

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ
ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0122-з
спеціальності 012 «Дошкільна освіта»
освітньо-професійної програми «Дошкільна
освіта»

В. М. Лагода

Керівник: доцент кафедри дошкільної та
початкової освіти, к. пед. н.

_____ О. О. Самсонова

Рецензент: доцент кафедри дошкільної та
початкової освіти, к. пед. н.

_____ А. Ф. Курінна

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**

Лагоді Вікторії Миколаївні

- 1. Тема роботи:** «Управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти»
керівник роботи Самсонова Олена Олександрівна, доцент кафедри дошкільної та початкової освіти, к. пед. н.
затверджена наказом ЗНУ від «26» вересня 2023 р. № 1504-с
- 2. Строк подання студентом роботи:** 22 листопада 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** матеріали педагогічної практики, курсових робіт.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити):** здійснити теоретичний аналіз наукових праць підходів до проблеми управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти; визначити та науково обґрунтувати організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти; експериментальним шляхом перевірити ефективність запровадження організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти; розробити рекомендації щодо оптимізації управлінської діяльності у закладі дошкільної освіти.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** таблиць – 7, рисунків – 6.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Самсонова О. О.	07.02.23 р.	07.02.23 р.
Розділ 1	Самсонова О. О.	25.03.23 р.	25.03.23 р.
Розділ 2	Самсонова О. О.	12.05.23 р.	12.05.23 р.
Висновки	Самсонова О. О.	16.09.23 р.	16.09.23 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	виконано
5	Написання висновків	вересень	виконано
6	Оформлення роботи, рецензування	жовтень	виконано
7	Захист	грудень	виконано

Студент _____ В. М. Лагода
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ О. О. Самсонова
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 115 с., 7 таблиць, 6 рисунків, 82 джерела.

Мета дослідження: визначення, теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти і розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження – педагогічний колектив закладу дошкільної освіти.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань застосовано такі методи дослідження: теоретичні методи (аналіз і синтез наукової та навчально-методичної літератури для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему; визначення та уточнення понятійно-категорійного апарату; аналіз нормативно-методичної документації); емпіричні методи (анкетування, опитування, спостереження, бесіда, тестування (методика діагностики ступеню вдоволеності основних потреб, методика діагностики самооцінки мотивації схвалення Д. Марлоу і Д. Крауна – для оцінки правдивості висловлювань; методика Дж. Морено з діагностики міжособистісних взаємин – соціометрія; діагностика психологічного клімату в колективі; діагностика функціонально – рольових позицій в управлінській команді; методика оцінки ефективності команди, вивчення стилю керівництва (опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутон); діагностика рівня розвитку педагогічного колективу (С. Королюк)).

Теоретичне значення роботи полягає в тому, що автором науково обґрунтовано організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності у закладі дошкільної освіти.

Галузь використання: заклади дошкільної освіти.

УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ, ЗАКЛАД
ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ

SUMMARY

Lagoda V. M. Management of the Development of the Teaching Staff of the Preschool Educational Institution

The qualifying work consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references (82 items). The volume of the qualifying paper is 115 pages (with 78 pages of the main text). The work contains 7 tables and 6 figures.

The purpose of the study is determination, theoretical substantiation and experimental check of the organizational and pedagogical conditions of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution and development of recommendations for optimization of managing activity.

According to the purpose the following tasks are defined:

1. Analyze scientific papers, approaches to problems of managing of the development of the teaching staff of the preschool educational institution.
2. Determine and theoretically substantiate organizational and pedagogical conditions of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution.
3. Experimentally check the effectiveness of implementation of organizational and pedagogical conditions of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution.
4. Develop recommendations for optimization of managing activity in a preschool educational institution.

The object of the study is teaching staff of a preschool educational institution.

The subject of the study is organizational and pedagogical conditions of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution.

The first chapter «Management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution as a scientific problem» reveals general approaches to problems of managing of the development of the teaching staff of an educational

institution; characterizes the features of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution; determines and scientifically substantiates organizational and pedagogical conditions of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution.

The second chapter «Experimental work of checking the effectiveness of organizational and pedagogical conditions of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution» presents the process of realization of a complex of organizational and pedagogical conditions of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution; gives the results of experimental work.

Theoretical significance of the research is in the scientific substantiation of organizational and pedagogical conditions of management of the development of the teaching staff of the preschool educational institution.

Practical significance of the obtained results is in development of recommendations for optimization of managing activity.

Field of use: preschool educational institutions.

Key words: management, development, teaching staff, preschool educational institution, organizational and pedagogical conditions.

ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1 Управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти як наукова проблема.....	14
1.1. Загальні підходи до управління розвитком педагогічного колективу закладу освіти.....	14
1.2. Особливості управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.....	18
1.3. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти	32
Розділ 2 Дослідно-експериментальна робота з перевірки ефективності організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.....	61
2.1. Мета і завдання дослідно-експериментальної роботи.....	61
2.2. Реалізація комплексу організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.....	71
Висновки.....	85
Список використаних джерел.....	89
Додатки.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується докорінними соціальними й економічними перетвореннями, які торкнулися всіх суспільних інститутів. Соціально-економічні зміни зумовили необхідність модернізації системи освіти. В Україні стратегічні завдання реформування освіти у тому числі і управлінської діяльності, представлені такими документами, як «Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI ст.)», «Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті», Закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту».

Основними завданнями реформування управління у «Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI ст.)» є: перехід від державного до державно-суспільного управління, чітке розмежування функцій між центральними, регіональними й місцевими органами управління; забезпечення самоврядування науково-виховних установ і наукових організацій; ствердження у сфері утворення гармонійної єдності прав особистості, суспільства і держави та ін. Тут же поставлені пріоритетні завдання шкільної освіти: формування досвідченої, творчої особистості, становлення її фізичного і морального здоров'я, забезпечення пріоритетності розвитку людини, відродження і трансляції культури і духовності та ін. Одним із основних шляхів реалізації цих завдань є наукове обґрунтування нової системи управління освітою, відробіток інноваційних моделей управління галуззю і важливих управлінських рішень.

У документі стратегічного значення «Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті» акцентовано на необхідності модернізації управління цією галуззю на основі пошуку демократичних моделей управління, затвердження державно-суспільних початків в управлінні.

Модернізація управління галуззю передбачає: оптимізацію організаційно-управлінських структур; ефективний перерозподіл функцій і повноважень між центральними інстанціями й органами місцевого самоврядування;

упровадження нової етики управління – партнерський, рівноправний стиль відносин; демократизацію призначення керівників закладів освіти; підготовку і перепідготовку управлінців всіх рівнів, виховання харизматичних лідерів в системі освіти.

Цей процес концептуально обґрунтовано у філософських, соціологічних, психологічних, педагогічних наукових дослідженнях. Кожний напрям оновлення системи освіти має свої особливості втілення в практику та потребує відповідних змін в управлінській діяльності. В управлінні закладами освіти набувають значущості наступні тенденції: затверджуються державно-громадські моделі управління, командно-адміністративна система поступово змінюється на соціально-психологічну (менеджмент), усе відчутнішим стає вплив ринкових відносин на освітні системи та процеси (освітні системи стають більш відкритими).

Теоретичний аналіз наукової літератури з питань психології менеджменту визначив, що науковці велику увагу приділяють висвітленню власного порозуміння процесу управління, подають відомості про школи управлінської думки в історії менеджменту, розглядають основні функції і психологічні особливості управління в освіті (Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Крижко, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Мармаза, Є. Павлютенков, В. Пікельна, З. Рябова, Є. Хриков та ін.).

Сучасною педагогічною наукою досліджуються підходи до постановки і вирішення проблеми оцінки ефективності управління закладами освіти: розроблені основи управління соціальними системами (В. Афанасьєв, І. Блауберг, А. Берг, А. Омаров, Г. Попов), визначені основні закономірності управління (Ю. Конаржевський, М. Кондаков, П. Худоминський).

У педагогічній теорії широко відомі дослідження в області організації і управління педагогічними системами, в яких розглядаються проблеми вивчення, аналізу, контролю і планування (Р. Гориста, Ю. Конаржевський, А. Орлов, В. Пікельна, Н. Сунцов, Р. Шакуров, Т. Шамова, Н. Шубін та ін.).

Значний внесок у вивчення психолого-педагогічних умов керування працівниками організацій, функціонування трудових колективів, управлінської діяльності, професійної підготовки до неї, вносять дослідження І. Жерносека, В. Лугового, Л. Калініної, Л. Карамушки, Н. Коломінського, С. Королук, Т. Кравчинської, В. Крижка, Н. Лісової, В. Лунячека, О. Мармази, Є. Павлютенкова, Н. Островерхової, В. Олійника, В. Паламарчук, В. Пікельної, Є. Хрикова та ін.

На нашу думку, процеси оновлення в державі вимагають вироблення нових соціальних вимог до освіти, зокрема, її дошкільної ланки як основи соціокультурного становлення особистості. Для України проблема управління дошкільної освіти набуває особливого економічного змісту, що знаходить своє відображення у змінах не лише нормативно-правового та організаційно-структурного характерів, а й безпосередньо в педагогічному плані.

Аналіз наукової літератури доводить, що основні чинники управління закладом дошкільної освіти висвітлюють Н. Денисенко, Т. Оверчук, Л. Поздняк, Н. Лященко, К. Крутій, А. Курчатова, Н. Маковецька, М. Мехнеєва, Т. Степанова, Т. Чала, О. Чикало, Л. Швайка та ін.

На наш погляд, практичне розв'язання завдань сучасної освіти можливе за умови належної підготовленості керівників, здатних ефективно здійснювати управління закладом освіти, організувати діяльність особистості, групи, колективу в складних умовах сьогодення. Ідеться, насамперед, про розвиток тих психологічних якостей керівника закладу освіти, що можуть забезпечити ефективну реалізацію функцій його професійної діяльності як управлінця.

Різноманітні аспекти психологічних особливостей керівника і його управлінської діяльності – предмет уваги багатьох дослідників. До напрямів, що досліджуються найінтенсивніше, можна віднести вивчення психологічних особливостей керівництва колективами (В. Бойко, А. Журавльов, В. Ковальов, А. Свенцицький та ін.), психологічних аспектів взаємодії керівника з підлеглими (Н. Бахарєва, Л. Карамушка, О. Філь та ін.), розробку моделей і визначення показників ефективної управлінської діяльності (А. Журавльов,

Е. Чугунова, С. Вітковський, В. Врум, П. Єтон та ін.), висвітлення соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності керівників шкіл (Л. Карамушка, Н. Коломінський та ін.).

На цьому фоні особливо помітна відсутність праць, у яких досліджувалися б фактори впливу на управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти з метою його розвитку, оновлення та модернізації, що й визначило наше прагнення здійснити дослідження на тему *«Управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти»*.

Мета дослідження – визначення, теоретичне обґрунтування та експериментальна перевірка організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти і розробка рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових праць підходів до проблеми управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.
2. Визначити та науково обґрунтувати організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.
3. Експериментальним шляхом перевірити ефективність запровадження організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.
4. Розробити рекомендації щодо оптимізації управлінської діяльності у закладі дошкільної освіти.

Об'єкт дослідження – педагогічний колектив закладу дошкільної освіти.

Предмет дослідження – організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань застосовано такі методи дослідження: *теоретичні методи* (аналіз і синтез наукової та навчально-методичної літератури для порівняння, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему; визначення та уточнення понятійно-категорійного

апарату; аналіз нормативно-методичної документації); *емпіричні методи* (анкетування, опитування, спостереження, бесіда, тестування (методика діагностики ступеню вдоволеності основних потреб, методика діагностики самооцінки мотивації схвалення Д. Марлоу і Д. Крауна – для оцінки правдивості висловлювань; методика Дж. Морено з діагностики міжособистісних взаємин – соціометрія; діагностика психологічного клімату в колективі; діагностика функціонально – рольових позицій в управлінській команді; методика оцінки ефективності команди, вивчення стилю керівництва (опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутон); діагностика рівня розвитку педагогічного колективу (С. Королук)).

Теоретичне значення роботи полягає в тому, що автором науково обґрунтовано організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо оптимізації управлінської діяльності у закладі дошкільної освіти.

Галузь використання: заклади дошкільної освіти.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

1.1. Загальні підходи до управління розвитком педагогічного колективу закладу освіти

Упродовж десятиліть у вітчизняній економіці, на рівні підприємств, планувався технократичний підхід до господарювання, коли основна увага приділялась виробничим планам, бюджету, структурі та адміністративним розпорядженням. Кадрова політика багато в чому була прерогативою державних органів і ортодоксальних ідеологічних механізмів. Багато її складових виявлялися поза безпосереднім впливом керівників підприємств. У свою чергу, монополізм у сфері праці призвів до зменшення трудової мотивації, падіння зацікавленості в праці та низької продуктивності. На сучасному етапі підходи щодо даного питання значно змінюються. Можна стверджувати, що кадри – не чинник і не ресурс переходу будь-якої держави до ринкових відносин, кадри – той простір, де це повинно відбутися. Практика підтверджує, що в досягненні поставленої мети (в межах організації або колективу) визначальними є людські можливості. Керівники процвітаючих організацій систематично повторюють, що головний потенціал їх підприємств – саме кадри. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу неможливо домогтися високої ефективності роботи.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання промислових підприємств. Управління людьми має важливе значення для всіх організацій – великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і таких, що діють у сфері послуг. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не

зможе досягти своїх цілей і вижити. Людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві. Фінансові кошти, капітал для здійснення нових інвестицій при створенні нового підприємства можна отримати на ринку капіталів. Знайти ж компетентних співробітників набагато складніше.

Підприємство, зацікавлене в підвищенні конкурентоспроможності, що вимагає відбору як високоефективних технологій і техніки, так і найбільш здатних працівників. Чим вище рівень розвитку працівника з погляду сукупності його професійних знань, умінь, навичок, здібностей і мотивів до праці, тим швидше вдосконалюється і більш продуктивно використовується чинник виробництва.

Досвід зарубіжних підприємств та організацій показує, що успіх супроводжує ті компанії, які орієнтуються на перспективу інноваційного управління працею. Провідні корпорації пропонують працівникам замість стабільності зайнятості, винагороди і жорстких організаційних структур створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення, розширення повноважень працівників в ухваленні господарських рішень. Це означає поворот менеджменту до формування нових моральних якостей, що розділяються всім персоналом підприємства.

Недостатня продуктивність традиційного управління закладами освіти дедалі все частіше спонукає до пошуку ефективних шляхів та способів підготовки і перепідготовки керівників цих установ. Законом України «Про дошкільну освіту», Національною доктриною розвитку освіти України у XXI столітті передбачається суттєве удосконалення управління освітою в Україні, утвердження сучасного типу управління та перехід до державно-громадської моделі управління закладами освіти [61; 64].

Успішна реалізація цих завдань значною мірою визначається творчим підходом керівників закладів освіти до їхньої реалізації. Адже сьогодні значно зросла актуальність розв'язання таких питань, як запровадження інноваційних освітніх технологій, удосконалення змісту освіти, координація зусиль закладу дошкільної освіти, школи, сім'ї та громадськості в розвитку особистості

дитини. Першочергового значення набуває проблема розвитку творчого потенціалу педагогів, питання виявлення, вивчення, узагальнення й упровадження перспективного педагогічного досвіду, створення в педагогічних колективах сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, атмосфери творчості та відповідальності. Все це є доказом необхідності модернізації управління освітнім процесом і потреби удосконалення підготовки та перепідготовки керівників закладів освіти.

На нашу думку, існують суттєві недоліки в діяльності частини керівників освітніх організацій з управління педагогічним процесом, оскільки вони мають слабку теоретичну підготовку. Ми вважаємо, що основи управлінської діяльності мають знати не тільки адміністрація закладу освіти, але й вихователі, працівники з метою побудови освітнього процесу в єдності із завданнями, які визначені Законом України «Про дошкільну освіту».

Запорукою ефективного управління педагогічним процесом є системний підхід до його здійснення, що передбачає необхідність проникнення в закономірності навчання та виховання, забезпечення узгодженості їх структурних компонентів, інтеграції зусиль усіх суб'єктів навчально-виховної діяльності для вирішення поставлених завдань. За І. Підласим, педагогічна система – це об'єднання компонентів, яке залишається стійким при змінах, що не перевищують допустимих меж [58, с. 118]. Структурними елементами будь-якої педагогічної системи автор називає: здобувачів освіти; цілі виховання; зміст виховання; процеси виховання; педагогічних працівників; організаційні форми виховної роботи.

На виконання Конституції України, Закону України «Про дошкільну освіту», Національної доктрини розвитку освіти України в XXI столітті передбачається визначення загальних підходів до управління та вдосконалення управлінської діяльності в закладах освіти. Управління закладами освіти спрямовується на організацію та забезпечення оптимальних умов їх функціонування, реалізацію прав дитини, на здобуття освіти, створення механізму системної саморегуляції. Визначим в організації управління

зкладами освіти є забезпечення тісної співпраці директора та заступників закладу з органами державного управління, науково-дослідними центрами, науковими, культурно-освітніми, спортивними, молодіжними, громадськими організаціями, органами громадського самоврядування, створення цілісної системи управління закладом, якій були б властиві гнучкість, динамізм, мобільність, здатність до самоорганізації та саморозвитку. Удосконалення стилю, методів та механізмів управління колективом освітнього закладу здійснюється на засадах демократизму та гуманізму, соціальної справедливості, педагогічної культури, проявлення доброзичливого ставлення учасників освітнього процесу, створення в колективі творчого мікроклімату.

Демократичні принципи управління закладом освіти розвиваються шляхом посилення ролі педагогічної ради, розширення повноважень органів самоврядування. До підготовки засідань залучається широке коло педагогічних працівників, батьків, громадськості, враховуються їхні пропозиції. Керівник та його заступники систематично звітують перед педагогічною та батьківською громадськістю про свою роботу. Певним чином, формується співпраця керівника, його заступників, профспілкової організації колективу. Активно використовуються потенційні можливості працівника закладу освіти, визначаються критерії оцінювання досягнутого та проблеми роботи закладу на найближчу та далеку перспективи.

Науково-методична, експериментальна та пошукова роботи спрямовуються на підвищення професійної майстерності, компетентності педагогічних працівників, їхнього фахового рівня, розвиток у колективі творчості, ініціативи.

У закладі освіти мають створюватися сприятливі умови для самоосвіти педагогічних працівників, батьків та здобувачів освіти, для широкого ознайомлення працівників з перспективним досвідом кращих педагогів, сучасними тенденціями й напрямками розвитку педагогічної науки.

Управління закладом освіти здійснюють відповідні органи виконавської влади та органи місцевого самоврядування й підпорядковані їм органи

управління освітою, засновники. Безпосереднє керівництво закладом освіти здійснюється його керівником та органами громадського самоврядування.

Отже, сьогодні суспільство висуває високі вимоги до управління освітнім процесом. Одним із принципів, яким повинен керуватися у своїй діяльності керівник закладу освіти, є принцип науковості. Будь-який адміністратор повинен володіти інформацією про найновіші досягнення науки. Ефективне керівництво освітнім процесом неможливе без глибокого проникнення в його сутність. Тому головним завданням є з'ясування змісту поняття педагогічна система та її елементів із метою визначення напрямів інноваційних перетворень у межах цієї системи.

1.2. Особливості управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти

Основні засади про оновлення й модернізацію дошкільної освіти в Україні висвітлено в наступних державних документах: Законі України «Про дошкільну освіту», Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI століття), Базовому компоненті дошкільної освіти, де акцентовано на нових засадах управління закладом дошкільної освіти [4; 61; 64].

Під організаційною структурою управління ми розуміємо цілісну структуру підсистем, керуюча й керована, яка складається з ланок, що знаходяться у взаємодії і впорядкованих взаємозв'язками відповідно до місця цих ланок в процесі управління. Тобто, зняти наявні суперечності у внутрішній системі управління закладом дошкільної освіти – означає привести в дію істотний резерв підвищення ефективності управління. Це припускає формування необхідних умов: створення достовірно демократичної можливості участі колективу, кожного члена в підготовці, ухваленні і реалізації управлінських рішень; підвищення педагогічної майстерності і управлінської компетентності всіх учасників управління закладом дошкільної освіти.

Специфіка управління закладом дошкільної освіти пов'язана із значним розширенням сфери діяльності підсистем, збільшенням об'єму інформації, необхідної для нормального функціонування цілісної системи. Аналіз законодавчо-нормативних документів дошкільної освіти дав можливість визначити функціональні напрями управління розвитком дошкільної освіти на рівні закладу дошкільної освіти. Нами виділено 19 функціональних напрямів, які включають в себе 130 комплексів завдань.

Одним із важливих напрямів, що однією з умов управління розвитком дошкільної освіти в регіоні є управління персоналом, яке містить 10 ключових завдань: кадрова політика, підбір персоналу, посадові інструкції та розподіл обов'язків, конференції колективу закладу дошкільної освіти та батьків, рада закладу дошкільної освіти, адаптація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, формування колективу, мотивація та потреби, відзначення та нагороди, адміністративні наради. Відповідно до традиційних підходів автори визначають ще такі додаткові завдання, як адаптація персоналу, мотивація та потреби, відзначення та нагороди, які безпосередньо впливають на процес управління персоналом та його результативність.

1. Кадрова політика. У положеннях ст. 54 п. 1, 2 Закону України «Про освіту» містяться тези про те, що педагогічною діяльністю можуть займатися особи з високими моральними якостями, які мають відповідну освіту, професійно практичну підготовку й фізичний стан, яких дозволяє їм виконувати службові обов'язки. Вони є педагогічними працівниками [65]. Ст.30 п. 1 Закону України «Про дошкільну освіту» наголошує, що педагогічні працівники закладу дошкільної освіти – це особи з високими моральними якостями, які мають відповідну вищу педагогічну освіту, забезпечують результативність та якість роботи [61]. Згідно ст. 31 п. 2, 3 Закону України «Про дошкільну освіту» призначає керівника та заступника керівника закладу дошкільної освіти, керівника та заступника приватного закладу дошкільної освіти призначає на посаду приватний засновник, погоджуючи їх кандидатуру з РОУО. Нами запропоновано для територіального відділу освіти (ТВО) кадрову

політику відображати в планах і як додаток, складати список резерву керівників закладу дошкільної освіти (далі – ЗДО) та їх заступників. Відповідно до ст. 31 п.3 цього ж Закону керівник закладу дошкільної освіти призначає на посади та звільняє з посад педагогічних та інших працівників ЗДО. Керівник приватного закладу дошкільної освіти призначає педагогічних працівників з погодженням ТВО, а інших – самостійно.

2. *Підбір персоналу.* Планування потреби в персоналі включає в себе оцінку наявних трудових ресурсів, оцінку майбутніх потреб та розробку програми щодо задоволення потреб [27]. Самоврядування закладів освіти, згідно ст. 17. Закону «Про освіту», передбачає їхнє право щодо прийняття на роботу педагогічних працівників, в тому числі і за контрактами. Що ж до молодих фахівців, то їхнє працевлаштування вимагає скоординованої роботи та наскрізного планування на різних рівнях управління в системі освіти. ТВО узагальнює одержану інформацію із закладів дошкільної освіти і формує замовлення закладам вищої освіти у лютому по мірі необхідності. Крім того, ТВО може задовольнити замовлення на фахівців дошкільної освіти за рахунок існуючого кадрового резерву молодих спеціалістів.

3. *Посадові інструкції та розподіл обов'язків.* Проектування освітнього процесу, передбачення його результатів мають своєю метою визначення службових обов'язків і завдань кожного для досягнення найкращих результатів [27]. Службові обов'язки працівників закладу дошкільної освіти визначаються посадовими інструкціями, що виробляються відповідно до типових кваліфікаційних характеристик з урахуванням умов роботи ЗДО. Посадова інструкція – це документ, що регламентує діяльність особистості в рамках займаної посади.

У статті 29 Закону «Про дошкільну освіту» зазначено, що права та обов'язки педагогічних працівників у сфері дошкільної освіти визначаються Законом України «Про освіту», Кодексом законів України про працю та іншими нормативно-правовими актами України [61]. Керівник закладом дошкільної освіти за погодженням з профспілковим комітетом затверджує

посадові інструкції до 10.09. поточного року (це відбивається в річному плані). Доцільним є те, що ТВО знайомить директорів ЗДО з типовими кваліфікаційними характеристиками і зобов'язує розробити службові обов'язки відповідно до умов діяльності закладу, вибірково знайомиться з ними. До змісту річного плану роботи входить ознайомлення керівників закладу дошкільної освіти із кваліфікаційними характеристиками педагогічних працівників.

4. *Конференції колективу закладу дошкільної освіти та батьків.* Згідно ст. 20 п. 3 Закону України «Про дошкільну освіту» та Положення про заклад дошкільної освіти (п. 45) органом громадського самоврядування закладу дошкільної освіти є загальні збори (конференція) колективу закладу дошкільної освіти та батьків. Цей захід у закладі дошкільної освіти слід проводити двічі на рік. У жовтні на конференції слід вирішувати питання обрання ради закладу дошкільної освіти, голови, членів ради, встановити терміни повноважень, затверджувати основні напрями вдосконалення роботи та розвитку закладу дошкільної освіти, а також варто заслуховувати питання фінансово-господарської діяльності закладу тощо. У квітні заслуховується звіт керівника закладу дошкільної освіти з питань статутної діяльності, надається оцінка професійно-педагогічної діяльності колективу, розглядаються питання навчально-виховної роботи. Рішення конференції приймаються більшістю голосів від загальної кількості присутніх, і право скликати конференцію мають члени трудового колективу, якщо за це висловилося не менше третини загальної кількості працівників, директор закладу дошкільної освіти, представники місцевих органів державної виконавської влади, засновник закладу дошкільної освіти, голова ради ЗДО.

Територіальний відділ освіти призначає вповноваженого на конференції ЗДО, які беруть участь у них по мірі необхідності, допомагають у підготовці, контролюють хід виконання рішення.

У річному плані ТВО слід виокремлювати цей вид роботи, а в річному плані роботи закладу дошкільної освіти відображувати тематику та дату проведення конференцій.

5. *Рада закладу дошкільної освіти.* Відповідно до п. 47 Положення про заклад дошкільної освіти [63] рада діє у період між конференціями і організовує виконання рішень конференцій, розглядає питання поліпшення умов для здобуття дітьми дошкільної освіти, удосконалення форм і змісту дошкільної освіти, поповнення і використання бюджету закладу, погоджує зміст і форми педагогічної освіти батьків, вносить пропозиції щодо морального та матеріального заохочення учасників освітнього процесу.

Територіальний відділ освіти надає консультації щодо створення рад закладу дошкільної освіти, допомагає в їхньому створенні, узагальнює та пропагує передовий досвід діяльності рад окремих закладів.

6. *Адаптація персоналу.* Важливе місце у сучасному кадровому менеджменті займає професійна адаптація нових педагогічних працівників. Професійна адаптація – це управлінський процес, спрямований на введення новопризначених педагогів у курс їх обов'язків на новому місці професійної діяльності. Аналіз літератури свідчить, що адаптація легше протікає при врахуванні колективом окремих її структурних компонентів: енергетичного, предметно-середовищного, діяльнісного, соціального, професійного, особистісного [45; 48]. Працюючи над дослідженням, ми переконалися у тому, що в умовах забезпечення функціонування і розвитку закладу дошкільної освіти необхідно забезпечувати адаптацію молодих фахівців, які не мають досвіду професійної діяльності, а також тих, котрі мають певний досвід. З метою адаптації персоналу пропонується давати чітку, детальну інформацію про заклад дошкільної освіти (історія, структура, бізнес-план, умови праці, режим роботи, техніка безпеки, соціальне забезпечення) і якомога більше вивчати індивідуальні особливості кожного члена колективу з метою подальшого їх урахування.

7. *Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.* У вирішенні завдань розбудови українського національного дошкільного закладу на сучасному етапі важливе місце займає проблема професіоналізму педагогічних кадрів. Загальновідомі слова В. Сухомлинського, що через 3-5 років після закінчення університету вчитель повинен знати в 3, в 5, в 10 разів більше, ніж знав він у перший рік своєї роботи, – є особливо актуальними для сучасної соціально-освітньої ситуації України, а також безпосередньо відносяться і до вихователя дітей дошкільного віку [71].

Радикальні зміни в роботі дошкільних закладів не можливі без якісного підвищення рівня професійної, психолого-педагогічної кваліфікації педагогічних кадрів. Стаття 56 Закону України «Про освіту» зобов'язує педагогічних працівників постійно підвищувати професійну майстерність, загальну культуру, а пункт 1 статті 57 цього ж Закону визначає: «Держава забезпечує педагогічним та науково-педагогічним працівникам підвищення кваліфікації не рідше одного разу на п'ять років» [65]. Це регламентує і Положення про заклад дошкільної освіти [63]. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників дошкільних закладів має бути організоване диференційовано з урахуванням їх підготовки та досвіду роботи і повинно мати особистісну спрямованість та розвивальний характер.

Узагальнивши дані досліджень про ефективність даного процесу, ми підтримуємо думку про те, що у процесі підвищення кваліфікації важливо, спираючись на життєвий та педагогічний досвід фахівця, сприяти розвитку його освітніх потреб, наявних та прихованих здібностей, допомогти опанувати нові методи пошуку, одержувати і використовувати необхідну інформацію для задоволення освітніх потреб. Планове направлення педпрацівників раз на п'ять років на курси без врахування їхнього рівня підготовки, потреб закладу в сьогоднішніх умовах модернізації дошкільної освіти себе не виправдовує.

Основною формою підвищення кваліфікації педагогічних працівників дошкільного закладу є курси, що проводяться інститутами післядипломної педагогічної освіти. Курси можуть проходити всі педпрацівники дошкільних

закладів регіону незалежно від типу дошкільного закладу, в якому працюють, від віку чи стажу. Заняття на курсах проводяться за навчальними планами, котрі затверджуються Міністерством освіти і науки України. Цими планами близько 60% навчального часу відводиться на фаховий компонент, введено спецкурси і спецсемінари, виїзні заняття, конференції з обміну досвідом роботи.

Розвиток педагога як особистості і професіонала здійснюється за умови, коли він займає позицію активного суб'єкта діяльності, в якій реалізуються його творчі сили і здібності. З огляду на це, ми вважаємо, що ефективною формою курсової перепідготовки є робота за індивідуальним планом навчання.

Навчальними планами передбачено настановчі лекції, самостійне вивчення програми курсів, де курсанти перебувають в ролі активних пошукачів знань, завдань; здачу заліково-лабораторної сесії, під час якої захищають творчу роботу; беруть участь у практичних заняттях; отримують рекомендації з самоосвіти. Така форма підвищення кваліфікації допоможе збільшити число тих, хто навчається без відриву від роботи у ЗДО. Сьогодні така форма є актуальною та ефективною, на нашу думку, тому, що економляться державні кошти.

Заклад дошкільної освіти, враховуючи вимоги ст. 54 Закону України «Про освіту», вивчає питання необхідності проходження перепідготовки педагогічними працівниками і формує план підвищення кваліфікації на календарний рік [65]. Річний план роботи закладу дошкільної освіти передбачає відображення питання щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, адже на основі наказів проходить заміна педагогічних працівників на робочому місці. ТВО узгоджує цю роботу із закладами післядипломної педагогічної освіти і видає наказ про підвищення кваліфікації педагогічних працівників ЗДО регіону, на основі якого заклади дошкільної освіти готують свої накази про підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Дані види робіт відображуються у річному плані ТВО, оскільки вони мають фінансову основу.

8. *Формування колективу.* Організація діяльності закладу дошкільної освіти в нових умовах не можлива без створення міцного колективу, вільної творчої атмосфери в ньому, яка б стимулювала кожен особистість на результативну діяльність – забезпечити дошкільну освіту дітям, переконати громадськість у необхідності здобуття дошкільної освіти дітьми. З метою формування міцного згуртованого колективу необхідно створити в ньому атмосферу поваги, довіри та успіху. Без заохочення ініціативи і творчості, свободи і самостійності неможливо створити згуртований колектив. Тому важливим є стимулювання кожного члена колективу та розуміння його особистісних якостей. Заклад дошкільної освіти формує всю гаму умов для створення колективу, продумує різні форми заохочення і стимулювання діяльності кожного його члена.

9. *Мотивації та потреби, відзначення та нагороди.* Сучасні людські ресурси у сфері дошкільної освіти являють собою багатоструктурне утворення, яке відображає їх якісні та кількісні характеристики, і управління ними за допомогою мотивації співробітників за сьогоденних умов є найбільш ефективним. Мотивація – процес спонукання себе та інших осіб для досягнення особистих цілей і цілей певної системи, це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, що має певну цільову спрямованість.

Вихідним пунктом управління за допомогою мотивації є мотиви поведінки і потреби кожної особистості. У педагогічній діяльності потреби, пов'язані з існуванням людини в групі, носять персоніфікований характер та формуються під впливом середовища (потреба у повазі, визнанні, в досягненні результату).

Поки існує потреба, людина відчуває дискомфорт. Мотивація – це створення умов, які впливають на поведінку людини і виражені зацікавленістю в результатах і у прагненні до їх досягнення. Система мотивації являє собою сукупність методів, які у теорії розрізняються таким чином: винагорода, примус, солідарність, пристосування. Ми переконалися, досліджуючи дану

проблему, що сучасні умови життя спонукають до підняття значення матеріальних стимулів у роботі працівників закладу дошкільної освіти.

Ст. 61 Закону України «Про освіту» дає право на виплату педагогічним працівникам щорічної грошової допомоги в розмірі до одного посадового окладу за сумлінну працю, зразкове виконання службових обов'язків. Крім того, важливе значення мають нематеріальні винагороди, а саме: похвала, підтримка, схвалення, визнання, відзначення знаками, грамотами.

Тому слід проводити роз'яснення для працівників закладу дошкільної освіти системи матеріального стимулювання, відзначати кожен позитивний результат діяльності, показувати чіткий взаємозв'язок між результатами своєї роботи і діяльності закладу дошкільної освіти. Відповідно Положення про заклад дошкільної освіти директор закладу дошкільної освіти може встановлювати надбавки, доплати, премії працівникам за рахунок і в межах фонду заробітної плати.

Виходячи з цього, заклад дошкільної освіти має подати клопотання відповідному регіональному органу державної виконавчої влади, місцевого самоврядування та управління освітою щодо відзначення працівників за результатами підготовки до нового навчального року у першій декаді вересня для того, щоб отримати нагороди до Дня працівників освіти. У кінці травня можна подати таке саме клопотання за наслідками навчального року, щоб отримати нагороди та відзначення на серпневих педагогічних конференціях. У річних планах роботи закладу дошкільної освіти цей комплекс завдань має знайти відображення.

Відповідно до Типового положення про управління освіти обласної державної адміністрації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18.03.1996 р. № 327, у розділі 4 п. 19 на управління покладені завдання розгляду клопотань стосовно відзначення працівників освіти державними нагородами, присвоєння їм почесних звань, запровадження інших форм морального і матеріального заохочення працівників освіти. З цією метою ТВО двічі на рік збираються та аналізуються пропозиції закладу дошкільної

освіти про відзначення учасників освітнього процесу, приймаються відповідні рішення, оформляються і вручаються нагороди. Цей вид роботи обов'язково знаходить місце в плані роботи, оскільки він вимагає цілої системи заходів та фінансові затрати.

10. *Адміністративні наради.* Спостереження за діяльністю закладу дошкільної освіти переконливо доводить нам те, що постійно виникають проблеми внаслідок перебігу подій, появи нових інструктивних матеріалів, які вимагають обговорення. Це можливо зробити на адміністративних нарадах, які вважаємо за необхідне проводити щомісячно.

Вивчивши досвід керівників закладів дошкільної освіти, ми дійшли до висновку, що постійними членами адміністративних нарад є директор, методист, завідувач господарством, медичний працівник, а присутність інших працівників є змінною, в міру обговорення питання, що їх стосується.

Система внутрішньосадового управління може бути спроектована, як функціональна модель, що включає рівні управління в їхньому взаємозв'язку. Основу даної моделі складають чотири взаємозв'язані рівні всіх учасників педагогічного процесу: членів ради ЗДО, директора, його заступників, вихователів, педагогів, громадських організацій та батьків, діти яких, відвідують ЗДО. Кожен з рівнів управління обов'язково входить у зону впливу суб'єктів управління як по горизонталі, так і по вертикалі (рис 1.1).

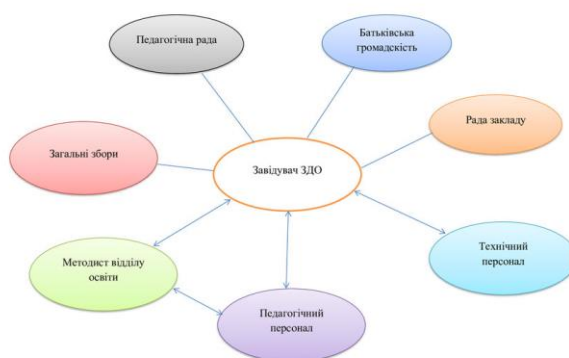


Рисунок 1.1. Модель управління закладом дошкільної освіти

У запропонованій структурі управління по вертикалі і по горизонталі виділяються два чинники: спеціалізація в розподілі основних функцій при їх одночасній інтеграції і кількість праці, необхідної для забезпечення учбово-виховного процесу. Відмітимо, що така модель представляє демократично централізовану систему з особливим характером зв'язків між суб'єктами (органами) управління.

Дана модель внутрішньосадового управління визначає баланс завдань всіх органів управління із структурою цілей; відповідність ієрархічних рівнів завдань і управлінських ланок; оптимізацію відповідності завдань, повноважень і відповідальності органів управління.

Для створення оптимальної структури управління ЗДО, делегування повноважень нами було розроблено спеціальну систему, в якій чітко відслідковується ієрархія управління, взаємодія працівників у процесі управління (рис. 1.2).

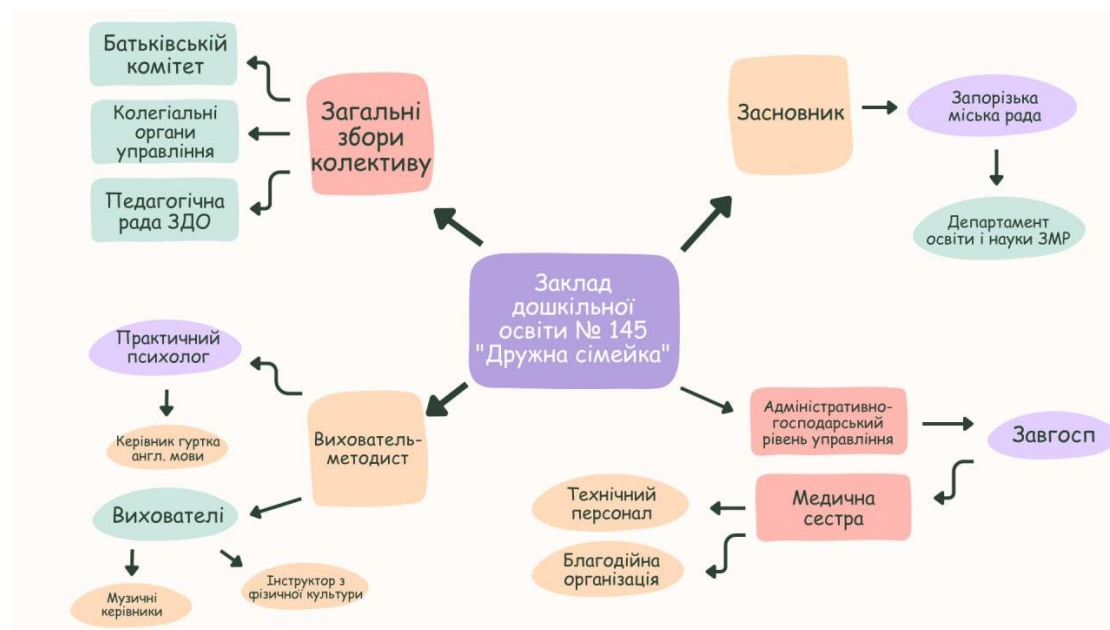


Рисунок 1.2. Система управління в закладі дошкільної освіти

На управління розвитком колективу закладу дошкільної освіти впливають різноманітні внутрішні та зовнішні фактори, під впливом яких формується та змінюється педагогічний колектив. До внутрішніх факторів належать наявність конкурентоздатних переваг; мотивація трудової діяльності колективу; культура

організації та взаємодія членів колективу; згуртованість колективу; формування команди; ставлення до професії тощо, до зовнішніх – демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо. Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори впливу на управління розвитком педагогічного колективу

Фактори	явні			латентні
	економічні	юридичні	організаційні	
Зовнішні	місце знаходження закладу; економічний стан підприємства; економіка країни в цілому матеріально-технічна база; оплата праці; організація та умови праці	діючі закони та нормативні акти	трудові ресурси; взаємодія з іншими організаціями	виникають під впливом явних факторів при неефективній системі управління
Внутрішні	просування службовими сходами; задоволення окремих потреб тощо	нормативно-технічна документація закладу, технологічні та посадові інструкції, накази та розпорядження	наявність конкурентоздатних переваг; мотивація трудової діяльності колективу; культура організації та взаємодія членів колективу; згуртованість колективу; формування команди; ставлення до професії тощо	

Персонал організації являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Працівник робить внесок в організацію своїми зусиллями, здібностями, можливостями тощо. Цей внесок задовольняє вимоги і потреби організації. Отже, наймаючи працівника, організація очікує, що він використає їх у своїй роботі. Організація інформує працівників про винагороди, які вона може йому надати, коли він працюватиме так, як того вимагають виробничі завдання. І внесок, і винагорода мають задовольняти обидві сторони. Якщо ж одна із сторін побачить певну різницю між внеском і винагородою, рішення про співпрацю може бути переглянуто.

Головна мета сучасної кадрової політики організації полягає в забезпеченні тепер і в майбутньому кожного робочого місця і кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей належної кваліфікації. Досягнення кінцевої мети кадрової політики суб'єктом господарювання має передбачати виконання певних функцій (заходів). Основні з них такі:

- розробка та корекція згідно з умовами господарювання, що змінюються, стратегії формування та використання трудового потенціалу;
- набір і формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне здобувачів освіти, загальна підготовка, підвищення кваліфікації, просування по службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва, контроль висування та службових переміщень);
- мотивація дотримання режиму трудової діяльності і високопродуктивної праці;
- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської чи іншої діяльності);
- забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства (фірми, корпорації);

– реалізація постійних зв'язків між керівництвом підприємства (фірми, корпорації) і представниками трудових колективів.

Підбір кадрів полягає у встановленні придатності працівників і відбору найбільш підготовлених з них для виконання обов'язків на визначеній посаді. Розміщення передбачає обґрунтований і економічно доцільний розподіл працівників по структурних підрозділах та посадах у відповідності з необхідним рівнем та профілем підготовки, досвідом роботи, діловими та особистими якостями.

Сучасне керівництво закладом дошкільної освіти, на нашу думку, має бути спрямоване на активізацію людини шляхом створення всіх необхідних умов для виявлення та розвитку її творчого потенціалу. Тому головним недоліком в управлінні педагогічними колективами у більшості випадків є недооцінка людини, а саме – недостатнє врахування її потреб, інтересів тощо. Ми цілком поділяємо твердження, ефективне керівництво – це доцільний підбір кадрів, регулярні особисті спостереження та контроль освітнього процесу, надання своєчасної допомоги вчителям, знаходження ресурсів, гнучке управління педагогічним процесом [74; 80].

На наш погляд, розвиток колективу є не менш важливою і не менш складною проблемою, ніж його створення. Він сприяє покращенню ефективності роботи закладу; згуртованості колективу; співпраці керівництва з підлеглими; залученню підлеглих до управління; задоволеності підлеглих власною працею; розвитку творчої особистості; урахуванню інтересів кожного; покращенню стосунків у колективі (сприятливий психологічний клімат).

Дослідники враховують, і ми поділяємо цю думку, що процес створення та розвитку колективу передбачає вивчення рівня розвитку колективу з визначенням результатів роботи колективу за певний період та міжособистісних стосунків у ньому, ставлення педагогів до власної праці, задоволеність її результативністю тощо.

На наш погляд, сучасні підходи до управління кадрами орієнтуються не тільки на вирішення поточних питань, оперативні зміни в розстановці кадрів,

але й на формування мотивації працівників, побудованої на довготривалих виробничо-господарських відносинах, на плануванні підвищення якості трудового життя працівника і колективу в цілому, як одному із головних завдань підвищення конкурентоздатності організації і як можливості свого розвитку.

У якості значимих, що впливають на управління розвитком будь-якого колективу, науковці визначають економічні, юридичні, організаційні фактори, які, у свою чергу, розподіляються на зовнішні та внутрішні. У межах функціонування системи закладу дошкільної освіти особливе значення мають внутрішні організаційні фактори. А саме: наявність конкурентоздатних переваг; мотивація трудової діяльності колективу; культура підприємства та взаємодія членів колективу.

Аналіз психолого-педагогічних досліджень свідчить про велику зацікавленість науковців проблемою управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, яка розробляється в різноманітних напрямках. Але широта застосування поняття та його недостатня визначеність та багатоплановість потребує подальших досліджень з цієї проблеми щодо поглиблення уявлення про управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти та фактори, які впливають на цей процес.

1.3. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти

У нашому розумінні, *організаційно-педагогічні умови* – це сукупність чинників, які введені в освітній процес і забезпечують досягнення поставлених цілей. У нашому дослідженні – управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

При визначенні організаційно-педагогічних умов, які позитивно впливають на управління розвитком педагогічного колективу закладу

дошкільної освіти, нами обрано сукупність факторів впливу, які детально розкриємо далі.

Мотивація педагогічного колективу закладу дошкільної освіти як домінанта його професійного розвитку

Одним із важливих елементів управлінського процесу в системі освіти є мотивація, тобто спонукання керівником себе та інших для досягнення особистих цілей та цілей організації. Першим, хто розпочав дослідження з проблеми трудової мотивації, був Ф. Тейлор. Його теорія базувалася на головному постулаті: додатковий заробіток є стимулом до збільшення трудових зусиль. На сьогоднішній день теоретичні погляди Ф. Тейлора є актуальними і використовуються в управлінні організаціями за кордоном. Р. Йеркс і Дж. Додсон відкрили закономірність, яка полягає в тому, що для досягнення найкращого результату зовсім не потрібний найвищий рівень мотивації. Навпаки, надмірне прагнення до винагороди не дозволяє його отримати.

Проблемою мотивації праці займалися багато вчених, серед них – М. Меськон, В. Зігерт і М. Ланг, Л. Портер, А. Маслоу та багато інших. Українська дослідниця – психолог Л. Карамушка у своїх дослідженнях підкреслює «коли йдеться про забезпечення керівниками освітніх установ мотивації у процесі управління, то мають на увазі два її види: мотивацію безпосередньо керівників освітніх організацій («власна» мотивація); мотивацію працівників освітніх організацій («чужа» мотивація)» [24].

У педагогічній освіті проблемі мотивації також приділяється велике значення. Так, О. Бондарчук, Л. Карамушка, В. Сич розглядали психологічні особливості мотивації професійного вдосконалення керівників у системі освіти, В. Князев досліджував методи управління мотивацією з метою підвищення ініціативи та відповідальності, В. Крижко та Є. Павлютенков висвітлили основні питання, щодо кар'єри освітянина в розрізі вікового цензу [34; 53].

Дослідники вважають і ми цілком поділяємо цю думку, що працівники будь-яких установ та організацій мають певний набір основних потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. За твердженням видатного

американського психолога А. Маслоу, потреби людини можна об'єднати у п'ять основних груп [67]:

1. Фізіологічні потреби – потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок, секс).

2. Потреби в безпеці та захисті – потреби у захисті від фізичних і психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що як фізіологічні, так і потреби в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися.

3. Соціальні потреби (потреби в причетності, любові) – потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні та неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

4. Потреби у повазі (вони забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

5. Потреби у самовираженні, тобто у реалізації своїх потенційних можливостей (потреби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості).

Фізіологічні потреби та потреби у безпеці та захисті є первинними, тобто вони закладені в людині генетично. Соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні є вторинними, які виникають у людини в процесі пізнання навколишнього світу та здобуту життєвого досвіду.

Існують дві основні стратегії забезпечення мотивації працівників: негативна (контрпродуктивна) і позитивна (продуктивна). *Негативна стратегія* базується на використанні методів тиску, які діють на працівника «зовні» і змушують його в дисциплінарному порядку виконувати ті чи інші завдання. Використання такої стратегії зазвичай буває доцільним у виняткових ситуаціях – надто обмежений час для виконання завдання, випадки, що створюють загрозу життю людей, а також стосовно тих працівників, які

виявляють повну безвідповідальність та байдужість до виконання своїх обов'язків.

Позитивна стратегія має протилежний зміст: вона виходить із внутрішньої сутності працівників (урахування їхніх потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, життєвих планів) і ґрунтується на досягненні певної згоди між мотивацією освітньої організації в цілому та мотивацією конкретних працівників. Реалізація такої стратегії можлива за дотримання керівником кількох умов:

1. Керівникові необхідно добре знати основні мотиви своїх працівників (як загальні – на рівні всього освітнього колективу, так й індивідуальні, що стосуються кожного працівника, зокрема).

2. Керівникові в ході виконання завдань, які стоять перед освітніми колективами, необхідно визначити ті фактори, які сприяють реалізації особистих потреб працівників у процесі досягнення загальних цілей освітньої організації, та створити необхідні умови для їхньої реалізації (або нейтралізації, коли особисті цілі явно суперечать загальним).

Науковцями також визначені засоби, за допомогою яких можна задовольнити потреби педагогів у трудовому процесі. Так, для задоволення соціальних потреб рекомендується: надання фахівцю такої роботи, що надало б змогу працівникам спілкуватися між собою; створення «духу єдиної команди»; доведення до кожного працівника необхідної інформації та надбання зворотного зв'язку для врахування їхнього погляду на певні питання; реалізація принципу збереження неформальних груп, якщо вони не вносять дестабілізації в роботу і не завдають збитків; створення умов для реалізації соціальної активності працівників.

Для реалізації потреб у повазі необхідна: пропозиція більш змістовної роботи; забезпечення працівників інформацією про результати їхньої роботи; об'єктивна оцінка та заохочення результатів; залучення працівників до визначення мети і ухвалення рішень; делегування певних прав та повноважень; створення системи просування по службі; організація навчання і

перепідготовки для підвищення компетентності; надання працівникам складної і важливої роботи, що потребує від них повної віддачі; заохочення і розвиток у працівників творчих здібностей.

Рівень заробітної плати є важливим фактором задоволення таких потреб особистості, як потреби у захисті та визнанні. Взагалі реалізація потреб у безпеці та захисті забезпечується передусім гарантією соціальних прав працівників та формуванням у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день.

Задоволення соціальних потреб працівників освітніх організацій досягається передусім можливістю нормального спілкування в колективі та встановленням у ньому позитивних міжособистісних стосунків. На нашу думку, це забезпечується створенням у процесі управління таких умов, як можливість постійного спілкування з компетентним керівником з усіх питань, які хвилюють працівників; організацією спільної діяльності та взаємодії всіх працівників при обговоренні важливих питань життєдіяльності; забезпечувати працівників необхідною інформацією (література, вивчення передового досвіду, відвідування творчих майстерень, педагогічних фестивалів); стимулювати розвиток творчих здібностей працівників, їх прагнення самореалізації у власній справі; створити умови для усвідомлення працівниками важливості самореалізації кожного з них для самореалізації всього колективу.

Важливим, на наш погляд, є також те, що самореалізація працівника може відбуватися не лише безпосередньо у сфері професійної діяльності, а й у сфері його захоплень, і керівник повинен підтримувати та заохочувати ці захоплення, а не блокувати їх [9]. Слід особливо підкреслити, що у процесі реалізації основних потреб працівників необхідно так само, як і при створенні позитивної мотивації керівників, прагнути поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації, внутрішніх та зовнішніх стимулів [31]. Внутрішні стимули зазвичай дає сама робота (її важливі результати, змістовність та значущість, а відтак і самоповага).

До зовнішніх стимулів, як було вже сказано, належить те, що в силах створити сама організація, зокрема, її керівник. До таких стимулів належать просування по службі, символи службового статусу та престижу (наприклад, окремий кабінет), премії, подяки, представлення до урядових нагород тощо. Певне співвідношення зовнішніх і внутрішніх стимулів залежить від індивідуально-психологічних особливостей працівників [32].

Важливим, на наш погляд, є те, що для посилення мотивації працівників стосовно окремих цілей освітніх організацій необхідно завжди спиратися на конкретні, найбільш значущі особисті цілі працівників, роз'яснюючи їм, як саме досягнення цілей організації буде позначатися на задоволенні особистих прагнень її працівників. Критерієм оптимальної мотивації є ситуація, коли обидві сторони залишаються задоволеними [33].

Мотивування персоналу розглядається у дослідженнях у двох аспектах: як створення умов для розвитку особистих мотивів людини та як зовнішньо стимулювання, використання системи заохочень та покарань. Мотивація покликана підвищувати якість роботи, її результативність, допомагати в професійній самореалізації, покращувати мікроклімат у колективі, запобігати частим змінам у кадровому складі.

Отже, урахування керівниками закладів дошкільної освіти усіх зазначених вище факторів та умов сприятиме забезпеченню позитивної мотивації для виконання працівниками покладених на них завдань. Але крім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, керівникам необхідно розробляти й специфічні прийоми такої мотивації.

Вплив соціально-психологічного клімату на розвиток педагогічного колективу

У загальному вигляді управлінську взаємодію можна навести, як взаємодію між членами організації, спрямовану на реалізацію функцій управління нею. При цьому у взаємодіючих суб'єктів спостерігаються «моделі поведінки, загальні для різних груп людей, що співпрацюють один з одним, і не залежні ні від певної мети, заради якої здійснюється співпраця, ні від певних технологічних методів, що використовуються для досягнення мети» [41].

Поведінка, відповідна цим моделям, і визначається Г. Саймоном як управління у вузькому сенсі слова. Для розкриття терміну «комунікація» звернемося до відомої публікації Е. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс «Комунікація в організаціях», де найповніше надані матеріали, що стосуються цього процесу [45]. Ці дослідники розглядають комунікацію в організації як соціальний процес, утворюючий саму сутність соціальної системи. З погляду структурних елементів, комунікація в організації є аналогом комунікативних процесів в інших соціальних системах. Так, дослідники виділяють джерело повідомлення, канал передачі інформації (прямий і зворотний зв'язок) і його одержувача. Результатом комунікації виступають або зміни в знаннях одержувача повідомлення, або зміни в його установках, або зміна його поведінки. Проте, внаслідок того, що організації мають певну структуру, комунікація в них достатньо передбачена і взаємообумовлена «структурними» змінними, такими, як статус осіб в організаційній ієрархії і їх повноваженнях. Це виділяє комунікацію в організації з інших видів комунікаційних процесів.

Відомі американські психологи Е. Роджерс і Р. Агарвала-Роджерс також цілком підтримують позицію Г. Саймона в тому, що тільки завдяки внутрішньоорганізаційній комунікації досягається вплив керівництва на процес ухвалення рішень на всіх рівнях організації. Подібне розуміння сутності і ролі комунікації в організації дозволяє ототожнити її з управлінською взаємодією у межах даної роботи.

Управлінська взаємодія не є виключно прерогативою керівників. Тобто, реалізація функції управління в організації здійснюється не окремим суб'єктом, а, як правило, групою осіб, пов'язаних між собою специфічними відносинами. Частина з них наділені владними повноваженнями. Саме вони є керівниками. Інші здійснюють інформаційне забезпечення процесу управління – це апарат управління. Частково в управлінні організацією або її частинами беруть участь і виконавці, що об'єднані в комітети або суспільні органи. Цим органам також делеговані права участі в тій або іншій формі в управлінні організацією або її окремими підрозділами. Крім того, виконавцям також може делегуватися право

з реалізації в певному об'ємі основних управлінських функцій, наприклад, контролю або планування.

На наш погляд, всі ці категорії членів організації здійснюють певний внесок в процес управління. Залежно від того, наскільки своєчасними, узгодженими, адекватними за змістом і об'ємом будуть їх зусилля, буде ефективно і управління організацію в цілому. Забезпечення ж узгодженості їх зусиль за змістом, тимчасовим параметрам, ступеню енергійності дій забезпечується за рахунок управлінської взаємодії. Цей рівень взаємодії можна було б назвати макрорівнем.

Але управлінська взаємодія цим не вичерпується. Керівники, організовуючи, контролюючи, регулюючи діяльність виконавців, вступають з ними у взаємодію, яка за формою та змістом відрізняється як від звичайного міжособистісного спілкування, так і від того, яке характерне для спілкування професіоналів одного статусу, що виконують спільно будь-яку роботу.

У рамках цієї взаємодії особа, що має вищий статус, може наказувати виконавцеві, вимагати від нього, зобов'язувати його зробити або припинити деякі дії, задавати параметри необхідної дії; воно може також використовувати стимули і санкції, відповідні його рівню компетенції. Спектр дій осіб нижчого статусу також є специфічним і задається посадовими інструкціями і нормами корпоративної культури. Подібна взаємодія створює основу для реалізації основних функцій управління. Це важливе коло управлінської взаємодії, що об'єднує в єдину систему власне управління і організацію.

І, нарешті, можна виділити ще один рівень – мікрорівень управлінської взаємодії, на основі якої здійснюються практично всі етапи вироблення управлінських рішень, складових, у свою чергу, основу діяльності по реалізації функцій управління. У рамках цієї взаємодії здійснюється селекція проблем, що підлягають рішенню, створюються інформаційні моделі проблемних ситуацій, визначаються параметри рішення і так далі. Всі етапи вироблення рішень припускають взаємодію між різними категоріями членів організації, наділених різними повноваженнями за участю в цих процесах.

Всі перераховані варіанти управлінської взаємодії не тільки забезпечують внутрішньоорганізаційні зв'язки, але і мають ті самі, що і комунікація, елементи: завжди існує джерело повідомлення, канал передачі інформації (прямий і зворотний зв'язок), його одержувачі, у яких в результаті взаємодії виникають зміни або в знаннях, або в установах, або в поведінці.

Проте, з розглянутої безлічі варіантів управлінської взаємодії в організації, виключені комунікативні процеси, які спостерігаються в її неформальній підсистемі і забезпечують реалізацію вищих соціальних потреб людей в організації, або, іншими словами, процеси неформального спілкування. Цікавим, на наш погляд, є те, що саме в результаті подібного роду взаємодій формуються і розповсюджуються певні групові норми, цінності, що істотно впливають на характеристики груп, як суб'єктів взаємодії вже в контексті завдань управління організацією. Тому в реальному управлінні можна відокремити такі його варіанти, які припускають використання різними категоріями членів організації каналів і засобів неформальної підструктури для впливу на ціннісно-змістовні, емоційно-вольові характеристики груп, істотні для функціонування організації в контексті цілей, що стоять перед нею. Тобто, одним із основних аспектів управлінської взаємодії є процес неформального спілкування у колективі.

На нашу думку, ефективність управлінської взаємодії значною мірою залежить від психологічного клімату. Який в освітньої організації можна визначити як переважний відносно стійкий психічний стан колективу, що відображає особливості його життєдіяльності. Як синонім даного поняття в психологічній літературі часто використовують поняття «морально-психологічний клімат», «соціально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «духовна атмосфера» тощо.

Психологічний клімат – багатогранне явище, яке має різноманітні вияви, або структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями.

Одним із критеріїв, який можна покласти в основу такої класифікації і відповідно – в основу побудови структури психологічного клімату, є такий показник, як «ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу. Виходячи з цього критерію, можна виокремити чотири структурних елементи психологічного клімату, які відображають ставлення членів освітніх колективів до: загальної справи; один до одного; світу в цілому; самих до себе. Слід зазначити при цьому, що перші дві групи є первинними, тобто найпоказовішими і найбільш безпосередніми проявами психологічного клімату.

Психологічний клімат, який спостерігається у різних освітніх колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних види психологічного клімату: з позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю. Клімат з позитивною спрямованістю називають сприятливим, або здоровим, з негативною спрямованістю – несприятливим, або нездоровим; спрямованість якого чітко не визначена – нейтральним.

Кожен із зазначених видів клімату має характерні ознаки – як суб'єктивного (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру. Так, сприятливий психологічний клімат характеризується певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню суть: довіра і висока вимогливість членів колективу; доброзичливість і ділова критика; вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу; вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення; чуйність, але водночас вимогливість керівника в ставленні до кожного члена колективу; достатня поінформованість усіх про основні завдання колективу та стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі; створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника; задоволення роботою (її змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього

колективу; взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом; уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його подальший розвиток.

На нашу думку, проблема довіри людей один до одного в організації є однією із найбільш актуальних проблем, що сьогодні досліджуються в організаційній психології. Внутрішній психологічний клімат в колективі зумовлює і відповідні об'єктивні (зовнішні) показники сприятливого психологічного клімату, зокрема, це: високі результати діяльності установ освіти (організаторської, педагогічної, науково-методичної); міцна трудова дисципліна; низька плинність кадрів; відсутність напруженості, конфліктності у колективі (як між «рядовими» членами колективу, так і між керівником та підлеглими).

Несприятливий психологічний клімат в освітніх колективах характеризується прямо протилежними ознаками: члени таких колективів байдуже ставляться один до одного і до колективу в цілому; не вболівають за стан справ; «відпрацьовують» необхідні години і не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується.

Іншими словами, можна стверджувати, що за несприятливого психологічного клімату колектив і кожен працівник існують, ніби ізольовано один від одного, вони, наче «розведені» в часі та просторі. Зрозумілим є те, що це призводить до невисоких результатів у роботі, до незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи тощо.

Нейтральний психологічний клімат характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь – який момент може змінитися в той чи інший бік.

Важливого значення набувають особливості формальної структури в колективі, тобто характер офіційних організаційних зв'язків, які виникли між членами колективу. Відповідно до прийнятої в психології класифікації [23]

існують три моделі сумісної діяльності: спільно-індивідуальна (кожен член колективу виконує свою частину загального завдання незалежно від інших); спільно-послідовна (загальне завдання виконується послідовно кожним членом колективу); спільно-взаємодіюча (завдання виконується за безпосередньої та одночасної взаємодії кожного члена колективу з усіма іншими його членами).

Спеціальні дослідження, проведені у виробничих колективах, показали, що рівень групової згуртованості, задоволення міжособистісними стосунками вищий у тих колективах, де функціонує модель сумісно-взаємодіючої діяльності, найнижчий – за сумісно-індивідуальною.

Аналогічна ситуація спостерігається і в освітніх колективах. На рівні закладу освіти, в цілому, діє модель сумісно-індивідуальної діяльності, коли кожен педагог, незалежно від інших, виконує свою частину загального завдання, визначеного дирекцією закладу освіти. Відтак і розмаїття міжособистісних стосунків, і міра задоволення ними педагогічних працівників, особливо, якщо педагогічний колектив досить великий, низькі.

З іншого боку, можна констатувати такий факт: за сумісно-взаємодіючої діяльності, коли завдання, визначені адміністрацією закладу освіти, виконуються за безпосередньої та одночасної взаємодії всіх членів колективу, згуртованість таких колективів, розмаїття і «теплота» міжособистісних контактів значно більші. А це сприяє формуванню психологічного клімату з чіткою позитивною спрямованістю.

На формування психологічного клімату в закладах дошкільної освіти впливає також співвідношення формальної та неформальної структури колективу. Неформальна структура має позитивне значення для формування психологічного клімату тоді, коли вона доповнює формальну, а не суперечить їй. Коли йдеться про співвідношення формальної та неформальної структур в освітніх колективах, слід особливо підкреслити роль керівника освітньої організації як неформального лідера.

Найкращим варіантом для забезпечення сприятливого психологічного клімату є той, і ми цілком поділяємо цю думку, коли керівник освітньої

організації водночас є неформальним його лідером. Реальнішим і цілком прийнятним є варіант, коли формальний («діловий») і неформальний («емоційний») лідер взаємодоповнюють один одного. Але таке органічне поєднання можна спостерігати тільки тоді, коли обидва лідери адекватно розуміють і сприймають цілі офіційного колективу, коли між ними встановлюються нормальні ділові, а іноді й дружні стосунки й коли вони свідомо чи несвідомо) розподіляють сфери свого впливу, не «блокують» один одного. Якщо неформальний та формальний лідери постійно змагаються «за владу», це може стати причиною виникнення суттєвих незгод у міжособистісних стосунках у колективі, що, зрозуміло, негативно буде позначатися і на психологічному кліматі.

Важливим чинником, що впливає на психологічний клімат, є також рівень психологічної сумісності членів колективу, зокрема, таких їхніх психологічних характеристик, як соціально-професійні потреби та інтереси, особливості темпераменту та характеру, рівень професійно-педагогічної підготовки та майстерності, а також вікових і статевих показників. Оптимальне поєднання таких характеристик забезпечує найбільшу ефективність діяльності колективу.

На нашу думку, ефективність управління сучасними закладами освіти значною мірою залежить від урахування в процесі управління не лише психологічних особливостей окремих працівників, а і психологічних характеристик педагогічних колективів.

Однією з інтегральних характеристик є психологічний клімат колективу, тобто відносно стійкий психічний стан колективу, який відображає особливості його життєдіяльності. За своєю природою психологічний клімат – це суб'єктивне утворення, що відображає об'єктивну реальність, якою є життєдіяльність конкретного колективу.

Нейтральний психологічний клімат не відзначається чіткими ознаками позитивної або негативної спрямованості, але є нестійким і за відповідних умов може набути ознак сприятливого чи несприятливого клімату.

Отже, ми вважаємо, що основними показниками визначення взаємодії серед фахівців у колективі закладу дошкільної освіти є процес неформального спілкування та психологічний клімат. Тобто, можна припустити, що ці параметри, які належать до внутрішніх організаційних факторів, мають значний вплив на управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

Лідерство в управлінні розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти як суспільно-педагогічна детермінанта

В умовах перебудови національної системи освіти України на сучасному етапі її розвитку важливого значення набуває діяльність керівника закладу освіти, як професіонала, спроможного створити творче освітнє середовище в закладі освіти та навколо нього. Тенденції розвитку України в руслі демократизації та гуманізації держави зумовили необхідність розгортання інноваційних процесів у системі освіти, які характеризуються розробкою і здійсненням нових концепцій, наукових принципів, підходів до освіти, модернізацією змісту, форм і методів їх реалізації, тому керівник закладу освіти повинен постійно фахово зростати.

Сучасний керівник закладу дошкільної освіти повинен мати належну теоретичну і практичну підготовку, бачення педагогічних проблем, творчу фантазію; вміти у своїй діяльності поєднувати педагогічну практику і науку; впроваджувати інновації. Крім цього, утвердження незалежності України, орієнтація на ринкову економіку, виникнення приватної форми власності, поява конкуренції суттєво змінили зміст, структуру, форми, методи та засоби навчання, виховання та управління.

Людина, яка бажає вижити в сучасному світі, на наш погляд, повинна бути успішною. Головне – дивитися вперед і бачити мету, приймати правильні рішення, правильно діяти та неодмінно завершувати справи успіхом, перемогою. Успішні керівники встановлюють високі внутрішні стандарти роботи. У них високі очікування у відношенні своїх вихованців і співробітників. Основними якостями сучасного керівника є: компетентність;

комунікабельність; уважне ставлення до підлеглих; сміливість у прийнятті рішень; здатність творчо вирішувати проблеми. Останнє є найважливішим.

Аналіз літературних джерел та досвід роботи дають можливість зробити висновок, що сучасний керівник – це творча особистість, здатна переборювати стереотипи та знаходити нетрадиційні шляхи вирішення задач, що стоять перед закладом дошкільної освіти, створювати та використовувати інноваційні управлінські технології; це особистість, яка постійно працює над собою, над своїми професійними та особистісними якостями; це стратег, який бачить перспективи розвитку своєї організації на кілька кроків уперед виходячи з наявних соціальних умов і ресурсів; це носій організаційних змін, який виробляє нові підходи до рішення проблем, пропагує нові цінності серед співробітників, одержимий ідеєю, готовий переборювати заради її втілення в життя тривалі труднощі; це лідер, який прагне не наказувати, а вислухувати колег, психологічно налаштований на схвалення пропозицій, який є ентузіастом, підтримує ентузіастів; це людина, яка інтегрує зусилля співробітників на широке використання культурно-етнічних інструментів управління.

Ми переконані, що сучасний керівник освітнього закладу повинен мати перераховані вище людські якості та мати такі риси менеджера-лідера: доступний будь-якому працівникові тон обговорення будь-яких проблем завжди доброзичливий; розуміє, що керувати – значить робити справу руками інших, звідси велику частку свого часу він відводить роботі з персоналом, постійно приділяючи увагу системам заохочення.

Він особисто знайомий зі значною частиною працівників; супротивник «кабінетного» стилю управління, воліє обговорювати проблеми на місцях, уміє чути та слухати, рішучий та наполегливий; терпимо ставиться до вираження відкритої незгоди, уміло делегує повноваження виконавцям, будує відносини на довірі; важкі хвилини не прагне знайти винного, а шукає причину збоїв і відхилень; не розпоряджається і не наказує, а переконує; суворий контроль заміняє довірою; прагне розвивати колективні форми роботи єдиною

командою; завжди відкритий для нових ідей, створює атмосферу, в якій вільне висловлення ідей стає нормою; формує добрий психологічний клімат у колективі, не задовольняє інтереси одних працівників за рахунок обмеження інших; охоче, а головне, привселюдно визнає заслуги співробітників; не імітує зміни, а на ділі прагне здійснити позитивні зміни.

Менеджер-лідер разом із тим мислить: протокольно; безінерційно; методично, послідовно; мобільно; домінантно; конструктивно. Лідер не тільки повинен організовувати та управляти змінами, але він повинен «сам бути тими змінами», які бажає бачити в інших, створювати образ майбутнього. Аналіз матеріалів та педагогічна практика свідчать про те, що ефективний менеджер, не обов'язково являється ефективним лідером. Можна бути першою особою в організації, але не являтися фактичним лідером, бо той повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їхніх потреб.

Дослідники виділяють розбіжності між лідером і керівником: керівник звичайно признається офіційно, а лідер висувається стихійно; керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати; керівник, наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи, які, він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо груповими стосунками; керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

Виходячи із функціональних і психологічних відмінностей між керівником і лідером, у групі можуть виникнути такі ситуації, які накладають свій відбиток на гармонізацію життя і діяльності колективу.

Ефективність роботи працівників та закладу в цілому значною мірою залежить від стилю керівництва. Стиль керівництва багато дослідників розглядає як сукупність прийомів та методів, які застосовує керівник щодо організації діяльності колективу і впливу на його окремих членів. М. Мексон,

М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають стиль керівництва через «узагальнені види поведінки керівника у стосунках з підлеглими в процесі досягнення поставлених цілей» [23].

Сучасні дослідники стилю управлінської діяльності керівників освіти Н. Коломинський, Л. Карамушка визначають його, як «систему методів, прийомів, засобів, які домінують в управлінській діяльності менеджера освіти... » [22; 28]. В. Співак дає таке визначення поняття: «стиль керівництва – це особливості реалізації керівником владо-розпорядчих функцій, які відображають сприйняття ним підлеглих та рівень його особистої культури» [44]. Зазначимо, що стиль є системою методів роботи керівника, відображає його особистісні якості та культуру, є методом впливу на працівників, відображає особливості реалізації керівником функцій управління.

Стиль керівництва складається з відповідних компонентів: рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом; міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу; тип спілкування керівника з підлеглими.

У межах поведінкового підходу найбільш відома типологія, що спирається на співвідношення двох параметрів: характеру взаємин і способу взаємодії керівника з підлеглими (К. Левін). Відповідно до цього розглядаються три основні управлінські стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний (табл. 1.2).

У реальному управлінському житті можна спостерігати велику кількість стилів керівництва, яка створюється поєднанням основних та другорядних параметрів стилю, а також залежить від ступеня їх практичного вияву.

Таблиця 1.2

Стилі поведінки лідера

Параметри	Стиль керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
Характер взаємовідносин	Єдиноначальність. Одноосібне ухвалення рішень. Самостійне рішення більшості питань	Розподіл повноважень між керівником і колективом. Обговорення схвалюваних рішень. Одноосібне рішення термінових, оперативних питань	Очікування вказівок зверху. Відсутність активної участі в управлінні колективом. Роль посередника між вищестоящою організацією і колективом
Спосіб взаємовідносин з підлеглими	Методи управління: накази, вказівки, строгий контроль. Жорстка вимогливість. Ініціатива співробітників не заохочується	Методи управління: прохання, рекомендації, ради, рідко – наказ. Систематичний контроль. Заохочення позитивних результатів. Вимогливість, справедливість, ввічливість	Методи управління: домовленості, низька вимогливість, випадковий контроль. Байдужість, мало працює з людьми, критику вислуховує, але нічого не змінює

Кожен із таких стилів є унікальною, неповторною, своєрідною, цілісною системою методів, способів, прийомів керівництва, яка становить індивідуальний стиль керівника. Застосування індивідуального стилю керівництва залежить від об'єктивних (соціальні; що зумовлені змістом діяльності та умовами їх виконання; пов'язані з характеристиками колективу)

та суб'єктивних (становлять індивідуально-психологічні особистісні характеристики керівника) факторів.

У 70-х рр. управлінські стилі почали вивчати з позиції теорії систем. У рамках нової концепції відбулася відмова від «універсалізму» і виник так званий «ситуаційний підхід до управління». Ситуативна модель керівництва складається з декількох етапів, через які треба пройти, щоб зрозуміти, який стиль підходить для вирішення завдання. У моделі виокремлюють є два основних типу поведінки: директивний, характерний для авторитарного керівника, який структурує і контролює роботу підлеглих; демократичний, при якому робота розподіляється між підлеглими; вони прагнуть до відповідальності, їх підтримують, заохочують і допомагають їм.

У межах теорії «ситуаційного управління» П. Херсі та К. Бланшар запропонували оригінальну типологію управлінських стилів, використовуючи «принцип подвійного ділення». У цих моделях сильна орієнтація на людей означає, що для керівника важливо, який мікроклімат у колективі (групі, команді), наскільки йому вдалося зацікавити співробітників роботою, чи одержують вони задоволення від її виконання. У даній типології при характеристиці того або іншого стилю не просто відзначається, що їм властива висока або низька орієнтація на людей, на завдання, а розглядаються ці характеристики щодо інших стилів. При цьому аналізуються чотири основні стилі керівництва: вказівка; інструктаж; підтримка; делегування. Щоб визначити найбільш відповідний з них, лідеру необхідно встановити рівень зрілості колективу, який характеризується компетентністю і прихильністю працівника даній справі. Облік керівником рівня зрілості дозволить йому вибрати відповідний стиль лідерства для успішного виконання завдання.

Ефективне керівництво передбачає здатність розділити своє бачення проблем з іншими, мотивувати персонал для досягнення поставлених цілей, тобто керувати разом з людьми, а не керувати людьми. Колегіальний підхід до управління дає змогу врахувати різнобічні аспекти проблеми, підвищити

емоційно-мотиваційний настрій колективу, покращити його згуртованість, розуміння свого внеску в управлінні закладом.

Використання командної форми організації роботи, по-перше, потребує додаткових матеріальних ресурсів для зверхнормативного стимулювання членів команди, по-друге, пов'язане з ризиком для керівника, у випадку, якщо команда не зможе виконати поставленого завдання.

Перехід до командної форми організації роботи потребує від керівника:

- знайти спеціалістів та сформувати команду, ефективність самостійної діяльності якої вище ризику керівника, який делегує їм повноваження керувати;
- мати додатковий ресурс для зверхнормативного стимулювання членів команди;
- своєчасно забезпечити команду всім необхідним для її діяльності.

Члени команди, які можуть і хочуть виконувати роботу самостійно, без опіки, вимагають іншого стилю керівництва – делегування, бо їх рівень зрілості вельми високий. Керівник повинен покласти відповідальність за ухвалення рішень на підлеглих, вони працюватимуть самостійно, інакше втратять інтерес до роботи.

Практичний досвід, знання теорії й практики дозволили прийти до остаточного висновку: лідер – це авторитетний керівник, який не тільки керує, а в першу чергу створює умови для творчої діяльності підлеглих, вміло регулює людські відносини в колективі. Ефективний керівник, моделює мотивацію членів колективу через чіткі й значущі персональні цілі, ентузіазм, персональну енергію, прояв ініціативи.

Зазначимо, що стиль керівництва залежить від цілої низки об'єктивних і суб'єктивних факторів, поєднанням яких і зумовлюється доцільність використання конкретного стилю керівництва в конкретній управлінській ситуації. Але, найпродуктивніша діяльність та задоволення міжособистісних стосунків спостерігається тільки в тих педагогічних колективах, де переважають елементи демократичного стилю.

*Упровадження інноваційних підходів у формуванні команди як ефективний
підхід в управлінні розвитком педагогічного колективу
закладу дошкільної освіти*

Працездатний та згуртований трудовий колектив виникає не одразу. У своєму розвитку він проходить тривалий процес становлення, який дуже часто буває непростим, тернистим і не завжди завершується успішно. Це залежить від низки обставин, які впливають на формування будь-якого колективу, незалежно від того, чи створення його є свідомим і цілеспрямованим, чи спонтанним, стихійним. До них належать:

– уявлення про мету створення колективу. Якщо це уявлення чітке і ясне й відповідає внутрішнім переконанням та прагненням людей, то вони готові заради її досягнення повністю чи частково відмовитися від свободи рішень і вчинків і підкоритися груповій владі;

– позитивна оцінка організацією результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів у процесі спільної роботи, то це свідчитиме на його користь. Отже, члени колективу впевнюються у правильності свого рішення щодо входження у нього і з ентузіазмом налагоджуватимуть співпрацю;

– психологічна й соціально-психологічна сумісність членів колективу. Основу першої складає відповідний темперамент членів колективу, в основі другої – відповідність їх професійних та моральних якостей. У випадку несумісності характерів чи позицій окремих членів колективу він стає конфліктним і малоефективним.

Розвиток колективу відбувається за певними стадіями, основними з яких вважаються: формування нової групи; боротьба (притирання); стадія нормалізації стосунків (зміцнення); стадія повної інтеграції (єдності). На кожній зі стадій існують певні проблеми, пов'язані із налагоджуванням стосунків у групі і усвідомленням індивідом свого місця (ролі, статусу) у ній. Для усунення цих проблем керівник групи мусить застосовувати різні стилі управління.

Вихідною стадією розвитку групи є її формування (створення цілісної одиниці з розрізнених частинок – практично чужих одне одному людей). Початком формування формальної групи є відповідне рішення, оформлене належним чином (юридично).

Народження неформальної групи зазвичай відбувається після якоїсь події, що викликала емоційний сплеск (протест, страх, бажання захистити себе й своє становище в організації тощо) і штовхнула людей на об'єднання одне з одним і на встановлення між ними певних стосунків, ядром яких можна вважати їхню усвідомлену чи неусвідомлену соціальну залежність.

Аналіз літературних джерел свідчить, що одним із факторів, що впливають на процес управління розвитком колективу закладу дошкільної освіти є формування команд, що обумовлює доцільність виокремлення самостійного напрямку в управлінні – менеджменту команд [45].

Окремі аспекти формування команд на матеріалі діяльності українських організацій досліджували В. Барко, Л. Карамушка, М. Коваленко, Г. Ложкін, С. Максименко, О. Філь та ін. автори.

Аналізуючи зміст та особливості командного принципу роботи, спираючись на думку Дж. Ньюстрона та К. Девіса, які зазначають, що оперативні завдання можуть виконувати й окремі працівники, але здебільшого в рамках діяльності організації співробітники об'єднуються в постійні невеликі групи. У цих групах зусилля окремих індивідів доповнюють один одного, подібно «шматочкам смальти в мозаїчному панно». І саме в тому разі, коли трудові зусилля працівників взаємозалежні, вони діють як спеціальна команда, що має вирішити професійні завдання та досягнути високого рівня взаємодії. Основна мета формування команд, на наш погляд, полягає у створенні в організаціях можливостей краще виконувати роботу і підвищувати її результативність.

В. Співак наголошує, що серед формальних груп західні вчені виділяють команди – взаємопідлеглисть групи керівника – лідера та співпрацівників, робочі (цільові) групи, що створюються з метою і на час виконання певного

завдання [44]. Існує і таке поняття команди, і ми поділяємо цю думку, – це робоча група, що досягла вищого рівня згуртованості, яка діє як нова система, в якій задіяний груповий потенціал, поєднуються переваги формальних та неформальних груп за відсутності їх недоліків, забезпечується найефективніше досягнення результатів організації та задоволення особистих і соціальних потреб членів команди.

Кожна група, кожен колектив має свою структуру, засновану на трьох основних позиціях: статусно-рольові стосунки, професійно-кваліфікаційні характеристики, гендерно-віковий склад групи.

Статусно-рольові стосунки розкривають систему взаємозв'язків, що складаються в групі. Кожна людина має певне соціальне положення: по вертикалі – керівництво й підпорядкованість (керівник і підлеглий), по горизонталі – співпраця (співробітники). Це відбувається на статусі кожного члена групи. Статус людини розкривається в цілому наборі ролей, які вона грає в даній групі.

Кожний добре підготовлений керівник розуміє, як важливо створювати професіональні команди, вміти це робити, знати мотиви й правила об'єднання людей для ефективної діяльності, етапи становлення й розвитку команд і ті ролі, які приймають на себе члени колективу. Кожна команда об'єднується для спільної праці. Первинна задача керівника – визначити ясну й зрозумілу мету, ясність відносно ролі кожного, включаючи свою особисту, в досягненні цієї мети. Зазвичай керівники зосереджують свою увагу на проблемі, на суспільній справі, тому що це найбільш видима частина.

Але орієнтації тільки на проблему може призвести до суперечності в команді: у людей різні зацікавлення – одному потрібна моральна підтримка, інший потребує самоутвердження («хто я такий у колективі? На що здатний?»), третій не може працювати без довіри, свободи дій, четвертий – без професійної допомоги тощо [11].

Зв'язок вищезазначеної проблеми з особистісними інтересами відображено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3. Зв'язок проблеми з особистими інтересами

Зацікавлення групи в цілому пов'язані зі спрямуванням до тісних взаємовідносин між собою для дослідження згуртованості, яка необхідна в ефективній роботі. Це передбачає (рис. 1.4):

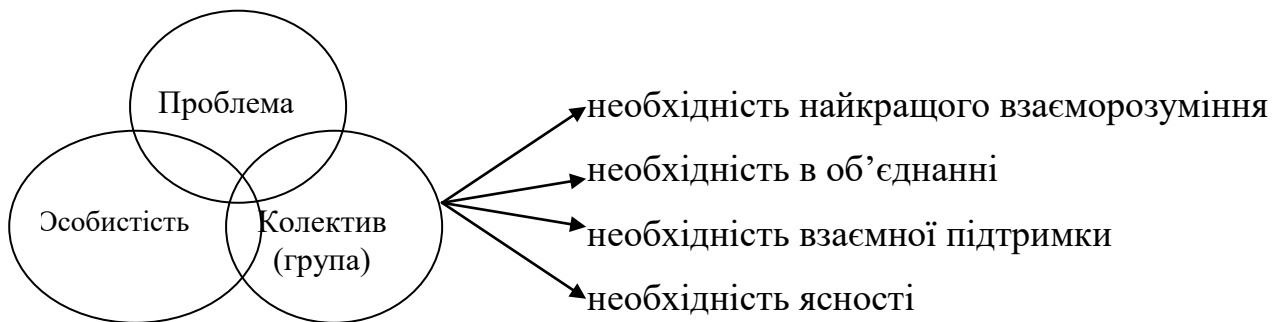


Рисунок 1.4. Проблема – особистість – колектив

На перший погляд, усі три компонента в певній мірі перетинаються. Але видимою, зазвичай, виявляється тільки частина, яка пов'язана із задачею, яка стоїть перед групою, зі справою. Значна частина життєвих інтересів людей та інтересів групи в цілому захована за рівнем видимості – «ефект айсберга». Тільки розуміючи цю специфіку, можна оптимально взаємодіяти з групою, стимулюючи становлення команди. Інакше всі наміри успішно працювати будуть неефективними.

Для визначеності відокремимо два поняття: група й команда. Групи й команди легко порівняти, якщо для цієї цілі використовувати загальні параметри. Так, в одній із теоретичних моделей базовими показниками є наступні: взаємозалежність, участь у розробці планів та їх реалізації; довіра й

розуміння; спілкування; навички, набуті при навчанні; конфлікт; прийняття рішень [11]. Як засвідчує таблиця 1.3 бачимо, що групи й команди відрізняються ступенем прояву цих показників.

Таблиця 1.3.

Порівняльні характеристики груп і команд

Показник	Ступінь прояву показників	
	Група	Команда
Взаємозалежність	Частіше низька	Висока ступінь взаємодопомоги. Час не витрачається дарма
Участь у розробці плану та його реалізації	Пасивне, неохоче	Висока ступінь віддачі
Довіра та розуміння	Недовіра членів до дій інших. Питання не заохочуються. Заперечення не приймаються	Високе. Питання заохочуються. Ідеї, заперечення приймаються
Спілкування	Нещире. «Гра в гру», маніпуляції, нетерпимість до критики.	Відверте, правдиве, відкрите. Прояв поваги до думки інших і подяка за їхнє розуміння. Терпимість до критики
Професійні навички, придбані при навчанні	Частіше не приймаються до уваги	Заохочуються та використовуються в команді
Конфлікт	Частіше не вирішується. Погіршення взаємовідносин	Ведеться конструктивна робота щодо його вирішення
Прийняття рішень	Іноді примусове. Покірність вважається важливіше, ніж позитивні результати	Висока ступінь участі. Позитивні результати важливіші, ніж покірність

Під командною формою організації робіт, у загальному випадку, розуміють об'єднання групи професіональних робітників у самокерований

колектив з метою вирішення поставлених задач більш оперативно, ефективно, якісно, ніж при звичайній, традиційній організації робіт [11].

Можна виділити сім принципів організації команд:

1. Колективного виконання роботи – кожен член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда.
2. Колективної відповідальності – команда втрачає довіру, стимулювання, суспільне визнання, якщо завдання не виконано з вини когонебудь із членів команди.
3. Єдиної для команди форми стимулювання, оплати за кінцевий результат.
4. Адекватного стимулювання команди за кінцевий результат.
5. Автономного самоуправління команди – керування діяльністю членів команди здійснює її керівник.
6. Підвищеної виконавської дисципліни.
7. Добровільності входження до команди. Це ключовий принцип формування команди: до складу її може бути включений тільки той, хто добровільно висловив готовність до цього на основі повного знання й розуміння всіх умов її діяльності.

Основні етапи переходу групи в команду можна представити наступним чином:

1. Встановлення відносин. Перш за все, необхідно познайомитися й добре пізнати один одного. Взаємний обмін думками на початку буває невпевненим. Але поступово будуть виникати симпатії (або антипатії), встановлюватися взаємоповага, яка сприяє спілкуванню.
2. Стабілізації відносин. Кожний випробує зацікавлення до себе з боку своїх колег, виникає ситуація, коли твій досвід стає цікавим для інших і тебе в свою чергу цікавить досвід інших. Члени групи починають довіряти один одному й розраховувати на взаємність з боку колег.
3. Активної діяльності. Цей момент сумісних дій з реалізації загальних цілей. Члени групи підходять до усвідомлення приналежності саме

до цієї групи, відчувають солідарність і свободу у своїх діях. Найважливіший момент – здатність до самореалізації, яка була б неможлива поодиноці. Група поступово стає авторитарною, її члени починають відчувати, що ніякі антагоністичні настрої не можуть їм протистояти.

4. Групового досвіду. Створена група ще не є командою. Недовіра суперництва може мати місце та створювати деякі розбіжності. Їх можна уникнути, але для цього необхідна копітка праця над відносинами в групі, функціональними обов'язками та рольовими очікуваннями.

5. Кінцевого формування команди. Це той момент у житті групи, коли вона повністю відповідає за свої дії й відносини, які встановилися в ході колективної роботи щодо досягнення поставленої мети. Вищезазначені етапи, описані за лінійними схемами, але в дійсності вони накладаються один на одного взаємопроникненням.

Цей процес може розгортатися повторно із просуванням уперед або деякими відступами назад. Отже, команда – це організована для певної мети група людей, яка розуміє взаємозв'язок і необхідність співробітництва, має намір на сумісну ефективну діяльність та засоби підзвітності команді. Не кожен керівник зможе з групи створити команду. Дослідження, проведені в групі, яка об'єдналася для вирішення проблеми, вказують на те, що не кожна група і не відразу стає командою.

Таким чином, щоб досягти мети, недостатньо зібрати групу людей. Необхідно побудувати таку систему відношень учасників, яка враховувала б, в першу чергу, інтереси справи, в той же час й індивідуальні інтереси членів колективу. Для успіху справи важливо, щоб майстерність і зусилля викладав кожний член команди, який працює у творчій взаємодії зі своїми колегами. Процес створення команди й організація командної роботи передбачають баланс цілей, індивідуальних зацікавлень членів групи і колективних інтересів ЗДО.

Отже, підсумовуючи та конкретизуючи вищезазначене, правомірно зробити такі висновки:

- процес створення та розвитку колективу передбачає вивчення рівня розвитку колективу із визначенням результатів роботи колективу за певний період та міжособистісних стосунків у ньому, ставлення педагогів до власної праці, задоволеність її результативністю тощо;
- сучасні підходи до управління кадрами орієнтуються не тільки на вирішення поточних питань, оперативні зміни в розстановці кадрів, але й на формування мотивації працівників, побудованої на довготривалих виробничо-господарських відносинах, на плануванні підвищення якості трудового життя працівника і колективу в цілому, як одному з головних завдань підвищення конкурентоздатності підприємства і як можливості свого розвитку;
- у якості значимих, що впливають на управління розвитком будь-якого колективу, науковці визначають економічні, юридичні, організаційні фактори, які у свою чергу розподіляються на зовнішні та внутрішні. У межах функціонування системи закладу дошкільної освіти особливе значення мають внутрішні організаційні фактори. А саме: наявність конкурентоздатних переваг; мотивація трудової діяльності колективу; культура підприємства та взаємодія членів колективу;
- мотивування персоналу розглядається в літературі у двох аспектах: як створення умов для розвитку особистих мотивів людини та як зовнішньо стимулювання, використання системи заохочень та покарань. Мотивація покликана підвищувати якість роботи, її результативність, допомагати в професійній самореалізації, покращувати мікроклімат у колективі, запобігати частим змінам у кадровому складі;
- урахування керівниками закладів дошкільної освіти усіх зазначених вище факторів та умов сприятиме забезпеченню позитивної мотивації для виконання працівниками покладених на них завдань. Але крім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, керівникам необхідно розробляти і специфічні прийоми такої мотивації;
- ефективність управління сучасними закладами освіти значною мірою залежить від урахування в процесі управління не лише психологічних

особливостей працівників, а і психологічних характеристик освітніх колективів. Однією з таких інтегральних характеристик є психологічний клімат колективу. Роль психологічного клімату в управлінні закладами освіти полягає в тому, що він може впливати на результативність діяльності колективу, міжособистісні стосунки його членів, на світосприймання, самооцінку та саморегуляцію особистості;

- трансформаційні процеси, які відбуваються нині в системі освіти, вимагають нових підходів до процесу управління освітніми організаціями;
- одним із таких підходів є принцип побудови команд. Основними критеріями відмінності команди від звичайної групи є: цілі діяльності, принципи взаємодії в процесі досягнення цілей; рольова структура, позиції та функції лідера.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З ПЕРЕВІРКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНОГО КОЛЕКТИВУ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Мета і завдання дослідно-експериментальної роботи

Загальновідомо, що результативність роботи закладу дошкільної освіти в цілому залежить від кожного члена колективу, координації роботи всіх його компонентів. Утім, аналіз впливу існуючої практики на мотивацію педагогів, створення психологічного клімату в колективі, формування команди та згуртованість колективу дають підстави констатувати: недостатній розвиток організаційних факторів негативно впливають на управління розвитком педагогічного колективу, про що свідчать результати констатувального етапу експерименту, зокрема:

- незадоволеність потреб у безпеці, матеріальних потреб, соціальних потреб;
- відсутності умов для самореалізації кожного члену колективу;
- низька згуртованість членів колективу;
- незначний ступінь сприятливості (комфортності) соціально-психологічного клімату в колективі;
- готовність педагогів виконувати пасивну роль «виконавця» інструкцій від інших.

За результатами аналізу роботи закладів дошкільної освіти, незначною виявилася питома вага системного упровадження тих інноваційних форм роботи з кадрами, які пов'язані з удосконаленням управління колективом закладу дошкільної освіти.

У річних планах роботи закладів дошкільної освіти відсутні теми, пов'язані із формуванням команди, створенні сприятливого психологічного клімату в колективі, стимулювання працівників. Усе це, зрозуміло, не знайшло й належного науково-методичного забезпечення. Вищезазначене негативно впливає не тільки на загальну роботу закладу дошкільної освіти, але й на ставлення до самоорганізації власної самостійної діяльності і, як виявилось, на їхню мотиваційну готовність до самовдосконалення. Цим пояснюється одноманітність у роботі, доктринальний підхід до цих питань, звикання до посередності й неуважності до кожної окремої особистості педагога, що затримують розвиток педагогічного колективу в цілому.

У зв'язку із цим формувальний етап педагогічного експерименту передбачав розв'язання таких завдань:

- розробити та провести семінари, тренінги, круглі столи із зазначеної проблеми;
- створити умови для сприятливого психологічного клімату в колективі;
- упровадити систему стимулів, які спрямовані на професійний та особистісний саморозвиток педагогів;
- експериментально перевірити вплив організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

Мета формувального етапу експерименту – науково обґрунтувати й експериментально перевірити ефективність організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

Організація дослідно-експериментальної роботи проводилась в закладі дошкільної освіти № 145 м. Запоріжжя протягом 2021-2023 рр.

Дослідженням було охоплено 20 педагогів закладу дошкільної освіти. Експериментальна робота з визначення впливу організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти складалася з трьох етапів: констатувального, формувального та контрольного етапів педагогічного експерименту.

На нашу думку, план створення та розвитку педагогічного колективу закладу дошкільної освіти передбачає поступове здійснення керівником окреслених кроків: вивчення рівня розвитку колективу, налагодження позитивних стосунків із підлеглими, мотивація (заохочення) підлеглих, постановка мети щодо розвитку педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, вибір та застосування ефективного стилю керівництва, співпраця керівника та колективу над визначеними проблемами, створення і підтримка сприятливого психологічного клімату (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Модель створення та розвитку педагогічного колективу закладу дошкільної освіти

Тому першим етапом експериментального дослідження стало констатування існуючого стану, що дозволило визначити проблеми, з якими стикаються педагогічні працівники у своїй професійній діяльності. На даному етапі застосовувалося анкетування педагогів закладу дошкільної освіти на предмет виявлення стану мотивації педагогів. Відбулися індивідуальні зустрічі керівників із педагогами, з'ясувався рівень усвідомлення керівництвом і педагогами проявів демотивації, виявлялися базові стереотипи і реальні потреби щодо мотивації педагогів.

Аналіз проведених теоретичних досліджень визначив, що суттєвий вплив на управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти має мотивація. Цей фактор визначався за обраною методикою діагностики ступеню вдоволеності основних потреб та методики діагностики самооцінки мотивації схвалення Д. Марлоу і Д. Крауна (з метою оцінки правдивості висловлювань).

Методика діагностики ступеню вдоволеності основних потреб містить п'ятнадцять тверджень, які порівнювались попарно між собою, щоб оцінити значущість кожного з них для опитуваних. Далі окремо підраховувалась кількість балів за кожне ствердження та для визначення основних потреб обирались 5 позицій, що отримали найбільшу кількість балів. У межах дослідження мотивації працівників колективу важливим моментом було визначення ступені задоволеності основних потреб. Для цього підраховувалась сума балів за спеціальним ключем. Тобто, за результатами діагностики було визначено основні потреби кожного члену педагогічного колективу й середні показники по групі (табл. 2.1) та ступінь задоволеності цих потреб (табл. 2.2). Але в межах даної роботи не розглядалися окремо потреби кожного члену колективу. Для аналізу використовувались середні показники по групі.

Аналіз результатів засвідчив, що до основних потреб членів даного колективу належать: потреба у визнанні та повазі (14 виборів), потреба в зміцненні свого положення (14 виборів), потреба у добрих співрозмовниках (13 виборів), потреба у заробітку на життя (13 виборів).

Визначені потреби належать до таких основних потреб людини, як потреба у визнанні, потреба в безпеці, соціальні (міжособистісні) потреби, матеріальні потреби.

Таблиця 2.1

Ієрархія потреб членів педагогічного колективу

№ п/п	Назва потреби	Основні потреби, що отримали найбільшу кількість балів					Загальна кількість виборів
		1	2	3	4	5	
1	Добитися визнання та уваги	5	1	2	2	4	14
2	Мати теплі стосунки з людьми		1	2	6		9
3	Забезпечити себе майбутнє	1	1	3	1	1	7
4	Заробляти на життя	2	4	6		1	13
5	Мати добрих співбесідників	6	3	4			13
6	Зміцнювати своє положення	2	5	3	2	2	14
7	Розвивати свої сили та здібності		1		3	1	5
8	Забезпечити собі матеріальний комфорт		1		2	1	4
9	Підвищити рівень майстерності та компетентності	1				1	2
10	Уникати неприємностей						
11	Прагнути до нового та невідомого						
12	Забезпечити собі положення впливу						
13	Покупати добрі речі						
14	Займатися справою, що потребує повної віддачі						
15	Набути порозуміння з іншими						

Ступінь задоволення основних потреб у працівників даного педагогічного колективу розподіляється наступним чином (табл.2.2). Потреба у самовираженні є задоволеною у однієї особи. Найбільша кількість виборів (47 виборів) приходиться на частково незадоволені потреби. Незадоволеною є: матеріальна потреби у 6 осіб, що складає 8% від їхньої загальної кількості, потреба у безпеці у 11 осіб (15%), соціальна (міжособистісна) потреба у 3 працівників (4%).

Таблиця 2.2

Результати щодо визначення діагностики ступеня задоволеності основних потреб у працівників закладу дошкільної освіти

№	Назва потреби	Ступінь задоволення					
		задоволені		частково задоволені		незадоволені	
		кількість потреб	%	кількість потреб	%	кількість потреб	%
1	Матеріальні потреби			9	12	6	8
2	Потреби у безпеці			4	5	11	15
3	Соціальні (міжособистісні) потреби			12	16	3	4
4	Потреба у визнанні			9	12	6	8
5	Потреба у самовираженні	1	1	14	19		
	Узагальнені результати	1	1%	47	64%	26	35%

Тобто, за результатами діагностики визначено, що із п'яти основних потреб людини за ступенем незадоволеності на першому місці знаходиться потреба в безпеці, на другому – потреба у визнанні та матеріальні потреби, на третьому – соціальні (міжособистісні) потреби (рис. 2.1).

Результати опитування педагогічного колективу ЗДО співвідносимо з потребами людини за пірамідою А. Маслоу, де фундаментом ієрархії

виступають фізіологічні потреби людини, наступна сходинка ієрархії – потреба у безпеці, захищеності, третя сходинка – потреба в гарних стосунках, бути коханими, належати до групи, остання сходинка – потреба в повазі. Ці потреби людини задовольняються в такій послідовності, в якій представлені в піраміді – від нижчого до вищого, потреби більш високого рангу не можуть бути задоволені, поки не будуть задоволені нижчі. Співвідношення даних, отриманих за результатами діагностики з ієрархією потреб за пірамідою А. Маслоу, пояснює великий відсоток потреб працівників у педагогічному колективі, що є незадоволеними та частково задоволеними.

Повної самореалізації, відповідно за А. Маслоу, людина може досягти лише у тому випадку, коли задоволені усі її основні потреби. Тому для підвищення мотивації педагогічного колективу ЗДО слід, у першу чергу, розробити комплекс заходів, щодо задоволення у працівників потреби у безпеці.

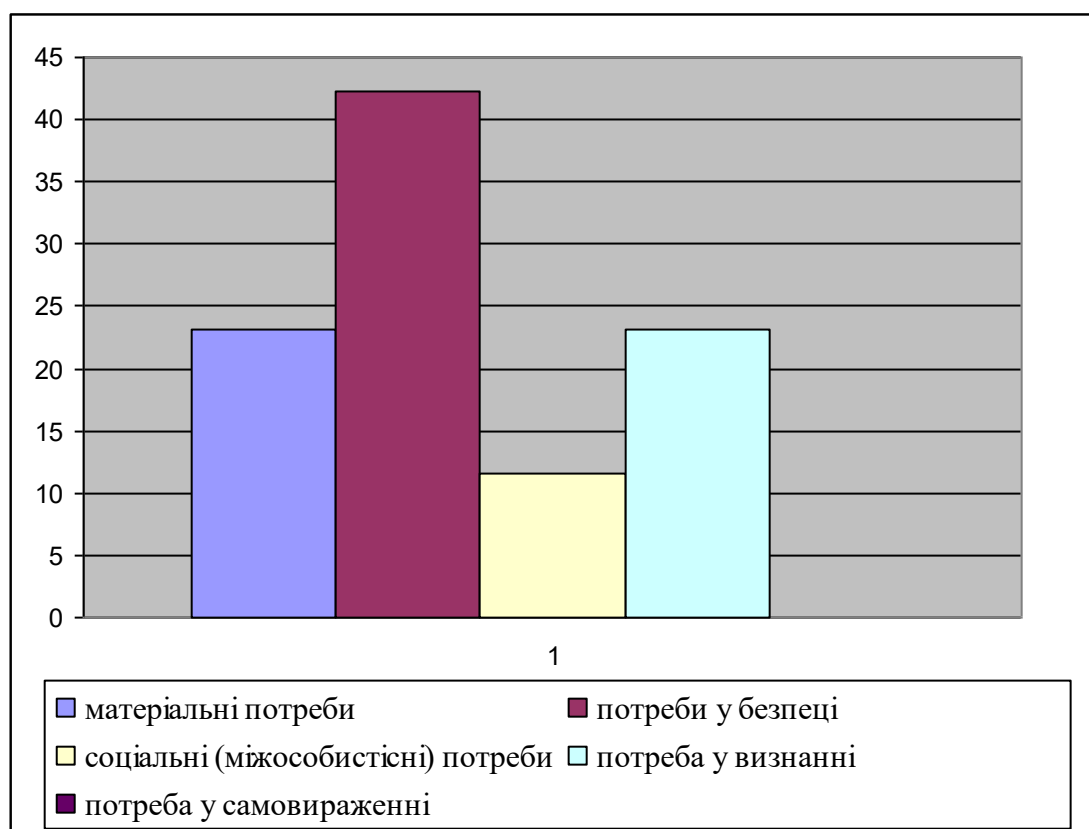


Рисунок 2.2. Діаграма розподілу потреб за ступенем їх незадоволеності

Методика діагностики самооцінки мотивації схвалення Д. Марлоу та Д. Крауна було використано для оцінки правдивості висловлювань учасників дослідження. Загальний підсумковий показник «мотивації схвалення» по шкалі отримали шляхом підведення підсумків всіх «працюючих» питань. Результати діагностики свідчать, що 28% працівників (5 осіб) мають мотивацію схвалення та хочуть представити себе перед іншими, як повністю відповідних соціальним нормам. У 5% (1 особа) відмічається завищена вимогливість по відношенню до себе. Відповіді 12 працівників, що складає 67%, свідчать про щирість висловлювань, тобто, середні результати діагностики ступеню вдоволеності основних потреб можна визначити достовірними.

Таким чином, слід розробити комплекс заходів, сприяючих повної самореалізації членів колективу. А саме розпочати роботу щодо задоволення їх основних потреб із задоволення потреби в безпеці.

Методика Дж. Морено з діагностики міжособистісних взаємин – соціометрія була проведена з метою визначення ступені згуртованості роз'єднаності членів групи (Додаток А). Використання цієї методики дозволило здійснити зріз динаміки внутрішньогрупових взаємин, з метою визначення рівня розвитку педагогічного колективу ЗДО та при необхідності використання отриманих результатів для переструктурування груп, підвищення їх згуртованості та ефективності діяльності.

За результатами діагностики загальна кількість отриманих виборів склала 125 (соціометричний статус групи), який у порівнянні з теоретично можливою кількістю виборів визначив значно менше (254).

Індекс групової згуртованості визначався за формулою:

$$Z_{гр} = (\text{сума взаємних виборів}) / (\text{заг. кількість взаємних виборів у групі}).$$

Та склав 0,0486 (0,05), що свідчить про низьку згуртованість членів даного педагогічного колективу, так як показник хорошої групової згуртованості – 0,6-0,7. Загальна кількість взаємних виборів склала дванадцять.

Для визначення психологічного клімату у колективі було використано дані діагностики психологічної служби ЗДО № 145 (Додаток В), за якими визначається ступінь сприятливого психологічного та духовного фону.

Тобто, відмічається низький рівень згуртованості членів педагогічного колективу. Тому, слід спрямувати роботу з управління розвитком педагогічного колективу ЗДО у напрям покращення взаємовідносин між працівниками.

Для діагностики конкурентоздатності педагогічного персоналу ЗДО було обрано дві методики: діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді (Додаток Б) та показники запропоновані С. Королук щодо визначення рівня розвитку колективу.

Методика діагностики функціонально-рольових позицій в управлінській команді призначена для виявлення ролей і виконання функцій кожного члена колективу, їх значення для всього колективу в цілому. Тест складається із семи окремих блоків, кожен із них містить вісім питань або тверджень, з якими можна погодитися або не погодитися. Максимальна сума балів, яку можна отримати у кожному блоці, складає 10 б., які розподіляються за бажанням опитуваних. У деяких випадках усі бали надаються будь-якому одному твердженню або розподіляються між усіма показниками.

Використання методики діагностики функціонально-рольових позицій дає можливість визначати такі основні функціонально-рольові позиції в команді: 1 – «голова», 2 – «формувальник», 3 – «генератор ідей», 4 – «оцінювач ідей», 5 – «організатор роботи», 6 – «організатор групи», 7 – «дослідник ресурсів», 8 – «завершувач».

Аналіз отриманих даних, які відображають особливості орієнтації різних категорій персоналу освітніх організацій на основні функціонально-рольові позиції в команді, довів доцільність визначення низького, середнього та високого рівнів такої орієнтації (таблиця 2.3).

Аналіз отриманих даних засвідчив, що працівники ЗДО орієнтуються на виконання всіх ролей у команді. Деякі із ролей для учасників більш привабливі, а інші – менш привабливі. Найбільш привабливими для персоналу є роль

«організатор роботи» (52%) та «формувальник» (20%). Це свідчить, що працівники готові виконувати пасивну роль «виконавця» інструкцій від інших.

Високий рівень орієнтації на роль «генератора ідей» виявлено у 15% опитуваних, що свідчить про низьку орієнтацію персоналу на дослідницько-творчі ролі.

Високий рівень орієнтації на роль «завершувач» виявлено у 15%, що свідчить про низьку орієнтацію персоналу на завершення розпочатої справи. Отримані дані свідчать про необхідність певної корекції розуміння та оцінки значущості персоналом ЗДО усіх ролей у команді, і, можливо, певної модифікації, з урахуванням специфіки саме освітніх організацій.

Таблиця 2.3

Рівень орієнтації педагогічного колективу ЗДО на основі розподілу функціонально-рольових позицій (у % співвідношенні від загальної кількості опитаних)

Ролі	Рівні		
	низький	середній	високий
«голова»	69%	21%	10%
«формувальник»	69%	11%	20%
«генератор ідей»	79%	11%	15%
«оцінювач ідей»	89%	11%	0%
«організатор роботи»	48%	0%	52%
«організатор групи»	89%	11%	0%
«дослідник ресурсів»	85%	15%	0%
«завершувач»	64%	21%	15%

Для визначення рівня розвитку колективу було використано показники, запропоновані С. Корольок, за допомогою яких можна визначити три умовних рівня розвитку колективу: високий, середній та низький.

Високий рівень розвитку колективу передбачає його інтеграцію (згуртованість), упевненість його членів у власних силах, наявність мотивації,

спільність інтересів та потреб, відсутність негативних егоїстичних потягів, високу результативність у роботі, сприятливий психологічний клімат.

Середній і низький рівні розвитку колективу передбачають відповідне зниження кожного з показників, причому в колективі середнього рівня розвитку «люди вміють, але не хочуть працювати», або «хочуть, але не вміють», а у колективі низького рівня – «не вміють і не хочуть працювати».

Для визначення рівня розвитку педагогічного колективу за показниками, запропонованими С. Корольок [29], було використано дані діагностик отримані при визначенні мотивації, взаємовідносин та конкурентоздатності педагогічного колективу. Тобто, можна визначити рівень розвитку педагогічного колективу ЗДО № 145, як середній.

2.2. Реалізація комплексу організаційно-педагогічних умов управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти

Аналіз результатів нашого дослідження визначив складність факторів мотивації праці, залежність їх дії від багатьох чинників. Найбільш задоволені своєю працею виявились педагоги зі стажем понад 10 років. Проте їх задоволеність зменшується в міру зниження вікового критерію. До числа найменш задоволених відносяться педагоги із незакінченою вищою освітою й ті, які працюють менше, ніж 3 роки. Серед основних причин низької ефективності праці ЗДО відмітили неефективну систему мотивації праці (низька заробітна плата, несвоєчасна її виплата, відсутність дієвих моральних та матеріальних стимулів до праці, соціальних пільг та гарантій).

На основі отриманих даних було розроблено (спільно з керівником і педагогами) комплекс заходів підвищення мотивації, що включає не лише стимулювання і очікування відповідної реакції, але й формування психологічної готовності працівників до сприйняття нової системи мотивації.

Для підвищення мотивації педагогічних кадрів, було розроблено і запроваджено цілий комплекс заходів на внутрішньосадовому рівні. Побудову системи мотивації потрібно було розпочинати із задоволення базових фізіологічних потреб, а вже при вирішенні проблем фізіології й безпеки черга доходила до соціальних потреб.

Для посилення мотивації працівників закладу стосовно окремих цілей закладу дошкільної освіти спирались на конкретні, найбільш значущі особисті цілі працівників, роз'яснюючи їм, як саме досягнення цілей організації буде позначатися на задоволенні особистих прагнень працівників. Критерієм оптимальної мотивації враховувалась ситуація, коли обидві сторони залишаються задоволеними.

В експериментальному закладі дошкільної освіти ця робота розпочалася з планування та упровадження в практику тренінгів, командних ігор, інтерактивних видів роботи. Робота організувалась за різними формами: фронтальними, індивідуальними, груповими, що дало змогу не лише обмінюватися інформацією, але й змінити поведінкові установки за допомогою різних методів та засобів: роз'ясненням, поясненням, бесідою, особистим прикладом, моральними стимулами, системами заохочень та покарань тощо. У дослідному закладі склалася певна система стимулювання та заохочення педагогічних працівників. Виокремлюємо такі її форми: моральна, матеріальна, емоційна.

Найбільш очевидним засобом винагороди педагогів закладу дошкільної освіти є заробітна плата, яка повинна залежати безпосередньо від результатів праці й у той же час, виконувати низку економічних і соціальних функцій. Більшість науковців і практиків указують на необхідність реформи оплати праці в освіті шляхом кардинальної зміни її організації, що є основою формування дієвого мотиваційного механізму, підвищення трудової активності працівників.

Оскільки керівництво закладу дошкільної освіти не може впливати на розмір окладу працівників закладу, то потрібно було шукати інші законні

форми мотивування підлеглих. Згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними закладами освіти» [62], педагогічні установи мають право надавати додаткові платні освітні й консультативні послуги. Стосовно цього законодавчого документу працівникам надавалась можливість задовольнити свої матеріальні потреби безпосередньо в рамках діяльності закладу дошкільної освіти, а не поза ним. Працівники змогли забезпечити свої потреби законним шляхом і завдяки закладу, у якому працюють, завдячуючи керівництву й організації. Це різко підвищило лояльність педагогів і автоматично сприяло задоволенню потреб у самоідентичності та зв'язку з групою.

Крім того, для мотивування працівників закладу дошкільної освіти використовувались умовно нематеріальні фактори: спонсорські подарунки за досягнення в роботі (перемога педагогів або вихованців у конкурсах, виставках тощо).

В експериментальному закладі дошкільної освіти розроблена та упроваджена в практику система стимулювання та заохочень:

- за навчально-виховну роботу (один раз на рік) надавалась одноразова премія. Значну роль у стимулюванні роботи фахівців дитячого садочку грали також: подання до звання «Вихователь – методист»; направлення на престижні курси підготовки та підвищення кваліфікації; надання «вільних» днів для методичної роботи; перехід на самоконтроль; нагородження цінними подарунками; допомога у виданні методичних посібників; виділення туристичних путівок у санаторій або будинок відпочинку;
- за участь у конкурсах міського, обласного та Всеукраїнського рівнів: одноразова премія; цінний подарунок; подяка у наказі із занесенням до трудової книжки; додаткова творча відпустка влітку;
- за індивідуальну діяльність (за результатами роботи (від трьох років)) над обраною темою самоосвіти): одноразова премія; перехід на самоконтроль; направлення на престижні курси підготовки та підвищення кваліфікації; подання до звання; направлення на різноманітні проблемні

семінари й конференції; проведення семінарів, відкритих уроків; подяка в наказі. За професійний саморозвиток: одноразова премія; направлення на престижні курси підготовки та підвищення кваліфікації; подання до звання; виділення туристичних путівок до санаторію або будинок відпочинку;

– за перемогу в конкурсах (внутрішньосадових) за звання «Вихователя, краще за всіх зберігаючого своє здоров'я та своїх вихованців»; «Кращий фахівець року»; «Кращий освітній проект»; «Підготовка до навчального року», «Підготовка до літньої кампанії» (один раз на рік): оголошення подяки в наказі; цінний подарунок; подяка сім'ї.

В експериментальному дошкільному закладі використовувались такі прийоми стимулювання кращих працівників, як: дошки пошани, публікації у пресі, публічні нагородження тощо. Результати засвідчують, що запропонований комплекс заходів є доцільним, дієвим та ефективним. Показником ефективності можна вважати участь педагогів закладу дошкільної освіти в конкурсах різного рівня (міські, обласні, Всеукраїнські). Відбулися зміни в кадровому складі закладу: вищу категорію отримав 1 вихователь, кількість вихователів отримали другу категорію – 2, два вихователі стали здобувачами закладу вищої освіти.

Крім вищезазначених моральних, емоційних, матеріальних форм стимулювання педагогічної діяльності педагогів, використовуємо посадові та професійні стимули: включення до складу атестаційної комісії, призначення в резерв адміністрації на керівні посади; вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду; призначення керівником творчих груп; представлення до участі в конкурсі «Вихователь року»; дозвіл на роботу за авторськими програмами; представлення до роботи керівником районного методичного об'єднання.

У закладі дошкільної освіти мотивація заснована на інтегральній оцінці діяльності педагогічного працівника, що враховує його кваліфікацію; ставлення до педагогічної діяльності, якості праці; знання потреб, тенденцій суспільного розвитку, загальних вимог, що пред'являються до вихованців; наукові знання,

вміння та навички, засади людського досвіду в галузі виробництва, культури, суспільних відносин, що в узагальненому виді передаються молоді; педагогічні знання, практика виховної роботи, педагогічна майстерність, інтуїція та ін. параметри, що визначаються специфікою педагогічної діяльності робітника та конкретного закладу освіти.

Тому, дієвим мотивом постає значущість праці для розвитку певних якостей працівника, необхідність даного виду діяльності для суспільства, відповідність цієї діяльності переконанням педагогічного працівника, його етичної орієнтації тощо. Значну роль у такому випадку відіграє використання передового та новаторського педагогічного досвіду, що стимулює виконання певних обов'язків працівниками закладів освіти. Ефективність мотивації оцінюється у відповідності із результатами діяльності педагогічних працівників та освітньої установи в цілому.

У закладі дошкільної освіти використовувалось дві основні форми мотивації: за результатами (приклади наведено вище) та за статусом. Мотивація за статусом заснована на інтегральній оцінці діяльності педагогічного працівника, що враховує його кваліфікацію; ставлення до педагогічної діяльності, якості праці; знання потреб, тенденцій суспільного розвитку, загальних вимог, що пред'являються до вихованців; наукові знання, вміння та навички, засади людського досвіду в галузі виробництва, культури, суспільних відносин, що в узагальненому виді передаються молоді; педагогічні знання, практика виховної роботи, педагогічна майстерність, інтуїція та інші параметри, що визначаються специфікою педагогічної діяльності робітника та конкретного закладу освіти. Практика показала, що ефективною формою стали мотиваційні тренінги.

Відкритись до нового, прагнення творчо ставитися до праці виникають тоді, коли в колективі створений позитивний *психологічний клімат*. Психологічний клімат колективу визначається через соціальну мету діяльності колективу та ціннісні – орієнтації на єдність групи. Його вплив на особистість, як члена колективу, може бути двояким: як стимулюючим, так і гальмуючим.

Нездоровий психологічний клімат у колективі призводить до порушення спілкування і продуктивної взаємодії. Під час констатувального етапу експерименту було визначено нейтральний психологічний клімат у закладі дошкільної освіти, який характеризувався певною збалансованістю як суб'єктивних так і об'єктивних ознак, але було відзначено його нестійкість, тобто в будь – який момент він може змінитися в той чи інший бік.

Тому потрібно було спрямувати роботу щодо створення умов для організації сприятливого психологічного середовища. Формування здорового психологічного клімату в колективі вимагає обов'язкової уваги практичного психолога закладу й директора. Для того, щоб вчасно та ефективно знайти шляхи оптимізації психологічного клімату педагогічного колективу було консолідовано зусилля в межах управлінської діяльності керівника та діяльності психологічної служби на створення психолого-педагогічних умов, що забезпечують розвиток кожного співробітника, його духовний комфорт.

У ході дослідження було виявлено, що значний вплив на формування сприятливого клімату в педагогічному колективі зумовлює стан розвитку взаємодопомоги, доброзичливості у взаєминах між вихователями, рівень культури спілкування. Тому у план роботи закладу дошкільної освіти було внесено, а в упродовж навчального року проведено: семінар «Управління розвитком саморегуляції учасників освітнього процесу закладу дошкільної освіти як умова забезпечення соціальної та комунікативної компетентності»; тематичні консультації на теми: «Профілактика стресу», «Педагогічні бар'єри», «Внутрішньоособистісні конфлікти та шляхи їх вирішення»; «Розвиток саморегуляції та управління поведінкою».

Практичні заняття: «Засвоєння засобів саморегуляції», «Індивідуальні методи саморегуляції». Здійснено аналіз стану учасників групи та коректування програми занять з урахуванням потреб учасників. Проведено аналіз стресогенних факторів та надано допомогу, щодо визначення стратегії поведінки з питань подолання стресу для фахівців закладу дошкільної освіти.

Існує ступінь особистої незалежності членів колективу, тобто широта сфери, у межах якої педагог має можливість діяти та ухвалювати рішення самостійно. Усвідомлення такої можливості надало змогу для психологічного розкріпачення педагога, активізації його творчого потенціалу. У практиці роботи ми прагнули використовувати способи управління і здійснювати контроль, не позбавляючи творчої ініціативи педагога, піклувались про активізацію його креативного потенціалу.

На психологічний клімат колективу впливають внутрішні умови, до яких належить стиль управління колективом (розумне співвідношення між демократизмом та авторитарністю). Стиль управління – це не тільки важливий фактор розвитку колективу, розвитку в педагогів ініціативи та самостійності, але він є і критерієм оцінювання діяльності керівника. Під час експериментальної роботи нами було використано діагностики особливостей керівництва педагогічним колективом ЗДО (Додаток А).

Аналіз результатів свідчить коефіцієнт комунікативних здібностей та умінь середній (0,65), стиль керівництва демократичний, а ступінь вираження стилю високий, управлінський потенціал достатнього рівня (34 б.) Можна зробити висновок, що керівник даного ЗДО – це носій передових технологій, спеціаліст з людських відносин, координатор спільної діяльності. Уміло будує суб'єкт-суб'єктні взаємини, об'єднує колектив, віддає перевагу методам стимулювання, намагається якомога більше питань ставити на обговорення колективу, максимально використовує ініціативу та творчість підлеглих, заохочує до управління членів колективу, стимулює співпрацю. У дошкільному закладі склалась система спілкування та взаємодії керівника з членами колективу, що передбачає його відповідальність перед колективом за прийняті рішення і не може існувати без розвитку ініціативи підлеглих та опори на неї.

У межах психологічного супроводу управлінської діяльності керівника ЗДО було використано експертизу мотиваційного середовища закладу освіти. *Мотиваційне середовище* – це сукупність умов, які визначають направленість і величину зусиль, що докладають члени педагогічного колективу для

досягнення цілей закладу освіти. Проведення експертизи мотиваційного середовища закладу освіти надало змогу керівнику: визначити, настільки рівень розвитку колективу відрізняється від «ідеалу», де саме резерв у досягненні найкращих результатів; виявити фактори (сильні та слабкі сторони), які визначають ефективність діяльності колективу, й ті, що призупиняють або взагалі блокують її; зрозуміти, за рахунок чого в найбільшій мірі створюється несприятливе середовище, які з мотиваційних умов необхідно змінити, перш за все.

Робота щодо створення сприятливого мотиваційного середовища у ЗДО здійснювалась у тренінговій формі. До вирішення проблеми «Шляхи створення сприятливого мотиваційного середовища освітнього закладу» залучався весь колектив та методом «мозгового штурму» приймалось групове рішення. Це надавало можливість: виробити «Модель вирішення проблеми», яка дає змогу визначити першочергові напрями роботи щодо ліквідації недоліків у мотиваційному середовищі (які були виявлені на попередньому етапі експертизи); визначити конструктивні заходи щодо покращення мотиваційного середовища, створення соціально-психологічних умов для самовдосконалення, саморозвитку, самоактуалізації особистості членів педагогічного колективу.

Проведення експертизи мотивації самовдосконалення особистості членів педагогічного колективу надало можливість визначити й оцінити індивідуальні особливості членів педагогічного колективу:

- ставлення особистості до своєї професійної діяльності (оцінюється за ступенем задоволеності професійною діяльністю й задоволення потреб членів педагогічного колективу в процесі педагогічної діяльності; виявлення сильних і слабких сторін у мотиваційному середовищі ЗДО);

- ставлення до себе, як до професіонала (самоусвідомлення себе – оцінюється самооцінка та локус контролю – інтегральна характеристика самоусвідомлення, яка пов'язує почуття відповідальності, готовності до активності й самооцінку);

– мотиваційної структури особистості (визначаються: психолого-педагогічні умови мотивації самовдосконалення; мотиваційний профіль особистості (креативний, експресивний, імпульсивний, монотонний, блокуючий); оцінка рівня прагнення до самоактуалізації; спрямованість мотивації, ієрархії потреб особистості));

– індивідуально-психологічні й емоційно-вольові особливості (визначаються індивідуально-психологічні характеристики, оцінюється вольовий самоконтроль, готовність до активності та сприйняття нового, реагування в конфлікті, здібність до емпатії (співпереживання)), міжособистісні відносини.

За результатами експертизи було надано інформацію керівнику ЗДО, на основі якої він міг обґрунтовано визначити, який результат має право очікувати від співробітників за тих умов, які створені в закладі, а також зрозуміти, за рахунок чого в найбільшій мірі створюється несприятливе середовище, які з мотиваційних умов необхідно змінити, перш за все.

Результати дослідження також надають можливість кожному педагогічному працівнику самоусвідомити себе. На основі самопізнання себе, визначення своїх сильних і слабких сторін у вчителя з'являється бажання, яке спонукає його займатися самовдосконаленням. Прийняття рішення про самовдосконалення відбувається, як правило, при глибокому внутрішньому переживанні вчителем своїх позитивних і негативних сторін особистості. Це саме той етап, коли створюється своєрідна модель (програма, проект) роботи над собою.

Крім того, отримана в ході дослідження інформація надавала можливість фахівцям психологічної служби визначити проблематику просвітницьких та навчальних заходів.

Було проведено цикл тренінгових занять з проблеми *«Психологічні засоби самовдосконалення й розвитку творчого потенціалу особистості»*, який складався із чотирьох модулів (рівнів), при цьому кожний наступний модуль був логічним продовженням і завершенням попереднього:

I модуль – «Ваш успіх у відкритті ваших можливостей» є базовим курсом, «азбукою», розрахованою на 10 годин аудиторних занять.

II модуль – «Методи подолання життєвих криз і розвиток стресостійкості, здатності до швидкої адаптації»; курс, розрахований на 10 аудиторних занять.

III модуль – «Сучасні психотехнології створення адекватної самооцінки, упевненості в собі, придбання спроможності здійснювати новий можливий вибір»; курс розрахований на 10 аудиторних занять.

IV модуль – «Ефективні стратегії: створення позитивної мотивації, відкриття своєї місії, прийняття рішень і постановки цілей»; курс розрахований на 10 аудиторних занять.

Робота з працівниками закладу дошкільної освіти будувалась на основі практик психологічного впливу, яка ґрунтується на активних методах групової роботи. При цьому мається на увазі використання своєрідних форм рефлексивно-гуманістичного вчення знанням, умінням і технологіям, тобто сукупності здібностей, засобів і стратегій, які забезпечують усвідомлення та звільнення від стереотипів непродуктивного освітнього досвіду й діяльності шляхом її переосмислення, та висунення завдяки цьому інновацій, що ведуть до подолання тих проблемно-конфліктних ситуацій, які виникають у процесі вирішення практичних задач у сфері спілкування, діяльності, особистісного розвитку, професійного самовдосконалення і корекції.

Використані психологічні методи допомагали кожній особистості переосмислити ситуацію, у якій вона знаходиться, проблеми, яких вона хоче вирішити, цілі, які вона прагне досягти через інтенсивний пошук нових шляхів і засобів вирішення завдань, що стоять перед нею.

Значна увага приділялась також питанню формування команди. На думку нашого колективу, створення команди – обов'язкова частина роботи менеджера освіти. Перед керівником закладу дошкільної освіти стоїть важливе завдання: організувати педколектив як єдину, згуртовану команду, до складу якої входять менш чисельні групи. Таким чином, оптимізуються адміністративне управління та групова самоорганізація.

Саме в команді можна більш чітко розподілити ролі й функції кожного. Тоді зрозуміло, кого й чим слід підтримати, доповнити, чим забезпечити, допомогти. Для створення команди в закладі дошкільної освіти нами було розроблено та запроваджено семінар-тренінг «Створення команди, дії якої спрямовані на вирішення професійних проблем» (тривалість – 4 засідання); заняття-тренінг «Як ефективно управляти освітнім процесом»; «Командна взаємодія»; «Імідж сучасного ЗДО»; «Ефективне спілкування в ЗДО» тощо.

Для ефективного управління важливо знати, на якому етапі розвитку знаходиться в даний момент команда, яких результатів від неї очікувати, як оцінити її ефективність. Для цього нами було застосовано методику оцінки ефективності команди за 10-бальною шкалою. Суть її в тому, що керівник і всі члени команди оцінюють за десятибальною системою кожний показник шкали оцінки показників рівня розвитку команди. Аналіз практичних матеріалів показує, що до моменту завершення стадії «знайомство та створення команди» сумарний показник досягає, як правило, достатньо високих значень (від 75 до 85), що пояснюється вірою в успіх своєї справи й більшими очікуваннями по відношенню до своїх колег. «Штормовій» стадії розвитку команди відповідає значення сумарного показника в середньому від 45 до 65.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти й перейти на наступну стадію, то рейтинг рівня розвитку команди почне поступово зростати й досягне первинних значень, що буде визначати завершення стадії «нормалізації». Таку команду прийнято називати зрілою, працездатною, об'єднаною.

Для етапу ефективної роботи характерне подальше зростання сумарного показника, який досяг свого максимального значення (90 та вище) на стадії підведення підсумків.

Для діагностики рівня розвитку команди було співвіднесено сумарні показники, а також оцінки, виставлені членами команди з кожної позиції. Оцінки, які були виставлені окремо кожним та груповим оцінюванням не збігаються (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати діагностики рівня розвитку команди

Показник						Середня оцінка	Колективна оцінка
1. Розуміння командних цілей	8	9	7	6	7	7,4	7
2. Колективізм	9	8	9	9	10	9	9
3. Погодження в роботі	5	6	4	5	5	5	5
4. Терпимість до іншої думки	6	7	7	8	9	7,4	8
5. Колегіальність в роботі	7	5	6	6	7	6,2	6
6. Підтримка	7	7	6	7	6	6,6	8
7. Залученість до роботи	8	8	8	9	8	8,8	8
8. Почуття гордості	9	8	8	7	7	7,8	8
9. Визнання досягнень	5	7	6	8	7	6,6	7
10. Почуття задоволення	8	8	7	8	9	8	8
Підсумок						73,2	74

Команда, яка аналізується, знаходиться на завершені стадії «знайомство й створення команди». Сумарний показник достатньо високий – 73,2–74. Командні та індивідуальні оцінки практично співпали за такими пунктами: колективізм, погодження в роботі, колегіальність в роботі, почуття гордості, почуття задоволення.

Оцінки за показниками «Колективізм», «Почуття гордості», «Почуття задоволення» достатньо високі (від 7,8 до 9). А щодо виявлення показника «Погодження в роботі» – низький показник; індивідуальні оцінки від 4 до 6, колективна оцінка – п'ять.

Невисокі показники з погодженням у роботі, колегіальність у роботі пояснюються тим, що в стилі керівництва присутня більша частина авторитаризму. І якщо показник «Герпимість до іншої думки» відповідає 8, але рішення приймається одноосібно. На першій стадії команди, на наш погляд, це не є принциповим недоліком.

У результаті проведеного дослідження кожний член команди зрозумів свою місію для закладу освіти в цілому й свою роль у ньому. Інших висновків, на жаль, не було. На наш погляд, необхідно подальшу увагу приділяти злагодженості та колегіальності в роботі.

Результати констатувального етапу дослідження виявили низьку згуртованість членів педагогічного колективу. Аналіз отриманих даних також засвідчив, що працівники закладу дошкільної освіти орієнтуються на виконання всіх ролей у команді. Деякі з ролей для учасників більш привабливі, а інші – менш привабливі. Найбільш привабливими для персоналу є роль «організатор роботи» (52%) та «формувальник» (20%). Це свідчить, що працівники готові виконувати пасивну роль «виконавця» інструкцій від інших. Високий рівень орієнтації на роль «генератора ідей» виявлено у 15% опитуваних, що свідчить про низьку орієнтацію персоналу на дослідницько-творчі ролі. Високий рівень орієнтації на роль «завершувач» виявлено у 15%, що свідчить про низьку орієнтацію персоналу на завершення розпочатої справи.

Виявлено недостатній рівень готовності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти до роботи в команді.

Визначено середній рівень розвитку колективу, що передбачає відповідне зниження кожного із показників, причому в колективі середнього рівня розвитку «люди вміють, але не хочуть працювати», або «хочуть, але не вміють», а у колективі низького рівня – «не вміють і не хочуть працювати».

Результати констатувального етапу дослідження свідчать, що робота з підвищення рівня розвитку колективу потребує розробки спеціальних заходів з питань інтеграції (згуртованості), задоволення потреб та підвищення мотивації,

спільності інтересів, створення умов для сприятливого психологічного клімату, що й було виконано на формувальному етапі експерименту.

Отже, упровадження комплексу управлінських заходів щодо розвитку педагогічного колективу ЗДО довело, що фактори впливу, які було визначено та обґрунтовано у першому розділі, є дієвими, доцільними та ефективними.

У процесі здійснення педагогічного експерименту доведено, що реалізація технології управління розвитком педагогічного колективу ЗДО створює умови для здійснення ефективної інноваційної діяльності, спрямованої на розв'язання першочергових завдань модернізації системи дошкільної освіти – її розбудові на засадах особистісно орієнтованої освітньої парадигми. Підтверджено доцільність застосування експериментальної програми.

Теоретично обґрунтовані завдання функціональних напрямів у межах формувального етапу експерименту було покладено в основу організації роботи постійно діючого семінару для провідних спеціалістів, методистів з дошкільної освіти ТВО та окремих керівників ЗДО, семінарів-практикумів, конференцій, ділових ігор, методичних рекомендацій з проблем управління розвитком педагогічного колективу закладу освіти.

У процесі наукового пошуку встановлено необхідність подальшого дослідження всього комплексу питань, що стосуються проблеми управління розвитком педагогічного колективу ЗДО. До перспективних напрямів дослідження доцільно віднести питання щодо здійснення інноваційного менеджменту в ЗДО на засадах соціально-психологічного підходу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі доведено актуальність теми, здійснено аналіз розробки проблеми, визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження. На основі аналізу теоретичних засад управління визначено підходи до цього питання на різних етапах розвитку вітчизняної та зарубіжної дошкільної освіти. Проаналізовано сутність ключових понять дослідження. Охарактеризовано фактори впливу на управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти. Обґрунтовано сукупність заходів щодо розвитку педагогічного колективу закладу освіти.

1. Вивчення теоретичних засад проблеми управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти дало змогу охарактеризувати наукові підходи щодо визначення сутності ключових понять дослідження.

На основі вивчення теоретичних джерел було доведено, що на управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти впливають внутрішні та зовнішні фактори. Було визначено якісні характеристики управлінської діяльності керівника дошкільного закладу, обґрунтовано необхідність оцінки участі кожного члена педагогічного колективу в управлінні закладом освіти, рівню й характеру взаємодії педагогічних працівників, а також рівню професійної компетентності педагогів для забезпечення реалізації завдань закладу дошкільної освіти.

При організації дослідження не враховувались зовнішні фактори. Визначальне значення приділялось організації ефективної управлінської діяльності. Запропоновано характеристику понять «управління», «управлінська діяльність», розглянуто психологічні механізми управлінської діяльності в дошкільному закладі, зокрема, характер відносин, особливості взаєморозуміння, стилі керівництва, психологічний клімат у колективі тощо.

Визначено, що управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти передбачає підвищення ефективності функціонування різних сфер діяльності дошкільного закладу на основі забезпечення матеріального благополуччя, фінансової стабільності та створення комфортних умов.

2. На основі теоретичного аналізу було обґрунтовано сукупність визначених факторів, серед яких: поширення управлінських повноважень на педагогічний колектив, як єдину команду (стратегічний рівень управління); створення науково-методичного осередку для педагогів (тактичний рівень управління); урізноманітнення моделей організації освітнього процесу на основі особистісно-орієнтованої парадигми (оперативний рівень управління).

Аналіз наукових підходів в економічному та педагогічному менеджменті до визначення понять «команда», «педагогічна команда», «командне управління», створення яких розглядалось в дослідженні, як одна з ключових умов, дав змогу узагальнити параметри ознак команди, командної взаємодії, стадій розвитку команди, ролі керівника на різних етапах становлення командних відносин. Доведено, що педагогічній команді притаманні певні ознаки, які відрізняють її від групи співробітників: чітке уявлення кожним членом колективу мети спільної діяльності, зацікавленість усіх її процесом і результатом; висока якість міжособистісних взаємин; корпоративна культура, що стимулює творчий потенціал членів педагогічної команди; особистісна відповідальність кожного з членів за результат власної і спільної професійної діяльності, колегіальне ухвалення рішень.

Застосований у ході констатувального етапу експеримент дав змогу різнобічно оцінити фактори, що впливають на управління розвитком педагогічного колективу. А саме: ступінь ефективності взаємодії членів команди в освітньому просторі закладу освіти, позицію лідера в колективі, визначити деякі аспекти щодо мотивації педагогічного колективу.

У ході цього етапу дослідження було визначено, що професіоналізм і ефективність діяльності педагогів закладу дошкільної освіти значною мірою залежать від організації системи мотивації та стимулювання. Перспективи

кар'єрного розвитку є одним з головних чинників для утримання кращих працівників у закладі дошкільної освіти, тому загальною тенденцією є той факт, що найчастіше навчальні заклади залишають молоді і найбільш освічені кадри, а врахування їх професійних якостей під час просування по службі – головний мотивуючий фактор для поліпшення успіхів і кваліфікацій.

У дослідженні визначено та науково обґрунтовано *організаційно-педагогічні умови* управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, зокрема: мотивація педагогічного колективу закладу дошкільної освіти як домінанта його професійного розвитку; вплив соціально-психологічного клімату на розвиток педагогічного колективу; лідерство в управлінні розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти як суспільно-педагогічна детермінанта; упровадження інноваційних підходів у формуванні команди як ефективний підхід в управлінні розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти.

3. У роботі доведено: головною умовою професіоналізації і мотивації педагогів закладів освіти є гідна оцінка їхніх досягнень у процесі розвитку службової кар'єри. Ця оцінка відбувається шляхом встановлення відповідної системи оцінювання, яка дозволяє приймати рішення щодо кар'єри на основі справедливої оцінки якостей і професійних досягнень працівників та забезпечує просування працівників лише за умови об'єктивного визнання їх компетентності.

Дискусійним у державних закладах освіти лишається питання стосовно встановлення заробітної плати і премії лише у відповідності до сталих критеріїв абсолютно без урахування професійних якостей працівника, досягнутих в роботі результатів, без його мотивації, можливо доцільним є запровадження процентного співвідношення між оплатою праці і досягненнями з метою підвищення мотивації. Процес справедливого розподілу надбавок до заробітної плати можливий лише за умови об'єктивізації процедури атестаційної оцінки педагогів закладу дошкільної освіти.

4. Спираючись на теоретичне обґрунтування проблеми управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти та вивчення реальної ситуації управлінської діяльності було розроблено та запроваджено в практику рекомендацій щодо оптимізації роботи в цьому напрямі.

Результати формувального етапу експерименту, який проводився на базі закладу дошкільної освіти № 145 м. Запоріжжя підтвердили позитивну динаміку щодо змін у показниках ефективності управління. Це дало підстави стверджувати про доцільність визначених управлінських заходів. Отже, зазначені нами фактори впливу та організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного колективу закладу дошкільної освіти (мотивація педагогічних працівників, створення сприятливого психологічного клімату, згуртованість колективу, формування команди) є дієвими, ефективними та сприятливими для розвитку педагогічного колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за загальною редакцією В. П. Кравця. Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
2. Антонова О. Є. Професійне зростання науково-педагогічних працівників у середовищі кафедри як осередку розвитку. *Проблеми освіти : збірник наукових праць* / Інститут модернізації змісту освіти МОН України. Вінниця : ТОВ «Нілан – ЛТД», 2018. Ч. 1. Вип. 88. С. 7–18.
3. Антонова О. Є. Професійне самовдосконалення майбутнього вчителя шляхом розвитку його здібностей та обдарувань. *Нові технології навчання : науково-методичний збірник* / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ–Вінниця, 2014. Вип. 81. С. 8–13.
4. Базовий компонент дошкільної освіти. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovooho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf (дата звернення: 19.05.2023).
5. Байер О., Погрібняк Н. Оцінюємо сенсорно-пізнавальний розвиток дошкільників. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2022. № 9. URL: <https://emetodyst.expertus.com.ua/10000699> (дата звернення: 20.06.2023).
6. Безсонова О., Дудинська Л. Як організувати командну взаємодію дошкільників. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2022. № 12. URL: <https://evykhovatel.expertus.com.ua/10002708> (дата звернення: 18.09.2023).
7. Бех І. Д. Вибрані наукові праці. Виховання особистості. Чернівці : Букрек, 2015. Т. 2. 640 с.
8. Бех І. Д. Особистість на шляху до духовних цінностей : монографія. Київ – Чернівці : «Букрек», 2018. 320 с.

9. Белікова Ю. А. Наукова категорія «професійний саморозвиток»: аспекти аналізу в історичній ретроспективі. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2013. № 3. С. 15–19.
10. Біденко Є. Діалектика становлення аксіологічної платформи особистості в педагогічному процесі. *Вища освіта України*. 2020. № 3. С. 72–78.
11. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера : метод. посіб. ; за заг. ред. Є. Р. Чернишової. Київ : НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2015. 116 с.
12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь : Перун, 2009. 1736 с.
13. Войтович Р. В. Глобальне лідерство та ефективне управління в умовах пошуку нової геополітичної ідентичності України. *Політичні дослідження*. 2014. № 1. С. 17–24.
14. Галета Я. В. Психолого-педагогічні аспекти управління. *Наукові записки*. Кропивницький, 2022. № 204. С. 20–24.
15. Галета Я. В., Козленко В. Г. Технологія освітнього маркетингу як напрям управлінської діяльності. *Наукові записки*. Кропивницький, 2022. № 205. С. 27–31.
16. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. 2-ге вид., доп. і випр. Рівне : Волинські обереги, 2011. 552 с.
17. Губенко Г. Інтегративна педагогічна біоетика як новий напрям підготовки фахівців. *Вища освіта України*. 2014. № 3. С. 75–81.
18. Деревянко А. В., Сущенко Л. О. Конкурентоздатність майбутнього вихователя дітей дошкільного віку: проблеми теорії. *Традиції та нові наукові стратегії у Центральній та Східній Європі* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25–26 червня 2021 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2021. С. 28–30.

19. Дмитренко Г. А., Діденко М. С., Стахів О. В. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості : навч. посіб. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 176 с.
20. Духовно-моральне виховання особистості: теорія та практика : науково-методичний посібник / за заг. ред. канд. пед. наук, доцента Л. М. Михайлової. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 250 с.
21. Енциклопедія освіти / АПН України ; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
22. Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
23. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ-Полтава, 2009. 268 с.
24. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : Фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
25. Карамушка Л. М., Філь О. А., Михайленко В. А. Рівень розвитку психологічної готовності працівників системи держслужби до роботи в команді. *Психологія: теоретичні і практичні дослідження МАУП*. Київ : ДП Персонал, 2010. С. 103–111.
26. Кіяшко І. О. Управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти : кваліфікац. робота на здобуття освіт. ступеня магістр : спец. 073 Менеджмент ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2022. 89 с.
27. Кодекс Законів України про працю. Упорядник і наук. ред. В. Вакуленко. Київ : Істина, 2001. 800 с.
28. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. Київ : МАУП, 2000. 286 с.
29. Королюк С. В. Управлінські технології навчання та розвитку педагогічного колективу. *Управління освітою*. 2014. № 4. С. 27–30.

30. Кошель В. М., Герман Н. В. Зміст і методика використання оздоровчих технологій в умовах освітнього процесу закладів дошкільної освіти : посібник для студентів спеціальності «Дошкільна освіта», директорів, методистів і вихователів закладів дошкільної освіти та батьків дітей дошкільного віку. Чернігів : ФОП Баликіна О. В., 2020. 60 с.

31. Кравчинська Т. С. Аналіз особливостей мотивації професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів. *Імідж сучасного педагога* : наук.-практ. освіт.-попул. часопис. Полтава, 2014. Вип. 6 (145). С. 11–14.

32. Кравчинська Т. С. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників як функція управління. *Нові технології навчання* : наук.-метод. зб. ; Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. Київ, 2014. Вип. 80. С. 121–126.

33. Кравчинська Т. С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти* : зб. наук. пр. / НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти» ; голов. ред. В. В. Олійник ; редкол. О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ : АТОПОЛ, 2014. Вип. 10 (23). С. 77–87.

34. Крижко В. В. Генеза провідництва в освіті : колективна монографія / І. Богданов, С. Лисаков, С. Клепко, В. Крижко / за заг. ред. проф. І. Богданова. Київ : Освіта України, 2020. 478 с.

35. Крутій К. Л., Маковецька Н. В. Інноваційна діяльність у сучасному дошкільному навчальному закладі : методичний аспект. Запоріжжя : Тов. «ЛПС» ЛТД, 2006. 128 с.

36. Кучерявий О. Г. Теоретичні і методичні основи організації професійного самовиховання майбутніх вихователів дошкільних закладів і вчителів початкових класів : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2002. 406 с.

37. Лебідь О. В. Деякі аспекти стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом в Україні. *Вісник Дніпропетровського*

університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. 2016. № 1. С. 398–402.

38. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації : спецкурс / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська. Київ : НАПН України ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2017. 36 с.

39. Лісова Н. І. Державно-громадське управління розвитком загальної середньої освіти в малих містах України : монографія / Н. І. Лісова. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В. 2018. 360 с.

40. Лунячек В. Е. Алгоритми управління школою. Харків : Основа, 2005. 176 с.

41. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.

42. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління. Харків : Основа, 2005. 176 с.

43. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

44. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

45. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

46. Мороз-Рекотова Л. В. Вихователь XXI сторіччя: формування професійно- комунікативної культури майбутніх фахівців дошкільної освіти : монографія. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2022. 256 с.

47. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Вища освіта України*. 2017. № 2 (дод. 1) ; Темат. вип. «Університет і лідерство». Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.

48. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки менеджерів освіти до рефлексивного управління : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.04. Харків, 2021. 485 с.
49. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах / А. Сеїтосманов, О. Фасоля, В. Мархлєвські. Київ, 2017. 128 с.
50. Основи педагогічної майстерності: модульно-рейтинговий підхід / автор-упорядник О. І. Кіліченко. Івано-Франківськ, 2012. 206 с.
51. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика : монографія / за ред. С. Д. Максименка, С. Б. Кузікової, В. Л. Зливкова. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017. 540 с.
52. Отич О. М. Основи педагогічної майстерності викладача професійної школи : підручник. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 208 с.
53. Павлютенков Є. М. Моделювання педагогічного процесу. *Управління школою*. 2007. № 10 (166). С. 2–7.
54. Падалка Г. М. Педагогіка мистецтва: домінантні аспекти розвитку. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки*. Кропивницький : РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2017. С. 31–37.
55. Падун Н. О., Даруга Ю. О. Гуманізація управління загальноосвітнім навчальним закладом як основна мета розвитку особистості. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2018. № 2. С. 60–64.
56. Панасенко В. План роботи як матриця управлінської діяльності і досвід переосмислення підходу до планування. *Практика управління дошкільним закладом*. 2021. № 12. URL: <https://ezavdnz.mcfr.ua/941031> (дата звернення: 09.08.2023).
57. Панченко В. А., Галета Я. В., Черненко О. В. Основи менеджменту : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Дніпро : Середняк Т. К., 2019. 452 с.
58. Підласий І. П. Спільна дія. Харків : Вид. група «Основа», 2012. 224 с.

59. Потапчук Т. Самоосвіта як складова професійної підготовки майбутніх учителів початкових класів. *Інноватика у вихованні*. 2021. Том 2. № 13. С. 63–72.

60. Приходько Ю. Особливості ціннісних орієнтацій керівних кадрів освіти у мотивації їх професійного вдосконалення. *Післядипломна освіта в Україні*. 2014. № 2. 108 с.

61. Про дошкільну освіту : Закон України. 2001 р. № 49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення: 12.06.2023).

62. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними закладами освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 вересня 2010 р. № 796. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.05.2023).

63. Про затвердження Положення про заклад дошкільної освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2003 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.05.2023).

64. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України». Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті від 17 квітня 2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

65. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 25.05.2023).

66. Психологія життєтворення особистості в сучасному світі : монографія. Ю. Д. Гундертайло, В. О. Климчук, О. Я. Кляпець та ін. ; за ред. Т. М. Титаренко ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Київ : Міленіум, 2016. 320 с.

67. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчо обдарованої особистості : наук.-метод. посіб. НАПН України, Ін-т педагогічної освіти і освіти дорослих ; Інститут обдарованої дитини. Київ : НАПН України: Ін-т обдарованої дитини, 2010. 442 с.

68. Русинка І. Психологія : навч. посіб. 2–ге вид., переробл. і доповн. Київ : Знання, 2011. 407 с.
69. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посіб. ; за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. 296 с.
70. Сікорський П. І. Нова педагогіка. Львів : Львівська політехніка. 2021. 539 с.
71. Сухомлинський В. О. Вибрані твори в п'яти томах. Київ : Радянська школа, 1976. Т. 3. 670 с.
72. Сущенко Л. О. Концептуальні засади управління закладом освіти в контексті реалізації акмесинергетичного підходу. *Актуальні проблеми педагогічної освіти: новації, досвід та перспективи* : збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (20 квітня 2023 року, м. Запоріжжя) / за заг. ред. Л. О. Сущенко. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. С. 168–170.
73. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. Калініна, В. Мелешко, І. Осадчий, Л. Паращенко, М. Топузов / за наук. ред. Л. Калініної. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с.
74. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія / Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін. / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.
75. Управління закладом освіти : підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
76. Федорова М. А. Дошкільна лінгводидактика. Житомир, ФОП Левковець, 2022. 313 с.
77. Хлебнікова Т. М. Організація особистісно зорієнтованого навчання в системі післядипломної освіти. Харків : Основа, 2019. 128 с.

78. Хованець Н. В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі. URL : http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/64.pdf (дата звернення: 23.04.2023).
79. Хоружа Л. Л. Етичний розвиток педагога : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2012. 208 с.
80. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 360 с.
81. Nesprava, M., Zarishniak, I., Koropetska, O., Kurinna A., Syvash, S., & Sushchenko, L. Formation of Communicative Competencies of Applicants for Higher Education in the Context of Distance Learning. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 2023. 15(1). P. 247–260. <https://doi.org/10.18662/rrem/15.1/695> (дата звернення: 07006.2023).
82. Sushchenko L. Actualities of the problem of the formation of predictive activities of future pre-school teachers Actualities of the problem of the formation of predictive activities of future pre-school teachers. Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference : «*Diversity and Inclusion in Scientific Area*» (January 26–28, 2023, Warsaw, Poland) by the SPC «InterConf». Ceac Polonia, 2023. P. 163–165.

ДОДАТКИ

Додаток А

Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді (тест М. Белбіна)

Інструкція для учасників дослідження

У кожному розділі розподіліть суму в 10 балів між характеристиками, які, на Ваш погляд, найвлучніше характеризують Вашу поведінку. Ці бали можна розподілити між кількома твердженнями. У деяких випадках усі 10 балів можна розподілити між усіма твердженнями або віддати всі 10 балів будь-якому одному твердженню. и слід занести бали до таблиці, поданої нижче.

Що, на мою думку, я можу привнести в групову роботу:

- А. Я швидко знаходжу нові можливості.
- Б. Я добре можу працювати з багатьма людьми.
- В. Я досить удаю висуваю нові ідеї.
- Г. Я можу допомагати іншим людям висувати ідеї.
- Д. Я здатний ефективно працювати, мені подобається інтенсивна робота.
- Е. Я згоден бути непопулярним, якщо в результаті це приведе до гарних результатів.
- Ж. У звичних умовах я працюю швидко.
- З. Я не маю упереджень, тому завжди приймаю, як можливі, альтернативні дії.

У мене є недоліки в груповій роботі, зокрема, те, що:

- А. Я дуже напружений, поки захід не продумано, не проконтрольовано, не проведено.
- Б. Я надаю занадто великої свободи людям, чії погляди вважаю обґрунтованими.
- В. Я маю слабкість багато говорити сам, поки, нарешті, в групі не з'являються нові ідеї.
- Г. Мій власний погляд на речі заважає мені негайно поділяти ентузіазм колег.

- Д. Якщо потрібно чого-небудь досягти, я буваю авторитарним.
- Е. Мені важко поставити себе в позицію керівника, то я боюся зруйнувати атмосферу співробітництва в групі
- Ж. Я надто захоплююся власними ідеями і втрачаю контроль над тим, що відбувається в групі.
- З. Мої колеги вважають, що я занадто турбуюся про несуттєві деталі й хвилююся, що нічого не вийде.

Коли я включений у роботу з іншими:

- А. Я впливаю на людей, не тиснучи на них.
- Б. Я досить уважний, тому помилок через недбалість бути не може.
- В. Я готовий наполягати на будь-яких діях, щоб не втратити час і не випустити з поля зору головної мети.
- Г. У мене завжди є оригінальні ідеї.
- Д. Я завжди готовий підтримати гарну пропозицію для загальних інтересів.
- Е. Я дуже уважно ставлюся до нових ідей і пропозицій.
- Ж. Оточенню подобається моя холодна розсудливість.
- З. Мені можна довірити пильнування за тим, щоб вся основна робота була виконана.

У груповій роботі для мене характерним є те, що:

- А. Я дуже зацікавлений у тому, щоб добре знати своїх колег.
- Б. Я спокійно поділяю погляди тих, хто мене оточує, або дотримуюсь поглядів меншості.
- В. Мені подобається відчувати, що я впливаю на встановлення гарних взаємин.
- Г. Мені приємно здійснювати сильний вплив на прийняття рішень.
- Д. У мене є можливість зустрічатися з людьми, котрі можуть запропонувати мені щось нове.
- Е. Я можу досягти згоди людей під час розробки алгоритму виконання завдання.

Ж. Мені подобається зосереджувати власну увагу на виконанні поставлених завдань.

3. Мені подобається працювати в галузі, де я можу застосовувати свою уяву та творчі здібності.

Якщо я несподівано одержав складне завдання, яке треба виконувати в обмежений час і з незнайомими людьми:

А. Я буду почуватися загнаним у кут, поки не знайду з нього вихід та не розроблю свою лінію поведінки.

Б. Я буду працювати з тим, хто запропонує найкраще рішення, навіть якщо ця людина мене не приваблює.

В. Я спробую знайти людей, між якими зможу розділити за частинами це завдання й у такий спосіб зменшити обсяг роботи.

Г. Моє вроджене почуття часу не дозволить мені відстати від графіка.

Д. Я вірю, що буду спокійно, в межах своїх можливостей прямувати до мети.

Е. Я буду досягати поставленої мети попри будь-які складні ситуації.

Ж. Я готовий узяти виконання роботи на себе, якщо бачитиму, що група не впорається.

3. Я влаштую обговорення, щоб стимулювати людей висловлювати нові ідеї та шукати можливості для досягнення мети.

Щодо проблем, які в мене виникають, коли я працюю в групі:

А. Я завжди висловлюю нетерпіння, якщо хтось гальмує процес.

Б. Деякі люди критикують мене за те, що я занадто аналітичний і мені бракує інтуїції.

В. Моє бажання переконатися, що робота виконується на найвищому рівні, викликає незадоволення.

Г. Мені досить швидко все набридає, і я покладаюся на одного-двох людей, які можуть надихнути мене.

Д. Мені важко розпочати роботу, якщо я чітко не уявляю собі мети.

Е. Іноді мені буває важко пояснити іншим які-небудь складні речі, що спадають мені на думку.

Ж. Я розумію, що вимагаю від інших зробити те, чого сам зробити не можу.

З. Якщо я нашттовхуюся на реальний опір, то мені важко чітко довести свою точку зору.

Ролі	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Питання								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Вписуємо з кожного питання поряд із відповідною літерою ту кількість балів, яку Ви дали цьому варіантові відповіді.

Тест щодо міжособистісних взаємин (соціометрія)

(метод розроблений Дж. Моренно модифікований)

Мета: діагностування емоційних зв'язків тобто взаємних симпатій між членами групи і розв'язання таких завдань:

- а) вимірювання ступеня згуртованості-роз'єднаності в групі;
- б) виявлення співвідносного авторитету членів груп за ознаками симпатії-антипатії (лідери, зірки, знехтувані);
- в) виявлення гуртів в середині групи на чолі з неформальними лідерами.

Методика дозволяє зробити моментальний зріз динаміки внутрішньо групових взаємин для того, щоб згодом використовувати отримані результати для переструктурування груп, підвищення їх згуртованості та ефективності діяльності.

Матеріали: бланк соціометричного опитування, список членів групи, соціоматриця (табл.).

Підготовка дослідження. Обстеження може зазнавати будь-яка група осіб будь-якого віку, починаючи від дошкільного, яка має деякий досвід взаємодії та спілкування. Залежно від завдань дослідження і від особливостей (вікових та професійних) груп, що вивчаються, формуються критерії соціометричного вибору.

Критерій – це вид діяльності, для виконання якої індивідові потрібно обрати або відкинути одного або декількох членів групи. Він формулюється у вигляді певного питання соціометричного тесту. За змістом критерії можуть бути формальними і неформальними. За допомогою перших вимірюються взаємини щодо спільної діяльності, заради виконання якої створена група. Другі необхідні для вимірювання емоційно-особових взаємин, не пов'язаних зі спільною діяльністю (наприклад, обираючи товариша для дозвілля).

Залежно від орієнтації критерії поділяються на позитивні («З ким би Ви хотіли працювати?») і негативні («З ким би Ви не хотіли працювати?»).

Після вибору і формулювання критеріїв складається опитувальник, що містить інструкцію та перелік критеріїв.

Порядок дослідження. Перед початком опитування провести інструктаж групи, яка тестується (соціометрична розминка). Під час його слід пояснити групі мету дослідження, підкреслити важливість результатів дослідження для групи, продемонструвати, як потрібно виконувати завдання, гарантувати збереження таємниці відповідей.

Інструкція. Під час формування Вашої групи, природно, не могли бути враховані Ваші побажання, оскільки Ви були недостатньо знайомі одне з одним. Зараз взаємини в групі визначилися настільки, що і для Вас, і для Вашого керівництва вигідно враховувати Ваші побажання під час організації діяльності Вашого колективу.

Намагайтеся бути щирими у відповідях. Дослідники гарантують таємницю індивідуальних відповідей.

Необхідно намагатися встановити атмосферу довіри у взаєминах із групою. Відсутність довіри до експериментатора, підозри в тому, що результати

опитування можуть зашкодити випробовуваному, призводить до відмови виконувати завдання в цілому або до відмови здійснити негативний вибір.

Після цього розпочинаємо опитування всіх членів групи.

Респонденти повинні записати прізвища членів групи, обраних ними за тим або іншим критерієм, до опитувального листа і зазначити своє прізвище. У процесі опитування дослідник повинен стежити за тим, щоб опитувані не спілкувалися між собою, постійно підкреслювати і нагадувати про обов'язковість відповідей на всі питання. Не слід поспішати, підганяти випробовуваних із відповідями. У той же час, якщо випробовувані не мають списку членів групи, не слід перешкоджати візуальним контактам. Прізвища відсутніх бажано написати на дошці.

Кількість виборів обмежується до 3-5 щодо простоти і зручності оброблення результатів.

Питання в прямій формі складені за позитивним критерієм.

Бланк соціометричного опитування

ПІБ _____

Група(колектив) ____

Відповідайте на поставлені питання, записавши під кожним із них три прізвища членів вашої групи, з урахуванням відсутніх.

1. Якщо Вашу групу розформуватимуть, із ким би Ви хотіли продовжити спільно працювати в повному колективі?

а) б) в)

2. Кого з групи Ви запросили б на свій день народження?

а) б) в)

3. Із ким зі своєї групи Ви пішли б у багатоденний туристичний похід?

а) б) в)

Обробка та інтерпретація результатів

1. Складання соціоматриці. (Соціоматриця – це таблиця, до якої належать результати опитування).

Взаємні вибори позначаються кружком або півколом (якщо взаємність неповна).

Кількість отриманих виборів (79) – соціометричний статус групи, який порівнюється з теоретично можливою кількістю виборів $(11 \times 9) = 99$.

Існує й такий соціометричний параметр, як «індекс групової згуртованості»:

$Z_{gr} = (\text{сума взаємних виборів}) / (\text{загальна кількість взаємних виборів у групі}) = 4,5 / 99 = 0,04$

Показник хорошої групової згуртованості – 0,6 – 0,7.

2. На основі соціоматриці можлива побудова соціограми, яка наочно подає соціометрію у вигляді схеми - «мішені». Кожне коло в соціограмі має своє значення.

1) Внутрішнє коло – де так звана «зона зірок», в яку потрапляють лідери, які набрали максимальну кількість виборів.

2) Друге коло – зона тих, яким віддається перевага, в яку входять особистості, які набрали виборів у кількості вище, ніж середній показник.

3) Третє коло – зона тих, які нехтують, до якої увійшли особистості, що набрали виборів у кількості нижче, ніж середній показник.

4) Четверте коло – зона ізольованих, тобто тих, які не отримали жодного бала.

Соціограма наочно демонструє наявність угруповань у колективі та взаємини між ними (симпатії, контакти).

Методика оцінки ефективності команди

Інструкція. Оцініть за 10-бальною системою кожний показник показників рівня розвитку команди.

1. Розуміння командних цілей (члени команди розуміють суть висунутих перед командою цілей і поділяють їх).

2. Колективізм (для взаємовідносин між членами команди, характерні увага, дружелюбність, зацікавленість).
3. Погодження позицій (конфлікти в команді «не спускаються на гальма», а відкрито розглядаються й вирішуються).
4. Терпимість до іншої думки (думка всіх членів команди уважно заслуховується, не відкидається, а обговорюється та приймається до уваги).
5. Колегіальність у роботі (всі члени команди поступово приймаються в процес прийняття рішень).
6. Підтримка (члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку).
7. Залученість до роботи (члени команди пропонують ідеї і вносять свій вклад в досягнення спільних результатів).
8. Почуття гордості (члени команди цінують ідеї та вклад кожного в спільну справу, пишаються своєю приналежністю до команди).
9. Визнання досягнень (члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення).
10. Почуття задоволеності (члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів).

Анкета

Інструкція. Розставте шість указаних факторів стимулювання праці за значущістю для себе в порядку спадання, надавши найбільш значущому – 6 балів, найменш значущому – 1 бал.

I. Якість моєї роботи залежить, насамперед, від:

1. Гарних умов праці.
2. Можливості отримати добру винагороду за працю, вирішити соціальні проблеми та мати додаткові пільги.
3. Від мікроклімату в колективі, атмосфери довіри, доброзичливого й шанобливого ставлення до мене колег і керівництва школи.

4. Від того, наскільки повно надана мені свобода в експериментуванні, створюються умови для оволодіння новим досвідом і особистісного розвитку.

5. Наскільки рахуються з моєю думкою, цінують мене, як працівника, залучають до справ колективу, до обговорення і прийняття рішень.

6. Інших чинників: _____

II. Місцем моєї педагогічної праці я вибрав(ла) заклад дошкільної освіти № (або назва) _____, тому що:

1. Мене задовольняють створені в ній умови праці і її розташування від дому.

2. Мене задовольняє система оплати моєї праці, розподіл різних пільг і турбота дирекції школи про мої соціальні проблеми.

3. Моє становище в колективі стабільне, ставлення до мене колег і керівництва доброзичливе й шанобливе.

4. У цій школі я маю достатні можливості для особистого професійного зростання, експериментування, введення інновацій.

5. У цій школі мені довіряють, рахуються з моєю особистою думкою, і я маю можливість впливати на прийняття рішень.

6. Робота, яку я виконую в цій школі, дуже цікава для мене, стимулює пошук і вдосконалення.

III. Сьогодні я ходжу на роботу, тому що:

1. Тут створені гарні умови праці.

2. Мені треба заробляти на життя, щоб забезпечити себе й сім'ю.

3. Коли я працюю, у мене з'являється почуття захищеності, впевненості в завтрашньому дні.

4. Робота та спілкування в колективі створюють мені умови для постійного особистісного зростання й розвитку.

5. Таким чином, я відчуваю свою причетність до загальної справи, до вирішення суспільно значущих завдань у реформуванні освіти України.

6. Робота, якою я займаюсь, є частиною мого життя, і ніщо не завадить мені працювати.

Додаток Б

Таблиця 2.1

Узагальнені дані показників, отриманих з діагностики визначення психологічного клімату у педагогічному колективі ЗДО (методика)

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність	1	5	9	1	1				Ворожість
Згода	1	4	7	5					Незгода
Задоволеність		3	8	4				1	Незадоволеність
Продуктивність	3	3	7	1	2		1		Непродуктивність
Теплота	1	3	10	1	2				Холодність
Співпраця	2	7	3	3	2				Неузгодженість
Взаємопідтримка	1	5	7	2	2				Недоброзичливість
Захопленість		4	6	4	2	1			Байдужість
Цікавість	3	5	6	3					Нудьга
Успішність	2	8	4	3					Безуспішність

Середній бал: 29,4.

Додаток В

Семінар «Управління розвитком саморегуляції учасників виховного процесу ЗДО, як умова забезпечення соціальної та комунікативної компетентностей»

Мета: актуалізувати знання педагогів, щодо формування соціальної, комунікативної компетентностей та навичок саморегуляції учасників виховного процесу.

Зміст:

1. Психологічні аспекти формування соціальної та комунікативної компетентностей.
2. Концептуальна і організаційна модель управління розвитком саморегуляції педагогів ЗДО.
3. Елементи саморегуляції для педагогів та вихованців ЗДО (ігри та вправи).

Семінар-тренінг «Формування команди»

Мета: в межах існуючої команди створити оптимальну структуру взаємодії між співробітниками; навчити учасників навичкам ефективної командної взаємодії; надати легку в застосуванні модель управління конфліктами; створити згуртовану команду; ефективно розподілити ролі в команді; підвищити мотивацію з досягнення успіху в роботі.

Зміст:

1. Створення моделі ефективної команди.
2. Команда, як форма взаємодії між співробітниками.
3. Ефективна комунікація в команді.
4. Формування командного духу.

Семінар – тренінг «Створення команди, дії якої спрямовані на вирішення професійних проблем» (тривалість – 4 засідання)

Засідання 1. Мета: розпочати формування атмосфери співробітництва на тренінгу. Виявити особистісні особливості учасників та об'єднати групи на основі цих особливостей. З'ясувати, як неусвідомлені конкурентні стосунки здатні роз'єднати людей, знайти ознаки об'єднувальних процесів.

Засідання 2. Мета: пошук об'єднувальних механізмів у групі через з'ясування ціннісних орієнтирів, подолання лінгвістичних бар'єрів і виявлення життєвих та професійних цінностей учасників групи; формування позитивного контексту інформації, з'ясувати, які механізми призводять до перекручування інформації в процесі її передачі, і знайти метод зменшення непорозумінь у передачі інформації.

Засідання 3. Мета: вирішення проблемних ситуацій. Створення команди – визначення ролей, визначити ролі, які виконував кожен з учасників під час рішення проблемних ситуацій; подолання обмежень, пов'язаних з рольовими установками, перехід до дій у різних ролях; подолання лінгвістичних обмежень, пов'язаних із рольовими установками.

Засідання 4. Мета: формування вмій передавати інформацію через засоби масової інформації в конструктивно – позитивному контексті, розвиток умінь працювати командою над формуванням конструктивно – позитивної суспільної думки у вирішенні проблемних ситуацій. Підбиття підсумків семінару – тренінгу.

ЗАНЯТТЯ-ТРЕНІНГ

«Як ефективно управляти освітнім процесом»

Мета: формування колективістських взаємин; розвиток професійної рефлексії; відпрацювання навичок формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Завдання: ознайомитись із принципами роботи на занятті – тренінгу; визначити «зону проблем», пов'язану з поліпшенням психологічного клімату в колективі, диференціювати ситуації, що виникли під впливом об'єктивних чинників, і ті, які є наслідком суб'єктивного сприймання та неадекватних дій; відпрацювати навички створення позитивного психологічного клімату в колективі.

Види роботи:

№	Види роботи	Мета
1	Вправа «Знайомство»	
2	Ознайомлення з основними правилами роботи	Ознайомити з принципами роботи під час тренінгу.
3	Повідомлення теми, мети	Визначити «зону проблем», пов'язану з поліпшенням психологічного клімату в колективі
4	Вправа «Ієрархія»	Визначення життєвих цінностей за ступенем їхньої значущості
5	Ділова гра «Випадки з внутрісадовського життя»	Допомогти учасникам віднайти найефективніший стиль керівництва в практиці управлінської діяльності
6	Вправа «Навичок у колективі»	Зорієнтувати учасників групи на психологічну підтримку молодих спеціалістів на етапі адаптації до умов професійної діяльності
7	Ділова гра «Ситуація»	Зорієнтувати учасників на поліпшення гласності в колективах
8	Вправа – проект «Шляхи поліпшення психологічного клімату в колективі»	Стимулювати пошук оптимальних шляхів поліпшення емоційного стану в колективі
9	Вправа – модель «Колектив, у якому панує здорова психологічна атмосфера»	Сприяти актуалізації оптимальних моделей поведінки у взаємодії з іншими
10	Зворотний зв'язок	Усвідомлення учасниками того, якою мірою реалізовано їхні очікування від тренінгу.

Програма тренінгу

«Тренінг позитивна мотивація до роботи в команді».

Мета: формування позитивної мотивації педагогів ЗДО до роботи в команді.

Засідання 1. Менеджмент команд – інноваційний напрямок в управлінні ЗДО.

Засідання 2. Види команд у сучасних освітніх організаціях.

Засідання 3. Роль та функції лідера в діяльності команди освітньої організації.

Тренінгова програма

«Тренінг навичок виконання основних ролей та партнерської взаємодії в команді освітньої організації»

Мета: сформувати навички виконання основних ролей та партнерської взаємодії педагогів в команді.

Засідання 1. Психологічні основи взаємодії педагогів ЗДО у процесі розв'язання проблем сучасних закладів дошкільної освіти.

Засідання 2. Рольова структура команди освітньої організації.

Засідання 3. Принципи взаємодії в команді освітньої організації.

Тренінгова програма

«Тренінг розвитку конкурентоздатності команди освітньої організації»

Мета: визначити особливості конкурентоздатності команди освітньої організації.

Засідання 1. Конкурентоздатна особливість.

Засідання 2. Конкурентоздатна команда, як вищий рівень розвитку команди.

Засідання 3. Конкурентоздатна освітня організація.

Інтерактивні техніки, що використовуються у процесі проведення тренінгових програм.

Метод незакінчених речень; метод «мозкового штурму»; групова дискусія; метод самодіагностики; міні-лекція; робота в парах; творче завдання;

виконання проблемних завдань (із використанням різних стратегій забезпечення конкурентоздатності освітньої організації); робота в проектних командах.

Тренінг «Ефективне спілкування в навчальному закладі»

Мета: розкрити специфіку спілкування в ЗДО, планувати процес спілкування, коригувати стилі спілкування.

Тренінг «Імідж сучасного дошкільного закладу та особистість керівника»

Мета: чітко визначити засади, на яких будується імідж закладу; з'ясувати проблеми, пов'язані з формуванням іміджу ЗДО; проаналізувати, відповідно до вимог, існуючу рекламу ЗДО; виробити алгоритм створення іміджу ЗДО та його керівника.

Додаток Г

Рекомендації щодо оптимізації управлінської діяльності закладів дошкільної освіти

1. Для посилення мотивації працівників закладу дошкільної освіти стосовно окремих цілей ЗДО необхідно спиратися на конкретні, найбільш значущі особисті цілі працівників, роз'яснюючи їм, як саме досягнення цілей організації буде позначатися на задоволенні особистих прагнень працівників. Критерієм оптимальної мотивації є ситуація, коли обидві сторони залишаються задоволеними.

Професіоналізм і ефективність діяльності педагогів закладу дошкільної освіти значною мірою залежать від організації системи мотивації та стимулювання .

Позитивна стратегія забезпечення мотивації зорієнтована на врахування потреб, інтересів, життєвих планів працівників та досягнення певної згоди між мотивацією освітньої установи в цілому та мотиваціями конкретних працівників.. Для забезпечення позитивної мотивації керівникові доцільно використовувати такий алгоритм дій:

а) визначення основних потреб освітнього колективу (а також окремих працівників) і міри значущості кожної з них;

б) визначення конкретних факторів, які сприяють актуалізації та задоволенню даних потреб (факторів-мотиваторів) або блокують (факторів – демотиваторів);

в) створення умов для посилення або нейтралізації даних факторів використанням відповідного інструментарію – прийомів, засобів, методів взаємодії з людьми та стимулювання їхньої діяльності.

2. З метою формування сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі і підвищення ефективності управління керівнику слід зважати на цілий комплекс умов. До них належать забезпечення матеріально-технічних, санітарно-гігієнічних та організаційно-управлінських умов,

необхідних для виконання ефективної діяльності; реалізація гуманістичного підходу до управління закладом дошкільної освіти; забезпечення оптимального поєднання формальної та неформальної структур колективу; реалізація науково обґрунтованого добору працівників, що забезпечує їхню психологічну сумісність; створення умов для формування психологічної культури працівників.

Запровадити цикл тренінгових занять з проблеми «Психологічні засоби самовдосконалення і розвитку творчого потенціалу особистості», який складався з чотирьох модулів (рівнів), при цьому кожний наступний модуль був логічним продовженням і завершенням попереднього:

I модуль – «Ваш успіх у відкритті ваших можливостей» є базовим курсом, «азбукою».

II модуль – «Методи подолання життєвих криз і розвиток стресостійкості, здібності до швидкої адаптації».

III модуль – «Сучасні психотехнології створення адекватної самооцінки, впевненості в собі, придбання спроможності здійснювати новий можливий вибір».

IV модуль – «Ефективні стратегії: створення позитивної мотивації, відкриття своєї місії, прийняття рішень і постановки цілей».

3. Ефективному формуванню психологічної готовності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти до роботи в команді істотно сприяє використання системи тренінгових програм (автори Л. Карамушка та О. Філь).

Формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді», яка забезпечує розвиток в учасників:

- а) позитивної мотивації до роботи в команді;
- б) навичок виконання основних ролей та партнерської взаємодії в команді;
- в) основних характеристик конкурентоздатності.

4. Керівникові застосовувати гнучкий стиль керівництва – адаптивний, який зможе бути дієвим у конкретному колективі конкретного закладу, конкретній ситуації, враховуючи всі індивідуальні особливості кожного члена колективу.

5. У кожному конкретному освітньому закладі свій колектив, відмінний від будь – якого іншого, з власними традиціями, особливостями та особистостями. Тому не можна дати конкретних рекомендацій, які будуть дієвими в будь-якому колективі. Усе залежить від керівника, його стилю керівництва в конкретному колективі з урахуванням його особливостей, відмінностей.