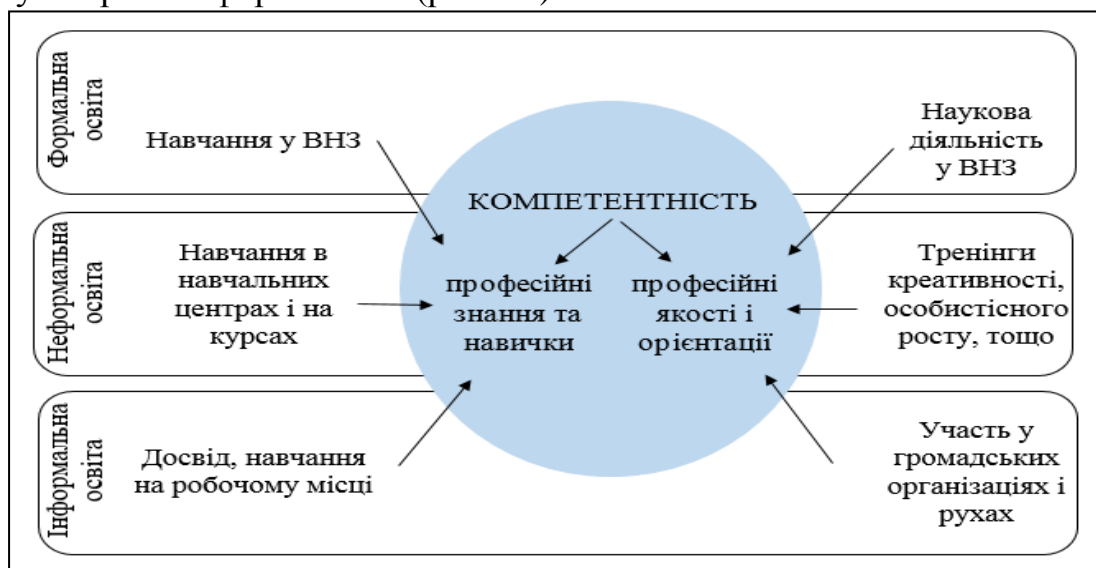


Рисунок 2.1. Формування компетенцій в освіті різних ступенів формалізації

Як видно з рисунку 2.1. на формування висококваліфікованого працівника, який має високий рівень знань та навичок, а також професійних

якостей, таких як прагнення розвитку та самореалізації, креативне мислення тощо, впливає не тільки формальна освіта, але й великий вплив спричиняють неформальна та інформальна освіта.

Слід також зазначити, що і безперервність освіти забезпечуватиме успішну адаптацію фахівців до нових професійних викликів. З огляду на зазначене, актуальною залишається й ідея утвердження «суспільства знань», формування «знаннєвої людини», для якої безперервне освоєння нового це зміст її життєдіяльності.

Безперервна освіта має такі складові: базова освіта (навчання, що передуює професійній діяльності); подальша освіта (післядипломна), що передбачає поєднання навчання, підвищення кваліфікації з практичною діяльністю у сфері суспільного виробництва та сфери обслуговування.

Система підвищення кваліфікації кадрів посідає особливе місце в післядипломній педагогічній освіті, різні її аспекти представлені в науковій літературі. Питання підвищення кваліфікації саме керівників закладів освіти порушується наказом МОН України № 1068 від 29.11.2022 року «Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти»». Згідно Наказу № 1068 було затверджено і рекомендовано закладам післядипломної педагогічної освіти «Типову програму підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти»», яку розроблено відповідно до сучасної державної політики у сфері дошкільної освіти та впровадження професійних стандартів [61].

Професійний стандарт – це затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій.

Кожен професійний стандарт включає набір трудових функцій, професійних компетентностей, знань, умінь та навичок, вимог до освіти і досвіду роботи, необхідних для виконання даної трудової діяльності.

Використовуючи професійний стандарт, керівник (директор) може реалізовувати низку потреб, пов'язаних з виконанням трудової діяльності, та планувати власну траєкторію професійного розвитку: формувати кадрову політику та управляти персоналом, визначаючи трудові функції працівника під час складання штатного розкладу, посадових інструкцій, трудових договорів.

При такому комплексному підході до використання професійного стандарту керівник (директор) зможе: підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість роботи і підтримувати конкурентоспроможність; визначати вміння та знання, необхідні для конкретної професії; оцінювати потреби і можливості у професійній підготовці кадрів; ефективно оновлювати знання, вміння та компетенції працівників і підвищувати їх професійний рівень.

Використання професійного стандарту працівниками під час професійної діяльності дозволить: визначати вміння та знання, необхідні для конкретної професії або посади; оцінювати свої потреби і можливості у професійній підготовці; планувати і реалізовувати індивідуальні траєкторії професійного зростання.

Програма передбачає формування компетентностей керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо імплементації професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» з урахуванням особистісно-орієнтованого, інтегрованого, компетентнісного та діяльнісного підходів.

Цільовою групою є керівники (директори) закладів дошкільної освіти.

Обсяг або кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми складає: 45 год. (1,5 кредити ЄКТС), з яких: 4 год. – лекційні заняття, 20 год. – практична робота, 20 год. – самостійна робота, 1 год. – підсумкові заходи.

Формами підвищення кваліфікації є: інституційна: очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна; дуальна; на робочому місці; змішана.

Метою підвищення кваліфікації є формування та розвиток компетентностей керівників (директорів) ЗДО щодо використання Стандарту під час професійної діяльності та особистого професійного зростання.

Реалізація визначеної мети передбачає розв'язання таких завдань:

1. Поглибити і розширити знання керівників ЗДО про теорію та практику сучасного освітнього менеджменту в ЗДО.

2. Ознайомити керівників (директорів) ЗДО із змістом і структурою Стандарту.

3. Визначити можливості застосування Стандарту під час професійної діяльності та особистого професійного зростання.

4. Удосконалити готовність керівників (директорів) ЗДО до самооцінювання та побудови індивідуальної траєкторії професійного розвитку, безперервної освіти, підвищення кваліфікації, професійного самовдосконалення та самоосвіти.

5. Моделювати індивідуальну траєкторію професійного розвитку керівника ЗДО та реалізовувати її в системі неперервної педагогічної освіти.

6. Відпрацювати інструменти оцінювання та самооцінювання професійної діяльності керівника ЗДО [61].

Підвищення кваліфікації керівників (директорів) ЗДО передбачає вдосконалення раніше набутих або розвиток нових компетентностей (загальних і професійних), необхідних для ефективного використання професійного стандарту під час професійної діяльності та професійного зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Перелік професійних компетентностей керівника закладу дошкільної освіти, передбачених Стандартом [61]

Загальні	Професійні
громадянська, соціальна, культурна, цифрова, етична	здоров'язбережувальна, проєктувальна, операційне управління закладом дошкільної освіти, організаційно-методична, комунікативна, здатність до навчання впродовж життя, інформаційно-комунікаційна, лідерська, емоційно-етична, стратегічне управління та розвиток закладу дошкільної освіти, стратегічна комунікація, нормативно-правова

2.2. Характеристика методів та форм формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Розвиток концепції освіти протягом життя потребує постійного розширення професійної компетентності, для чого необхідна взаємодія всіх видів і форм освіти, навчання з поєднанням практичної діяльності, саморозвиток, розвиток креативності, нестандартності мислення.

Розвиток професійної компетентності керівника ЗДО визначається як головна мета неперервної професійної освіти, тому науковці пропонують шукати шляхи розв'язання проблеми професійного розвитку педагогів саме в площині безперервного професійного розвитку і саморозвитку впродовж життя.

С. Яблоков зазначає, що сучасні інформаційно-комунікаційні технології уможливають проведення лекції-візуалізації, лекції-конференції, дистанційної лекції, а також різноманітних за формами практичних і семінарських занять (семінар-повідь, семінар-диспут, семінар-конференція, обговорення творчих робіт і рефератів, коментоване читання, розгорнута бесіда тощо).

Лекція-конференція може здійснюватись як у традиційному, так і в інноваційному режимах. При традиційному навчанні вона «проводиться як науково-практичне заняття із заздалегідь висунутою проблемою й системою доповідей, тривалістю 5-10 хвилин. Кожен виступ представляє собою логічно завершений текст, заздалегідь підготовлений у межах запропонованої викладачем програми. В інноваційній лекції-конференції (або семінарі-конференції) використовуються можливості Інтернету та медіа-засобів: освітні портали, навчальні та культурні сайти, електронні гіперпосилання на навчальні посібники, методичні матеріали, довідкову літературу, чати, форуми, конференції.

З метою поєднання формального та неформального навчання доцільним було би застосовувати такі види семінарів, як: семінар-конференція, семінар-диспут, семінар-презентація, семінар-брифінг, семінар у форматі круглого столу, Інтернет-семінари тощо. Практичні заняття відкриті до різноманітних

інновацій: інтерактивний практикум, сюжетно-рольова гра, інтерв'ю, аукціон знань, презентація, екскурсія, ігрове проектування тощо.

Продуктивними є практичні заняття, що проводяться у формі тренінгів. Тренінг – це алгоритмізоване навчання мисленню та дії в інтерактивній формі. Тренінг дає можливість здобувачу освіти за допомогою спеціальних ігор, кейсів, вправ, завдань перевірити рівень власних знань, виявити сильні або слабкі риси характеру, усвідомити свої досягнення та проблеми [31, 107].

Класифікувати неформальну освіту вкрай складно через її неоднорідність і швидку динамічність, проте можна виділити такі типи неформальної освіти:

1) за освітніми контекстами:

- в інституціолізованому закладі освіти (заклади формальної освіти, навчальні центри, курсове навчання тощо);
- на робочому місці (навчання під час роботи, наставництво);
- самостійне навчання (самоосвіта, електронне навчання, робота з репетитором, тренінги, вебінари, конференції тощо);
- суспільна діяльність і волонтерство.

2) по відношенню до професійної діяльності:

- професійного спрямування (одержання знань і професійних – навичок нової професії або підвищення кваліфікації);
- загально-освітнього спрямування (вивчення іноземних мов, набуття навичок роботи за комп'ютером, підвищення фінансової грамотності тощо).

3) за результатами навчання:

- одержання нових знань та напрацювання практичних навичок;
- формування особистісних та ділових якостей, таких як, творчий підхід, критичне мислення тощо;
- набуття навичок соціальної взаємодії, наприклад, навички організаторської роботи, навички роботи у команді тощо).

Неформальна освіта є складною та комплексною категорією, це зумовлює безліч різноманітних чинників, що впливають на її розвиток.

Визначальною характеристикою неформальної освіти є те, що вона, як правило, є доповненням і альтернативою формальної освіти.

Саме тому останнім часом в усьому світі спостерігається підвищення пропозиції освітніх послуг через комп'ютерні системи. Тому набуло поширення так зване електронне навчання (E-learning), яке являє собою систему навчання за допомогою комп'ютера, інформаційних технологій, мережі Інтернет. Іноді вживаються синоніми цього терміну, такі як дистанційне навчання, віртуальне навчання, мультимедійне навчання.

Таким чином, розвиток Інтернет-комунікацій дав поштовх до розвитку неформальної освіти, та зокрема електронного навчання, яке визнано в розвинених країнах як таке, що найбільш резонує з ринком праці та сприяє підвищенню темпів розвитку національної економіки.

З аналізу літературних джерел безперервна освіта, саморозвиток та самоосвіта керівника є засобами формування професійно-управлінських компетентностей керівника ЗДО. Висвітлимо їх детальніше.

На сьогодні ідея безперервної освіти людини протягом усього її життя отримала поширення у всьому світі. Безперервна освіта як принцип, на якому ґрунтується організація всієї системи освіти в цілому й, отже, кожної складової її частини, визначається по суті всіма вченими й діячами освіти. Цією ідеєю керується у своїй діяльності міжнародна організація ЮНЕСКО. За означенням одного з відомих вчених цієї організації Р. Дарве, «безперервна освіта – це процес особистого, соціального і професійного розвитку індивіда протягом його життя. Ця ідея поєднує формальне і неформальне навчання, яке здійснюється з метою придбання і удосконалення професійної освіти керівника ЗДО».

Досліджуючи парадигми безперервної освіти, А. Владиславляєв дає таке визначення: «Під безперервною освітою ми розуміємо систематичну, цілеспрямовану діяльність щодо отримання й удосконалення знань, умінь і навичок як у будь-яких видах загальних і спеціальних навчальних закладах, так і шляхом самоосвіти» [65, с. 33].

Дослідження неперервної освіти дає підстави стверджувати, що саме безперервність є стимулом професійного розвитку особистості. У базовому стандарті України відмічається, що підготовка сучасного керівника ЗДО має бути багаторівневою та варіативною, залежно від базової підготовки директора та його професійної компетентності.

Спроба забезпечити своєчасну адаптацію керівних і педагогічних кадрів освіти до змін у змісті й організації їхньої праці знайшла втілення в ідеї неперервної післядипломної освіти. За діючим законодавством України, керівники освіти, навчальних закладів і педагогічні працівники повинні раз у п'ять років підвищувати свою кваліфікацію в системі післядипломної педагогічної освіти.

Одним з основних завдань системи післядипломної педагогічної освіти, щодо освіти директорів ЗДО є надання знань керівникам як менеджерам-фахівцям у галузі управління, що оцінюються лише за їх компетентністю та професійними здібностями.

В системі перепідготовки керівників закладів освіти існує безліч методів навчання (метод розробки шкільної документації, метод аналізу конкретних ситуацій, ситуація-вправа, ситуація-оцінка, ситуація-проблема, ситуація-ілюстрація, метод ігрового моделювання (ділова гра) та навчально-професійних ситуацій (ситуації з явно вираженою суперечністю, ситуації на пошук способу вирішення, ситуації на виявлення суперечності та формулювання проблеми, ситуації з неконкретно представленою інформацією, ситуації на оптимізацію, ситуації на прогнозування, ситуації на рецензування, ситуації, направлені на розвиток логіки, комунікативно-творчої ситуації), які впливають на розвиток їх професійних якостей.

Як свідчить досвід, застосування методу конкретних ситуацій і ділових ігор розвиває гнучкість аналітичного та конструктивного мислення, здатність приймати рішення в умовах, що змінюються, творчий підхід у прийнятті управлінських рішень, сприяє розширенню соціального світогляду особистості, дозволяє з максимальною ефективністю використовувати знання і вміння

колективу, який очолює керівник. Через вирішення навчально-професійних ситуацій у системі безперервної освіти розвиваються інтелектуально-евристичні, інтелектуально-логічні, творчі, комунікативні, та морально-етичні якості керівника ЗДО.

Визначальною умовою самоосвітньої діяльності керівника є забезпечення «навчання протягом життя». Найважливішим завданням самонавчання керівників закладів дошкільної освіти є засвоєння фахових знань, поглиблення професійної компетентності, постійний розвиток управлінських якостей.

Самоосвіта – ознайомлення з новинками педагогічної та наукової літератури, методичними посібниками, інструкціями, наказами управління освіти є також одним із шляхів підвищення управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Керівники повинні знати, на що вони витрачають свій час. Найважливішим елементом продуктивної роботи керівника є вміння контролювати свій час. Їм варто бути націленими не на виконання роботи, а на кінцевий результат.

Саморозвиток керівника закладу освіти – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Освітніми напрямами організації самоосвіти керівника загальноосвітнього навчального закладу за для постійного професійного зростання (за Т. Волобуєвою) можуть бути:

- визначення чітких особистісних цінностей та світоглядних установок;
- усвідомлення особистістю змісту управлінської праці;
- удосконалення навичок вирішення проблем;
- підвищення своєї інформаційної культури;
- розвиток навичок впливу на людей;
- розвиток здатності управляти собою;

- навчання утворювати колектив однодумців;
- розвиток свого творчого потенціалу;
- самостійне забезпечення своєї самоосвіти;
- складання програми навчання підлеглих.

Саморозвиток відбувається тільки в тих, хто володіє необхідними якостями, головними з яких є: здатність до саморозвитку; внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів у їх рішення та мотивація на себе; розуміння змісту та методичних основ саморозвитку. Слід зазначити, що не може бути саморозвитку без прагнення виконувати свої службові функції ефективно і якісно.

Формування мотивів і зміна структури мотивації професійної діяльності – процес складний і тривалий. Тому неможливо швидко сформувати у керівника ЗДО вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів. Наявність даної мотивації є одним з головних професійних якостей менеджера, здатного самостійно зробити кар'єру і досягнути успіху в процесі перетворень. Отже, саме система неперервної освіти, самоосвіта та саморозвиток керівника закладу дошкільної освіти є стимулом професійного розвитку особистості.

Визначальною умовою самоосвітньої діяльності керівника є забезпечення «навчання протягом життя» з використанням різноманітних форм і методів навчання. Найважливішим завданням самонавчання керівника закладу дошкільної освіти є засвоєння фахових знань, поглиблення професійної компетентності, постійний розвиток управлінських якостей.

Таким чином, через розвиток особистісних і професійних якостей, через набуття професійних знань і вмінь, придбання позитивного педагогічного досвіду, виконання спеціальних функцій, формування індивідуального стилю керівництва, розвиток морально-етичної культури відбувається процес професійного становлення керівника закладу освіти.

С. Шелар наголошує, що складний і динамічний процес формування професійно-управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти й одночасного розвитку особистості керівника як індивідуальності вимагає

використання адекватної технології яка гарантуватиме успішне виконання керівником функцій управління [103].

2.3. Проектування технології формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Визначення суті, структури управлінської компетентності керівника дошкільного закладу освіти є основою для наукового обґрунтування технології її формування (про що йдеться у першому розділі).

С. Вітвицька стверджує, що кожна педагогічна технологія має відповідати основним методологічним вимогам, критеріям технологічності:

- концептуальності, тобто мати підґрунтям певну концепцію, що містить філософське, психологічне, дидактичне та соціально-педагогічне обґрунтування освітніх цілей;
- системності мати всі ознаки системи;
- логічності, цілісності та взаємозв'язку усіх елементів системи;
- керованості, тобто можливість цілепокладання, проектування процесу навчання і виховання, поетапної діагностики, варіювання методами та засобами навчання і корекції знань та вмінь;
- відтворюваності, тобто можливості застосування в інших однотипних умовах та іншими суб'єктами;
- єдності змістової та процесуальної частин, їх взаємообумовленості;
- ефективності, тобто оптимальності зусиль для отримання гарантованого запланованого результату – певного стандарту навчання.

Згідно з довідниковою літературою поняття «технологія» (від грецького *techne* – мистецтво, майстерність, уміння, ремесло і *logos* – слово, наука) означає «сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих процесів і операцій» [12; 76; 89].

Наразі деякі автори нараховують понад 300 визначень поняття

«педагогічна технологія». Наведемо деякі найбільш поширені приклади трактування поняття «педагогічна технологія»:

– педагогічна технологія може бути представлена науковим, процесуально-описовим і процесуально-діючим аспектами. Педагогічна технологія функціонує і як наука, що досліджує найбільш раціональні шляхи навчання, і система способів, принципів і регулятивів, використаних у навчанні, і як реальний процес навчання (Р. Тимченко [94, с.14-15]);

– педагогічна технологія – це система науково обґрунтованих дій і взаємодій елементів навчального процесу, здійснення яких гарантує досягнення поставлених цілей навчання (І. Прокопенко, В. Євдокимов [81, с. 9]);

– педагогічна технологія – це систематичний метод планування, застосування, оцінювання всього процесу навчання й засвоєння знань шляхом обліку людських і технічних ресурсів і взаємодії між ними для досягнення найефективнішої форми освіти (О. Пехота);

– педагогічна технологія – системна сукупність і порядок функціонування всіх особистісних, інструментальних і методологічних засобів, які використовуються для досягнення педагогічної мети (М. Кларин [104, с. 10]). Загально прийнятим є уявлення про технологію як конструювання навчального процесу за схемою (рис. 2.2).

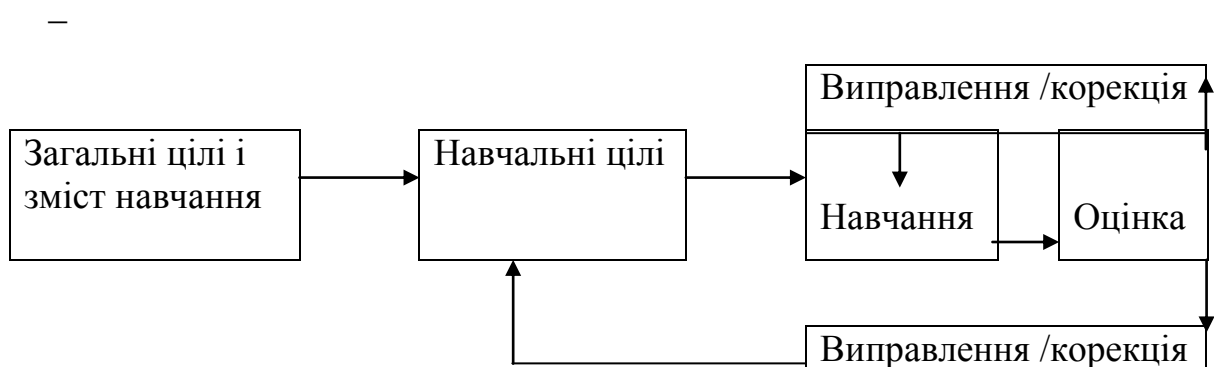


Рисунок 2.2 Технологія навчання (за Кларіним)

Ю. Сурмін та Н. Туленков розглядають освітні технології як особливий

різновид соціальних технологій – як складні і відкриті системи певних прийомів і методик, концептуально об'єднаних пріоритетними освітніми цілями, а також пов'язаних між собою завданнями і змістом, формами і методами організації навчально-виховного процесу, де кожен елемент цієї системи накладає відбиток на всі інші елементи. На сучасному етапі суспільного розвитку підґрунтям освітніх технологій постає гуманістична концепція освіти.

У структурному відношенні освітні(педагогічні) технології містять декілька послідовно виконуваних блоків-операцій:

1. Маркетинг і прогноз суспільних та особистих потреб в отриманні професійних знань.
2. Діагностика об'єктів навчання і виховання.
3. Формування навчально-виховних цілей і завдань.
4. Визначення змісту і методів навчально-виховного процесу;
5. Перевірка ефективності отриманих результатів.
6. Корекція і упродовження освітніх технологій в реальну педагогічну практику (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. Структура освітньої технології

На нашу думку, найбільш повне визначення сутності педагогічної технології запропонувала С. Сисоєва, яка розглядає її як створену адекватно до потреб і можливостей особистості і суспільства теоретично обґрунтовану

навчально-виховну систему соціалізації, особистісного і професійного розвитку і саморозвитку, яка внаслідок упорядкованих професійних дій педагога при оптимальності ресурсів і зусиль всіх учасників освітнього процесу, гарантовано забезпечує ефективну реалізацію свідомо визначеної освітньої мети та можливість відтворення процесу на рівні, який відповідає рівню педагогічної майстерності педагога.

Технологія навчання (виховання, управління). Цей тип технології моделює шлях освоєння конкретного навчального матеріалу (поняття) в межах відповідного навчального предмета, теми, питання. Специфічні зміст, форми і методи властиві й технології виховання або управління. У структурі технології навчання (виховання, управління) виокремлюють підрівні: кількість технологічних етапів; ступінь технологічності; складність технологічності; гнучкість і мобільність технології тощо.

З'ясування цих параметрів забезпечує прийняття виваженого рішення про доцільність впровадження конкретної технології навчання, виховання. Важливими теоретичною і практичною проблемами є співвіднесення дидактичних систем і технології навчання. Щодо цього в орієнтації педагогічної свідомості окреслилося такі два напрями:

1. Технологічний напрям організації педагогічного процесу. Спрямований він на ефективність навчання, розроблення критеріїв засвоєння, формування і підсумування оцінювання, подання інформації та етапів її засвоєння, конкретизацію навчальних цілей, корекцію зворотного зв'язку, повне засвоєння знань, умінь і навичок.

2. Гуманістичний напрям організації педагогічного процесу. Прибічники його головною метою своєї діяльності вважають формування і розвиток критичного, творчого мислення.

Проведений науковий пошук (О. Іонова, М. Кларин, Ю. Кулюткін, О. Малихін, Н. Ничкало, Л. Страшко, І. Шумілова та ін.) доводить, що розробка технології формування управлінської компетентності керівника дошкільного закладу освіти вимагає врахування особливостей навчання дорослої

людини [34; 49; 65; 91; 104].

Так, досить широко відомо, що існує істотна різниця між навчанням здобувача другого рівня вищої освіти в університеті й навчанням (підвищенням кваліфікації) діючого фахівця.

Саме заклад вищої освіти несе відповідальність за надання майбутньому спеціалісту знань, умінь, навичок та створює умови до розвитку певних здібностей, формування готовності майбутнього керівника ЗДО до професійної діяльності. Якщо мова йде про діючого спеціаліста – керівника, то за засвоєння ним актуальних професійних компетенцій відповідальність несе він сам, і тільки він сам може бути джерелом власної активності – мотивів, настанов, інтересів, цінностей і та ін.

З огляду на це розв'язанню проблеми підвищення кваліфікації керівного складу ЗДО сприятиме залучення теорії та практики науки про навчання дорослих – андрагогіки (від грец. *aner andros* – доросла людина і *ago* – веду), яка на сьогодні має певні досягнення в забезпеченні інтелектуальної активності дорослого, в подоланні бар'єрів на шляху самоосвіти й самовдосконалення людини у процесі навчання. Це зумовлено тим, що андрагогіка виходить з двох основних положень. Перше стверджує, що провідна роль у процесі навчання належить самому дорослому; друге – навчання відбувається у процесі спільної діяльності того, хто вчиться, з тим, хто вчить [34, с. 31, с. 49].

Такий підхід пов'язаний з основними специфічними особливостями дорослого, а саме: усвідомлення себе самостійною, самокерованою особистістю; наявність запасу життєвого (побутового), професійного, соціального досвіду, який стає все більш важливим джерелом навчання його самого та його колег; прагнення за допомогою навчання розв'язати свої життєво важливі проблеми, досягти конкретних цілей як основа готовності до навчання; прагнення до негайної реалізації отриманих знань, умінь, навичок і якостей; обумовленість навчальної діяльності значною мірою часовими, просторовими, побутовими, професійними, соціальними факторами (умовами) [34].

У зв'язку з тим, що дорослий стає реальним суб'єктом процесу навчання змінюється роль і функції того, хто вчить, у процесі спільної діяльності. На перше місце висуваються функції експерта щодо форм і методів навчання, організації спільної діяльності. Окрім цього, помітну роль відіграють функції автора (співавтор) індивідуальних програм навчання, консультанта, творця сприятливих фізичних та психологічних умов для навчання, а також джерела знань, умінь, навичок і якостей.

З огляду на специфіку дорослого як суб'єкта процесу навчання в науковій літературі сформульовано основні положення навчання дорослого, а саме [34]:

- зверхність самостійного навчання, коли саме самостійна діяльність тих, хто вчиться, стає основним видом навчальної роботи дорослих;
- організація спільної роботи, пов'язаної з плануванням, реалізацією й оцінюванням процесу навчання;
- опора на досвід того, хто вчиться, який використовується як один з джерел навчання;
- індивідуалізація навчання: кожний хто вчиться, спільно з викладачем, а в деяких випадках й зі своїми товаришами створює індивідуальну програму навчання, що спрямована на конкретні освітні потреби й цілі навчання та враховує досвід, рівень підготовки, психофізіологічні, когнітивні особливості кожного;
- системність навчання, що передбачає дотримання відповідності цілей, змісту, форм, методів, засобів навчання й оцінювання результатів;
- контекстність навчання: навчання, з одного боку, дбає про досягнення конкретних, життєво важливих для людини цілей, орієнтовано на виконання нею соціальних ролей або вдосконалення особистості; а з іншого боку, будується з урахуванням професійної, соціальної, побутової діяльності того, хто вчиться, та його просторових, часових, професійних, побутових факторів (умов);
- актуалізація результатів навчання, що передбачає негайне

застосування на практиці набутих знань, умінь, навичок, якостей;

– елективність навчання, що означає надання певної свободи при виборі цілей, змісту, форм, методів, джерел, засобів, термінів, часу, місця навчання й оцінювання результатів;

– розвиток освітніх потреб: оцінювання результатів навчання здійснюється шляхом виявлення реального ступеню засвоєння навчального матеріалу та визначення того мінімуму, без засвоєння якого неможливо досягти поставленої цілі формування нових освітніх потреб, конкретизація яких здійснюється після досягнення певної мети.

З огляду аналізу вітчизняних та іноземних науковців, які дотримуються думки, що саме коучинг є тією технологією управління, яка дозволяє сформувати необхідні професійно-управлінські компетентності керівника закладу дошкільної освіти та іншого персоналу.

О. Відлацька. зазначає опираючись на праці зарубіжних науковців: С. Торпі і Дж. Кліффорд, коучинг є процесом співпраці, який направлений на сприяння саморозвитку особистості шляхом осмислення власної діяльності, рефлексивного застосування знань і умінь. Деяко новий акцент у визначенні коучингу подають Л. Уїтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендел, стверджуючи, що коучинг – це свідомо створені партнерські стосунки, направлені на допомогу людині самореалізуватися, ефективно діяти і навчатися новому впродовж усього життя. За визначенням Дж. Роджерс, мета коучингу полягає у «пробудженні» та використанні внутрішнього потенціалу особистості, який базується на бажанні і добрій волі підопічного [12].

У літературних джерелах поняття коучинг трактується як особливий вид діалогу, в якому спеціаліст (коуч) допомагає клієнту самостійно визначити, сформулювати свої життєві, професійні або ділові цілі і завдання, сфокусувати увагу на задачах розвитку, шукати як внутрішні так і зовнішні ресурси; професійна допомога людині у визначенні її особистісних і професійних цілей. Коучинг – це «Хочу! – Можу! – Вірю! – Роблю! – Маю результат!» [21].

В. Сидореко вважає, що ефективною технологією супроводу

професійного розвитку є педагогічний коучинг (від англ. Coaching – наставляти, надихати, тренувати для спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) як система андрагогічних, акмесинергетичних, праксеологічних принципів і прийомів, які сприяють розвитку потенціалу особистості та групи спільно працюючих людей (команди, організації).

Коучинг індивідуальний – це метод планування власного життя, управління його змінами й розвитком. Метою є створення самого себе як особистості з необхідними, бажаними якостями і характеристиками в соціальному, особистісному, міжособистісному, духовному аспектах. Персональне тренування або коучинг як технологія полягає в тому, щоб допомогти керівникові усвідомити цілі, причини невдач та перемог, сформуванню вектор зміни поведінки особистості, а це, своєю чергою, призведе до суттєвих змін у розвитку закладу дошкільної освіти [62].

Серед технологій коучингового супроводу можна виділити такі:

- акмеологічна експертиза – комплексна оцінка професійного рівня науково-методичного працівника, пошук шляхів, інноваційних форм, моделей, технологій для вдосконалення його професійно-педагогічної діяльності;

- акмеологічне проектування – технологія, яка використовується для визначення стратегії життя, професійного розвитку науково-методичного працівника за індивідуальною освітньою траєкторією з урахуванням його здібностей, можливостей, творчого потенціалу;

- акмеологічний аналіз – технологія, яка включає пошук закономірностей, механізмів, акмеологічних умов і чинників, які сприяють або заважають професійному розвитку науково-методичного працівника, аналіз найбільш значущих для нього професійних якостей, властивостей, здібностей, ефективних форм, методів, прийомів професійно-особистісного саморозвитку, самореалізації і самовдосконалення протягом між курсового періоду;

Технологія самокоучингу – це технологія розкриття власного потенціалу та усунення внутрішніх бар'єрів за допомогою ефективних питань і виробленої стратегії педагогічних дій; засіб для визначення мети і завдань

(вектора подальшого професійно-особистісного розвитку) і формування бажання (мотивації) рухатися в обраному напрямку. Самокоучинг гарантує усвідомлення, самостійність, відповідальність, благополуччя.

В. Сидоренко наголошує, що педагогічний коучинг спирається на загальновідомі методи освіти дорослих (спостереження, опитування, бесіда, тестування, моделювання та ін.), мета технології (інтерактивні, практико-зорієнтовані, тренінгові, адаптивні, акмеологічні, компетентнісно-зорієнтовані, ігротехнології та ін.), також має власні стандартизовані та апробовані процедури, моделі і технології самоактуалізації (*SMART*, *GROW*, самокоучинг та ін.) [89].

Технологія коучингу SMART (від англ. Smart – розумний) – це мнемонічна аббревіатура, яка використовується в проектному менеджменті та управлінні для визначення цілей і постановки завдань. У практиці управління існують так звані SMART-критерії, які повинні відповідати меті. Це аббревіатура, утворена першими літерами англійських слів: конкретний (*specific*); досяжний (*attainable*); значущий (*relevant*), що цілковито співвідноситься з конкретним терміном (*time-bounded*). Правильна постановка мети означає, що мета є конкретною, досяжною, значущою й співвідноситься з конкретним терміном. Однією із найпоширеніших є технологія G.R.O.W. (рис. 2.4), запропонована Джоном Уітмором, який вперше зумів пояснити відмінність цієї управлінської технології від інших та проаналізував досвід успішного його застосування на практиці.

Технологія коучингу «GROW» (від англ. grow – зростання) – полягає в певній послідовності (технології) постановки ефективних запитань. За технології GROW використовується мнемонічне правило:

1. Goal – постановка мети (В якому напрямі ми хочемо працювати? Чого ми хочемо? Яка наша довгострокова мета? Чи ми цього хочемо? Після закінчення нашої розмови, щоб ви вирішили змінити? Якого результату ви чекаєте від нашої співпраці? Чи зможемо ми досягти цього результату за відведений нам час? Назвіть очікуваний вами результат).

2. Reality – аналіз реальності (В якій ситуації ми зараз знаходимося? В якому стані ви перебуваєте в даний момент? Якими ресурсами ми володіємо? Чого ми боїмося? Які причини змушують відчувати себе так? Хто причетний до цих подій? Що зроблено на даний момент з цього? Які наслідки мали ці дії? Що станеться, якщо ми досягнемо бажаного? Хто ще може вплинути на ситуацію?);

3. Options – розробка варіантів дій (Що може допомогти нам у вирішенні питання? За допомогою яких методів ми будемо діяти? Що ще ми можемо зробити? Які дії ви зможете здійснити, щоб виправити ситуацію? Які у вас є ще альтернативи цьому вибору? Чи були вирішені ці проблеми в минулому успішно? Яке рішення, на вашу думку, запропонувала б авторитетна для вас людина? Чи хочете ви почути мою думку із цього приводу? Яких варіантів дотримуетесь ви? Назвіть переваги і недоліки, які приховані при неглибокому обговоренні? Які з рішень цікаві вам?);

4. Will – сфокусування уваги на волі для досягнення мети, реалізації запланованої дії (Що ми вибираємо для досягнення мети? Чи працюють вибрані варіанти? Що допоможе досягти професійної мети? Чи правильно ми керуємо часом для досягнення мети? Якою буде перший крок для здійснення обраного варіанту? Назвіть наступні ваші дії? Які складнощі можуть вам перешкодити? Якими способами ви будете досягати мети? В якій підтримці ви ще маєте потребу? Хто може її здійснити? Як і коли ви зможете отримати цю підтримку) [89].

Необхідно розуміти, що проаналізовані коуч технології (рис. 2.4) та інші види технологій можуть модифікуватися залежно від складності завдання, а також змінювати послідовність етапів для кращої реалізації поставленої цілі. Тому можна сформулювати універсальну модель формування управлінської компетентності керівника ЗДО.

Таким чином, особливості контингенту педагогічних працівників керівного складу, необхідність задоволення їхніх очікувань, запитів, потреб вимагає впровадження адекватної технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО, спрямованої на стимулювання індивідуальної

активності управлінця, допомогу в подоланні перешкод у власному зростанні.

З опорою на загальнопедагогічні принципи (принципи гуманізації, індивідуалізації, науковості, цілісності, зв'язку з життям, активності в педагогічній діяльності та ін.), існуючі в педагогіці підходи до трактування педагогічної технології (В. Євдокимов, М. Кларін, О. Пехота, І. Прокопенко) до освіти дорослих (С. Королюк, Ю. Кулюткін, Н. Ничкало, Н. Протасова) визначено поняття «технологія формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти» [76; 104; 38; 65; 80].

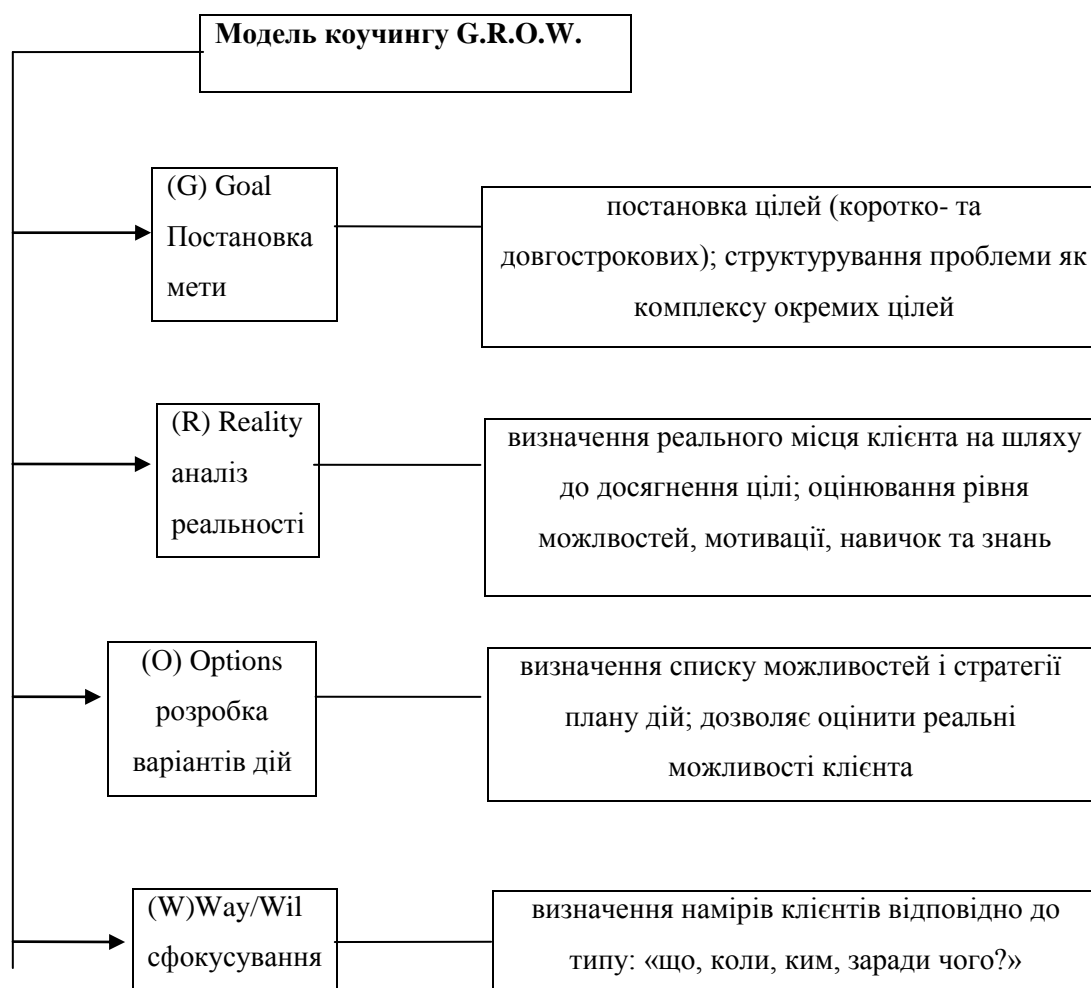


Рисунок 2.4. Модель коучингу G.R.O.W.

Проектування технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО здійснюється за допомогою організації й проведення педагогічного процесу, що характеризується цілеспрямованою, послідовною

реалізацією засобів, методів, форм, прийомів, дій, операцій і дозволяє отримати стійкий (повторюваний за аналогічних умов) результат – теоретична та практична готовність керівника ЗДО до управлінської діяльності – з одночасним забезпеченням сприятливих умов для всіх учасників освітнього процесу. Цьому сприяють і курси підвищення кваліфікації [61].

Зміст і послідовність етапів технології формування управлінської компетентності керівників, їх цільові настанови мають відповідати суті та структурі управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти, а конкретні засоби, форми, методи, прийоми повинні спиратися на основні вимоги, що висуваються до процесу освіти дорослої людини. Здійснення аналізу освітніх технологій, характеристика будови їх етапів передбачає доцільність проведення аналогії з циклом управління (функціями управління: аналітична, планувальна, організаційна, контрольна, регулююча), фкі ми будемо використовувати їх у розробці технологічних етапів формування професійно-управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

З урахуванням суті і структури управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти, з опорою на психолого-педагогічні джерела, нами виділено такі основні етапи формування професійно-управлінської компетентності керівника ЗДО. Формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти проектується послідовно – у ході таких етапів:

- 1) Goal – постановка мети мотиваційно-цільовий;
- 2) Reality – аналіз реальності змістово-ціннісний;
- 3) Options – розробка варіантів дій діяльнісний (процесуальний);
- 4) Will – сфокусування фокусування (результативний).

Так, мотиваційно-цільовий етап спрямовується на саморозвиток досліджуваної компетентності, а саме: Пробудження педагогом та використання внутрішнього потенціалу особистості керівника ЗДО, який базується на бажанні і добрій волі особистості. Створення педагогом умов співпраці, які спрямовані на сприяння саморозвитку особистості керівника закладу ЗДО

шляхом осмислення власної (управлінської) діяльності, рефлексивного застосування знань і умінь. Створення партнерських стосунків, спрямованих на допомогу керівнику ЗДО самореалізуватися, ефективно діяти і навчатися новому впродовж усього життя.

Допомога педагогом самостійно визначити керівником ЗДО, сформулювати власні життєві, професійні або ділові цілі і завдання, сфокусувати увагу на задачах розвитку і саморозвитку, шукати як внутрішні так і зовнішні ресурси; професійна допомога керівнику ЗДО у визначенні його особистісних і професійних цілей у галузі управління освітою.

Персоніфіковане тренування педагогом полягає в тому, щоб допомогти керівникові ЗДО усвідомити цілі, причини невдач та перемог, сформувати вектор зміни поведінки особистості, що призведе до суттєвих змін у розвитку та саморозвитку бажаних професійних якостей керівника ЗДО.

У параграфі 2.3 представлено детальні характеристики технологій коучингового супроводу це:

- акмеологічна експертиза;
- акмеологічне проектування;
- акмеологічний аналіз;
- технологія самокоучингу;
- педагогічний коучинг (технологія коучингу SMART, технологія G.R.O.W., технологія коучингу «GROW»).

Зупинимося детальніше на характеристиці кожного етапу.

Так, метою мотиваційно-цільового етапу є формування позитивної мотивації особистісно-професійного вдосконалення через пізнання себе й усвідомлення своєї професійної діяльності та розробка індивідуальної (персоніфікованої) програми освіти керівника ЗДО.

Відомо, що підвищенню мотивації керівника й стимулюванню його прагнення до вдосконалення себе як людини й професіонала сприяє, насамперед, особистісно-професійна самоідентифікація.

З огляду на це найважливішим аспектом мотиваційно-цільового етапу

формування управлінської компетентності керівника ЗДО є проведення мотиваційного тренінгу, який дає можливість активізувати і посилити внутрішні мотиви особистості до особистісно-професійного зростання. Зрозуміло, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від ступеню усвідомлення керівником управлінських цілей, завдань, причинно-наслідкових зв'язків між різними компонентами управлінської діяльності, передбачення можливих ускладнень та шляхів їх подолання. Це зумовлює необхідність включення у процес формування управлінської компетентності керівника ЗДО як обов'язкового елементу створення кожним керівником власної програми особистісно-професійного вдосконалення.

Основними завданнями мотиваційно-цільового етапу є:

- визначення механізмів мотивації педагогічної діяльності керівників ЗДО;
- стимулювання особистісно-професійного зростання керівника через усвідомлення своїх потреб, можливостей, аналіз власної діяльності, внутрішній діалог з самим собою;
- розробка стратегії навчання, що передбачає визначення структурного внеску та чергування теоретичного, практичного, експериментального навчання, практик, стажувань тощо;
- відбір змісту освіти, засобів, форм і методів його засвоєння;
- визначення основних видів контролю, а також виявлення критеріїв оцінювання реальних навчальних досягнень.

Метою наступного – змістово-ціннісного етапу є цілепокладання індивідуальної (персоніфікованої) програми особистісно-професійного вдосконалення керівника ЗДО. Це передбачає розв'язання таких основних завдань:

- визначення мети навчання, тобто визначення тих конкретних знань, умінь, навичок, якостей, яких не вистачає керівнику для досягнення високого рівня професійно-управлінської компетентності. При визначенні мети навчання

обов'язково враховуються ті освітні потреби, що були визначені на попередньому етапі; часові, просторові, професійні, соціальні, побутові чинники, а також індивідуальні здібності й особливості керівника;

- створення сприятливих освітніх умов для саморозвитку і самовдосконалення;
- включення керівників у різноманітні види освітньої діяльності, які носять управлінський характер;
- активізація внутрішніх спонукальних сил, актуалізація знань і досвіду через «проживання» й розв'язання різноманітних управлінських ситуацій;
- спонукання до безпосереднього використання набутого нового (управлінського) досвіду у професійній діяльності.

Саме на це спрямовується – діяльнісний (процесуальний) етап управлінської підготовки, головною метою якого є реалізація програми навчання і саморозвитку.

Основні завдання:

- створення сприятливих умов для розвитку особистісних і професійних якостей;
- включення керівників у різноманітні види навчальної діяльності;
- активізація внутрішніх спонукальних сил, актуалізація знань і досвіду через «проживання» й розв'язання різноманітних управлінських ситуацій;
- спонукання до безпосереднього використання набутого нового досвіду у професійній діяльності.

Останній фокусування (результативний) етап передбачає зосередження уваги на розвитку вольових якостей для досягнення мети, реалізації запланованих дій. Характеристика етапів технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО узагальнена у додатку Б.

2.4. Показники та критерії формування управлінської

компетентності керівника закладу дошкільної освіти

Ефективність освіти відповідно до психолого-педагогічної довідникової літератури – «це оціночна категорія, що характеризує результати освітньої діяльності за критерієм їх відповідності поставленим цілям» [76, с. 45-49].

З урахуванням вище зазначеного під ефективністю процесу формування управлінської компетентності керівника ЗДО будемо розуміти характеристику, яка відбиває співвідношення між метою управлінської діяльності і результатами, досягнутими у процесі її здійснення.

Необхідною і найважливішою передумовою визначення ефективності управлінської діяльності керівника ЗДО є обґрунтування відповідних критеріїв і показників сформованості його професійно-управлінської компетентності.

Аналіз психолого-педагогічних джерел свідчить про те, що проблема визначення критеріїв і показників сформованості різноманітних складників управлінської компетентності висвітлюється у працях багатьох дослідників (І. Друганова, В. Петренко, С. Шелар та інші) [24; 73; 103].

Лук'янова Ю. та інші науковці зазначають майже єдині у тлумаченні поняття «критерій», яке спирається на довідникові видання, де критерій (від грец. *kriterion* – засіб судження, мірило) визначається як: «мірило оцінки, думки» [44, с. 107];

– «ознака, на основі якої відбувається оцінка, визначення або класифікація чого-небудь; мірило оцінки» [44, с. 104];

– «ознака, на підставі якої дається оцінка якого-небудь явища, дії; ознака, взята за основу класифікації» [46, с. 221-225].

Поняття «критерій» у літературі прямо пов'язано з поняттям «показник», який розуміють як узагальнену характеристику властивостей об'єкта або процесу. При цьому розрізняють: якісні показники, що фіксують наявність чи відсутність якої-небудь властивості, та кількісні показники, що фіксують міру вираженості, розвитку властивості. Іноді під показниками розуміють якісні або кількісні характеристики сформованості того або іншого критерію [44, с. 108].

І критерії, і показники автори розглядають як інструмент, який забезпечує можливість перевірки теоретичних положень, але вважається, що критерії та якісні показники дають суб'єктивну характеристику досліджуваному явищу, а кількісні показники дають об'єктивну характеристику, даючи змогу виміряти його.

Виходячи з цього, в дослідженні різноманітних феноменів і явищ виділяються якісний та кількісний підходи.

Прихильники якісного підходу у вимірюванні явищ пропонують користуватися так званими номінальними (категоріальними). Ці змінні можуть бути розглянуті лише в термінах належності до деяких, суттєво різних класів, при цьому неможливо визначити кількість явища або упорядкувати ці класи. Іншими словами, виступаючи з позицій якісного підходу, можна тільки констатувати, що досліджувані об'єкти різняться в термінах деякої змінної. змінними [46, с. 225].

Відповідно до другого – кількісного підходу характеристика явищ за якісними показниками недостатня, тому оцінка має проводитись за кількісними показниками, які є порядковими або інтервальними змінними. Порядкові (ординальні) змінні дають можливість упорядкувати досліджувані об'єкти, вказавши на ті, які більшою або меншою мірою наділені якістю, яка виражена цією змінною. При цьому порядкові змінні не дають змоги визначити, наскільки більше або наскільки менше виражена якість. На відміну від порядкових інтервальні змінні дають змогу не лише впорядкувати об'єкти вимірювання, а й чисельно виразити й порівняти різницю між ними [44; 46].

Очевидно, що обидва підходи не є такими, що виключають один одного: адже категорії кількості та якості діалектично пов'язані між собою і переходять одна в одну. Тому досліджувані нами явища, пов'язані з професійно-управлінською компетентністю керівника ЗДО, можуть бути описані як суто якісно, так і суто кількісно.

У науковій літературі (Т. Ковина) сформульовано певні вимоги, за якими можна опосередковано судити про критерії професійної компетентності

педагогічних і керівних кадрів, а саме [33, с. 96]:

- вивчення професійної компетентності необхідно спрямовувати на виявлення індивідуальних особливостей професійного росту;
- оцінка професійно-педагогічної компетентності проводиться через порівняння отриманих результатів з певними нормами, середніми величинами, а також шляхом зіставлення їх з результатами попередніх діагностувань з метою виявлення характеру просування в розвитку й професійному зростанні педагога;
- діагностика професійної компетентності необхідна не лише для виявлення актуального рівня, але й для визначення можливих індивідуальних шляхів удосконалення;
- вивчення професійної компетентності спирається на самоаналіз, самодіагностику результативності професійної діяльності педагогів і керівників, для створення мотивації самовдосконалення і професійного зростання;
- рівень професійної компетентності слід розглядати як змістову характеристику діяльності педагога, а процес самовдосконалення, професійного зростання – як розвиток, зміну якісно своєрідних етапів діяльності.

Узагальнення вище викладеного дозволяє зробити висновок про те, що у виділенні й обґрунтуванні критеріїв ефективності управлінської підготовки керівника ЗДО необхідно виходити з таких базових положень:

- критерії ефективності формування професійно-управлінської компетентності керівника ЗДО мають бути тісно пов'язані з цілями управлінської діяльності;
- критерії мають об'єктивно, повно й адекватно відбивати властивості та явища управління;
- сукупність критеріїв повинна відображати як процесуальні, так і результативні аспекти управлінської діяльності керівника ЗДО;
- критерії як засіб оцінки ефективності мають бути тісно пов'язані й

відповідати сутності та структурі управлінської компетентності керівника ЗДО;

– кожен критерій має характеризуватися сукупністю показників, що підлягають спостереженню, а також вимірюванню, яке відбиває інтенсивність вияву тієї чи іншої якісної ознаки.

С. Шелар зазначає, що виходячи з теоретично обґрунтованої суті та структури управлінської компетентності керівника ЗДО, мети, завдань управлінської діяльності, нами виділено три групи критеріїв ефективності процесу формування професійно-управлінської компетентності – особистісно-мотиваційний, професійно-ціннісний та рефлексивно-діяльнісний, що охоплює виділені та науково обґрунтовані компоненти професійно-управлінської компетентності керівника ЗДО [103].

Особистісно-мотиваційний критерій (за результатами співбесід та усного опитування керівників ЗДО), розвиненість особистісно-професійних якостей (на основі самооцінки й оцінки здобувачів другого рівня вищої освіти один одним та створення управлінських ситуацій):

Інтерес до проблем управління в освіті:

Стійкий (прагнення проникнути в суть проблем з управління в освіті, сприйняття їх з позиції вимог професійно-управлінської компетентності, наявність бажання і творчий підхід до їх вирішення, активна і зацікавлена участь у професійному самовдосконаленні);

Ситуативний (обмежений інтерес до проблем з управління в освіті, потреба зовнішнього поштовху для їх глибшого пізнання, виявлення епізодичної зацікавленості процесом удосконалення власної професійності).

Мотивація до розвитку професійно-управлінської компетентності: позитивна, нейтральна, негативна.

С. Шелар наголошує, що розвиненість особистісно-професійних якостей (на основі самооцінки й оцінки одногрупників один одним та створення управлінських ситуацій):

– готовність до управлінської діяльності;

– теоретична та практична готовність до ефективного здійснення

різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольно-регулятивної та ін.);

- оперативність і мобільність управлінських знань, розуміння їх значення для практики керівництва, що вимагає постійного оновлення фонду знань, його поповнення новими науковими даними, оперативними відомостями про стан керованого об'єкта;

- гнучкість методів управлінських рішень, алгоритмів розв'язання завдань, тобто здатність керівника не лише знати сутність управлінської проблеми, але й вирішувати її практично, причому оптимальним способом [103].

Професійно-ціннісний (за даними виконання тестів):

Повнота знань з теорії і практики управління.

Характер засвоєння знань:

- творчий (наявність усвідомлених і систематичних знань з теорії і практики управління, вільна і творча їх інтерпретація, глибока обізнаність у галузі управління, здатність відкривати невідомі сторони об'єктів, відчуття проблеми, оригінальність висновків);

- реконструктивний (володіння основними знаннями, частина з яких вільно інтерпретується, уміння виконувати послідовні організаційні дії, запам'ятовувати й відтворювати необхідну інформацію, володіння знаннями про методи і способи реконструктивної управлінської діяльності);

- репродуктивний (засвоєння певної частини елементарних знань у галузі управління без творчого їх переосмислення й перенесення у практичну площину, обмежений світогляд з питань управлінської діяльності, не сформованість знань про методи, способи управлінської діяльності, відтворення готових знань).

Шелар С. стверджує, що рефлексивно-діяльнісний критерій – формування управлінських умінь (за результатами вирішення управлінських ситуацій і діагностичних тестів):

- критичність мислення, що надає можливість обирати оптимальні рішення, аргументувати вибір, відкидати помилкові шляхи;
- наявність достатнього для управління досвіду керівництва (керівник систематично аналізує свій досвід й, виходячи з нього, приймає обґрунтовані, найбільш оптимальні в конкретній ситуації, рішення);
- професійна мобільність [103].

Таким чином, у другому розділі магістерської роботи визначено організаційно-педагогічні умови формування професійно-управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти: представлено характеристику методів та форм формування професійно-управлінської компетентності керівника закладу освіти, обґрунтовано проектування технології формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти, уточнено критерії та показники формування професійно-управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

Це дозволило обґрунтувати такі висновки:

1. У дослідженні представлено характеристику методів та форм формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти. З'ясовано, що важливою умовою ефективності професійного розвитку керівника ЗДО виступає органічне поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології уможливають проведення лекції-візуалізації, лекції-конференції, дистанційної лекції, різноманітні за формами практичні та семінарські заняття (семінар-повідь, семінар-диспут, семінар-конференція, обговорення творчих робіт і рефератів, коментоване читання, розгорнута бесіда тощо). З метою поєднання формального та неформального навчання доцільним було би застосовувати такі види семінарів, як: семінар-конференція, семінар-диспут, семінар-презентація, семінар-брифінг, семінар у форматі круглого столу, Інтернет-семінари тощо. Практичні заняття: інтерактивний практикум, сюжетно-рольова гра, інтерв'ю, аукціон знань, презентація, екскурсія, ігрове проектування, тренінги тощо.

2. Науково обґрунтовано проектування технології формування

професійно-управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти. Проектування технології формування управлінської компетентності керівника ЗДО здійснюється за допомогою організації й проведення педагогічного процесу, що характеризується цілеспрямованою, послідовною реалізацією засобів, методів, форм, прийомів, дій, операцій і дозволяє отримати стійкий (повторюваний за аналогічних умов) результат – теоретична та практична готовність керівника ЗДО до управлінської діяльності – з одночасним забезпеченням сприятливих умов для всіх учасників освітнього процесу.

Зміст і послідовність етапів технології формування управлінської компетентності керівників, їх цільові настанови мають відповідати суті та структурі управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти, а конкретні засоби, форми, методи, прийоми повинні спиратися на основні вимоги, що висуваються до процесу освіти дорослої людини. За таких умов здійснюється успішний розвиток особистості керівника.

3. У ході дослідження уточнено критерії та показники формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти: сформованість позитивної мотивації самовдосконалення, особистісно й професійно значущих якостей, управлінських знань та управлінських умінь (гностичних, організаторських, комунікативних), здатності до рефлексії.

ВИСНОВКИ

У дослідженні запропоновано вирішення актуального наукового завдання, яке полягає в узагальненні теоретичних засад формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти та науковому обґрунтуванні організаційно-педагогічних умов формування професійно-управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти.

За результатами дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. Визначено суть управлінської компетентності керівника ЗДО як інтегрованого особистісного утворення, що відображає єдність теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольної-регулятивної та ін.); розкрито структурні компоненти професійно-управлінської: ціннісно-мотиваційний (сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; особистісно-професійні якості); когнітивно-операційний (сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв'язання завдань управління); аналітико-рефлексивний (оцінка й рефлексія власної управлінської діяльності, здатність до самоуправління).

2. Науково обґрунтовано проектування технології формування професійно-управлінської компетентності керівника ЗДО, яка передбачає такі етапи: мотиваційно-цільовий (діагностика й самодіагностика професійного досвіду та індивідуальних особливостей, спрямовані на розвиток позитивної мотивації й розробку програми особистісно-професійного зростання керівника ЗДО), змістово-цільовий (реалізація програми самовдосконалення на основі фасилітуючої взаємодії викладача з керівником ЗДО в умовах, наближених до реальної професійної діяльності керівника ЗДО), діяльнісний (процесуальний) (самооцінка й самокорекція процесу освіти); фокусування (результативний) (зосередження уваги на розвитку вольових якостей для досягнення мети,

реалізації запланованих дій).

3. Уточнено критерії (особистісний, професійний, рефлексивний) та показники формування професійно-управлінської компетентності керівника ЗДО: особистісно-мотиваційний (інтерес до проблем управління в освіті: стійкий, ситуативний), мотивація до розвитку компетентності (позитивна, нейтральна, негативна); професійно-ціннісний (повнота знань з теорії і практики управління, характер засвоєння знань (творчий, реконструктивний, репродуктивний)); рефлексивно-діяльнісний (формування управлінських умінь).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексюк А. М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія : підруч. для студ., аспірантів та молодих викл. вузів; Міжнар. Фонд «Відродження». Київ : Либідь, 1998. 557 с.
2. Аніщук А. М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навчальний посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с.
3. Афанасьєв М. В. Основи менеджменту : навч.-метод. посібник. Харків : Вид-во «ІНЖЕК», 2003. 484 с.
4. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2022. 424 с.
5. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
6. Бобир В. Г. Професійний розвиток керівника дошкільного навчального закладу. *Науковий вісник УМО «Педагогіка»*. № 2. 2016. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/pedagogika/2_2016/%D0%91%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%80.pdf
7. Бібік Н. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування: Київ : К.І.С., 2004. 52 с.
8. Бондар В. І. Дидактика: ефективні технології навчання студентів : навчальний посібник для викл. і студ. пед. навч. закл. та ун-тів. Київ : Вересень, 1996. 130 с.
9. Булгакова В. Порівняльна характеристика підходів до визначення понять «компетентність» та «компетенція»: Педагогічні основи навчально-виховного процесу у вищих закладах освіти України : зб наук. пр. Т.2: (Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка). Харків-Луганськ :

Стиль Іздат, 2004. С.13–18.

10. Вакалюк Н.В. Вимоги до культури сучасного керівника закладу дошкільної освіти. URL : <https://vseosvita.ua/library/vimogi-do-kulturi-sucasnogo-kerivnika-zakladu-doskilnoi-osviti-381103.html>

11. Васильченко Л. В. Професійна компетентність керівника школи. Харків : Основа, 2006. 208 с.

12. Відлацька О. С. Педагогічний коучинг як технологія професійного розвитку керівника гуртка в системі позашкільної освіти : метод. посібник. Кам'янець-Подільський : Науково-методичний відділ ЦДЮТ, 2018. 54 с.

13. Внесок Л. С. Виготського у процес корекції і розвитку дітей з інтелектуальною недостатністю. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/vnesok-lva-semenovicha-vigotskogo-u-protses-korektsiyi-i-rozvitku-ditey-z-intelektualnoyu-nedostatnistyu/viewer>.

14. Гаєвський Б. А. Соціальне управління : підруч. Київ : КНЕУ, 2012. 250 с.

15. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 374 с.

16. Гречаник Н. І. Культурологічна складова підготовки майбутніх учителів початкової школи в освітньому середовищі країн Західної Європи. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. Вип. 2 (96). С. 234–245.

17. Гриньова В. М. Педагогічна культура майбутнього вчителя: навч. посібник для студентів, викладачів і вчителів. Харків : ХДПУ, 1996. 104 с.

18. Грищук Д. Г. Громадянська соціалізація молоді в діяльності молодіжних козацьких організацій : дис. ... канд. пед. наук. Луганськ, 2019. 282 с.

19. Грищук Д. Г. Духовність як складова виховного ідеалу молодих українців. *Вісник Черкаського ун-ту. Педагогічні науки*. 2019. № 1. С. 237–242.

20. Гуржій А., Карташова Л. Підготовка керівників закладів освіти до організації змішаного навчання. *Modern Achievements of Science and Education* :

XVII International Conference. Секція проблем освіти. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12498/1/MASE-2022-29-32.pdf>

21. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2018. Вип. 1. С. 32–39. URL : http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2011_1_6.pdf.

22. Гушлевська І. Поняття компетентності у вітчизняній та зарубіжній педагогіці. *Шлях освіти*. 2004. № 3. С.22–24.

23. Добош О., Пинзеник О. Управлінська акмеологія керівника закладу дошкільної освіти: теоретичний аспект. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/282828/277687>.

24. Дуганова І. І. Управлінська компетентність керівника як запорука ефективної діяльності сучасного дошкільного навчального закладу. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій : матеріали наук.-практ. Конф. Ред. кол.: О. М. Клімочкіна, Є. М. Хриков, О. І. Кравченко*. Старобільськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2016. 179 с.

25. Дубасенюк О. А. Основи теорії і практики професійної виховної діяльності педагога. Житомир : [б. в.] 1994. 187 с.

26. Дудник Н. А. Професійна компетентність керівника сучасного закладу дошкільної освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. № 82. 2022. URL: <http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2022/82/6.pdf>.

27. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Харків : Крок, 1999. 303 с.

28. Єрмаков І. Педагогіка життєтворчості: орієнтири для XXI століття. *Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство : наук.-метод. збірник*. Київ: Контекст, 2000. С.18–19.

29. Жигалов В. Т. Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності : підручник. Київ : Вища школа, 1994. 216 с.

30. Жуковська В. М. Система оцінки та напрями підвищення

ефективності управління персоналом. *Вісник Донець. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. Вип. 4. 101 с.

31. Закон України Про вищу освіту від 01.07.2014 № 1556-VII. URL : https://kodeksy.com.ua/pro_viwu_osvitu.htm.

32. Закон України «Про дошкільну освіту». Зі змінами від 06.09.2018 до URL: <https://www.yurfact.com.ua/zminy-do-zakonodavstva-2018/zminy-vid06-09-2018-do-zu-pro-doshkilnu-osvit>

33. За підсумками міської науково-практичної конференції «Нова українська школа – новий дитячий садок». Формат змін. Дошкільня Києва. Київ, 2018. 20 с.

34. Іонова О. М. Освіта дорослих як пробудження волі людини. Педагогічні умови професійного становлення учнівської молоді. *Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка* : зб. наук. пр. Харків-Луганськ : Стиль-издат, 2005. С. 28–42.

35. Кириченко В. В. Психологія праці та інженерна психологія : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2022. 240 с.

36. Коваленко М. О. Державне регулювання розвитку неформальної освіти в Україні : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя : 2017. 204 с.

37. Коломинський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.

38. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2005. 197 с.

39. Косенчук О., Стягунова О. Імплементация професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». *Дошкільне виховання*. № 3. 2023. С. 7–9.

40. Лисенко Н. В., Кирста Н. Р. Педагогіка українського довкілля : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Вища школа, 2006. Ч.1. 302 с.

41. Лист від 30.01.2018 р. № 2.4-227 щодо атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, які працюють не за фахом. URL: [//www.kharkivosvita.net.ua/document/6441](http://www.kharkivosvita.net.ua/document/6441)

42. Лозова В. І., Троцько Г. В. Теоретичні основи виховання і навчання : навч. посібник. Харків : ХДПУ, 1997. 338 с.

43. Лондар С. Л., Мельник С. В., Терещенко Г. М. Виклики в освітній галузі в період воєнного стану: необхідність перебудови інформаційного забезпечення. *Управління освітою*. Освітня аналітика України. 2022. № 2 (18). С. 5-22.

44. Лук'янова Ю. С. Критерії та показники ефективності формування готовності майбутнього інженера-педагога до використання здоров'язберігаючих технологій. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. Харків : ХОВНОКУ-ХДАДМ, 2011. № 5. 134 с.

45. Луценко С. М. Розвиток професійної компетентності керівників навчальних закладів у процесі підвищення кваліфікації. URL: https://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp20/2/lucenko_tezi.pdf.

46. Мазін В. М. Критерії та показники сформованості культури професійної самореалізації педагога. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки* : зб. наук. пр. Запоріжжя : ЗОІППО, 2007. Вип. 41. С. 217–225.

47. Мазяр О. В., Кириченко В. В. Психологія праці: модульний курс : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 190 с.

48. Максименко С. Д. Загальна психологія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 272 с.

49. Малихін О. В. Організація самостійної навчальної діяльності студентів вищих педагогічних навчальних закладів: теоретико-методологічний аспект. Кривий Ріг : Видавничий дім. 2009. 307с.

50. Мармаза О. І. Аналіз як функція управління сучасним навчальним закладом. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми :

СумДПУ, 2013. № 4. 418 с.

51. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с.

52. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.

53. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : Щедра садиба, 2017. 126 с.

54. Марчук А. В. Андрагогіка : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 300 с.

55. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посібник. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.

56. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти. URL: https://sqe.gov.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Methodichni_rekomendacii_SQE_2020_ZDO.pdf

57. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / за ред. І. С. Добронравової. Київ : Київський університет, 2018. 607 с.

58. Мирончук Н. М. Основи самоорганізації у професійній діяльності: навч.-метод. посібник. Житомир : Житомирський державний університет ім. І. Франка, 2020. 133 с.

59. Наказ МОН № 372 від 16.04.2018 року «Про затвердження Примірного положення про методичний кабінет закладу дошкільної освіти». URL: <https://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/60597/>

60. Наказ МОН України № 1068 від 29.11.2022 року «Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». URL : https://zakononline.com.ua/documents/show/510920___706307

61. Нежинська О. О. Основи коучингу : навч. посібник. Харків : ДІСА

ПЛЮС, 2017. 220 с.

62. Павлютенков Є. М. Менеджмент в освіті. Київ : [б.в.], 1998. 197 с.
63. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / за заг. ред. С. Г. Немченка, В. В. Крижко. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
64. Ничкало Н. Андрагогіка в системі педагогічних наук. *Андрагогіка і технології навчання дорослих*. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/711295/1/95.pdf>
65. Ничкало Н. Методологічне дозрівання в наукових пошуках : теорія і практика. URL : [https://lib.iitta.gov.ua/711278/1/68%20\(2\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/711278/1/68%20(2).pdf)
66. Новгородська Ю. Г. Липовецька Є. Ю. Професійна компетентність викладача мистецьких дисциплін. URL : <http://virtus.conference-ukraine.com.ua>
67. Олешко П. С. Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах інноваційного освітнього середовища. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2018. Вип. 64. С. 156–162.
68. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність : наук.-метод. збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ : Букрек, 2022. 140 с.
69. Освітні технології : навч.-метод посібник / за заг. ред. О. М. Пехоти та ін. Київ : А.С.К., 2002. 255 с.
70. Основи педагогічної майстерності : навч.-метод. посібник / за заг. ред. С. Т. Золотухіної. Харків : ХДПУ, 2004. 117 с.
71. Падалка Г. М. Педагогіка мистецтва. *Теорія і методика викладання мистецьких дисциплін*. Київ : Освіта України, 2010. 274 с.
72. Петренко В. А. Управлінська компетентність керівника закладу дошкільної освіти: теоретичний аспект. *Педагогічний менеджмент*. № 2 (203). 2022. С. 22–25.
73. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентісного підходу в досвіді зарубіжних країн / за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С., 2004. 250 с.

74. Пономаренко Т. О., Гаращенко Л. В. Формування управлінських умінь чинних вихователів закладів дошкільної освіти. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41220/1/L_Harashchenko_T_Ponomarenko_FoMSoCEoFEL.pdf

75. Пономаренко Т.О. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури керівників дошкільної освіти. URL : <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN26/13.pdf>

76. Прокопенко І. Ф., Євдокимов В. І. Педагогічна технологія : навч. посіб. Харків : Основа, 1995. 105 с.

77. Про окремі питання діяльності закладів дошкільної освіти у 2022/2023 навчальному році Лист МОН № 1/8504-22 від 27.07.22 року. URL : https://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/86993/#google_vignette

78. Про окремі питання діяльності закладів дошкільної освіти у 2023/2024 навчальному році URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/64e/462/3ba/64e4623bad9ac145595619.pdf>

79. Про рекомендації для працівників закладів дошкільної освіти на період дії воєнного стану в Україні URL : <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-rekomendaciyi-dlya-pracivnikiv-zakladiv-doshkilnoyi-osviti-na-period-diyi-voennogo-stanu-v-ukrayini>

80. Протасова Н. Г. Гуманізація післядипломної освіти педагогів. Київ : 1998. 151 с.

81. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>.

82. Психологія професійної діяльності та психологічна діагностика організацій: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 053 «Психологія», ступінь «магістр» / уклад. О. С. Юрков. Мукачево : МДУ, 2017. 116 с.

83. Психологія освітнього менеджменту : навч.-метод. посібник / укл. Л. Мафтин. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2021. 296 с.

84. Савченко О. В. Проблема визначення поняття «компетентність». URL : <https://www.inforum.in.ua/conferences/12/7/40>
85. Сбруєва А. А. Порівняльна педагогіка вищої школи: національний, європейський та глобальний контексти : навч. посібник. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2021. 319 с.
86. Сергеєнкова О. П., Столярчук О. А., Коханова О. П., Пасєка О. В. Вікова психологія : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 376 с.
87. Селіверстова Н. І. Управління підготовкою педагогів-менеджерів в альтернативній вищій школі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 Київ, 1996. 21 с.
88. Семиченко В. А. Психологічні проблеми навчання педагогічних працівників у системі післядипломної освіти В. А. Семиченко, О. І. Бондарчук *Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992-2002*: збірник наукових праць до 10-річчя АПН України. Харків : «ОВС», 2002. Ч. 2. С.86–94.
89. Сидоренко В. В. Селф-коучинг (самонаставництво) як технологія професійного розвитку педагога Нової української школи : спецкурс. Київ : Агроосвіта, 2020. 94 с.
90. Степанова Т., Курчатова А. Організація і керівництво дошкільною освітою в Україні : навч.-метод. посібник. Київ : Слово, 2018. 236 с.
91. Страшко Л. Актуальність андрагогічного напрямку у педагогічній науці. *Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В. Г.Короленка*. Серія «Педагогічні науки». 2004. Вип. 5. С. 69–74.
92. Стрельнікова В. Ю. Розвиток професійної компетентності вчителів у закладах післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Київ, 1995. 223 с.
93. Сутність та зміст професійної культури вчителя. URL : http://upravlinnyazakladom.blogspot.com/p/blog-page_95.html
94. Тимченко Р. Теоретичний аналіз поняття «педагогічні технології» в

контексті освітньої діяльності. URL: <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/393/316>

95. Ткач В. Управлінська культура майбутнього спеціаліста у контексті особистісно орієнтованої освіти. *Рідна школа*. 2006. № 6. С.18–20.

96. Товканець О. Управлінські компетенції у професійній діяльності менеджерів з освіти дорослих в європейському освітньому просторі. *Молодь і ринок*. Дрогобич, 2021. №11-12 (197-198). С. 56–61.

97. Управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу: моделі, соціокультурні процеси, технології : наук.-метод. посіб. / за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ :Володимирець, 2011. 560 с.

98. Урсакій Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. С. 325–338.

99. Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах. Київ : ДорадоДрук, 2012. 146 с.

100. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2004. 304 с.

101. Черезова І. О., Чумак В. В. Комунікативна компетентність в системі професійної підготовки вчителя початкової школи. URL : [file:///C:/Users/User/Downloads/559-763-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/559-763-1-PB%20(3).pdf)

102. Чорна С. С. Система цінностей викладача вищої школи як показник його педагогічної культури. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2011/15/69.pdf>

103. Шелар С. М. Управлінська компетентність, чинник управлінської майстерності керівника дошкільного навчального закладу. URL : http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/shelar.pdf.

104. Шумілова І. Ф. Проектування технології навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / редкол.: Т. І. Сущенко (голов.

ред.) та ін. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 3. С. 153–159.

105. Щербань П. Мистецтво управління – це насамперед мистецтво бути чесним. *Рідна школа*. 1999. № 1. С.4–7.

106. Щокіна Н. Проблемне навчання у підготовці майбутніх викладачів. URL : https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/periodic/pedos3t/tom1/31_shchokina.pdf

107. Яблоков С. В. Формування загальнокультурної компетентності майбутніх вчителів іноземної мови засобами інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2016. 298 с.

108. Янчук С. В. До розробки еталонної моделі професійної управлінської компетентності директора загальноосвітнього навчального закладу у сфері стратегічного управління розвитком освітньої системи. *Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки*: зб. наук. пр. Київ-Запоріжжя : Ін-т педагогіки і психології професійної освіти АПН України, ЗОППО, 2006. Вип. 40. С.489–494.

109. A Memorandum on Lifelong Learning. URL: http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf.

110. Druker Piter. The practice of management. URL : <https://archive.org/details/practiceofmanage00druc/page/n1/mode/2up>

111. Coombs P. Attacking rural poverty; how nonformal education can help. URL: <https://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/41834711.pdf>.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТИПОВА ПРОГРАМА

підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти»

Розробники: відділ дошкільної та початкової освіти Державної установи «Український інститут розвитку освіти».

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Загальні положення

Типову програму підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» (далі - Програма) розроблено відповідно до сучасної державної політики у сфері дошкільної освіти та впровадження професійних стандартів.

Актуальність: Професійний стандарт – це затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій.

Кожен професійний стандарт включає набір трудових функцій, професійних компетентностей, знань, умінь та навичок, вимог до освіти і досвіду роботи, необхідних для виконання даної трудової діяльності.

Використовуючи професійний стандарт, керівник (директор) може реалізовувати низку потреб, пов'язаних з виконанням трудової діяльності, та планувати власну траєкторію професійного розвитку: формувати кадрову політику та управляти персоналом, визначаючи трудові функції працівника під час складання штатного розкладу, посадових інструкцій, трудових договорів.

При такому комплексному підході до використання професійного

стандарту керівник (директор) зможе:

- підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість роботи і підтримувати конкурентоспроможність;
- визначати вміння та знання, необхідні для конкретної професії;
- оцінювати потреби і можливості у професійній підготовці кадрів;
- ефективно оновлювати знання, вміння та компетенції працівників і підвищувати їх професійний рівень.

Використання професійного стандарту працівниками під час професійної діяльності дозволить:

- визначати вміння та знання, необхідні для конкретної професії або посади;
- оцінювати свої потреби і можливості у професійній підготовці;
- планувати і реалізовувати індивідуальні траєкторії професійного зростання.

Програма передбачає формування компетентностей керівників (директорів) закладів дошкільної освіти щодо імплементації професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» (далі - Стандарт) з урахуванням особистісно-орієнтованого, інтегрованого, компетентнісного та діяльнісного підходів.

Цільова група: керівники (директори) закладів дошкільної освіти (далі – ЗДО).

Обсяг: 45 год. (1,5 кредити ЄКТС).

Форми підвищення кваліфікації: інституційна: очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна; дуальна; на робочому місці; змішана.

Мета підвищення кваліфікації. формування та розвиток компетентностей керівників (директорів) ЗДО щодо використання Стандарту під час професійної діяльності та особистого професійного зростання.

Реалізація визначеної мети передбачає розв’язання таких завдань:

1. Поглибити і розширити знання керівників ЗДО про теорію та практику

сучасного освітнього менеджменту в ЗДО.

2. Ознайомити керівників (директорів) ЗДО із змістом і структурою Стандарту.

3. Визначити можливості застосування Стандарту під час професійної діяльності та особистого професійного зростання.

4. Удосконалити готовність керівників (директорів) ЗДО до самооцінювання та побудови індивідуальної траєкторії професійного розвитку, безперервної освіти, підвищення кваліфікації, професійного самовдосконалення та самоосвіти.

5. Моделювати індивідуальну траєкторію професійного розвитку керівника ЗДО та реалізовувати її в системі неперервної педагогічної освіти.

6. Відпрацювати інструменти оцінювання та самооцінювання професійної діяльності керівника ЗДО.

Перелік компетентностей

Підвищення кваліфікації керівників (директорів) ЗДО передбачає вдосконалення раніше набутих або розвиток нових компетентностей (загальних і професійних), необхідних для ефективного використання професійного стандарту під час професійної діяльності та професійного зростання.

1. Формування та розвиток **загальних компетентностей**: громадянська (ЗК.01), соціальна (ЗК.02), культурна (ЗК.03), цифрова (ЗК.04), підприємницька (ЗК.05), етична (ЗК.06).

2. Формування та розвиток **професійних компетентностей** керівника (за трудовою дією або групою трудових дій): здоров'язбережувальна (А1), проєктувальна (А2), операційне управління закладом дошкільної освіти (Б1), організаційно-методична (Б2), комунікативна (Б3), здатність до навчання впродовж життя (В1), інформаційно-комунікаційна (В2), лідерська (Г1), емоційно-етична (Г2), стратегічне управління та розвиток закладу дошкільної освіти (Г1), стратегічна комунікація (Г2), нормативно-правова (Г3).

Очікувані результати підвищення кваліфікації передбачають здобуття таких знань, умінь та навичок:

- поглибити, розширити та деталізувати знання керівників ЗДО про Стандарт, його структуру та понятійний апарат;
- сформулювати розуміння про основний зміст та можливості Стандарту;
- класифікувати трудові функції та професійні компетентності Стандарту;
- вміти здійснювати стратегічний розвиток ЗДО, управління, стратегічну комунікацію;
- розробити та апробувати алгоритми професійного розвитку керівника ЗДО;
- здійснювати управління закладом дошкільної освіти з використанням інструментарію з доведеною ефективністю;
- проєктувати безпечне, безбар'єрне, здорове, розвивальне, інклюзивне середовище з використанням здоров'язбережувальної та проєктувальної компетентностей;
- вміти налагоджувати партнерську взаємодію з різними соціальними інституціями, які працюють в інтересах дітей;
- вміти моделювати індивідуальну траєкторію професійного розвитку керівника (директора) ЗДО з урахуванням локальних умов;
- сформувати розуміння безперервного особистісного та професійного розвитку;
- дослідити алгоритми моделювання індивідуальної траєкторії професійного розвитку керівника (директора) ЗДО, вміти адаптувати їх до локальних умов;
- проаналізувати Міжнародний досвід професійного розвитку керівників (директорів) ЗДО, визначити сильні й слабкі сторони, можливості та ризики, спроектувати власне бачення впровадження кращих міжнародних та українських практик у роботу ЗДО;
- апробувати інструменти оцінювання та самооцінювання

професійної діяльності керівника (директора) ЗДО;

– розробити та реалізувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку керівника (директора) ЗДО в системі неперервної педагогічної освіти.

Зміст програми та форми роботи

Зміст Програми складається з теоретичної, практичної підготовки керівників (директорів) ЗДО, а також виконання ними самостійної роботи та підсумкового оцінювання.

Теоретична частина Програми зорієнтована на оволодіння керівниками (директорами) ЗДО основними категоріями та поняттями, компетентностями щодо імплементації Стандарту під час професійної діяльності, розуміння призначення Стандарту для керівника (директора) ЗДО, його структури та змісту, сфер застосування Стандарту.

Зміст **практичної складової** Програми передбачає формування здатності та готовності педагогічних працівників до:

- застосування набутих компетентностей під час здійснення організації здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища та управління закладом дошкільної освіти;
- здійснення безперервного особистісного та професійного розвитку;
- здійснення рефлексії, самоаналізу власного професійного розвитку;
- моделювання індивідуальної траєкторії професійного розвитку;
- побудова розгалуженої системи міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії;
- оцінювання ефективності імплементації Стандарту відповідно до локальних умов та алгоритмів їх реалізації.

Практичні завдання виконуються слухачами під час практичних занять, що передбачені навчально-тематичним планом програми.

Самостійна робота містить завдання, спрямовані на вивчення нормативно-правових актів та інструктивно-методичних листів щодо організації освітнього процесу в ЗДО. Під час виконання завдань самостійної

роботи слухачі презентують та захищають розроблені дорожні карти та алгоритми її реалізації.

Зміст програми складається з 10 взаємопов'язаних тем. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест, який складається з 50 тестових завдань, одне тестове завдання оцінюється в 2 бали. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники - 100 балів. Прохідний бал - більше 75 балів. Учасники, які успішно склали тест, отримують сертифікат.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми, складає: 45 год., з них: 4 год. - лекційні заняття, 20 год. - практична робота, 20 год. - самостійна робота, 1 год. - підсумкові заходи.

ЗМІСТ ТИПОВОЇ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. ПРОФЕСІЙНИЙ СТАНДАРТ «КЕРІВНИК (ДИРЕКТОР) ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

Тема 1.1. Професійний стандарт як ключовий елемент взаємодії ринку праці та управління персоналом (роль та алгоритми впровадження)

Нормативно-правова база, що регулює діяльність керівника (директора) ЗДО. Державна політика в галузі дошкільної освіти України. Дії та плани Уряду щодо її реформування. Шляхи підвищення якості дошкільної освіти. Фундаментальні парадигми Стандарту. Роль Стандарту та особливості його реалізації. Кодифікація.

Тема 1.2. Структура, основний зміст, можливості застосування Стандарту

Складники та характеристика загальних компетентностей керівника (директора) ЗДО у Стандарті (громадянської, соціальної, культурної, цифрової, підприємницької та етичної). Права й обов'язки керівника (директора) ЗДО, особливості їх реалізації в умовах сьогодення.

МОДУЛЬ 2. ТРУДОВІ ФУНКЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНДАРТУ «КЕРІВНИК (ДИРЕКТОР) ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»

Тема 2.1. Стратегічний розвиток ЗДО: стратегічне управління, розвиток, стратегічна комунікація та нормативно-правова компетентність

Стратегічне управління та розвиток ЗДО. Комунікація керівника (директора) ЗДО з органами місцевої влади та місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами. Керування в управлінській діяльності нормами чинного законодавства. Вимоги до здійснення документування управлінської діяльності. Дотримання академічної доброчесності учасниками освітнього процесу.

Тема 2.2. Управління закладом дошкільної освіти: операційне управління, організаційно-методична та комунікативна компетентності

Фінансово-господарська діяльність ЗДО. Організація та контроль харчування в ЗДО. Медичне обслуговування в ЗДО: організація та контроль. Управління персоналом та командна взаємодія. Організація освітнього процесу в ЗДО з урахуванням запитів його учасників. Створення належних умов для здійснення психолого-педагогічного супроводу учасників освітнього процесу. Супровід та методична підтримка педагогічних працівників ЗДО. Ефективна комунікація з учасниками освітнього процесу та громадськістю.

Тема 2.3. Лідерство та партнерська взаємодія: лідерська та емоційно-етична компетентності

Самопрезентація та презентація діяльності ЗДО. Адаптивність та стресостійкість, швидке реагування на зміни під час професійної діяльності. Ефективне врегулювання конфліктів та профілактика професійного вигорання. Здатність до саморегуляції та толерантність. Усвідомлення конструктивної та екологічної взаємодії з учасниками освітнього процесу.

Тема 2.4. Організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного середовища з використанням здоров'язберезувальної та проєктувальної компетентностей

Забезпечення дотримання правил пожежної безпеки, цивільного захисту та безпеки життєдіяльності, вимог санітарного законодавства, законодавства про безпечність і якість харчових продуктів. Створення освітнього середовища інклюзивного, вільного від насильства та булінгу.

Діяльність психологічної служби та соціально-педагогічного патронажу в ЗДО. Проектування та аналіз ефективності організації освітнього простору. Створення безпечних і нешкідливих умов праці.

Тема 2.5. Безперервний особистісний та професійний розвиток: здатність до навчання впродовж життя та інформаційно-комунікаційна компетентність

Саморефлексія та самооцінювання управлінської діяльності. Планування та реалізація індивідуального професійного розвитку й самоосвіти. Сучасні підходи до використання інформаційного простору. Особливості використання ІКТ та електронних (цифрових) освітніх ресурсів. Правила безпечної поведінки в цифровому середовищі.

МОДУЛЬ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТРАЄКТОРІЇ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ КЕРІВНИКА (ДИРЕКТОРА) ЗДО

Тема 3.1. Індивідуальна траєкторія професійного розвитку керівника (директора) ЗДО як інструмент забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці

Сутність категорії «індивідуальна траєкторія професійного розвитку», основні етапи умови та особливості її побудови. Підходи до трактування поняття «індивідуальна траєкторія» та міжнародний досвід професійного розвитку керівників (директорів) ЗДО. Основні принципи розроблення індивідуальної траєкторії професійного розвитку. Форсайт практика для визначення алгоритмів моделювання індивідуальної траєкторії професійного розвитку керівника (директора) ЗДО.

Тема 3.2. Алгоритми моделювання індивідуальної траєкторії професійного розвитку менеджера освіти та принципи їх реалізації в системі неперервної педагогічної освіти

Алгоритм та принципи моделювання індивідуальної траєкторії менеджера освіти. Розроблення алгоритму моделювання індивідуальної траєкторії професійного розвитку (мета, завдання, очікувані результати, суб'єкти взаємодії, етапи, критерії оцінки ефективності) з урахуванням типу місцевості, форми власності ЗДО, соціальних інституцій для побудови міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії, суб'єктів підвищення кваліфікації та інших локальних умов.

Тема 3.3. Інструменти оцінювання та самооцінювання професійної діяльності керівника ЗДО

Внутрішня система забезпечення якості освіти: основні акценти. Оцінювання якості освітнього простору закладу дошкільної освіти за методикою ECERS-3. Самооцінювання закладу освіти: ефективний інструмент підвищення управлінської діяльності. SWOT-аналіз як інструмент оцінювання та самооцінювання професійної діяльності керівника (директора) ЗДО. Розробка стратегії розвитку ЗДО. Чек-листи як інструмент оцінювання та самооцінювання професійної діяльності керівника ЗДО.

Питання для самостійного опрацювання

1. Проаналізувати відповідність документів, розміщених на офіційному сайті закладу, чинним нормативно-правовим актам, за потреби доповнити їх перелік.
2. Проаналізувати структуру Стандарту.
3. Проаналізувати концептуальні засади загальних компетентностей керівника (директора) ЗДО відповідно до Стандарту.
4. Визначити шляхи реалізації загальних компетентностей керівника (директора) ЗДО під час організації освітньої діяльності.
5. Проаналізувати сучасні підходи до організації здорового, безпечного,

розвивального інклюзивного середовища.

6. Здійснити порівняльний аналіз сучасного українського та міжнародного досвіду щодо управління закладом дошкільної освіти (до 5 країн).

7. Підготувати пам'ятку щодо безпечної поведінки в цифровому середовищі, способів контролю контенту та реагуванню на ризики.

8. Ознайомитися зі спеціалізованим програмним забезпеченням для здійснення професійної діяльності керівника (директора) ЗДО.

9. Пройти онлайн-навчання щодо управління закладом дошкільної освіти із запропонованих тем на вибір або знайти самостійно.

Ключові уміння 21 століття: https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:British_Council+BC1+2020/about

Ефективні комунікації для освітніх управлінців: <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:EDERA-SMARTOSVITA+EC101+EC101/about>

10. Розкрити зміст лідерської компетентності керівника ЗДО.

11. Охарактеризувати особливості впровадження лідерства в систему розвитку керівників (директорів) ЗДО в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні.

12. Розкрити зміст емоційно-етичної компетентності керівника (директора) ЗДО.

13. Ознайомитися з техніками саморегуляції емоційного стану.

14. Визначити основні засади конструктивної та екологічної взаємодії в ЗДО.

15. Проаналізувати особливості державної, регіональної та місцевої системи управління освіти та визначити вектори державної політики у сфері дошкільної освіти.

16. Визначити загальні вимоги до організації та технології формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в ЗДО.

17. Охарактеризувати змістовий компонент розроблення стратегії розвитку ЗДО з урахуванням локальних умов.

18. Проаналізувати загальні вимоги щодо документування управлінської інформації та організації роботи з документами в ЗДО.

19. Ознайомитися з моделями імплементації Стандарту на різних рівнях: локальному; регіональному; державному.

20. Проаналізувати критерії та показники різнорівневої моделі імплементації Стандарту.

21. Визначити змістово-технологічні компоненти імплементації Стандарту.

22. Спрогнозувати шляхи реалізації моделі імплементації Стандарту з урахуванням локальних умов.

Перелік практичних завдань

1. Проаналізувати Закони України та нормативно-правові акти в галузі освіти на офіційному сайті Міністерства освіти і науки України та упорядкувати чинну нормативно-правову базу щодо діяльності ЗДО на офіційному сайті закладу в рубриці «Законодавча і нормативно-правова база».

2. Розробити карту-схему щодо реалізації загальних компетентностей керівника (директора) ЗДО (громадянська, соціальна, культурна, цифрова, підприємницька та етична) у професійній діяльності.

3. Розробити посадову інструкцію керівника (директора) ЗДО відповідно до чинного законодавства з урахуванням вимог Стандарту.

4. Спланувати та презентувати систему заходів щодо захисту учасників освітнього процесу та матеріальних цінностей у разі військових дій, стихійних лих або техногенних катастроф.

5. Скласти план заходів щодо міжвідомчої взаємодії ЗДО з іншими органами і службами захисту прав дітей з метою запобігання та подолання фізичного, психологічного, емоційного насильства та булінгу.

6. Спроекувати освітній простір ЗДО з урахуванням санітарно-гігієнічних вимог, вікових особливостей, психічного розвитку та потреб здобувачів освіти.

7. Підготувати наказ щодо організації харчування в закладі дошкільної освіти.
8. Скласти циклограму діяльності керівника (директора) ЗДО щодо управлінського контролю.
9. Розробити програму розвитку ЗДО.
10. Здійснити самоаналіз діяльності ЗДО за методикою ECERS-3 або за допомогою інших інструментів.
11. Розробити план заходів щодо створення умов для безперервного професійного розвитку персоналу ЗДО.
12. Розробити пам'ятку щодо здійснення ефективної комунікації з батьками (особами, що їх замінюють) вихованців.
13. Упорядкувати на сайті закладу рубрику «Робота з батьками».
14. Розробити перспективний план професійного розвитку керівника (директора) ЗДО.
15. Розробити медіакампанію для підвищення іміджу ЗДО.
16. Презентувати комунікаційний канал з родинами вихованців (на офіційному вебсайті ЗДО).
17. Підготувати пам'ятку щодо ефективної комунікації з батьками (особами, що їх замінюють).
18. Проаналізувати зміст рубрики «Робота з батьками» на офіційному сайті закладу освіти щодо її ефективності та актуальності.
19. Розробити та презентувати пам'ятку безпечної поведінки в цифровому середовищі.
20. Проаналізувати причини стресових факторів у професійній діяльності керівника (директора) ЗДО.
21. Визначити сильні та слабкі сторони ЗДО на основі інструментів аналізу стану функціонування і розвитку освіти, SWOT та PEST-аналізів.
22. Розробити та презентувати стратегію діяльності ЗДО як інструменту підвищення якості освіти.
23. Презентувати відкритий доступ до інформації про діяльність ЗДО на

офіційному вебсайті.

24. Презентувати проєкт через використання інструментів фандрейзингу та краудфандингу щодо залучення матеріальних та нематеріальних ресурсів.

25. Розробити систему заходів щодо здійснення контролю за якістю харчування в ЗДО відповідно до законодавства та з урахуванням постійних процедур управління безпечністю харчових продуктів (НАССР).

26. Унормувати та систематизувати нормативно-правову документацію на офіційному вебсайті ЗДО.

Додаток Б

Етапи технології формування управлінської компетентності керівників ЗДО

Етапи	Мета, завдання	Особливості взаємодії викладача і керівника	Інструментарій (засоби, форми, методи)	Передбачувані результати
Мотиваційно-цільовий	<p>Мета – формування позитивної мотивації набуття управлінської компетентності та проектування програми особистісно-професійного вдосконалення</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> – визначення освітніх потреб (виявлення конкретних знань, умінь, навичок, якостей, якими необхідно оволодіти); – з'ясування фізіологічних та психологічних особливостей; – визначення механізмів мотивації педагогічної діяльності; 	<p>Викладач має функції: експерта навчання управлінців у проведенні самодіагностики, організації самостійної діяльності; організатора спільної діагностичної роботи; наставника, консультанта</p>	<p>спостереження, співбесіда, аналіз продуктів діяльності керівників, незалежна експертна оцінка; мотиваційний тренінг</p>	<p>Активізація внутрішніх спонукальних сил, стійка мотивація вдосконалення управлінської діяльності;</p>
Змістово-ціннісний	<p>Мета – цілепокладання індивідуальної (персоніфікованої) програми особистісно-професійного вдосконалення керівника ЗДО.</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> – визначення мети і розробка стратегії навчання; – відбір змісту освіти, засобів, форм і методів його засвоєння та визначення видів контролю, виявлення критеріїв оцінювання навчальних досягнень 	<p>У проектуванні свого процесу навчання й удосконалення педагог-управлінець бере активну участь</p>	<p>прогностичні (моделювання, висунення гіпотез, мислений експеримент, екстраполювання) і проектувальні (цілепокладання, планування) методи</p>	<p>індивідуальна програма особистісно-професійного вдосконалення</p>

Продовження таблиці 2.2.

Діяльнісний (процесуальний)	<p>Мета – реалізація програми навчання і саморозвитку</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> – створення сприятливих навчальних умов; – включення педагогів у різноманітні види навчальної діяльності; – активізація внутрішніх спонукальних сил, актуалізація знань і досвіду через «проживання» й розв’язання різноманітних управлінських ситуацій; – спонукання до безпосереднього використання набутого нового досвіду у професійній діяльності – 	<p>Функції педагога-управлінця: експерт, організатор спільної діяльності, наставник, консультант, натхненник освіти дорослих. Викладач за необхідності вносить корективи у процес навчання</p>	<p>Спецсемінари з використанням активних форм і методів навчання (проблемні лекції та семінари, тематичні дискусії, «мозкова атака», «круглий стіл», тренінги, ділові й рольові ігри, аналіз ситуацій, метод проектів, вправи)</p>	<p>Набуття нових управлінських знань, умінь, якостей, досвіду (оцінюється за ступенем реалізації індивідуальних програм)</p>
Фокусування (результативний)	<p>Мета – самооцінка й самокорекція процесу професійного вдосконалення</p> <p>Завдання:</p> <ul style="list-style-type: none"> – внесення змін у зміст, джерела, засоби, форми, методи навчання; – оцінювання результатів навчання 	<p>Викладач і управлінець спільно вносять зміни у процес навчання</p>	<p>Аналітично-рефлексивні методи (аналіз, самоаналіз, оцінка, самооцінка, осмислення, порівняння, узагальнення, рефлексія.</p>	<p>Сформована управлінська компетентність (її особистісно-мотиваційний, когнітивно-операційний, аналітико-рефлексивний компоненти)</p>

**Декларація академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Дондик Альона Андріївна, студентка 2 курсу, заочної форми здобуття освіти, факультету соціальної педагогіки та психології, спеціальності 012 «Дошкільна освіта» освітньої програми «Дошкільна освіта», адреса електронної пошти _____:

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Формування управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти»;

– відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

_____ А. А. Дондик

_____ С. М. Гребінь