

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

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ
ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

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

Керівник: доцент кафедри дошкільної та початкової
освіти, к. п. н. _____ Н. В. Вахняк

Рецензент: доцент кафедри дошкільної та початкової
освіти, к. п. н., доц. _____ 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

Волобой Дар'ї Володимирівні

1. Тема роботи: «Синергетичний підхід в управлінні закладом дошкільної освіти»

керівник роботи Вахняк Надія Вікторівна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри дошкільної та початкової освіти
затверджені наказом ЗНУ від «26» вересня 2023 року № 1504-с

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: матеріали педагогічної практики, курсових робіт.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначено сутність ключових понять дослідження; проаналізовано синергетичний підхід у науковому дискурсі; окреслено організаційну структуру та керівні механізми системи управління ЗДО; охарактеризовано моделювання управлінської діяльності як засіб ефективного розвитку дошкільного закладу; теоретично обґрунтувати модель і методику запровадження моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

5. Перелік графічного матеріалу: 4 таблиці, 2 рисунка.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вахняк Н.В.	05.02.23 р.	05.02.23 р.
Розділ 1	Вахняк Н.В.	15.04.23 р.	15.04.23 р.
Розділ 2	Вахняк Н.В.	09.06.23 р.	09.06.23 р.
Висновки	Вахняк Н.В.	14.09.23 р.	14.09.23 р.
Додатки	Вахняк Н.В.	26.11.23 р.	26.11.23 р.

7. Дата видачі завдання 02.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ Волобой Д. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Вахняк Н. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 68 с., 4 таблиці, 2 рисунка, 74 джерела, 4 додатка.

Мета дослідження: розроблення і теоретичне обґрунтування моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

Об'єкт дослідження: процес управління закладом дошкільної освіти.

Предмет дослідження: модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

Методи дослідження: загальні методи наукового пізнання – діалектичний і логічний методи пізнання, абстрагування, аналіз і синтез, індукція й дедукція при визначенні ключових понять, керівних механізмів системи управління закладу дошкільної освіти, аналізі синергетичного підходу у науковому дискурсі, моделювання управлінської діяльності як засобу ефективного розвитку дошкільного закладу; методи теоретичного дослідження – педагогічний аналіз філософської, психологічної, педагогічної літератури, нормативно-правових документів та узагальнення отриманої інформації з метою дослідження сутності, структури керівних механізмів та організаційних умов запровадження Моделі управлінської діяльності в систему закладу дошкільної освіти.

Теоретичне значення роботи полягає в науковому обґрунтуванні моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти та методики запровадження Моделі управлінської діяльності в систему ЗДО.

Галузь використання: заклади дошкільної освіти.

СИНЕРГЕТИКА, СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД, ЗАКЛАД ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ, УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, МОДЕЛЬ, КЕРІВНІ МЕХАНІЗМИ

SUMMARY

Voloboi D. V. Synergistic Approach in Managing of a Preschool Education Institution

The qualification work consists of an introduction, two parts, conclusions, a list of used sources (74 articles, 5 of foreign origin), appendices.

According to the professional standard “Head (director) of a preschool education institution”, as a key figure in the implementation of management activities, a new generation leader should be able to rethink the theory of management of an educational organization, to look for effective approaches that would promote self-development, self-management, self-reflection and self-evaluation of management activities, implement innovative management models.

The purpose of the study: development and theoretical justification of the model of a synergistic approach in the management of a preschool education institution.

- 1) determine the essence of the key concepts: “preschool education institution”, “management”, “synergy”, “synergistic approach” and analyze the synergistic approach in scientific discourse;
- 2) to outline the organizational structure and management mechanisms of the management system of the ZDO;
- 3) to characterize the modeling of managerial activity as a means of effective development of a preschool institution;
- 4) to develop and theoretically substantiate a model of a synergistic approach in the management of a preschool education institution;
- 5) establish the methodology and organizational conditions for the introduction of the Management Activity Model into the system of the preschool education institution.

The object of research is the process of managing a preschool education institution.

The subject of the study is a model of a synergistic approach in the management of a preschool education institution.

Part 1 “Scientific and theoretical aspects of the synergistic approach in the management of a preschool education institution” reveals the essence of the concepts “preschool education institution”, “management”, “synergetics”, “synergistic approach”, analysis of the synergistic approach in scientific discourse; the organizational structure and management mechanisms of the preschool education institution are defined in the context of a synergistic approach.

In part 2 “Theoretical substantiation of the model of synergistic approach in the management of preschools”, modeling of managerial activity was considered as a means of effective development of a preschool institution; a model of a synergistic approach in the management of a preschool education institution was developed and theoretically substantiated; the methodology for introducing the Model of management activity into the system of a preschool education institution in the context of a synergistic approach was concluded, organizational management mechanisms, prerequisites for effective management of a preschool institution, non-traditional forms and methods of activating the teaching staff, principles of management activities aimed at synergistic planning, motivation for self-development, self-organization were revealed and self-management.

The obtained results can be used by heads of preschool institutions, Methodist teachers when designing the educational process to solve problems related to the use of a synergistic approach in the management of a preschool education institution.

Keywords: synergy, synergistic approach, preschool education institution, management, model, management mechanisms.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Науково-теоретичні аспекти синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.....	12
1.1. Сутність ключових понять: «заклад дошкільної освіти», «управління», «менеджмент», «синергетика», «синергетичний підхід»	12
1.2. Аналіз синергетичного підходу у науковому дискурсі.....	22
1.3. Організаційна структура та керівні механізми системи управління закладу дошкільної освіти в контексті синергетичного підходу.....	31
Розділ 2. Теоретичне обґрунтування моделі синергетичного підходу в управлінні ЗДО	41
2.1. Моделювання управлінської діяльності як засіб синергетичного підходу в управлінні ЗДО	41
2.2. Модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти	50
2.3. Методика запровадження Моделі управлінської діяльності в систему ЗДО.....	65
Висновки.....	73
Список використаних джерел.....	75
Додатки.....	82

ВСТУП

Стрімкий розвиток сучасної дошкільної освіти характеризується пошуком нових підходів, управлінських дій до побудови освітнього процесу закладу дошкільної освіти. Впровадження нових підходів до освітнього процесу в закладах дошкільної освіти має розпочинатися зі змін в управлінській діяльності. Відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», як ключова фігура в здійсненні управлінської діяльності має бути керівником нової генерації, здатним переосмислити теорію управління освітньою організацією, шукати дієві підходи, які б сприяли саморозвитку, самоуправлінню, саморефлексії та самооцінюванню управлінської діяльності, впроваджувати інноваційні моделі управління.

Актуальність порушеної проблеми підтверджується основними положеннями законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Національної доктрині розвитку освіти XXI століття, Концепцією Нової української школи, державним стандартом «Базовим компонентом дошкільної освіти» та інших основних нормативно-правових та директивних документах, які унормовують вимоги суспільства до управлінської діяльності керівника ЗДО.

Управління – це складна, різнобічна діяльність директора закладу освіти, що визначається організаційними, педагогічними, соціальними, психологічними та технічними аспектами і дає можливість розглядати дошкільний заклад як соціально-педагогічну систему. Все це ускладнює завдання процесу управління та потребує подальшого розвитку теорії й практики управління закладом освіти.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, пошук вирішення проблеми управління закладом освіти, порушено лише кілька десятиліть. Наукові основи управлінської діяльності керівника закладу освіти знайшли своє відображення у працях вітчизняних дослідників А. Аніщук, В. Бондаря,

О. Голік, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, О. Лебідь, В. Маслова, С. Немченко, Н. Островерхової, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, Є. Хрикова, Т. Шамової та ін., які дозволили зробити певні висновки щодо формулювання сутності поняття «управління закладом освіти» – це спеціально організована діяльність, скерована на створення певних умов для досягнення цілей організації, поставлених освітніх цілей і цілей розвитку закладу освіти й пов'язують її з дефініцією «взаємодія». З точки зору зарубіжних дослідників М. Альберта, С. О'Доннел, М. Мескон та Ф. Хедоурі, управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації.

Науково доведено, сучасний директор закладу дошкільної освіти повинен передбачати управлінську, організаційну та іншу діяльність, що використовується у освітньому процесі, бути професійно компетентним керівником здатним до проектування та аналізу ефективності організації освітнього простору, управління персоналом та командної взаємодії, забезпечувати організацію освітнього процесу з урахуванням запитів його учасників, надавати методичну підтримку та супровід педагогічному персоналу, планувати та реалізовувати індивідуальний професійний розвиток та самоосвіту.

Чимало вітчизняних (В. Андрущенко, С. Вітвицька, О. Вознюк, С. Гончаренко, О. Дубасенюк, І. Зязюн, О. Ковшар, В. Кремень, В. Лутай, А. Свідзинський, Л. Ткаченко, В. Цикін та ін.) і зарубіжних (Е. Янч, П. Друкер, Ф. Капра, П. Корнінг, Ж. Ліотар, Г. Саймон, С. Улама, А. Чандлер та ін.) учених вказують на необхідність та ефективність використання синергетичного підходу в управлінській діяльності закладу освіти. З'ясовано, синергетика – це спосіб поглянути на проблему освіти відповідно до сучасних вимог. Через призму синергетичного підходу можна розв'язати більшість освітніх суперечностей, які існують між авторитарним і вільним типами педагогічної діяльності, між теоріями спадковості й виховання, формування суб'єктів освітнього процесу тощо. На думку вчених, синергетичний підхід зводиться до

самореалізації та саморозвитку особистості на основі постійної взаємодії усіх учасників освітнього процесу.

Однак, незважаючи на багатоаспектне висвітлення проблеми управлінської діяльності в закладі дошкільної освіти, питання синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти, залишається актуальним і зумовлено наявністю суперечностей між:

– вимогами професійного стандарту «Керівника (директора) закладу дошкільної освіти» до професійної компетентності керівника закладу і готовністю директора здійснювати управлінську діяльність в контексті синергетичного підходу;

– необхідністю комплексної, систематичної, взаємозалежної реалізації керівних механізмів управлінської діяльності і невмінням керівника здійснювати цей процес.

Наявність означених суперечностей, актуальність цієї проблеми, її важливість для педагогічної теорії і недостатній рівень розробленості щодо освітньої практики зумовили вибір теми дослідження: «Синергетичний підхід в управлінні закладом дошкільної освіти».

Мета дослідження полягає в розробленні і теоретичному обґрунтуванні моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність ключових понять: «заклад дошкільної освіти», «управління», «менеджмент», «синергетика», «синергетичний підхід» та проаналізувати синергетичний підхід у науковому дискурсі.

2. Окреслити організаційну структуру та керівні механізми системи управління ЗДО.

3. Охарактеризувати моделювання управлінської діяльності як засіб ефективного розвитку дошкільного закладу.

4. Розробити та теоретично обґрунтувати модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

5. Укласти методiku та організаційні умови запровадження Моделі

управлінської діяльності в систему закладу дошкільної освіти.

Об'єкт дослідження – процес управління закладом дошкільної освіти.

Предмет дослідження – модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань послуговувалися наступними методами дослідження:

– загальні методи наукового пізнання: діалектичний і логічний методи пізнання, абстрагування, аналіз і синтез, індукція й дедукція при визначенні ключових понять, керівних механізмів системи управління закладу дошкільної освіти, аналізі синергетичного підходу у науковому дискурсі, моделювання управлінської діяльності як засобу ефективного розвитку дошкільного закладу;

– методи теоретичного дослідження: педагогічний аналіз філософської, психологічної, педагогічної літератури, нормативно-правових документів та узагальнення отриманої інформації з метою дослідження сутності, структури керівних механізмів та організаційних умов запровадження Моделі управлінської діяльності в систему закладу дошкільної освіти.

Використані методи забезпечили комплексне пізнання предмета дослідження, дали можливість якісно проаналізувати науково-теоретичні дані.

Теоретичне значення роботи полягає в науковому обґрунтуванні моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти та методики запровадження Моделі управлінської діяльності в систему ЗДО.

Укладені модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти і методика запровадження Моделі управлінської діяльності в систему ЗДО можуть бути використані керівниками дошкільних закладів, вихователями-методистами при вирішенні управлінських завдань.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИНЕРГЕТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність ключових понять: «заклад дошкільної освіти», «управління», «менеджмент», «синергетика», «синергетичний підхід»

Сьогодні заклад дошкільної освіти стає все більш складною соціальною системою і безперервно проходить стадію трансформації. Зміни, які відбуваються в суспільстві змушують педагогів швидко реагувати, проводити якісні модифікації не тільки в освітньому процесі, а й у системі управління. Усе це ускладнює завдання процесу управління закладом дошкільної освіти, потребує подальшого розвитку теорії та практики управління соціально-педагогічними системами в контексті завдань, які ставлять перед освітою закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», Національна доктрина розвитку освіти XXI ст. тощо.

З огляду на специфіку проблеми дослідження розглянемо сутність ключових понять. Нормативне визначення «заклад дошкільної освіти» розкрито у ст. 11 Закону України «Про дошкільну освіту» – це навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту [24].

На думку Є. Хрикова, навчальний заклад – реальна, складна, динамічна, відкрита, ймовірна з елементами детермінованості, цілеспрямована система, яка функціонує за допомогою внутрішнього та зовнішнього державного управління [68].

У своїх напрацюваннях науковці (О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь, С. Немченко) наголошують, навчальний заклад – це динамічна система, яку можна розглядати як інтегральний процес життєдіяльності, що складається з чотирьох великих компонентів, кожен з яких узгоджено із відповідною

складовою великої підсистеми закладу: освітньою, інноваційною, управлінською та забезпечення [62, с. 50].

Звернувшись до словникових джерел окреслимо сутність поняття «заклад дошкільної освіти». Так, у словнику термінів і понять сучасної освіти Л. Михайлова, О. Пагава, О. Проніна зазначають, що заклад освіти – юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність [57, с. 65].

В українському педагогічному енциклопедичному словнику С. Гончаренко зафіксовано, «дитячий садок – заклад для суспільного виховання дітей дошкільного віку. Дитячий садок як тип установ існує під тією чи іншою назвою в різних країнах і є першою ланкою в загальній системі народної освіти» [14].

За словником-довідником К. Крутій, О. Фунтікової, заклад дошкільної освіти – навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту [16, с. 82].

Проведений аналіз наукових джерел свідчить, заклад освіти як об'єкт управління досліджували А. Аніщук, О. Голік, О. Кривильова, К. Крутій, О. Лебідь, Н. Маковецька, О. Мармаза, Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, С. Немченко, Є. Павлютенков, І. Романюк, О. Тимофеева та ін.

З позиції науковців, управління сучасним закладом дошкільної освіти – це складний процес, який складається із раціонального вибору цілей та завдань; опануванні та ґрунтовному аналізі досягнутого рівня освітньої діяльності; системи планування та проєктування розвитку всіх внутрішніх систем дошкільного закладу; виявлення та впровадження перспективного педагогічного досвіду, використання інноваційних досягнень науки та практики щодо формування професійної компетентності педагогів; продуктивного контролю за якістю освітнього процесу, побудованого на гуманістичних засадах тощо. Від якості процесу управління залежить якість результату діяльності закладу дошкільної освіти.

Існують різні підходи до визначення сутності поняття «управління». Найбільш загальне поняття «управління» в перекладі з латинської означає діяльність під чийось керівництвом, служба в підпорядкуванні.

У філософському розумінні управління розглядається як функція високоорганізованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети [65, с. 657].

Деякі науковці (К. Грищенко, Г. Єльнікова, А. Файоль, Є. Хриков) визначення сутності поняття «управління» пов'язують з поняттям «діяльність», досліджують процес управління як діяльність з реалізації цілей закладу. Це формулювання є важливим з точки зору зорієнтованості у визначенні на отримання предметного результату. Але водночас воно не акцентує увагу на зміні в перебігу цієї діяльності суб'єктного досвіду учасників освітнього процесу.

Інші дослідники (Л. Даниленко, В. Журавель, В. Пікельна, Ф. Хмель) розглядають управління через призму впливу однієї системи на іншу, однієї людини на другу чи групу людей, як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт та зміну останнього. Як бачимо, таке трактування слабо враховує суб'єкт-суб'єктну природу управління, активність визнається лиш за тим, хто управляє, а той, ким управляють, сприймається як пасивний виконавець, який вимогливо дотримується нав'язаних йому норм.

Зокрема, В. Пікельна інтерпретує управління як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування для того, щоб циклічно здійснюваний перехід у якісно новий стан сприяв досягненню якісно нових завдань [47, с. 55].

В. Журавель визначає управління як систему заходів впливу, способів підтримки в заданих параметрах її структури [22].

Отже, виходячи з вище сказаного, можемо зробити певний висновок, представники даного підходу сутність поняття «управління» вбачають у впливі однієї соціальної підсистеми – «керуючої», на іншу – «керовану» з метою

здійснення її функціонування і розвитку в заданому напрямі. Звідси випливає, що провідною настановою означеного управління є добір таких форм й методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, які б забезпечували цілеспрямовану зміну його згідно до управлінського задуму.

Суб'єктами управління в закладі дошкільної освіти є керівник – директор закладу та вихователь-методист, керовану підсистему утворюють – педагоги закладу (вихователі, психологи, музичні керівники, інструктори з фізичної культури тощо), діти, батьки.

На підставі зазначеного сформулюємо наступне, управління педагогічною системою – це взаємодія керуючої й керованої підсистеми, яка спрямована на забезпечення її ефективного функціонування, розвитку й досягнення поставленої мети.

З позиції інших науковців (К. Грищенко, Г. Єльнікова, Н. Михайліченко, Г. Пономарьова, І. Прокопенко та ін.) визначення сутності поняття «управління» пов'язують з дефініцією «взаємодія». На думку дослідників, управління закладом освіти – це цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості й інших суб'єктів освітнього процесу, що спрямована на налаштування і перенесення на більш якісний рівень взаємодії та відповідає закономірностям, передбачає його розвиток, і забезпечує одержання бажаного результату.

Проведений аналіз свідчить, найчастіше термін «управління» науковці визначають як:

- самостійну науку;
- цілеспрямований, планомірний вплив на об'єкт із метою змінити його стан чи поведінку у зв'язку зі змінами обставин;
- спеціальний вид діяльності, що не тільки зводиться до досягнення цілей системи, організації, а й являє собою спосіб підтримки цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування і розвитку;
- суб'єкт-суб'єктні відносини, зміст яких визначається характером власності.

Відтак, згідно з концепцією К. Грищенко, управління окреслюється як вид діяльності, який характеризується взаєминами людей, що складаються в процесі вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень [58, с. 3].

М. Альберт, М. Мескон та Ф. Хедоурі відзначають, управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [39]. Огляд теоретичних джерел (Г. Єльнікова [21], А. Прокопенко [51], Т. Рогова [51]) дозволив зробити певні висновки щодо формулювання сутності поняття «управління закладом освіти» як особливу діяльність, у якій суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва і контролю забезпечують організованість спільної діяльності дітей, педагогів, батьків та обслуговуючого персоналу, спрямованість на досягнення поставлених освітніх цілей і цілей розвитку закладу освіти.

З точки зору науковців В. Бондар, С. О'Доннел, А. Файоль, Є. Хрикова, управління – це спеціально організована діяльність, скерована на створення певних умов для досягнення цілей організації. Є. Хриков суттю управлінської діяльності щодо створення педагогічних умов для роботи закладу освіти окреслює модифікацію – перенесення положень педагогіки, психології та передового педагогічного досвіду в практику роботи закладу освіти [67, с. 22].

Схожий погляд до розкриття сутності управління закладом освіти як «створення умов» спостерігаємо у В. Бондаря який вказує, що метою управлінської діяльності є надання дієвої допомоги педагогічному колективу щодо підвищення якості навчання і виховання дітей [4].

Так, до основних умов, що забезпечують досягнення поставленої мети, функціонування, а також розвиток педагогічної системи, відносяться: прогностичні, педагогічні, психологічні, кадрові, організаційні, інформаційні, правові, матеріально-фінансові, комунікаційні, санітарно-гігієнічні, медичні та інші умови важливі для управління закладом дошкільної освіти.

Логіка дослідження вимагає поряд із поняттям «управління» розглянути осучаснений термін «менеджмент». Отже, термін «менеджмент» виникнув

наприкінці ХІХ ст. й має американське походження. У 1881 р. Дж. Вартон перший почав проводити курс з «менеджменту» і тільки у 80-х роках ХХ ст. цей термін почав зустрічатися у вітчизняній управлінській літературі.

Аналіз літератури засвідчує слово «менеджмент» походить від дієслова «*to manage*», що в перекладі означає – управляти, яке у свою чергу утворене від латинського «*manus*» – рука. Це твердження означає «керівництво людьми».

Сутність поняття «менеджмент» розкривали як зарубіжні (М. Альберт, П. Друкер, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін.), так і вітчизняні науковці (Т. Бабюк, О. Вашак, Т. Вороніна, Г. Закорченна, І. Кіндрат, В. Крижко, К. Крутий, В. Кузьменко, О. Янко та ін.).

На думку П. Друкер, термін «менеджмент» має полісемантичний характер, тому що менеджмент виконує певну функцію і містить соціальний статус людей, які її виконують, і навчальну дисципліну, і галузь наукового дослідження [17].

На підставі досліджень М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та інших учених визначено: менеджмент – це уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей; діяльність, яка відповідно до цілей та завдань закладу розробляє плани, визначає не лише, що і коли потрібно робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили керівники, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль [39].

Вітчизняні науковці О. Вашак, Г. Закорченна, І. Кіндрат, В. Кузьменко, О. Янко зазначають, що на сьогодні немає єдиного, однозначного визначення сутності поняття «менеджмент». Окреслимо деякі із них.

Менеджмент – це сукупність принципів, форм, методів управління педагогічними системами та суб'єктами освітнього закладу, побудованих на наукових засадах [7]. Найбільш вживаним сьогодні у вітчизняній літературі є термін «педагогічний менеджмент» який розкриває свою сутність як теорію, методику і технологію ефективного управління педагогічними системами.

Як зазначає в своєму дослідженні Г. Закорченна, педагогічний

менеджмент у дошкільній освіті – це специфічний вид інтелектуальної діяльності, що реалізується через систему дій особистості та впливу на об'єкт управління шляхом науково обґрунтованого аналізу, прогнозування, планування, організації, контролю і оцінки якості їх функціонування з метою досягнення високої ефективності соціально-значущих освітньо-виховних результатів [25, С. 112–113].

Зокрема І. Кіндрат стверджує, сучасний менеджмент – це не набір єдино правильних методів управління, готових рецептів і правильних відповідей на всі запитання керівництва ЗДО. Менеджмент – це теорія, технологія й мистецтво управління, що постійно оновлюється банком новітніх ідей, уявлень, спостережень, практичних рекомендацій, звернення до яких дає можливість свідомо осмислювати та виконувати посадові обов'язки менеджера як професійно підготовленого і функціонально обізнаного керівника [28, с. 142]. Нам імпонує думка науковиці щодо сучасного менеджменту дошкільної освіти, пошуку оптимальних та ефективних технологій управління закладами дошкільної освіти.

Перш ніж перейти до сутності поняття «синергетичний підхід», розглянемо визначення «підхід». На підставі досліджень О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь, С. Немченко та інших науковців нами визначено, що на сьогодні існує велика кількість підходів до здійснення управлінської діяльності, які в свою чергу базуються на загальних поглядах на місце й роль управління, що склалися у сучасному світі. Було з'ясовано, підхід – це думка, погляд, з позиції якої розглядається об'єкт.

Наявні підходи відрізняються один від одного концептуально: наприклад, частина підходів орієнтована на технологію управлінської діяльності, а їх автори розглядають управління як різновид «технологічної праці», інша частина вбачає сенс управління в розвитку суб'єктів освітнього процесу, в організації їх стосунків, потреб, мотивів і створенні певних умов для реалізації людини, треті ж прагнуть поєднати різні погляди й точки зору.

Під час організації освітнього процесу та проведення науково-

педагогічних досліджень науковці і практики послуговуються такими підходами: проблемно-функціональний, мотиваційний, культурологічний, рефлексивно-інноваційний, акмеологічний, аксіологічний, гуманістичний, ситуаційний, оптимізаційний, дослідницький, діяльнісний, системний, адаптивний, синергетичний, комунікативний та інші.

Сучасні кардинальні зміни в житті українського суспільства вимагають нового підходу до управління закладом дошкільної освіти. Відтак, зосередимо увагу на сутності поняття «синергетичний підхід» в управлінні ЗДО.

Засновником терміну «синергетика» вважається німецький вчений Г. Хакен. На його думку «синергетика» виявляється у спільному колективному результаті взаємодії великого числа підсистем, що спричинюють утворення стійких структур і самоорганізації в складних системах [66, с. 9]. Означений термін походить від грецького слова «synergeia» – «співдружність», «співробітництво», вказує на узгодженість, взаємодію усіх суб'єктів освітнього процесу.

Чимало вітчизняних (В. Андрущенко, С. Вітвицька, О. Вознюк, С. Гончаренко, І. Зязюн, О. Ковшар, В. Кремень, В. Лутай, В. Прісняков, А. Свідзинський, О. Сухомлинська, Л. Ткаченко, В. Цикін та ін.) і зарубіжних (В. фон Гумбольдт, П. Друкер, Ф. Капра, П. Корнінг, Ж. Ліотар, Г. Саймон, С. Улама, А. Чандлер, Ч. Шеррінгтон та ін.) учених досліджували сутність поняття «синергетики», «синергетичного підходу» в освіті.

З'ясовано, синергетика – це новий міждисциплінарний напрям наукових досліджень, який вивчає закономірності виникнення, формування й розвитку систем, для яких властива відкритість, процеси самоорганізації та нелінійність.

В. Кремень у своїй праці «Синергетика і творчість» зауважує «Синергетика – це спосіб поглянути на проблему освіти відповідно до сучасних вимог» [55, с. 17]. Методологічна цінність синергетики в системі освіти зводиться до того, що її методи дають можливість вивчати загальні закономірності в поведінці систем будь-якої природи, а це дозволить зрозуміти принципи, які є основою сучасної системи освіти.

Згідно з дослідженням О. Ковшар, синергетика є складним комплексом взаємодієвих динамічних систем, вона може слугувати науковим підґрунтям педагогічних досліджень. До ключових понять синергетики відносимо: самоорганізацію, відкритість, нелінійність, флуктуацію, систему, процес, вірогідність, інформацію, зворотній зв'язок, кооперативну взаємодію, точку біфуркації, хаос, випадковість [29, с. 81].

Отже, синергетика намагається побудувати моделі процесів виникнення більш високих рівнів організації закладу освіти із більш низьких; прогнозує цілеспрямовану побудову більш високо організованого об'єкта, системи більш організованих елементів.

Як зазначає С. Гончаренко, синергетика ставить за мету «...пізнання загальних принципів самоорганізації систем різної природи – від фізичних до соціальних, аби лише вони мали такі властивості, як відкритість, нелінійність, нерівноважність, здатність підсилювати випадкові флуктуації» [14, с. 420].

Науковцями (В. Андрущенко, С. Барда, О. Вознюк, С. Гончаренко, І. Зязюн, В. Кремень) доведено, синергетика сьогодні використовується й у ролі методу вирішення конкретних завдань, спричинює переоцінку усієї попередньої системи знань посередництвом нового способу бачення світу.

Вважаємо за доцільне у процесі дослідження синергетичного підходу у системі освіти, розглянути деякі аспекти синергетики:

– у модернізації системи освіти – як методологічний засіб втілення ідей гуманізації і гуманітаризації, інтеграції, фундаменталізації на теоретичному і методологічному рівнях метапредметних знань, які виступають головними стратегічними лініями освіти;

– у процесі навчання – як методологічна основа для аналізу, прогнозування, моделювання та проектування освітнього процесу основного об'єкта педагогічних досліджень, вивчення його суперечностей і закономірностей, дослідження складних об'єктів і явищ оточуючого світу;

– у проектуванні та адаптації змісту напрямів освіти – як навчальний матеріал, необхідний для формування світоглядних, методологічних і

синергетичних знань та вмінь;

– в освітньому процесі – як засіб організації системи розвитку суб'єктів освітнього процесу та формування в них культурних цінностей і синергетичного стилю мислення;

– в педагогічній інновації – для наукового обґрунтування використання інноваційних технологій і методик в освітній діяльності.

У своїх дослідженнях О. Вознюк розкриває сутність синергетичного підходу як методу аналізу явищ різної природи, у виявленні і пізнанні синергетичних закономірностей, що керують процесами самоорганізації в різних соціоприродних системах, і передбачає врахування природної самоорганізації цих систем. Синергетичний підхід у педагогіці полягає в аналізі педагогічних явищ з позиції синергетичної методології, що дозволяє розширити теоретичний та практичний аналіз педагогічних систем. Процес такого аналізу як засобу досягнення певної пізнавальної мети можна назвати методом, який включає вихідні положення синергетики та відображає характер (можливість, доцільність, обмеженість, специфіку тощо) їх використання у педагогічній сфері [10].

Беручи до уваги трактування вчених, існуючі проблеми освіти у тому числі й дошкільної, завдяки синергетичному підходу можуть отримувати не тільки оригінальні, а й перспективні рішення. Це дає підстави вважати, що сьогодні в педагогічній практиці настав час застосовувати концепцію синергетики, синергетичного підходу, тому що біфуркаційний механізм розвитку, на засадах якого будується процес самоорганізації, перебування хаосу і порядку, є загальним принципом світобудови, характерним для найзагальнішого виду.

З огляду на це, означений підхід розглядається як подальший розвиток іншого підходу – системного, що дає педагогу нові можливості для дослідження та виконання управлінської діяльності. Іншими словами синергетика є системним підходом до складних нелінійних систем із їх властивостями нестійкості, невірноваги, біфуркації, самоорганізації тощо.

Виходячи з вище сказаного зазначимо, синергетичний підхід не може продемонструвати абсолютно все, що відбувається на сучасному етапі в освіті та науці, проте він ініціює у педагогів певне синергетичне світобачення, дозволяє зрозуміти важливість цілісної, міжпредметної організації, враховувати у своїй діяльності отримані знання, уміння й навички, розкрити сутність окремих складників у розвитку педагогічних процесів та явищ.

1.2. Аналіз синергетичного підходу у науковому дискурсі

Інтенсивний розвиток суспільства потребує модифікації застарілої дидактичної моделі, згідно з якою людина отримує знання від народження й в подальшому має можливість бути освіченою, розвиненою особистістю. Так як постійний розвиток науки веде до зміни підходів, вимагає швидкої, й в той же час адекватної трансформації освітніх систем, то враховуючи усі поточні зміни, можна дезорієнтуватися й втратити цілісність та життєздатність, якщо повністю відмовитися від сталих структур. Безумовно, потрібне адекватне поєднання стабільності й мінливості, що наразі вже є синергетичною. Як показав попередній аналіз поняття «синергетичний підхід», «синергетика» визначаються як динамічна рівновага між мінливістю й стійкістю. Динамічна стійкість властива всім складним нелінійним системам, які вивчає синергетика [1; 7; 11].

Застосування синергетичного підходу в освіті означає: пізнання загальних принципів, що лежать в основі процесів самоорганізації, які реалізуються в закладах освіти; здійснення міждисциплінарного аналізу наукових ідей, методів, і моделей, розкриття їхнього потенціалу у взаємодії з усіма суб'єктами освітнього процесу; вивчення проблеми міждисциплінарного діалогу, виявлення особливостей сучасних соціальних, когнітивних і комунікативних ситуацій тощо [8].

Аналіз наукових джерел засвідчив багатогранність порушеної нами

проблему, актуалізувавши потребу в її вивченні.

Синергетичний підхід в освіті ґрунтується на концепціях та ідеях зарубіжних дослідників, опрацьованих в рамках синергетики і системної теорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Синергетичний підхід у концепціях зарубіжних дослідників	
Дослідники	Концепції та ідеї синергетичного підходу в освіті
П. Сенге (Peter Senge) [73]	Розкриття сутності поняття «вчимося навчатися» та концепції «організації як системи»; наголошував на важливість системного мислення та розвитку навичок саморегуляції в освіті.
М. Уїтлі (Margaret Wheatley) [74]	Зробила значний внесок у розвиток синергетичного підходу в освіті; розглядав освіту як динамічний процес, що включає в себе взаємодію між суб'єктами освітнього процесу та освітнім середовищем; підкреслював важливість самоорганізації і взаємодії в освітньому
Е. Янч (Erich Jantsch) [72]	Досліджує організаційні та освітні системи з точки зору самоорганізації та взаємодії; вказує на важливість створення освітніх спільнот та зміни підходів до управління освітніми закладами.
Ф. Капра (Fritjof Capra) [71]	Розглядав синергетичні принципи та їхнє застосування в освіті; акцентував увагу на важливості інтердисциплінарності та розуміння взаємозалежності різних аспектів знань.

Проведений теоретичний аналіз свідчить про те, що вчені зробили суттєвий внесок у розвиток синергетичного підходу в освіті, сприяли

розумінню важливості взаємодії, взаємозалежності та самоорганізації в освітньому процесі закладів освіти.

Інші зарубіжні (С. Бонка та С. Грехема) [70] та вітчизняні (Ф. Власенко, В. Кремень, Т. Степанова) [9; 32; 59] науковці у своїх працях окреслюють синергетику як науку, що досліджує процес переходу складної системи із неупорядкованого до впорядкованого стану.

У контексті синергетики можна визначити механізми самоорганізації суб'єктів освітнього простору та управління цими процесами. Як зазначають науковці, процеси самоорганізації мають значну кількість складових елементів, які пов'язані між собою ймовірнісними характеристиками.

Звернення до наукових джерел (А. Євтодюк, В. Курейчик, В. Писаренко) засвідчують, що синергетика розглядає еволюційні процеси розвитку складної відкритої системи як явище її самоорганізації. В умовах сьогодення процеси самоорганізації є еволюційними, тож система здатна до саморозвитку. Відповідно синергетичний підхід дає змогу розглядати особистість як відкриту систему, яка здійснює перехід від розвитку до саморозвитку [20; 36].

Науковці стверджують, синергетичний підхід розкриває особистісний розвиток педагогів не тільки як поступовий, лінійний та безконфліктний процес, а й як процес, що супроводжується розбіжностями, які спричинюють трансформацію ціннісних орієнтацій, самопізнавальну і самовиховну активність суб'єктів освітнього процесу в рамках сучасного інформаційно-освітнього середовища. Разом із тим, професійні рішення та дії характеризуються не лише знаннями педагогічних закономірностей, сформованими вміннями і навичками, змістом і результатами аналітико-синтетичної діяльності, а й через розуміння власних психічних процесів, аналізу особливостей власного стилю роботи [32].

З позиції нашого дослідження, синергетичний підхід дає можливість вивчати педагога як «відкриту систему», що саморозвивається та не перебуває в рівновазі, але таку, що має стійкість за доцільність самоорганізації хаосу потенційних станів у певні структури і володіє власними можливостями для

саморозвитку. Розвиток індивідуального стилю педагогічної діяльності з точки зору синергетики неможливий без ґрунтовного аналізу внутрішніх можливостей педагога.

Згідно трактування Т. Степанової, синергетичний підхід дає можливість порівнювати і демонструвати еволюцію та динаміку трансформацій змісту дошкільної освіти як інтегрованого, складного, суперечливого і хвилеподібного процесу, що реалізується під впливом багатьох чинників, які в свою чергу спричинюють багатоманітність його прояву в загальній системі освіти українського суспільства впродовж усієї історії розвитку вітчизняної дошкільної освіти [59, с. 16].

В. Лутай популяризуючи використання синергетичного підходу в освіті, зазначає, що через призму синергетичного підходу можна розв'язати більшість освітніх суперечностей, які існують між авторитарним і вільним типами педагогічної діяльності, а також між теоріями спадковості й виховання, формування людини тощо [37].

На думку вчених (О. Вознюк, В. Лутай, О. Дубасенюк та ін.), синергетичний підхід зводиться до самореалізації та саморозвитку особистості на основі постійної взаємодії усіх учасників освітнього процесу, з навколишнім середовищем.

У науковому дискурсі В. Андрущенко, В. Віненко, О. Вознюк, С. Гончаренко, І. Зязюн, В. Ільїн, О. Іонова, В. Кремень, В. Лутай, В. Маткіна, О. Пономарьова, Т. Степанова звертають увагу на розв'язання окремих проблем освіти й педагогіки з використанням синергетичного підходу (іноді його називають ще системно-синергетичним).

На їх думку, використання синергетичного підходу, сприяє процесу покращення характеристик освітньої системи через концепцію методології синергетики, яка може слугувати основою цілісного, діалектичного, відкритого сприйняття світу.

Згідно з визначенням І. Зязюна, синергетика дає розгорнуте уявлення про те, як з хаосу виникає впорядкована складність. У своїй праці науковець

виокремлює три важливі складники використання синергетики в освіті:

- дидактичні аспекти адаптації ідей синергетики у зміст освіти;
- використання їх у моделюванні і прогнозуванні розвитку освітньо-виховних систем;
- застосування в управлінні освітнім процесом [27, с. 8].

Педагогіка значно раніше за інші науки підійшла до розуміння синергетичних ідей. В ході теоретичного аналізу виявлено, що теоретичний підхід у педагогіці «... постає концептуальним базисом як сукупність певних вихідних положень синергетики, згідно яких проводиться теоретичний аналіз педагогічної думки. ...синергетичний підхід акцентує увагу на нагальності розробки нової синергетичної парадигми освіти, що передбачає процес подолання труднощів навчального і педагогічного аспектів педагогічного процесу, які... розкриваються у нових способах його структурування, оновлених методах, що спираються на самостійну пізнавальну активність...» [11, с. 14].

Цілком погоджуємось з думкою В. Кременя, педагогічна синергетика дає можливість по-новому підійти до розроблення проблем розвитку педагогічних систем і педагогічного процесу, розглядаючи їх насамперед з позиції відкритості, співтворчості та орієнтації на саморозвиток [32, с. 5].

У наукових доробках Н. Гавриш знаходимо, що фундаментом синергетичного підходу є нелінійне мислення, здатне сприймати істинну реальність нескінченної змінності світу. Динамічна система (а такими є всі дидактичні системи) в контексті синергетичного підходу трактується як система, зміни в якій визначаються не тільки її станом у певний момент часу, як у класичній динамічній системі, але і її попередніми станами та зовнішніми впливами, в тому числі і випадковостями [12, с. 18].

Науковиця зазначає, синергетична система відноситься до ряду складноорганізованих, яким не можна нав'язувати напрям розвитку, адже вони залежать від цілісної сукупності умов для «запуску» самоорганізації.

У дошкільній освіті синергетичний підхід передбачає розробку

варіативних моделей освітнього процесу, головними принципами якого є взаємодія та співпраця усіх суб'єктів освітнього процесу.

Грунтуючись на аналізі літератури щодо використання синергетичного підходу в сфері педагогічної думки проведемо порівняльний аналіз зіставлення традиційного та синергетичного підходів до освіти [5; 11; 21], для полегшення занесемо їх до таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні аспекти порівняння традиційних та синергетичних підходів до освіти

Аспекти	Традиційний підхід до освіти	Синергетичний підхід до освіти
Особливості педагогічної системи	Мета, завдання і розвиток педагогічної системи задані керуючою установою.	Педагогічна система сама вибирає шлях свого розвитку.
	«Закритий» тип освіти, який орієнтується на передачу знань у межах освітніх закладів.	«Відкритий», «дистанційний» тип освіти впродовж життя, складовими компонентами яких є: передача знань, умінь, навичок, формування відносин людини до світу, виявлення змістів, самовираження, соціальна творчість.
	Можливість редукції освіти до навчання як механічної передачі знань, умінь, навичок, що може зумовлювати й додаткові задачі – виховання особистості.	Навчання і виховання організуються як єдине ціле, елементи якого можна розділити лише у теоретичному наближенні, пізнанні.
	Усталені норми, що уніфікують педагогічну індивідуальність.	Головна мета системи освіти – вільний та всебічний розвиток особистості, індивідуальності.
	Педагогічна система детермінована; структура, елементи і можливості задані, фактор випадковості привнесений ззовні. Допустимий протилежний варіант де система абсолютно випадкова.	Резонанси, невизначеність, випадковість, хаос можуть бути основою формування нових більш-менш детермінованих структур.

	Стохастичні системи (зміни в яких відбуваються під впливом випадкових факторів) врівноважені, невірноваженість шкідлива для гомеостазу системи (стан рівноваги постійно змінюваного середовища, у якому відбуваються освітні процеси).	Необхідна умова самоорганізації – невірноваженість; розвиток відбувається через нестійкості і резонанси.
Особливості педагогічної системи	Кожен елемент педагогічної системи вивчається відносно ізолювано.	Головна увага надається кооперативним діям великої кількості елементів.
	Час зворотний або спрямований таким чином, що здійснюється деградація системи.	Час незворотний; може довершуватися еволюція системи у часі.
	Націлювати на підкорення людиною зовнішнього світу.	Зорієнтована на поєднання пізнання внутрішнього та зовнішнього

Продовження таблиці 1.2

		просторів особистості.
	Спрямована на передачу «чужих» знань та їх репродукцію. Головний акцент направлено на набуття «правильної» інформації. Навчання реалізується як процес розв'язування стандартних задач.	Набуття знань відбувається через організацію власного досвіду, оволодіння методами вирішення виниклих проблем. Діяльність скеровано на зони найближчого розвитку. Характерний індивідуальний темп просування у навчанні.
	Приховування або спотворення дійсних результатів освітньої діяльності.	Зацікавленість усіх суб'єктів освітнього процесу у прозорості та відкритості своїх дій.
	Дисципліна є, як правило, продуктом зовнішнього тиску на особистість.	Формуються умови для актуалізації самодисципліни, самовиховання, особистісної відповідальності за свою долю.
	Зорієнтована на традиційні форми педагогічного впливу, на принцип взаємної узгодженості всієї множини впливів на суб'єктів освітнього процесу, що має призвести до формування однозначного, чіткого сприйняття дійсності.	Виявляється ефект кооперативного, надмалого резонансного, синергійного педагогічного впливів, коли педагогічна дія виходить з власних форм освіти, власних сил, потенцій й стимулює суб'єктів освітнього процесу.

	Організація спільної діяльності педагогів має директивний та епізодичний характер. Не враховуються індивідуальні інтереси та вибір учасників взаємодії. Професійне зростання реалізується за рахунок зовнішньої мотивації.	Спільна діяльність містить систематичний характер, ґрунтується на самостійному виборі утворенню груп співробітництва за їх інтересами. Професійне зростання реалізується за рахунок внутрішньої мотивації.
	Суб'єкт освітнього процесу постає об'єктом зовнішнього впливу. Мета навчання – озброєння знаннями, уміннями та навичками, реалізацією програми розвитку розумових процесів.	Мета навчання – формування особистості, що саморозвивається, як людини культури.
	Авторитарний стиль відносин між керівництвом і підлеглими, педагогом та вихованцем: наставляти, навчати, роз'яснювати. Відносини керівництва і підпорядкування.	Відносини співробітництва, співдружності, методичної співпраці, взаєморегуляція. Створення ситуації об'єднання їх особистісної і професійної сторін.

Продовження таблиці 1.2

Характер відносин між суб'єктами освітнього процесу	Реальне співробітництво унеможливлене, демонструється його імітація як між керівництвом закладу, так і між усіма суб'єктами освітнього процесу.	Учасники освітнього процесу, створюють єдине інтерактивне поле взаємодії, спільно видобуваючи знання, що відповідає принципу «колективної керованої самоосвіти» в рамках якого досягається синергія згуртованість колективу. Зазначене впливає з основного принципу синергетики, науки про відкриті системи та їх саморушійність.
	Суб'єкт-об'єктна модель взаємодії: керівник закладу – педагогічний колектив.	Суб'єкт-суб'єктна модель взаємодії: керівник закладу – педагогічний колектив, педагогічний колектив – педагогічний колектив, педагогічний колектив – керівник закладу.
	У взаєминах людина виступає як об'єкт зовнішнього світу. Педагог для керівника – об'єкт навчання та маніпулювання. Позиція педагога егоцентрична.	Стосунки як з людиною будуються як суб'єкт-суб'єктні. Керівник закладу та педагогічний колектив входять у децентровані взаємини.

	Елементи освітньої системи організуються як суворо ієрархічні складові, що призводить до її догматизації.	Існуюча єдність розмаїття елементів освітньої системи, що реалізується за синергетичним принципом когерентності, внутрішнього системного зв'язку, полягає у тому, що система, яка перебуває у стані самоорганізації, поводить себе як єдине ціле, зміни, що відбуваються у ній, завжди синхронізовані, а при переході на більш високий рівень організації ступінь когерентності зростає, одночасно збільшуючи інформативну ємність системи.
	Суб'єкти освітнього процесу знаходяться у стосунках змагання, суперництва, заздрості, амбіційності, засудження та обговорення один одного, оцінювання, навішування ярликів. Прийняття самого себе за оцінними ролями.	Відбувається становлення стосунків багатопланового сприйняття один одного; на їх основі кристалізується цілісне сприйняття самого себе.
	Суб'єкти освітнього процесу взаємодіють із собою за допомогою механізмів пізнання зовнішнього світу, сприймають себе як об'єкти	Самопізнання реалізується через усвідомлення власного досвіду, в якому відсутні помилки та успіхи, а є лише рівні розуміння власного

Продовження таблиці 1.2

	маніпулювання. Світ усвідомлюється у контексті етично-виховної полярності, протистояння, поділяється на «своїх та чужих», позитивне та негативне, що виникає чинником дезинтеграції людини.	життя. Негативні та позитивні риси людини при цьому сприймаються як рівноцінні ресурси її розвитку. Використовуються специфічні методи поглиблення самосприйняття (релаксаційні та медитативні методики, тренінг-семинар особистісного зростання, соціально-психологічний тренінг, тренінг професійної майстерності, інтерактивні тощо).
	Діяльність педагога рефлексується, осмислюється епізодично, відбувається пошук виходу із глухого кута. У своїй діяльності педагог обмежується емпіричним принципом «спроб та помилок», зорієнтований лише на методичні рекомендації, не досягає рівня концептуально-теоретичного узагальнення свого досвіду, без чого неможливе реальне	Рефлексія, осмислення, усвідомлення власної діяльності має тренувально-навчальний, експериментальний та систематичний характер. У педагога поступово формується науково-теоретичне, системне мислення на підґрунті узагальнення передового педагогічного досвіду.

	професійне зростання.	
	Особистісне пізнання та розвиток педагога має спорадичний, стихійний характер, схожий, скоріше, на протест проти традиційної системи освіти.	Особистісне пізнання та розвиток знаходяться у фокусі уваги, різняться добровільністю та регулярністю. Професійне та особистісне зростання педагога інтегруються. Здійснюється формування надситуативного, творчого мислення.

Коментуючи таблицю зазначимо, що використання ідей синергетики в освіті розглядається як багатоаспектна педагогічна проблема. Зіставлення традиційного та синергетичного підходів до освіти дозволяє зробити певні висновки: трансформація освітньої галузі в Україні вказує на необхідність використання синергетичного підходу в практичній діяльності, що забезпечує не тільки цілісний, системний підхід до освіти, а й сприяє врахуванню динаміки та механізмів самоорганізації учасників освітнього процесу, дозволяє забезпечити єдність процесів навчання і виховання креативної особистості й водночас забезпечує керування освітою та ініціативною діяльністю закладів освіти в умовах демократії. Виходячи з вище сказаного, синергетичний підхід пропонує алгоритм подолання традиційних труднощів освітнього процесу, які розкриваються у нових способах його структурування, оновлених методах взаємодії, спираючись на самостійну пізнавальну активність, спрямовану на формування навичок самостійної постановки і вирішення проблем, у тому числі в процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії.

Отже, синергетичний підхід акцентує увагу на потребу розробки нової синергетичної парадигми освіти, що передбачає процес подолання труднощів в освітньому процесі, які виникають в традиційній системі; впровадження нових форм, методів та прийомів при побудові всього освітнього процесу. Синергетичний підхід в освіті дозволяє аналізувати синергетичні аспекти, а його використання допомагає забезпечити інноваційний підхід до аналізу, планування, контролю управлінської діяльності керівника закладу освіти.

1.3. Організаційна структура та керівні механізми системи управління ЗДО в контексті синергетичного підходу

Процеси модернізації освіти, зміни нормативно-правових вимог до керівників ЗДО, управлінської компетентності, зорієнтовані на формування якісно нової системи освітнього менеджменту з урахуванням міжнародного досвіду й специфіки економічних та соціокультурних умов, вимагають суттєвих змістовних, структурних, організаційних перебудов, постійного пошуку нових підходів до управління закладом дошкільної освіти.

Заклад дошкільної освіти у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про освіту» [24], «Про дошкільну освіту» [23], державним стандартом «Базовим компонентом дошкільної освіти» [2], іншими законодавчими актами України, рішеннями місцевих органів виконавчої влади, власним Статутом, чинними програмами розвитку дітей.

З огляду на специфіку проблеми дослідження зазначимо, процес управління – неперервна послідовність керівних дій, що здійснює суб'єкт управління, в результаті яких формується та змінюється об'єкт управління, встановлюється мета спільної діяльності, визначаються способи її досягнення, відбувається розподіл обов'язків між її учасниками та інтеграція їх зусиль. Процес управління має циклічний характер [56, с. 194].

На думку Л. Васильченко, управління закладом освіти – це процес ефективної організації діяльності підсистем, які входять до складу цілісної відкритої динамічної соціально-педагогічної системи [7].

Таким чином, організаційна структура управління закладу – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Тобто, під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Потрібно зазначити, що на цей час не існує загально визнаних понять «управління» та «управління закладом освіти». Ці поняття постійно збагачуються й удосконалюються. З точки зору синергетичної теорії процес управління в органічних системах, у тому числі педагогічних, що складаються з великої кількості підсистем розглядається, як вплив на їх власний механізм саморегуляції та самоуправління з метою його оптимізації. У цьому випадку предметом дослідження є механізми самоорганізації та переважаючі взаємовідносини в системах за умов їх відкритості.

Науковці О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь, С. Немченко у своїх дослідженнях зазначають, що синергетичний і кібернетичний підходи змістовно між собою альтернативні. Тож кібернетична теорія досліджує процеси інформаційної суті управління, організації механізмів зворотного зв'язку, що діють у системах управління з оптимізації поведінки системи на основі зворотних зв'язків і відповідно до заздалегідь визначеної мети [62].

Управління закладом освіти передбачає цілеспрямованість та організованість процесів керованого об'єкту. Своє призначення управління реалізує шляхом вирішення таких специфічних управлінських завдань, а саме: формування образу того, що повинно бути (визначення цілей і планів їх досягнення); розподіл обов'язків і повноважень між суб'єктами освітнього процесу (розбудова та підтримка формальної структури); створення необхідних умов, що забезпечують інтерес виконавця у продуктивній праці (мотивація), формування загальних цінностей та сприятливих відносин у колективі, (побудова та підтримка неформальної структури); контроль процесу.

В той же час Н. Денисенко розкриває управління як засіб впливу на об'єкт, яким керують, як процес, що складається з послідовних, логічно пов'язаних дій, які актуалізуються для досягнення позитивних результатів. На її думку, це «цілеспрямована діяльність суб'єкта управління в безперервно діючому процесі, що містить систему різноманітних видів дій: організаційно-педагогічні, виховні, суспільно-організаційні, інструктивно-методичні, адміністративно-розпорядчі, фінансово-господарські. Кожен різновид має свої

цілі, завдання та зміст» [15, с. 16].

Організаційна структура управління дошкільного закладу має суттєвий вплив на всі сторони управління закладу. Вона є формою здійснення в закладі дошкільної освіти (далі ЗДО) функцій управління і є ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності педагогічних працівників закладу. У межах структури управління відбувається процес управління закладом освіти (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також, як наслідок, – повноваження та відповідальність за їх виконання. Саме структура закладу освіти повинна забезпечити реалізацію його стратегії, взаємодію закладу із зовнішнім середовищем та ефективно вирішення основних завдань.

Для нашого дослідження методологічно важливим є визначення закономірностей, які розкривають основу управлінської діяльності закладу освіти. Спираючись на дослідження науковців (А. Аніщук, Л. Васильченко, Н. Краснокутської та ін.) виокремлено такі закономірності:

- управління закладом освіти визначається закономірностями соціального управління;

- загальні закономірності управління існують об'єктивно, незалежно від рівня управління й розкривають усталені зв'язки між дією зовнішніх і внутрішніх подразників та реакцією управлінської підструктури;

- на кожному рівні управління існують часткові закономірності, які відбивають специфіку цього рівня через розкриття усталених характерних зв'язків між особливостями компонентів внутрішньої структури керованої підсистеми й оточуючого середовища;

- загальні функції управління детерміновані загальними закономірностями процесу управління;

- ефективність управління забезпечується субординаційною й координаційною узгодженістю цілей усіх суб'єктів управління з урахуванням реальної ситуації;

- ефективність управлінської діяльності залежить від ступеня

взаємовідповідності структур керуючої та керованої підсистем;

– результативність управління залежить від способу взаємодії суб'єктів управління, рівня свободи та періодичності встановлення зворотних зв'язків для спрямування діяльності на досягнення мети [1; 6; 31].

В ході теоретичного аналізу нами було виокремлено закономірності, які розкривають характеристику функціонування й розвиток управлінської підструктури, а саме:

– розвиток системи управління ЗДО характеризується якісними й кількісними змінами у змісті, структурі, технології управління, залежно від характеру заданих параметрів, критеріїв і результату, зумовлюється перетвореннями в освіті та суспільстві;

– порядок зв'язку між суб'єктами управління закладу освіти зумовлений характером завдання, формами й методами управління, класифікацією та можливостями педагогічного колективу;

– збільшення свободи посилює процеси самоорганізації (через самоуправління), чим підвищує самомотивацію педагогічного колективу ЗДО;

– якість управління залежить від ступеня розробленості критеріальної моделі результату.

Ґрунтуючись на дослідженнях Г. Єльнікової до загального переліку закономірностей можна додати такі: взаємозв'язок компетентності керівництва й результатів управління ЗДО; оптимальне співвідношення стратегічного та оперативно-регулятивного керівництва; залежність ефективності керівництва від розвитку творчого потенціалу усіх суб'єктів освітнього процесу [21].

Існують і додаткові закономірності (Б. Коротяєв):

– високий рівень безперервності управлінського впливу, що забезпечує ефективність результатів;

– ефективність керівництва забезпечується керівником у повноцінній взаємодії навчального закладу, сім'ї, громадськості;

– високий рівень доцільності управлінської діяльності – високі результати діяльності закладу освіти;

- висока організованість управлінської системи та ефективні результати досягаються стабільним управлінським ритмом;
- ефективне керівництво та високі результати діяльності педагогічного колективу розкриваються у повному забезпеченні керівником освітнього закладу взаємодії змістовної, процесуальної та організаційної діяльності учасників освітнього процесу;
- бездоганні вміння керівника виконувати всі види управлінської діяльності передбачають ефективність управління та результати діяльності;
- повноцінна взаємодія адміністрації закладу освіти та колегіальності розкриває ефективність діяльності керівника, де збігаються результати керівництва з очікуваннями;
- ефективна система прямих і зворотних зв'язків в управлінні гарантує високі результати управління закладом освіти [44].

Безумовно, визначені закономірності дозволяють здійснювати глибокий аналіз системи управління й об'єктивно оцінювати її стан. Представлені закономірності надають можливість удосконалити управління закладом освіти, враховувати фактор часу, розвитку зовнішнього середовища, стан керованого об'єкта, його вплив на систему управління, дозволяють виокремити об'єктивні чи суб'єктивні фактори та встановлювати їх раціональне співвідношення, здійснювати синергетичний науковий підхід до управління. Усвідомлення керівниками закономірностей управління, які розкривають його сутнісні характеристики, їх взаємозв'язок, що обумовлює підвищення якості управлінської діяльності, сприяє досягненню її оптимального результату.

На нашу думку, будь-яка система будується на певних фундаментальних засадах, які відображають її головні риси, а також базуються на поєднанні загальних принципів соціального управління та специфіки функціонування конкретного закладу.

Зважаючи на вище сказане, можна дійти висновку, що управління ЗДО – це діяльність із вирішення управлінських завдань, за допомогою якої керівник забезпечує організацію діяльності всіх членів колективу закладу освіти,

спрямовану на досягнення освітніх цілей та подальший розвиток дошкільного закладу. Будь-який дошкільний заклад намагається працювати в режимі постійного саморозвитку, але не кожен директор ЗДО може назвати чинники, що позитивно впливають на переведення закладу з режиму функціонування в режим саморозвитку та самоорганізації. І. Романюк у своїх працях звертає увагу на такі чинники:

- наявність концепції та програми розвитку ЗДО;
- моделювання освітнього процесу як системи, що допомагає саморозвитку особистості;
- запровадження в закладі освіти інноваційної, експериментальної чи дослідницької діяльності;
- згуртованість колективу однодумців – дітей, педагогів, батьків вихованців;
- організація оптимальної системи внутрішнього контролю ЗДО та самоврядування;
- система ефективної науково-методичної діяльності;
- матеріально-технічна база, розвивальне середовище, що забезпечують найбільш ефективний розвиток дітей дошкільного віку;
- впровадження альтернативних освітніх послуг відповідно до інтересів дітей, запитів батьків, зміст яких обов'язково узгоджується з державною програмою [54, с. 10].

На думку О. Кононко, дошкільний заклад можна враховувати розвиненим, якщо в ньому:

- педагог може розвивати свої професійні й особистісні якості;
- дитина реалізує своє право на індивідуальний розвиток відповідно до своїх потреб, задатків і можливостей;
- керівник здійснює успішну спільну діяльність дітей та педагогів;
- педагогічний колектив працює у творчому пошуковому режимі;
- між усіма суб'єктами педагогічного процесу гуманні партнерські відносини;

- повага та довіра стають нормою життя членів колективу;
- педагог створює усі необхідні умови для переходу дитини з об'єкта в суб'єкт виховання та розвитку, надає їй змогу бути самою собою, проводить різноманітні види розвивально-пізнавальної діяльності, створює необхідні умови для збереження здоров'я вихованців» [40].

Схожий погляд на чинники якості освіти зустрічаємо у дослідженнях К. Крутій, «метою розвитку ЗДО в контексті управління якістю освіти є створення певних умов, які б гарантували оптимальний особистісний розвиток кожної дитини. Виходячи із сучасних положень методології педагогіки, оптимальна побудова педагогічного процесу в закладі передбачає: здійснення культурологічного, системно-структурного, комплексного, діяльнісного, полісуб'єктного, середовищного підходів; окреслення перспектив у роботі з педагогічними кадрами; реорганізацію системи освітнім закладом; поліпшення матеріально-технічної бази; своєчасний та якісний моніторинг результатів діяльності ЗДО; зміцнення зв'язків із сім'єю, школою та громадою; доречне поєднання основної та додаткової освіти тощо» [35].

Аналізуючи різноманіття сучасних науковців щодо ефективності управлінської діяльності керівника ЗДО, можна зробити певний висновок, якщо керівник закладу знає, враховує представлені чинники та забезпечує їх реалізацію, то можна вважати його управлінську діяльність ефективною.

Елементами структури є окремі працівники закладу освіти, підсистеми й інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки один рівень, носять характер узгодження. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, тобто, у разі наявності декількох рівнів управління.

Беручи до уваги специфіку синергетичного підходу, який найбільш повно забезпечує відповідність сутності механізмів управління сучасним вимогам, дослідники Т. Колодяжна, Г. Кравченко, Н. Кугуєнко акцентують увагу на тому, що суть самоорганізаційного управління полягає не в розвитку традиційних форм демократизації (колективне прийняття рішень, участь членів трудового

колективу в управлінні тощо), а в передачі повноважень, наданні кожному співробітникові права самостійно приймати й реалізовувати рішення в межах його компетентності [30]. При цьому контроль керівників дещо обмежується й спрямовується на кінцеві результати, особлива увага приділяється всім компонентам людського «само»: особистій значущості творчості, відкритості, інтуїції, критичності, рефлексії, потреби в самоактуалізації, ініціативі, численності варіантів нелінійного розвитку тощо.

Основою самоорганізаційного управління ЗДО постають ціннісно-смысловий і креативний компоненти змісту управлінської діяльності, де співробітництво, співтворчість, самоуправління, співуправління розглядаються як підґрунтя розвитку освітнього закладу. Педагогічна система здатна до саморозвитку лише за умови реалізації схеми самоорганізуючого управління.

Самоорганізація в управлінні ЗДО стає ефективною за умови розвинутих відносин довіри, взаємоповаги, взаємодопомоги, коли використовуються знання всіх учасників педагогічного процесу, а не лише кількох осіб, які здійснюють управління в адміністративно-командній формі. У контексті синергетичного світогляду керівник виконує обов'язки не лише адміністратора, але й людини, здатної створювати умови для виникнення творчої самоорганізації в діяльності педагогічного колективу.

Управління дошкільним закладом, потребує системного характеру й відповідності певним вимогам: аналіз зібраної інформації щодо стану керованого об'єкту; своєчасна реакція на висновки аналізу; робота на перспективу; здійснення цілепокладання; реалізація будь-якої управлінської дії у вигляді циклу, який містить усі функції управління; застосування системного підходу до кожної з функцій управління; раціоналізація діяльності; підвищення культури управління; розвиток та саморозвиток.

Заклад дошкільної освіти як соціально-педагогічна система, складається з пов'язаних між собою елементів, що становить сукупність окремо існуючих структур: управлінська (прогнозування, програмування, планування, організація, регулювання, контроль, стимулювання, корекція); діяльнісна

(мотиви, мета, зміст, форми, методи, результати, рефлексія); змістовна (взаємозв'язок напрямів виховання: трудове, моральне, розумове, екологічне, естетичне, фізичне тощо); вікова (навчально-виховна робота з дітьми раннього віку, молодшими, середніми, старшими дошкільниками); інші: дитячий колектив, педагогічний колектив, творчі об'єднання тощо [15].

При цьому необхідно враховувати, що побудова організаційних механізмів управління, адекватних внутрішнім і зовнішнім умовам закладу освіти, одне з головних завдань адміністрації та насамперед керівника.

Отже, зазначимо фактори, що впливають на структуру системи управління ЗДО. Побудова структури системи управління закладом освіти залежить від таких факторів, як: розмір дошкільного закладу; характер освітньої системи; інновацій, що впроваджуються у закладі, та їх інтенсивність; стабільність оточуючого середовища.

У той же час потрібно пам'ятати про варіативність, інтегрованість, індивідуалізацію освітнього процесу, що значно впливають на організаційну структуру ЗДО. До того ж, чим вища зрілість педагогічного колективу, тим більш необхідна та можлива децентралізація управління, залучення педагогів до рішення управлінських завдань шляхом створення колегіальних органів та надання їм права приймати рішення. Якщо в дошкільному закладі інтенсивно запроваджується інноваційна діяльність, одночасно реалізуються декілька проєктів, що потребує забезпечення гнучкості управління та необхідності широкого використання проєктних структур. Відповідно нестабільність зовнішнього середовища ЗДО вимагає від нього гнучкої системи управління, що у свою чергу призводить до децентралізації та підвищує вагу необхідності побудови ефективних механізмів стратегічного управління.

На підставі осмислення сутності керівних механізмів управління ЗДО в контексті синергетичного підходу сприяє рефлексивний стиль керівництва, що ґрунтується на таких цінностях, як розуміння потреби педагогів у творчості, співуправління процесом виховання, стимулювання педагогічної ініціативи (педагогічних працівників), використання методів нелінійного управління

складною системою. З огляду на вище сказане, найважливішою цінністю рефлексивного управління ЗДО є педагогічна підтримка й стимулювання переходу об'єктів управління в статус його суб'єктів.

Наведені вище міркування дозволили зробити висновок, уміння керівника осмислювати структурні елементи ЗДО як системи дозволяє розглядати його діяльність уцілому, комплексно, краще простежувати її перспективність, стратегію саморозвитку, своєчасно підвищувати рівень її цілісності, знаходити проблеми, вирішення яких дозволить підвищити ефективність та якість дошкільної освіти.

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ СИНЕРГЕТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗДО

2.1. Моделювання управлінської діяльності як засіб ефективного розвитку дошкільного закладу

Проаналізувавши науково-педагогічну літературу з порушеної проблеми, зроблено висновок, що управлінська діяльність у сфері дошкільної освіти зачасто здійснюється без урахування сучасного рівня розвитку теорії й практики освітнього менеджменту, використання дійових підходів, тенденцій розвитку вітчизняної та зарубіжної освіти тощо. Виникає потреба у моделюванні управлінської діяльності закладу дошкільної освіти зорієнтованої на синергетичний підхід, актуалізації усіх компонентів – самоосвіти, саморозвитку, самовдосконалення, самоактуалізації тощо, як засобу ефективного розвитку дошкільного закладу. Реалізація нових підходів до освітнього процесу в ЗДО має розпочинатися зі змін в управлінській діяльності.

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [42] пріоритетним завданням було визнане формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси.

Бачити перспективу розвитку закладу, прогнозувати результати діяльності, управляти педагогічним колективом, приймати ефективні рішення, досягати результату, що збігається з метою – усе це є показником результативної управлінської діяльності керівника.

Цілісність структурних компонентів педагогічної системи забезпечує управлінська підсистема дошкільного закладу, яку можна розглядати як самостійну складну систему. Окреслимо її структурні компоненти:

– мета управління – створення умов для реалізації мети дошкільного закладу;

– управлінська інформація, яку містять концепції діяльності, плани роботи, накази, розпорядження, положення, пам'ятки, інструкції, розклади занять, рішення колегіальних органів тощо;

– засоби управлінської комунікації, тобто засоби, форми, методи управління ЗДО;

– керуюча підсистема, яку утворюють органи адміністративного та колегіального керівництва освітнім закладом;

– керована підсистема – педагогічна система, матеріально-технічна, фінансова системи.

Сьогодні моделювання, як метод пізнання, все більше зустрічаємо на сторінках науково-педагогічної літератури. Він детально описаний в наукових працях В. Гриньова, О. Дубасенюк, Н. Ничкало, В. Чайки, В. Чернілевського та ін. й здатний відобразити цілісний процес управління та його проектування.

Як зазначає О. Дубасенюк, за умови правильно організованого освітнього процесу, будь-який педагог є управлінцем навчально-пізнавального процесу (як суб'єкт управління ним), а керівник ЗДО – управлінцем освітнього процесу в цілому (як суб'єкт управління цим процесом) [18].

Окреслимо сутність поняття моделювання. Це творчій цілеспрямований процес конструктивно-проектної, аналітико-синтетичної діяльності з метою відображення об'єкта у цілому або його окремих складових, які визначають функціональну спрямованість об'єкта, забезпечують стабільність його існування та розвитку.

Процес моделювання слугує відтворенням характеристик одного об'єкта на іншому, спеціально створеному для їх вивчення. Сама ж модель характеризується чітко визначеними компонентами, які складають систему із схематично поданими зв'язками між компонентами, які генерують і породжують порівняльне вивчення різних галузей явища або процесу [46, с. 2].

Відповідно продуктом моделювання є модель, відображена у певній

формі, яка може виконувати різні функції залежно від мети і завдань її створення. Зокрема, моделювання сприяє систематизації вивчення явищ або процесів, підказує шляхи їх цілісного відображення, окреслює більш повні зв'язки між компонентами, відкриває можливості для створення цілісних класифікацій, створення умов для верифікації теоретичних знань.

Як доводить у своєму дослідженні вітчизняна вчена В. Пікельна, процесу моделювання притаманний загальний характер, оскільки, моделюється все, від простого до складного. З розуміння того, що моделювання – це процес і метод пізнання, що забезпечує вивчення деяких загальних закономірностей, оскільки, модель дозволяє пояснити накопичені факти навіть тоді, коли ще немає розробленої теорії, то розвиток і вдосконалення теорії моделювання органічно пов'язані з подальшим розвитком теорії систем, тому що конструювання ідеалізованих об'єктів неможливе без усвідомлення того, що будь-яка система це модель, а будь-яка модель – це система зі своєю структурою і своїми функціями (дослідницькою, навчальною, інтерпретуючою, прогностичною, критеріальною, психологічною, нормативною, систематизуючою). Головними органами моделі є об'єктивна аналогія та максимальне наближення до відтворення оригіналу, що не заважає моделювати теорії, закони, гіпотези, тому розробка моделей потребує розробки системи управління [47].

Трактуючи думку В. Пікельної, моделювання – це бажання людей замінити складність навколишнього світу спрощеною і зрозумілою картиною [47]. Науковиця аргументує моделювання як метод дослідження, що збагачує культуру мислення керівника будь-якої ланки, покращує ефективність управлінського рішення, дозволяє не тільки цілісно уявити систему управління, а й чітко бачити проблеми управління, які виникають в освітніх установах. Моделювати можна об'єкти, процеси та явища: оригінал зазначених об'єктів може не існувати в реальному світі, його дослідження може бути не доступним.

Способи представлення результатів моделювання можуть бути як матеріальними та інформаційними. Філософський енциклопедичний словник визначає моделювання як метод дослідження об'єктів пізнання на їх моделях,

побудова і вивчення моделей реально існуючих предметів і явищ [65, с. 392]. Педагогічне моделювання використовується для вирішення таких педагогічних завдань як планування й організація освітнього процесу, оптимізація структури змісту навчання й виховання, побудова технологій освітнього процесу.

Науковець В. Маслов, спираючись на дослідження В. Пикельної, доводить, що моделювання є не тільки методом, а й підсистемою управління, яка має особливі функції та форми прояву. Основним призначенням моделювання є передбачення мети, змісту та технології майбутньої інформації, а також її відображення у певній формі і моделі найбільш адекватної системи, об'єкта, процесу тощо, які підлягають управлінню [38].

На наш погляд, найбільш повне визначення моделювання дає Г. Шевцова, яка трактує його як процес створення ієрархії моделей, в якій деяка реально існуюча система моделюється в різних аспектах і різними засобами [69]. Основним поняттям методу моделювання є модель, її побудова дуже схожа до управлінського циклу і відбувається за допомогою: визначених цілей, закономірностей, принципів, визначення змісту, форм, методів, системи контролю та оцінки результату. В. Масловим запропонована уніфікована послідовність побудови моделей педагогічних систем і форми відтворення суті головних складників моделей, що мають відповідати основним вимогам розробки і наступності ілюстративного відображення моделей такого рівня. Науковцем обґрунтована побудова моделей систем, що досліджуються, визначення складників та їх компонентів, змістове насичення не мають концептуальної спрямованості й достатнього наукового обґрунтування, базуються на суб'єктивному особистому баченні та рівні компетентності.

У представленій В. Масловим моделі формування компетентності керівника закладу дошкільної освіти виділено такі інтегровані блоки: цілепокладаючий, теоретико-методологічний, змістовий, організаційно-структурний, процесуально-технологічний та результативний [38].

За характером створювання моделей прийнято розрізняти два основні способи моделювання:

– предметне моделювання, під час якого дослідження проводиться на матеріальній моделі;

– знакове (інформаційне) моделювання, під час реалізації ідеальними моделями слугують схеми, креслення, графіки й формули.

З урахуванням логіки нашого дослідження виокремимо ключові підходи до розробки моделі планування та організації освітнього простору дошкільного закладу:

– освітній простір ЗДО відноситься до складних, багатоаспектних педагогічних явищ, які характеризуються не стільки кількісними, скільки якісними ознаками; може бути описано у вигляді різних моделей; практично неможливо описати повно і детально, отже, способам опису освітнього простору ЗДО властиве спрощення і суб'єктивність;

– суб'єктивність у розумінні та описі освітнього простору ЗДО впливає на вибір адекватної моделі процесу педагогічного планування;

– розробка моделі процесу планування якого-небудь об'єкту в педагогічній практиці сприяє, з одного боку, уточненню, систематизації, збору уявлень про цей об'єкт, отже, впливає на подальший хід проектування, з другого боку, – сприяє наладці стабільності функціонування ЗДО в умовах режиму інноваційних перетворень;

– у процесі планування моделі можуть змінюватися, це відбувається за рахунок збагачення уявлень проєктувальників щодо сутності проєктованого об'єкту, яка складається під впливом педагогічної науки, передової педагогічної практики і тих ситуацій, які виникають у конкретному ЗДО у процесі педагогічного планування;

– процес планування освітнього простору ЗДО повинен ґрунтуватися на ціннісно-смісловому узгодженні позицій усіх суб'єктів освітнього процесу, а також супроводжуватися навчанням педагогів техніці педагогічного планування [1, с. 122].

Значущим етапом розробки й обґрунтування нових підходів до поліпшення консервативних систем управління ЗДО є опрацювання науково-

методичних питань організації впровадження відповідних інноваційних рішень. Тож логічним продовженням даного дослідження стає розробка організаційно-управлінського забезпечення синергетичного менеджменту освітніх закладів, зокрема обґрунтування методів, інструментів і принципів його організації.

У філософському енциклопедичному словнику «метод» (грецьк. *methodos* – шлях до чого-небудь, слідування, дослідження) визначено як спосіб досягнення цілі, сукупність прийомів і операцій теоретичного або практичного опанування дійсності, а також людської діяльності, що організована певним чином [65, с. 628]. Згідно аналізу наукової літератури «методи управління – способи, прийоми впливу суб'єкта на об'єкт управління; методи управління відповідають на запитання: як, яким чином реалізується управлінський вплив» [65, с. 328].

У своєму дослідженні схиляємось до думки В. Герасимчука, що управлінські методи це способи виконання дій у процесі управління, які є складовою основ науки управління та вкрай необхідними для керівників у створенні і підтримці відповідного середовища для діяльності [13, с. 17].

Специфічною особливістю управлінської діяльності ЗДО є те, що вона спрямована на забезпечення системного цілісного характеру функціонування як педагогічної системи, так і системи управління закладом дошкільної освіти. Для того, щоб гарантувати цілісність структурних компонентів керуючої підсистеми, потрібно застосовувати системний характер змісту управлінської діяльності ЗДО. Так як будь-яка система будується на певних фундаментальних засадах, що відображають її основні риси, то система управління освітніх закладів також ґрунтується на поєднанні загальних принципів соціального управління та специфіки функціонування конкретного закладу.

Відзначимо, що зміст і специфіка методів управління освітнім закладом зумовлюються його сутністю й особливостями. Як відомо, кожен метод спирається на використання сукупності інструментів.

Отже, для подальшого застосування цих категорій в організації дослідницької і практичної діяльності на синергетичних засадах як методів і

інструментів синергетичного управління закладу освіти будемо розуміти способи, прийоми і засоби організації самоорганізації їх елементів, підсистем і ВЕС у цілому, а також їх синергетичної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища з отриманням позитивних синергетичних ефектів.

Загалом, методи управління освітнім закладом класифікуються за різними ознаками. Найбільш розповсюджена класифікація, що розмежовує методи за характером їх дії – це організаційні, економічні і соціально-психологічні.

Організаційні методи безпосередньо ґрунтуються на законах організації та управління спільною діяльністю і передбачають структурування, проєктування, регламентування, нормування, регулювання й дисциплінарні методи підтримки стабільності системи. Вони є методами прямого впливу, які чітко окреслюють рамки поведінки об'єктів управління і механізми контролю його відхилення.

Із синергетичної точки зору методи зазначеної групи формують жорсткий управлінський каркас і залучають «силові» впливи для підтримки гомеостазу системи. Таким чином, при їх використанні випливає недолік такий як, покладання неабияких управлінських ресурсів на контроль і регулювання стану й поведінки об'єктів. Тобто переважає лінійна парадигма, яка потребує значних управлінських зусиль для отримання цільового результату.

Щодо економічних методів, – діють за рахунок урахування відповідних потреб та інтересів й передбачають використання інструментів планування, стимулювання, страхування, інвестування, ціноутворення, кредитування, оподаткування. Вони слугують як непрямий вплив на об'єкти управління шляхом створення відповідних передумов, тобто м'яко орієнтуючи їхню поведінку в цільовому напрямку. Характер та сутність вищевказаних методів краще розкриває особливості синергетичного управління дошкільного освітнього закладу, але вимагає вагомих управлінських і фінансових витрат на створення, функціонування й адміністрування потрібних систем економічного регулювання.

Вище розкриті нами методи управління ЗДО рефлексують способи

реалізації зусиль керуючої підсистеми зі створення адміністративної синергії. Проте, як зазначалось, далеко не завжди усталені організаційні основи спільної діяльності враховують особливості елементів, що інтегруються й гарантують позитивний синергетичний результат.

У рамках імплементації синергетичного підходу в управління діяльністю освітніх закладів організована синергія розглядається як результат організованої самоорганізації та її елементів. Методи реалізації такого підходу виступають як методичний інструментарій синергетичного управління, які репрезентовано у додатках. Відомих в управлінській практиці «Інструментів організації системи синергетичного менеджменту на засадах самоорганізації» зображено у додаток А. Представлена система інструментів організації зовнішньої синергії є результатом вивчення й систематизації теорії і практики застосування інтеграційних стратегій, а також сукупності інших поширених засобів організації партнерських відносин із суб'єктами оточуючого середовища.

Розроблена система інструментів організації внутрішньої синергії, «Інструментів організації системи синергетичного менеджменту на засадах самоорганізації» представлена у додатку Б, що об'єднує шість підсистем структурно-функціональної моделі синергетичного управління закладом дошкільної освіти. Загально-функціональна підсистема базується на класичних функціях управління ЗДО – плануванні, організації, мотивації та контролю – і відбиває напрямки їх трансформації у системі синергетичного менеджменту. Насамперед, особливістю синергетичного планування закладу дошкільної освіти є посилення ролі прогнозування майбутніх імовірних станів і лінії розвитку, передбачення точок біфуркацій і актуалізація відповідних методів нелінійного моделювання.

Мотиваційна функція освітнього закладу розмежовується як мотивація самоорганізації суб'єктів освіти, що передбачає використання інструментів інтрапренерства, самоуправління, підприємницького і партисипативного управління, організації колективної творчості та командної роботи. Отже, такий

мотиваційний підхід наголошує на інструментах самовираження, соціальної взаємодії й самореалізації, має механізми об'єктивної оцінки результатів індивідуальної і колективної праці, кар'єрного просування і системи атестації.

Виходячи з логіки нашого дослідження, головне місце в моделі організованої синергії припадає на функцію організації самоорганізації. Тож вся увага та зусилля керівника закладу дошкільної освіти повинні бути направлені на формування передумов для залучення й активізації внутрішніх механізмів самоорганізації за допомогою сукупності певного методичного інструментарію. Тобто, виявляється потреба у поєднанні в одну систему методів структурування і проектування автономних самодостатніх підсистем, організації їх інформаційної взаємодії і узгодженої поведінки й інтеграції. Тому можна використовувати майже весь спектр організаційних, економічних і соціально-психологічних методів з наголосом на організацію системи від'ємних і позитивних зворотних зв'язків, активізацію неформальних відносин, пошук резонансних областей, відокремлення структуроутворюючих компонентів і управління ЗДО на підвалинах принципу субординації Г. Хакена [66], формування організаційної культури і колективних компетенцій, створення інноваційних платформ. Проте готовність суб'єктів освітнього закладу до самоорганізації характеризується не лише бажанням, так як одну з основних позицій мусять відігравати інструменти навчання способам кооперації, правилам комунікацій, особистісної та колективної самоорганізації. Враховуючи те, що системно-синергетичний підхід окрім всього володіє ще і рядом спеціальних методологічних інструментів трансформації системи управління освітнього закладу. Тому вважаємо за потрібне зробити акцент на фрактальному методі, який має неабиякий потенціал у вирішенні методичних проблем практичної організації синергетичного управління закладу дошкільної освіти.

Фрактальна картина світу спонукає до нетрадиційного погляду на відомі речі. Вона перебудовує їх сприйняття і розуміння, відкриває нові перспективи щодо створення й управління системами, які функціонують на тих самих

принципах, що й природні системи. Виникнення фрактальної теорії обумовлено тим, що далеко не всі процеси і закономірності, зокрема пов'язані з людським чинником, можливо описати точними науками. Саме такі ніші намагається відшукати й заповнити ця теорія. Трактуючи думку Г. Шевцової [69], відзначимо, що на відміну від традиційних методологічних підходів, які намагаються будь-яким чином спростити складність реальних систем, то фрактальна теорія зауважує саме на цій системній характеристиці і покладає її в основу своїх методологічних рішень.

Резюмуємо, синергетичний підхід до управління закладу дошкільної освіти передбачає забезпечення єдності, цілісності всіх компонентів, функцій та методів управління. Таким чином, ключову роль в синергетичному управлінні ЗДО мають відігравати методи й інструменти організації самоорганізації, які гарантують саморегулювання і саморозвиток. А використання фрактального методу при реалізації концепції організованої синергії дозволяє враховувати фрактальну природу виробничо-економічних систем і сприяти цілісності, узгодженості і результативності перетворень, здатності до саморефлексії та самооцінювання управлінської діяльності, тобто ефективно впливають на розвиток дошкільного закладу.

2.2. Модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти

Для осмислення ефективності використання синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти було обрано метод моделювання. Як уже було зазначено в п. 2.1 другого розділу, моделювання – це метод дослідження об'єктів різного рівня складу, на їхніх аналогах (а саме моделях) для з'ясування чи уточнення відомих або нових характеристик.

Звернувшись до сучасного тлумачного словника української мови, знаходимо таке трактування моделі – це уявний чи умовний (зображення, опис,

схема) образ якогось об'єкту, процесу чи явища, що використовується як його «представник» [60, с. 408].

Термін «модель» походить від латинського слова *modulus* (тобто міра, взірць, норма) і визначається як матеріальний чи уявлюваний аналог деякого об'єкта (предмета, явища або процесу), який зберігає суттєві риси об'єкта і здатний заміщувати його під час вивчення, дослідження або відтворення. Модель явища або процесу відтворює його хід, послідовну зміну стану, етапи розвитку; завжди є штучно створюваним об'єктом, надає ідеалізоване уявлення про об'єкт – оригінал [50].

У сучасному філософському словнику зустрічаємо таке трактування моделі – речова, знакова або уявна система, що відтворює, імітує чи відтворює принципи внутрішньої організації або функціонування, ті чи інші властивості досліджуваного об'єкта (оригіналу), безпосереднє вивчення якого через певні причини неможливе чи ускладнене, і яка може замінити цей об'єкт у пізнавальному процесі з метою отримання нової інформації про нього [61].

З позиції Є. Павлютенкова, модель має декілька застосувань:

- по-перше, вона чітко визначає компоненти, які складають систему;
- по-друге, схематично подає зв'язки між компонентами;
- по-третє, модель генерує і породжує питання, стає інструментом для порівняльного вивчення різних галузей явища, процесу [49, с. 1].

Проведений аналіз наукових джерел (В. Биков [3], С. Миронова [41], Є. Павлютенков [46], С. Фаренік [64]) свідчить, при дослідженні явищ чи об'єктів використовуються різноманітні моделі, які класифікують за різними критеріями. Наприклад, якщо моделювання впроваджується для підвищення якості освітньої діяльності, то слушно послуговуватися такими моделями, як:

- процес становлення досліджуваного явища (властивості, якості або діяльності), як цілісної системи, що саморозвивається;
- педагогічні умови (або комплекс типів діяльності учасників освітнього процесу), як педагогічного середовища становлення цієї властивості;
- професійна діяльність педагога з організації діяльності учасників

освітнього процесу (або педагогічні умови).

Модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти – це уявний (абстрактний, ідеальний) теоретично обґрунтований образ досліджуваного процесу, що розкриває його загальну структуру, включає концептуально-цільовий, теоретико-методологічний, організаційно-діяльнісний компоненти, рівні управління.

Розроблену Модель скеровано на формування навичок самоорганізації, саморозвитку в управлінні, удосконалення управлінської діяльності ЗДО (рис. 2.1).

Концептуально-цільовий компонент окреслено відповідно до предмета дослідження синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти. Визначено мету розробленої Моделі: впровадження синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти. Її досягнення уможливилює реалізація наступних завдань: формування навичок самоорганізації, саморозвитку в управлінні закладом освіти; удосконалення управлінської діяльності ЗДО; розвиток умінь використання керівних механізмів управління в контексті синергетичного підходу.

Важливою складовою частиною Моделі є теоретико-методологічний компонент, який розкриває наукові підходи, принципи, етапи управлінської діяльності та функції. Результати дослідження дали змогу виокремити ті наукові підходи, які найбільше відповідають нашому дослідженню: синергетичний, системний, особистісно орієнтований, діяльнісний, компетентнісний, акмеологічний. Така різноманітність підходів дала змогу краще зрозуміти сутність предмета дослідження.

Головним підходом поля дослідження є системний підхід, який дає можливість по-новому підійти до управління ЗДО, розроблення проблем розвитку педагогічних систем і педагогічного процесу, з позиції відкритості, співтворчості, орієнтації на саморозвиток, самоорганізацію та взаємодію з суб'єктами освітнього процесу закладу освіти (див. п. 1.2. розділу 1). Цей підхід розглядається як подальший розвиток системного підходу, що дає нові

можливості для дослідження та здійснення управлінської діяльності ЗДО.

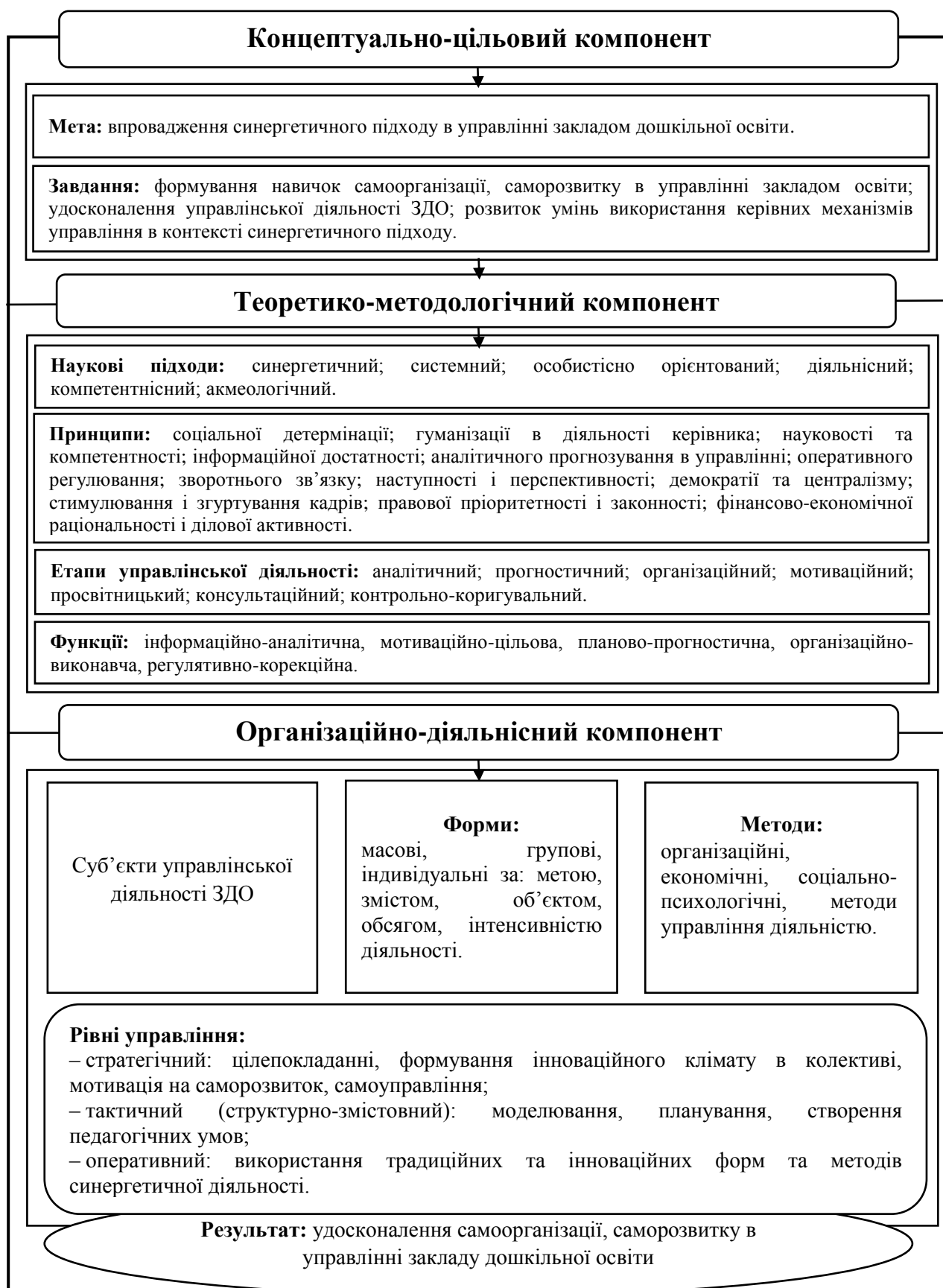


Рисунок 2. 1. Модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти

Проведений аналіз наукових джерел С. Немченко, В. Крижко, О. Боднар, В. Радул, О. Старокожко, Ю. Кондратенко вказує на переваги системного підходу, зокрема: уміння керівника бачити множину реально наявних структур закладу освіти як системи, як об'єкта управління дає змогу: «висвітити недорозвинуті структури, слабкі місця, ліквідація яких підвищить рівень функціонування системи; бачити заклад комплексно, а тому усвідомлено підвищувати рівень цілісності системи; досліджувати заклад освіти, як систему з позицій новітніх аспектів, а, відповідно, поглиблювати знання про неї [63, с. 95]. Як бачимо, системний підхід охоплює увесь зміст управлінської діяльності.

Наступним виокремимо особистісно орієнтований підхід Моделі. Основні положення особистісно орієнтованого підходу висвітлено у концептуальних засадах минулого (Я. Коменського, Й. Г. Песталоцці, В. Сухомлинського), у сучасних працях (І. Беха, В. Бондаря, С. Гончаренко, Т. Гуменникова, В. Кремень, Т. Левченко та інших науковців). Сутність особистісного орієнтованого підходу полягає в орієнтації на особистість як мету, результат і головний критерій його ефективності; передбачає створення відповідних умов для саморозвитку задатків, здібностей і творчого потенціалу особистості.

Продовжуючи думку, зазначимо, що у «Енциклопедії педагогічних технологій та інновацій» особистісно орієнтований підхід окреслюється, як методологічна орієнтація в педагогічній діяльності, що дає можливість за допомогою опори на систему взаємопов'язаних понять, ідей і способів забезпечити та підтримати процеси самопізнання, самопобудови та самореалізації особистості, розвиток її неповторної індивідуальності [19]. На думку С. Подмазіна, мета особистісно орієнтованої освіти, спрямована на підтримку, розвиток механізмів самовдосконалення особистості, формування безпечного способу взаємодії з людьми [48].

Згідно з логікою дослідження коротко розглянемо діяльнісний підхід в управлінській діяльності ЗДО. Він сприяє формуванню і розвитку системи управління закладом освіти і розглядається як функція, яка має певну мету, спрямовану на конкретний об'єкт чи суб'єкт, реалізацію певних способів, методів, засобів і дій через діяльність управлінців (директора закладу, вихователя-методиста), що спонукає до певного запланованого результату. У той же час, діяльнісний підхід змушує здійснювати рефлексивне управління міжособистісною взаємодією, тобто метою взаємодії керівника закладу з колективом є розвиток потреби і здатності до самоуправління, саморегуляції, самоорганізації, самоконтролю діяльності. Такий спосіб діяльності, націлює на інтенсифікацію особистісно-професійної сфери в спільній діяльності керівника й підлеглого через самопізнання, самоорганізацію, самопобудову, самозміну, самоздійснення, через взаємодію і взаємовплив суб'єкт-суб'єктних стосунків.

Недоліками діяльнісного підходу є те, що, як правило, керівник, керуючись добрими намірами, примушує підлеглого займатися власним розвитком, засвоювати нові інноваційні методи викладання, а підлеглий намагається уникнути цієї опіки; примушуваний до активності підлеглий протиставляє власні методи, що дозволяють йому уникнути запропонованої активності [63]. Сучасні науковці О. Дубасенюк [18], І. Зимня [26], О. Овчарук [43], О. Пометун [49], І. Родигіна [53] особистісно орієнтований підхід розкривають в межах компетентнісного підходу, конкретизуючи, поглиблюючи і доповнюючи його. Проблему компетентнісного підходу в освіті вивчали, як вітчизняні так і зарубіжні науковці І. Бех, Г. Беленька, І. Драч, І. Зимня, І. Зязюн, О. Кононко, О. Пометун, Дж. Равен, Г. Фрейман, М. Холстед, В. Химинець та ін. Дослідниця О. Пометун наголошує, що компетентність – це складна інтегрована характеристика особистості, під якою розуміється набір знань, умінь, навичок, ставлень, що дають змогу результативно провадити діяльність, виконувати певні функції, гарантуючи вирішення проблем та досягнення певних стандартів у галузі професії або виді діяльності [49].

З позиції нашого дослідження управлінська компетентність керівника

ЗДО полягає в готовності і здатності керівника правильно розставляти акценти, чітко формулювати, аналізувати проблеми закладу, знаходити з певної кількості альтернативних підходів найбільш ефективний щодо вирішення даної ситуації закладу освіти, доносити до підлеглих оперативну інформацію, здатності до роботи в команді, умінні радитися з фахівцями, враховувати їх думку, вести переговори, умінні переконувати, мотивувати, домовлятися, здатності вчитися оперативно, включатися в певні різнопланові системи ринкових відносин і освоювати при цьому навички перспективного мислення, стратегічного управління.

У межах наукових розвідок необхідність використання акмеологічного підходу в управлінській діяльності вказують праці сучасних науковців О. Антонової, В. Бранського, С. Вітвицької, О. Вознюк, О. Дубасенюк, Г. Сазоненко та ін. На думку О. Дубасенюк, сутність акмеологічного підходу позначається у спрямованості на постійний розвиток особистості педагога, його професійного мислення в діяльності через акмеологічні технології: технологію проєктування і реалізацію програми професійно педагогічної підготовки (освітньої програми); технологію управління організаційно педагогічними процесами; технологію виховання духовно-морального потенціалу суб'єктів освітнього процесу; технологію успішного навчання суб'єктів освітнього процесу; технологію акмеологічного супроводу педагогічного процесу, які розглядаються як інтегрована система в освіті [52].

Акмеологічний підхід у Моделі спрямовує на розгляд управлінської діяльності керівника закладу освіти, як однієї з форм прояву професіоналізму, досягнення в ньому вершин майстерності. Акмеологічний підхід до управління ЗДО дає змогу перевести заклад освіти із режиму функціонування в режим розвитку, водночас значно підвищується і якість освіти, оскільки в суб'єктів освітнього процесу імперативними стають пізнавальні мотиви, навчання стає внутрішньою потребою, а творче переосмислення дійсності – провідним. Крім того, акмеологічний підхід в управлінні дозволяє переорієнтувати заклад освіти з режиму функціонування до режиму розвитку.

Названі підходи взаємодоповнюють один одного, що забезпечує вибір тактики наукового дослідження, відповідних принципів, форм, методів і засобів управлінської діяльності. Представлена Модель базується на системі принципів освітнього менеджменту запропонованою В. Масловим [38]:

1. Принцип соціальної детермінації (вимагає передусім розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку країни).

2. Принцип гуманізації в діяльності керівника закладу (базується на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування).

3. Принцип науковості та компетентності в управлінні установами освіти (передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо).

4. Принцип інформаційної достатності в менеджменті є вирішальним на всіх етапах управлінського циклу.

5. Принцип аналітичного прогнозування в управлінні (відображає моделюючі процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі).

6. Принцип оперативного регулювання (пов'язаний із процесуальною діяльністю керівника ЗДО, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські рішення, відбувається реагування на інформацію).

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

8. Принцип наступності і перспективності (нездатність управлінців аналізувати спадщину минулого, досвід сьогодення, критично оцінити свої можливості, не дасть змоги розробити стратегічні перспективи розвитку керованої установи освіти, не зробить її конкурентоспроможною в умовах ринкових відносин).

9. Принцип демократії та централізму є одним з фундаментальних

чинників, що забезпечує ефективну управлінську діяльність ЗДО (ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними).

10. Принцип стимулювання і згуртування кадрів в управлінській діяльності (стимулювання кадрів передбачає постійну орієнтацію колективу на педагогічні інновації, кращий досвід, бажання і вміння використовувати наукові досягнення в галузі психології, фахових методик, а також надбання культури і духовної спадщини; основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним мети, позитивної мотивації праці, чітка її організація, систематична об'єктивна оцінка наслідків діяльності кожного члена колективу, належне моральне і матеріальне стимулювання).

11. Принцип правової пріоритетності і законності (передбачає узгодженість діяльності керівника дошкільного закладу із законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін.; розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мусять відповідати існуючим правовим нормам, мати певне юридичне пророблення, а в окремих випадках – і юридичну експертизу).

12. Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності (відображає залежність здійснення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування).

Отже, система висунутих принципів може бути серйозним теоретичним та методичним підґрунтям для розуміння сутності та змісту управління розвитком закладу освіти.

Структурована Модель позиціонує етапи управлінської діяльності: аналітичний, прогностичний, організаційний, просвітницький, консультаційний, мотиваційний, контрольно-коригувальний. Усі етапи мають своє призначення і мають логічний взаємозв'язок управлінських категорій в контексті синергетичного підходу, що визначають наступні характеристики

управлінської діяльності, а саме: для чого виконується процес управління, що є причиною виникнення процесу управління, на що направлений процес управління та який вид впливу виробляється в процесі управління тощо.

Теоретико-методологічний компонент представленої моделі синергетичного підходу в управлінні ЗДО було спрямовано і на визначення функції управлінської діяльності. Цілком погоджуємось із В. Пікельною, яка функції управління розкриває, як особливий вид управлінської діяльності, що передбачає певний розподіл праці та спеціалізацію у сфері управління [47].

Функції управління – це основні види діяльності, які формуються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються своєю цілеспрямованістю. Вони реалізуються періодично, або по мірі виникнення необхідності й реалізуються через рішення управлінських завдань, направлених на синергетичне планування, мотивацію на самоорганізацію, саморозвиток суб'єктів освітнього процесу закладу освіти.

Отже, діяльність керівника закладу реалізується через низку управлінських функцій, які розкривають характер його професійної діяльності. Зупинимось детальніше на них. Інформаційно-аналітична функція спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причиново-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього. Різноманітні види (оперативний, тематичний, комплексний, підсумковий; морфологічний, структурний, функціональний, генетичний) та методи (теоретичні, інформаційно-констатуючі, рейтингові, продуктивні) аналітичної діяльності керівника закладу освіти уможливають ґрунтовно вивчати всі компоненти системи закладу освіти. Мотиваційно-цільова функція розглядається нами з позиції характеристики цілей і механізмів дошкільної освіти. Ураховується, що вибір мети – найбільш творча частина управління ЗДО. Планово-прогностична функція – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні зон найближчого розвитку закладу освіти в конкретних умовах педагогічного

аналізу, перспектив, цілей та шляхів їх досягнення.

Організаційно-виконавча функція управління окреслює виконання низки послідовних дій: вивчення стану проблеми; постановка мети і формулювання конкретних задач; планування поля дослідження; добір найбільш ефективного змісту, форм, методів проєктованої діяльності; створення необхідних умов для виконання цієї роботи; постановка перед суб'єктами освітнього процесу конкретної задачі; створення певної налаштованості на роботу; безпосередня допомога у реалізації цієї або іншої справи; аналіз перебігу і результатів конкретної справи. Сутність організаційної функції управління полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

Розглянемо наступну функцію – контрольню-діагностичну. Вона сприяє отриманню керівником закладу освіти об'єктивної інформації про стан ЗДО; слугує активізації процесів самоорганізації, саморозвитку та самоврядування в педагогічному й батьківському колективах. Означена функція також використовується і для стимулювання успішної діяльності усіх суб'єктів освітнього процесу.

Сутність регулятивно-корекційної функції управління полягає в коригуванні наслідків контролю. Вона дозволяє підтримувати систему ЗДО на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми та не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями).

У організаційно-діяльнісному компоненті ми визначили суб'єктів управлінської діяльності ЗДО: директор закладу, вихователь-методист, вихователі, вчителі-дефектологи, вчителі-логопеди, практичний психолог, керівник музичний, інструктор з фізичної культури, керівники гуртків та ін.

Зважаючи на те, що сьогодні в ЗДО здійснюється становлення парадигми особистісно орієнтованої моделі освіти, потрібна і реалізація нового синергетичного підходу до управління освітнього процесу, який забезпечить постійне професійне зростання педагогічних працівників, психологічний

комфорт та стабільність у колективі. Застарілі форми й методи управлінської діяльності мало ефективні.

Представимо класифікацію організаційних форм управління освітнім процесом ЗДО за дослідженням В. Бондаря (додаток В):

1) за метою діяльності:

– регулювальна форма: узгодження дій усіх управлінських ланцюжків, зміни в планах, графіках, документах, мережах занять тощо;

– діагностична форма: безпосередньо впливає з необхідності вивчення стану діяльності педагога; з'ясовуються позитивні та негативні тенденції, чинники їх появи тощо;

– коригувальна форма: передбачає оперативні зміни у структурі діяльності педагога, в його підходах до вибору засобів вирішення освітніх завдань: змісту, методів, прийомів роботи з дітьми тощо;

– прогностична форма: прогнозування результатів, можливих помилок, визначення мети діяльності.

2) за змістом діяльності:

– тематична форма: вивчення стану викладання окремої методики навчання; перевірка обсягу знань, умінь і навичок із окремої важливої теми або розділу програми; аналізується діяльність одного педагога (плани, заняття, повсякденна діяльність, робота з батьками тощо);

– проблемна форма: вивчення роботи декількох педагогів щодо реалізації проблеми (методичної теми), над якою працює педагогічний колектив дошкільного закладу;

– фронтальна форма: вивчення системи роботи одного педагога в колективного досвіду педагогів, які працюють в одній віковій групі;

3) за об'єктом діяльності:

– персональна форма: вивчення роботи одного педагога: рівень педмайстерності, засвоєння дітьми знань, умінь і навичок тощо (доцільно використовувати під час підготовки атестаційних справ);

– групова форма: розглядається один розділ програми (або питання до

педради) у всіх вікових групах, з'ясовуються можливості вивчення, аналізу та узагальнення передового педагогічного досвіду (ППД);

- предметна форма: спрямована на вивчення стану освітньої групи педагогів, які працюють в одній віковій групі (один розділ програми – міжпредметні зв'язки);

- предметно-групова: вивчення стану роботи декількох педагогів з одного розділу програми (паралельні групи) з метою з'ясування раціональності використаних методів і прийомів педагога тощо.

4) за обсягом діяльності:

- короткочасна форма: пов'язана із застосуванням виконання педагогом плану (перспективного або календарного), визначення ступеня досягнення поставленої мети;

- повна форма: багатоаспектний підхід до аналізу освітнього процесу у віковій групі дітей;

- комплексна форма: всебічний аналіз діяльності педагога на занятті або в повсякденній роботі з дітьми;

- аспектна форма: всебічне та глибоке вивчення одного питання освітнього процесу (програми) в одного або декількох педагогів.

5) за інтенсивністю діяльності:

- епізодична форма: констатація фактів (разовий контроль), педагогічний аналіз відсутній, не виключено застосування адміністративного впливу;

- вибіркова форма: заздалегідь складеним графіком відвідування занять, заходів (за проханням педагога, «відкриті заходи, підготовка до педради тощо);

- цілісна форма: за необхідністю вивчення системи роботи: педагогів над темою, розділом; керівників гуртків, секцій тощо [4].

Слід відзначити, ефективними формами визнано інтерактивні. Вони передбачають конкретну і прогностичну мету, ігрову форму проведення, інтерактивні вправи та завдання, що дають змогу не тільки здобувати нові знання, а й розвивати саму пізнавальну діяльність, скеровують її на більш високі форми кооперації та співробітництва. Інтерактивна діяльність надає

перевагу побудові й розвитку діалогічного спілкування до взаємодії, порозуміння, спільного розв'язання завдань, що є істотними для усіх суб'єктів освітнього процесу. Під час інтерактивної взаємодії відбувається не тільки накопичення знань, умінь та навичок, а також формується механізм самореалізації педагога. Модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти базується на таких методах: організаційні (організаційно-стабілізуючого впливу, організаційно-технологічного впливу, організаційно-розпорядницького впливу), економічні, соціально-психологічні, методи управління діяльністю (виконання функціональних завдань, творчої праці, самоуправління) та інші, які сукупність способів здійснення функцій управління, які забезпечують досягнення встановлених цілей та результатів.

З позиції нашого дослідження, організаційні методи було розподілено на:

– організаційно-стабілізуючого впливу: регламентування – розподіл функцій, обов'язків повноважень; нормування – встановлення норм робіт, чисельності суб'єктів освітнього процесу, витрат; інструктування – уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, особливостями діяльності; моделювання, проектування – розробка моделей, проектів доцільності діяльності, структури організації;

– організаційно-технологічного впливу (для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль): планові, програмні, мережеві, алгоритмічні.

– організаційно-розпорядницького впливу: розпорядження, вказівка, наказ, директива.

До соціально-психологічних методів управління віднесли: заохочення, бесіду, критику, переконання, пропаганду та агітацію, навіювання, особисті приклади, метод «мовних трюків». Економічні методи управління ЗДО вважаються методами матеріального стимулювання, тобто заохочення (преміювання) за підсумками року, за успіхи в роботі по підготовці дітей до навчання у школі, за участь в обладнанні освітньо-виховного процесу, заохочення в зв'язку з урочистими датами, підвищення зарплати за результатами атестації, економічного планування, бюджетного управління

тощо. Методи управління діяльністю поділили на: виконання функціональних завдань: планування, математична статистика, синергетичний контролінг, регулювання та корекція, теорія рішень, експертні оцінки, теорія алгоритмів, аналіз, теорія ігор; творчої праці: «мозкова атака», «ажурна пилка», «дерево рішень», незакінчене речення, дискусія, метод сценаріїв, ситуативне моделювання, метод «Броунівський рух», метод ділових ігор тощо; самоуправління: планування кар'єри, вибір стратегії, прийняття рішень, самоорганізація, саморозвиток, саморегуляція, методи психічного захисту (самозаспокоєння).

Водночас, у системі методів управління керівником ЗДО допустима заміна одного методу іншим, використання різних форм реалізації методу, тобто моделювання. Слід зауважити, що вибір методів управління дошкільним закладом залежить від: рівня знань та умінь (керівника), ступеня досвіду управлінської діяльності, особистих характеристик керівника, а також від домінуючого стилю управлінської поведінки директора закладу, ступеня сформованості колективу організації, рівня професіоналізму колективу та від матеріально-технічних, фінансових можливостей організації. Перераховані вище групи методів управління повинні застосовуватися в єдності.

Організаційно-діяльнісним компонентом Моделі передбачено три рівні управління ЗДО: стратегічний, тактичний (структурно-змістовний), оперативний. Стратегічний рівень управління – це безперервний процес вирішення кадрових питань, виконання функцій цілепокладання, ухвалення рішень, розробці стабільного стратегічного плану, удосконалення концепції саморозвитку, мотивації на самоуправління, формування інноваційного клімату в колективі. Тактичний (структурно-змістовний) рівень управління: моделювання, планування й реалізація завдань формування та розвитку готовності педагогів до здійснення освітнього процесу, створення педагогічних умов. Оперативний рівень управління: характеризується використанням традиційних та інноваційних форм й методів синергетичної діяльності, рефлексивно-коригувальний.

Виходячи з вище сказаного, зазначимо запропонована модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти складається з концептуально-цільового, теоретико-методологічного, організаційно-діяльнісного компонентів, які дозволяють ефективно впливати на суб'єктів освітнього процесу, спрямовані на удосконалення самоорганізацію, саморозвиток в управлінні ЗДО. Представлена модель орієнтована не лише на результат, а й на процес: людиноцентриський, мотиваційний, синергетичний тобто самоорганізуючий, кластерний.

2.3. Методика запровадження Моделі управлінської діяльності в систему ЗДО

Організація освітнього процесу в закладі дошкільної освіти залежить від педагогічних кадрів та адміністрації, що спрямовує їх діяльність. Сучасний заклад дошкільної освіти є складною структурою, діяльність якої забезпечується роботою керівника закладу, педагогічних працівників та певних служб. Відзначимо, піднесення української освіти на європейський рівень, безперечно, є необхідним фактором та потребує обґрунтованого професійного управління освітньою галуззю на всіх його рівнях.

Нині характер розвитку суспільства висуває до керівника освітнього закладу нові вимоги. Так, наприклад, підвищилися вимоги до самої посади керівника дошкільного закладу, його управлінської компетентності та професіоналізму, з урахуванням, що і сама система управління закладом дошкільної освіти стала надмірно складна. Змінилися всі, – діти, батьки, працівники. Взагалі, зараз люди більш освічені й вільно мислять, спокійніше змінюють місце навчання або роботи та стали менш схильні до покірливої залежності. Тому сучасний керівник ЗДО має бути особою, яка не лише реагує на події, а й активно впливає на них, актуалізуючи себе, свої здібності управляти собою та іншими людьми в будь-якій ситуації.

Синергетичний підхід до управління ЗДО є дуже доречним, з урахуванням всього вище викладеного. Тож, оновлення змісту дошкільної освіти та управління дошкільним закладом потрібно починати, насамперед, з перегляду підходів до управлінської діяльності, форм та методів роботи, проведення засідань педради. Головними засобами управлінської діяльності у контексті синергетичного підходу, вважаємо слід визначити такі: формування готовності керівника управлінської діяльності до роботи в нестандартних умовах, перемінливому внутрішньому та зовнішньому середовищі; активне ділове спілкування з управлінцями інших закладів освіти, керівниками вищих рівнів управління освітою; приймання участі у спільних проектах (регіональних, всеукраїнських, міжнародних); формування уміння проявляти ініціативу, позиціонуватися, розвиток творчих здібностей; регулярна самоосвіта та самоуправління. В умовах модернізації дошкільної освіти педагогічні колективи закладів дошкільної освіти активно запроваджують інноваційні форми й методи, принципи й механізми управління. Зауважимо, організаційний механізм управління має відповідати наступним вимогам:

1. Раціональність методики. В управлінні закладом дошкільної освіти у синергетичній парадигмі слід використовувати традиційні, модернізовані та безпосередньо нові форми, методи та принципи роботи, управлінські ситуації обумовлюють їх ефективність.

2. Мотиваційний потенціал передбачає розуміння цілей управлінської діяльності та досягнення результатів.

3. Орієнтація на результати, досягнення, продуктивність повинні переважати над зовнішньою привабливістю та інноваційною формою.

4. Злагожденість в роботі адміністрації, педагогічного колективу, командний дух.

5. Відповідний рівень кваліфікації керівників всіх рівнів управління у контексті синергетичного підходу має створювати ситуацію усвідомлення цілей, задач, шляхів оновлення діяльності та практичної їх самореалізації.

6. Постійність керуючого складу, невелика кількість кадрів в колективі.

7. Якість використання форм та методів. Відповідність спроектованої продуктивності з реальною.

8. Інформаційне забезпечення управління, ресурс часу, що передбачають отримати достатню інформацію по обсягу та по якості, можливість реалізувати управлінську процедуру в часі.

Керівник сучасним закладом дошкільної освіти повинен володіти високим професіоналізмом, компетентністю, працездатністю, організаторськими здібностями, мати авторитет, бути високоморальною людиною, вести демократичний стиль керівництва. Він повинен уміти знаходити спільну мову з молодими і літніми, дітьми і їх батьками, працівниками різних професій, людьми різної освіти, сімейного стану чи кваліфікації, говорити просто й доступно, уміти не лише говорити, а й слухати.

Виходячи з логіки нашого дослідження та Моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти, запропонованої нами, висуваємо низку передумов, яких має дотримуватися керівник освітнього закладу задля ефективної управлінської діяльності:

– безперервні зміни в усіх сферах ЗДО (організації освітнього процесу, навчально-методичному забезпеченні, у структурі управління, делегуванні повноважень, готовності брати на себе відповідальність за організацію і результати, рівнях участі громадськості та її активності, формуванні міжособистісних професійних стосунків, діалогічності тощо);

– відкрите визнання проблеми та спільне обговорення (визнання наявності проблем та організація їх обговорення з усіма зацікавленими сторонами, знаходження порозуміння та узгодженості у прийнятті управлінського рішення, організація взаємодії процесів, визначення провідних об'єктів громадсько-державного управління, призначення суб'єктів діяльності тощо);

– фокусуватися на суб'єктах освітніх послуг;

– заохочення до відкритого обговорення, пропагування відкритості (пошук способів і методів ефективної взаємодії кожного учасника освітнього та

управлінського процесів як особистостей, інтегрування запозиченого та власного досвіду, спільний пошук та проектування освітніх та життєвих ситуацій);

- делегування повноважень кожному співробітнику (делегування повноважень учасникам управлінського процесу в плануванні, організації діяльності, моніторингу, оцінюванні, контролі);

- створення робочих команд (управлінські команди: прогнозувальні, проектні, функціональні, лідерські, методичні та ін.);

- управління проектами у міжфункціональних командах;

- постійне самовдосконалення;

- взаємонавчання й взаємозаміна (членів педагогічного колективу, команди адміністрації закладу у певних ситуаціях з самоврядування);

- формування стосунків підтримки між усіма учасниками процесу управління;

- аналіз діяльності на підставі фактів;

- розвиток по горизонталі (особистий досвід кожного має бути здобутком усього колективу);

- розвиток самодисципліни (уміння самоконтролю, повага як до себе, так й інших);

- розгляд управління як процесу, що починається з планування та порівняння плану з результатом;

- своєчасна ліквідація основних причин недоліків і запобігання рецидивам (не варто плутати причину з її виявами);

- стандартизація (потрібні методи, які дають змогу закріпити досягнуті успіхи).

У методиці запровадження Моделі синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти пропонуємо звернути увагу на роботу робочої команди. До її складу належить директор ЗДО, вихователь-методист, практичний психолог та педагоги. Серед завдань робочої групи з підготовки до педагогічної ради можна виділити такі: розроблення плану підготовки і

проведення педради; опрацювання необхідної нормативно-правової бази та методичної літератури; узагальнення фактичного матеріалу за обраною темою, його аналіз; розробка пам'яток, анкет, програм; проведення досліджень щодо вивчення документації, обробка анкет, тестів [68, с. 9].

У свою чергу, рішення педради мають бути:

- науково обґрунтованим, відповідати пріоритетним напрямам діяльності колективу;
- своєчасно прийнятим і природно впливати із ситуації, яка склалася;
- відповідати педагогічним принципам; чітким, конкретним, лаконічним;
- висвітлювати суть питання, що розглядається;
- містити оптимальну кількість пунктів (4-6);
- передбачати строки виконання, враховуючи термін проведення наступного засідання;
- враховувати індивідуальні можливості виконавців, особисті якості, здібності, досвід як основу для реального його виконання;
- забезпечувати розуміння його необхідності всіма виконавцями, враховуючи індивідуальні можливості членів колективу, їх досвід та особисті якості;
- бути конструктивним, відображати єдині вимоги, розраховані на певний позитивний результат;
- чітко визначити організацію проміжного та підсумкового контролю за виконанням рішення;
- забезпечувати зняття з контролю виконаних рішень [68, с. 9].

Директор закладу дошкільної освіти, як голова педагогічної ради, має передбачати можливі недоліки в підготовці до проведення педагогічної ради: одноманітність тематики, поверховість обговорення визначених питань, неконкретність рішень, відсутність контролю їх виконання, низька результативність, формалізм, перетворення педради на інструктаж, авторитарний стиль, слабкий зв'язок теорії з практикою, опір інноваціям. Для того щоб позбутися стереотипів і формалізму під час засідання педагогічної

ради, слід спланувати роботу на перспективу і визначити основні теми педради відповідно до пріоритетного напрямку діяльності ЗДО. Також необхідно уникати розгляд одних і тих самих питань щороку, а порушувати актуальні проблеми, залучивши якомога більше педагогів до підготовки.

Загалом, форми організації педагогічної ради діляться на:

- традиційну (з докладним порядком денним, що проводиться з дотриманням регламенту кожного питання та прийняттям рішень);
- педраду з використанням окремих методів активізації педагогів;
- нетрадиційну (у формі круглого столу, дискусії, практикуму, ділової гри тощо).

Синергізація освітнього процесу в закладах дошкільної освіти спрямовує керівників ЗДО на використання нетрадиційних форм педагогічної ради. До них відносимо:

- педрада – ділова гра (форма, у якій учасники виступають у певних ролях);
- педрада-конференція (у вигляді серії коротких доповідей);
- педрада-дискусія (педагоги заздалегідь діляться на підгрупи і пропонують свої концепції обговорюваної проблеми, в результаті дискусії спільно продумується план розв'язання проблеми);
- педрада – круглий стіл (необхідно обрати найцікавіші та найважливіші питання для обговорення та продумати їх організацію заздалегідь);
- ситуативна педрада (обговорення ситуації за відео сюжетом або за інсценізацією, підготовленою завчасно);
- педрада-аукціон (розглядає безліч наведених ідей, методик чи методичних прийомів з означеної проблеми, може проводитися задля підвищення ініціативи педагогів, їх самостійності, творчості, саморозвитку, спроби творити свою авторську програму; у підсумку представляється педагогічна ідея, яка отримала більшу кількість балів);
- педрада-диспут (різновид педради дискусії);
- педрада – творчий звіт (узагальнюють перспективний педагогічний

досвід, відбирають найбільш ефективні шляхи вирішення питання);

- педрада – науково-практична конференція (проводиться з іншими ЗДО);
- педрада-майстер-клас (з метою пропаганди і творчого впровадження ідей особливо актуального і перспективного досвіду педагога);

- педрада-семінар практикум (засідання для обміну досвідом);

- педрада-фестиваль (широкий громадський огляд досягнень, святкування, супроводжується відкритим показом форм і методів у роботі з дітьми);

- педрада у формі колективної творчої діяльності (активізує пошук і виявлення нових оригінальних рішень теоретичних і практичних проблем);

- педрада – методичний міст (вихователь-методист проводить дискусію із залученням батьків, керівників ММО, учителів початкової ланки);

- педрада – КВК (сприяє активізації теоретичних знань педагогів, їх практичних умінь і навичок, створення сприятливого психологічного клімату);

- педрада-презентація (використовувати для ознайомлення з педагогічними інноваціями, освітніх програм, підручників, навчальних посібників, нового досвіду з певної педагогічної проблеми);

- педрада-суд (активізує педагогічних колективів, виявляє ставлення до досліджуваного питання, складаються діаграми та анкети зворотного зв'язку);

- педрада-консиліум (проводиться для координації дій педагогів у роботі з вихованцями певної групи (інклюзивні чи спеціальні), визначення причин, виявлення труднощів).

Як приклад репрезентуємо план проведення нетрадиційної педагогічної ради у формі ділової гри «Інтелектуальна кав'ярня» (додаток Г).

Кожен заклад освіти як і багато інших організацій проходить протягом своєї життєдіяльності чотири етапи: формування; затвердження на певних позиціях; інноваційна діяльність; трансформація, яка призводить або до відмирання, або до чергового інноваційного етапу. Однак необхідно розуміти, що основою всього є люди, тобто керівники ЗДО, педагоги, обслуговуючий персонал. Від іміджу людини багато в чому залежить бажання співпрацювати з

ним або з організацією [68, с. 40].

Таким чином, на кожному етапі розв'язання проблеми щодо створення зовнішнього та внутрішнього іміджу ЗДО потрібно оформити певні інформаційні матеріали, призначені для зовнішнього подання:

- оформити коротку історичну довідку, що розкриває етапи становлення, розвитку установи, зміну його статусу;

- розробити модель випускника дошкільного закладу; відобразити в наочній інформації освітню структуру ЗДО, новизну освітніх послуг, пропонувані освітньою установою, їх конкурентоспроможність;

- сформувати освітній простір дошкільного закладу через науково-практичні зв'язки установи.

Отже, з урахуванням використання вищезазначених передумов, форм, методів та принципів управлінської діяльності ЗДО у контексті синергетичного підходу передбачаємо наступні результати: удосконалення власної діяльності (якість виконання функціональних завдань, змінений стиль поведінки, підвищення рівня компетентності та ін.); модернізація діяльності дошкільного закладу (підвищення іміджу закладу, переобладнання кабінетів, укладання вигідних угод з загальноосвітніми закладами, зміцнення трудової дисципліни тощо); підвищення професіоналізму педагогічного колективу (впровадження інноваційних технологій, підвищення компетентності суб'єктів освітнього процесу, формування педагогічної рефлексії та ін.); зростання якості освітнього процесу (грунтовність знань дошкільників, врахування індивідуальних запитів та можливостей дітей та їх батьків, неформальна виховна діяльність).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розв'язання проблеми синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти. Результати теоретичного дослідження засвідчили досягнення мети, вирішення поставлених завдань і дозволили сформулювати наступні висновки:

1. На основі аналізу філософської, психологічної, педагогічної літератури, нормативно правових документів визначено сутність ключових понять «заклад дошкільної освіти», «управління», «менеджмент», «синергетика», «синергетичний підхід» та проаналізовано синергетичний підхід у науковому дискурсі. Наукові розвідки вказують на необхідності використання синергетичного підходу в управлінні сучасним закладом дошкільної освіти, як такий, що ініціює у педагогів певне синергетичне світобачення, а його використання допомагає забезпечити інноваційний підхід до аналізу, планування, контролю управлінської діяльності керівника закладу освіти. Через призму синергетичного підходу можна розв'язати більшість освітніх суперечностей, які існують між авторитарним і вільним типами педагогічної діяльності, завдяки синергетичному підходу можна отримувати не тільки оригінальні, а й перспективні управлінські рішення, можливість вивчати педагога як «відкрити систему», що саморозвивається.

2. З'ясовано, що організаційна структура управління закладу – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Побудова структури системи управління ЗДО залежить від таких факторів, як: розмір дошкільного закладу; характер освітньої системи; інновацій, що впроваджуються у закладі, інтенсивність; варіативність, інтегрованість, індивідуалізація освітнього процесу. Уміння керівника осмислювати структурні елементи ЗДО як системи дозволяє розглядати його діяльність у цілому, комплексно, простежувати її перспективність, стратегію

саморозвитку, своєчасно підвищувати рівень її цілісності, знаходити проблеми, вирішення яких дозволить підвищити ефективність дошкільної освіти.

3. Охарактеризовано моделювання як засіб ефективного розвитку закладу дошкільної освіти, творчий цілеспрямований процес конструктивно-проектної, аналітико-синтетичної діяльності з метою відображення об'єкта у цілому або його окремих складових, які визначають функціональну спрямованість об'єкта, забезпечують стабільність його існування та розвитку. Моделювання є не тільки методом, а й підсистемою управління, яка має особливі функції та форми прояву. Основним призначенням моделювання є передбачення мети, змісту та технології майбутньої інформації, а також її відображення у певній формі моделі найбільш адекватної системи, об'єкта, процесу тощо, які підлягають управлінню. Моделювання як метод дослідження, збагачує культуру мислення керівника будь-якої ланки, покращує ефективність управлінського рішення, дозволяє не тільки цілісно уявити систему управління, а й чітко бачити проблеми управління, які виникають в освітніх установах.

4. Розроблено модель синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти, яка складається з компонентів: концептуально-цільового, теоретико-методологічного, організаційно-діяльнісного, реалізація яких дозволяє ефективно здійснювати етапи управлінської діяльності на всіх рівнях управління (стратегічному, тактичному, оперативному) та сприяє удосконаленню самоорганізації, саморозвитку в управлінні ЗДО.

5. Підготовлено методичку запровадження Моделі управлінської діяльності в систему закладу дошкільної освіти в контексті синергетичного підходу, розкрито організаційні механізми управління, передумови ефективного менеджменту дошкільного закладу, нетрадиційні форми, методи й принципи активізації педагогічного колективу, що спрямовані синергетичне планування, мотивацію на саморозвиток, самоорганізацію та самоуправління.

Таким чином, можна зробити висновок, що теоретичне дослідження скеровано на ефективне вирішення використання синергетичного підходу в управлінні закладом дошкільної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщук А. М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти : навчальний посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с.
2. Базовий компонент дошкільної освіти : Наказ Міністерства освіти і науки України від 12.01.2021 № 33. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/prozatverdzhennya-bazovogo-komponenta-doshkilnoyi-osviti-derzhavnogo-standartu-doshkilnoyi-osviti-nova-redakciya> (дата звернення: 15.10.23).
3. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія Київ : Атако, 2008. 684 с.
4. Бондар В. І. Управлінська діяльність директора школи : дидактичний аспект. Київ : Радянська школа, 1987. 160 с.
5. Брандес В. М., Вірковський А. П., Вознюк О. В. Теоретичні та практичні аспекти підготовки учителя до діяльності в контексті особистісно спрямованої парадигми освіти. *Вісник Житомирського педагогічного університету*. 2000. № 6. С. 240–244.
6. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 176 с.
7. Вашак О. О., Бабюк Т. Й. Менеджмент у галузі дошкільної освіти : навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів освітнього ступеня «магістр» за освітньо-професійною програмою «Дошкільна освіта». Полтава, 2022. 86 с.
8. Вітвицька С. С. Системно-синергетичний підхід до педагогічної підготовки майбутніх магістрів освіти. *Професійна педагогічна освіта : системні дослідження* : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2015. С. 92–108.
9. Власенко Ф. П. Освітній процес у парадигмі синергетики:

методологічний аспект. *Синергетика і освіта* / ред. В. Г. Кремень. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2014. С. 266–290.

10. Вознюк О. В. Методологічні принципи синергетичних концепцій акмеології. *Акмеологія в Україні : теорія і практик* : зб. наук. праць. 2013. № 23. С. 43–47.

11. Вознюк О. В. Розвиток вітчизняної педагогічної думки : синергетичний підхід : монографія / за ред. проф. П. Ю. Сауха. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 184 с.

12. Гавриш Н. В. Інтеграційні процеси в системі дошкільної освіти. *Вісник Дніпропетровського університету економіки та права імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2011. №1 (1). С. 16–20.

13. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічної системи: функціональний підхід. *Економіка України*. 2003. № 4. С. 12–18.

14. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. Вид. друге, доп. й випр. Рівне : Волинські обереги, 2011. 552 с.

15. Денисенко Н. Образ педагога та нова модель управління дошкільною освітою. *Дитячий садок*. 2003. №11 (203). С. 14–16.

16. Дошкільна освіта : словник-довідник : понад 1000 термінів, понять та назв / упор. : К. Л. Крутій, О. О. Фунтікова. Запоріжжя : ТОВ «ЛІПС» ЛТД, 2010. 324 с.

17. Друкер П. Ф. Про професійний менеджмент : пер. з англ. Київ : «К.І.С.», 2006. 320 с.

18. Дубасенюк О. А. Передумови розвитку акмеологічного середовища для підготовки педагога-професіонала: досвід і перспективи розвитку. *Акмеологія – наука XXI століття* : матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. / за заг. ред. В. О. Огнев'юка Київ : Київськ. ун-т імені Б. Грінченка, 2011. С. 23–27.

19. Енциклопедія педагогічних технологій та інновацій / Автор-укл. Н. П. Наволокова. Харків : Вид. група «Основа», 2009. 176 с.

20. Євтодюк А. В. Синергетичні засади моделювання освітніх систем : дис... канд. філос. наук : 09.00.03 / Академія педагогічних наук України. Київ,

2002. 198 с.

21. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.

22. Журавель В. І. Основи менеджменту у системі охорони здоров'я : монографія. Київ : Деснянська правда, 1994. 335 с.

23. Закон України «Про дошкільну освіту» №2628-III від 09.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>. (дата звернення: 15.10.23).

24. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. (дата звернення: 15.10.23).

25. Загорченна Г. М. Підготовка студентів до педагогічного менеджменту в дошкільній освіті : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Південноукр. держ. пед. ун-т імені К. Д. Ушинського. Одеса, 2000. 20 с.

26. Зимня І. А. Ключові компетентності як результативно-цільова основа компетентнісного підходу в освіті. Авторська версія. Київ. : КНЕУ, 2004. 42 с.

27. Зязюн І. А. Синергетичні параметри педагогіки як детермінанти креативного навчання. Креативна педагогіка. *Наук.-метод. журнал. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки*. Вінниця, 2012. Вип. 5. С. 7–13.

28. Кіндрат І. Р. Проблеми менеджменту дошкільної освіти в сучасному освітньому просторі. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2013. № 5(2). С. 137–143.

29. Ковшар О. Синергетичний підхід як методологія передшкільної освіти. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. Випуск 47, 2013. С. 80–85.

30. Кравченко Г. Ю., Кугуєнко Н. Ф. Контроль та аналіз діяльності дошкільного закладу. Керівникам і методистам. Харків : Ранок, 2016. 272 с.

31. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.

32. Кремень В. Г., Ільїн В. В. Синергетика в освіті : контекст

людиноцентризму. Київ : Педагогічна думка, 2012. 368 с.

33. Крутій К. Л. Планування роботи сучасного дошкільного навчального закладу : поняття, особливості, умови ефективної реалізації. Запоріжжя : ТОВ «ЛПС», 2005. 208 с.

34. Крутій К. Л., Маковецька Н. В. Управління дошкільним закладом: організація контролю та керівництва. 2-ге вид. Запоріжжя : ТОВ «ЛПС» ЛТД, 2003. С. 24–28.

35. Крутій К. Чинники якості освіти : теоретичні надбання чи нагальна потреба? Емоційне благополуччя як критерій якості освіти : спецвипуск за матеріалами Всеукраїнського Дня дошкілля. *Дитячий садок*. 2010. 21–23 червня (549–551). С. 7–14.

36. Курейчик В. М., Писаренко В. І. Синергетика в освіті. *Відкрита освіта*. 2010. №4. С. 33–44.

37. Лутай В. С. Синергетична парадигма як філософсько-методологічна основа формування світоглядів ХХІ ст. *Філософія освіти ХХІ століття. Проблеми та перспективи*. Методологічний семінар : зб. наук праць / за ред. В. Л. Андрущенко. Київ : Знання, 2000. Вип. 3. С. 99–103.

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

39. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту : Пер. з англ. Київ : Знання, 1999. 800 с.

40. Методичні аспекти реалізації Базової програми розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі» / О. Л. Кононко та ін. Київ : Світич, 2009. 208 с.

41. Миронова С. Теоретичні основи побудови моделі діяльності педагога. *Нові технології навчання*. 2007. № 46. С. 36–41.

42. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року Указом Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 : станом на 25.06.2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#n10>. (дата звернення: 20.10.2023).

43. Овчарук О. В. Компетентності як ключ до формування змісту освіти. *Стратегія реформування освіти України*. Київ : К.І.С. 2003. 295 с.

44. Освітній простір : очікування та виклики часу й життя : монографія / Б. І. Коротяєв, В. С. Курило. Луганськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2009. 307 с.

45. Павлютенков Є. М. Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях). Харків : Вид. група «Основа», 2008. 128 с.

46. Павлютенков Є. М. Моделювання педагогічних процесів. *Управління школою*. 2007. №10. С. 2–19.

47. Пікельна В. С. Управління школою. Харків : Основа, 2004. 112 с.

48. Подмазін С. І. Особистісно-орієнтована освіта (соціально-філософський аналіз) : автореф. дис. ... д-ра філософ. наук : 09.00.03. Дніпропетровськ, 2006. 34 с.

49. Пометун О. Дискусія українських педагогів навколо питань запровадження компетентнісного підходу в українській освіті. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи* / під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : «К.І.С.», 2004. 112 с.

50. Поняття моделі. Типи моделей. Моделювання як метод дослідження об'єктів. URL: <https://www.slideshare.net/dnzcpt01/i11-01-i>. (дата звернення : 20.10.2023).

51. Прокопенко А. І., Рогова Т. В. Управління в сучасній системі освіти. Харків : Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2013. 311 с.

52. Професійна педагогічна освіта : особистісно орієнтований підхід : монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. 436 с.

53. Родигіна І. В. Компетентнісно орієнтований підхід до навчання. Харків : Вид. група «Основа», 2005. 96 с.

54. Романюк І. А. Аналіз, планування, контроль як функції управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу. Тернопіль :

Мандрівець, 2011. 280 с.

55. Синергетика і творчість : монографія / за ред. В. Г. Кременя. Київ : Інститут обдарованої дитини, 2014. 314 с.

56. Словник-довідник з професійної педагогіки / за ред. А. В. Семенової. Одеса : Пальміра, 2006. 221 с.

57. Словник термінів і понять сучасної освіти / уклад. : Л. М. Михайлова, О. В. Пагава, О. В. Проніна. За заг. ред. Л. М. Михайлової. Сєверодонецьк, 2020. 194 с.

58. Соціально-етичні проблеми управлінської діяльності / відп. ред. К. К. Грищенко, М. І Михайличенко. Київ : Наук. думка, 1980. 222 с.

59. Степанова Т. М. Еволюція змісту дошкільної освіти у другій половині ХХ століття : монографія. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2010. 184 с.

60. Сучасний тлумачний словник української мови : 50000 слів / за заг. ред. проф. В. В. Дубічинського. Харків : ВД «Школа», 2006. 832 с.

61. Сучасний філософський словник / за заг. ред. Е. Кемерова. Лондон; Фракфурт-на-Майні, Париж; Люксембург; Київ : ПАНКПРИНТД, 2008. 1064.

62. Управління навчальним закладом : Підручник для магістрантів педагогічних університетів / уклад. : С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-ХХІ, 2012. 516 с.

63. 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.

64. Фаренік С. А. Логіка і методологія наукового пізнання : Науково-методичний посібник. Київ : УАДУ, 2000. 340 с.

65. Філософський енциклопедичний словник / наук. ред. : Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук. Київ : Абрис, 2002. 751 с.

66. Хакен Г. Синергетика : Ієрархії нестійкостей в системах, що самоорганізуються, і пристроях : Пер. з англ. Київ : Абрис, 1985. 423 с.

67. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ :

Знання, 2016. 360 с.

68. Швайка Л. А. Інтерактивні методи організації педагогічної рад у ДНЗ. Харків : Вид. група «Основа», 2016. 192 с.

69. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент підприємств : монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 454 с.

70. Bonk C. J., Graham C. R. Handbook of blended learning : Global Perspectives, local designs. San Francisco, CA : Pfeiffer Publishing. 2006. P. 1–32.

71. Capra F. The web of life: a new scientific understanding of living systems. N-Y. : Anchor books, 1996. 347 p.

72. Jantsch E. Towards Interdisciplinarity and Transdisciplinarity in Education and Innovation. *Interdisciplinarity : problems of teaching and research in universities : results of a Seminar on Interdisciplinarity in Universities, 7–12 september, 1970 / under the editorship of the L. Apostel et al.* Paris : OECD, 1972. P. 97–121.

73. Senge P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday, 1994. 413 p.

74. Wheatley M. Leadership and the new Science. Discovering Order in a Chaotic World. URL : https://www.google.com.ua/books/edition/%D0%9B%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%B8_%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BD%D0%B0%D1%83/ptdCoyriHM4C?hl=ru&gbpv=1. (date of access: 06.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Інструменти організації системи синергетичного
менеджменту на засадах самоорганізації**

		<i>За напрямом впливу</i>	
Інструменти організації зовнішньої синергії	<i>За способом організації синергії</i>	Інтеграційного типу	«Жорстка» інтеграція
			Корпорації
			Консорціуми
			Концерни
			«М'яка» інтеграція
			Партнерства
			Асоційовані партнерства
			Фінансово-промислові групи
			Стратегічні альянси
			Асоціації Мережі
			Кластери
			Неінтеграційного типу
Соціальна відповідальність бізнесу			
Приватно-державне партнерство			
Маркетинг взаємодій			
Інтегративне логістичне управління			
Інструменти організації внутрішньої синергії	Традиційні інструменти організації адміністративної синергії		
	Інструменти адміністративних і організаційних методів		
	Інструменти економічних методів		
	Інструменти соціально-психологічних методів		
	Інструменти організації системи синергетичного менеджменту на засадах самоорганізації		

Додаток Б

Таблиця Б.1

Інструменти організації системи синергетичного менеджменту на засадах самоорганізації

Інструменти організації системи синергетичного менеджменту на засадах самоорганізації								
<i>За окремими підсистемами</i>								
<i>Цільова підсистема</i>								
«Дерево рішень»	Декомпозиція	Сценарний підхід	Імітаційне моделювання	Морфологічний аналіз	Експертні оцінки			
<i>Аналітична підсистема</i>								
Факторний аналіз	Динамічний аналіз	Компаративний аналіз	Кореляційно-регресійний аналіз	Статистичне моделювання	Функціонально-вартісний аналіз	Балансовий метод	Бенчмаркінг	Фрактальний аналіз
<i>Забезпечуюча підсистема</i>								
Правовий аналіз	Нормативний аналіз	Інституційний аналіз	Економічний аналіз	Фінансовий аналіз	Аутсорсинг	Програмно-цільовий підхід		
<i>Підсистемна трансформація</i>								
<i>За способом трансформації</i>								
Революційний				Еволюційний				
Інструменти реінжинірингу				Інструменти організаційного розвитку				
<i>Спеціально-функціональна підсистема</i>								
Дисциплінарні методи й інструменти синергетичної оптимізації спеціальних підсистем								
<i>Загально-функціональна підсистема</i>								
Синергетичне планування	Побудова альтернативних сценаріїв	Нелінійне моделювання		Прогнозування точок біфуркації		Мотивація самоорганізації		
Управління закладу освіти	Інтрапренерство	Партисипативне управління		Самоуправління		Командна робота		

Рейтингові оцінки	Системи атестації і кар'єрного зростання педагогів	Організація самоорганізації	Структурування і проектування автономних підсистем	Організація інформаційної взаємодії підсистем
Визначення параметрів і резонансних галузей	Проектування системи прямих і зворотних зв'язків	Формування організаційної культури	Інноваційні і венчурні підрозділи, проблемні групи	Навчання суб'єктів освітнього процесу методам кооперації і правилам комунікацій
Синергетичний контролінг	Аналіз відхилень і розривів	BSC	Оцінка недоліків	Оцінка синергетичних ефектів

Додаток В

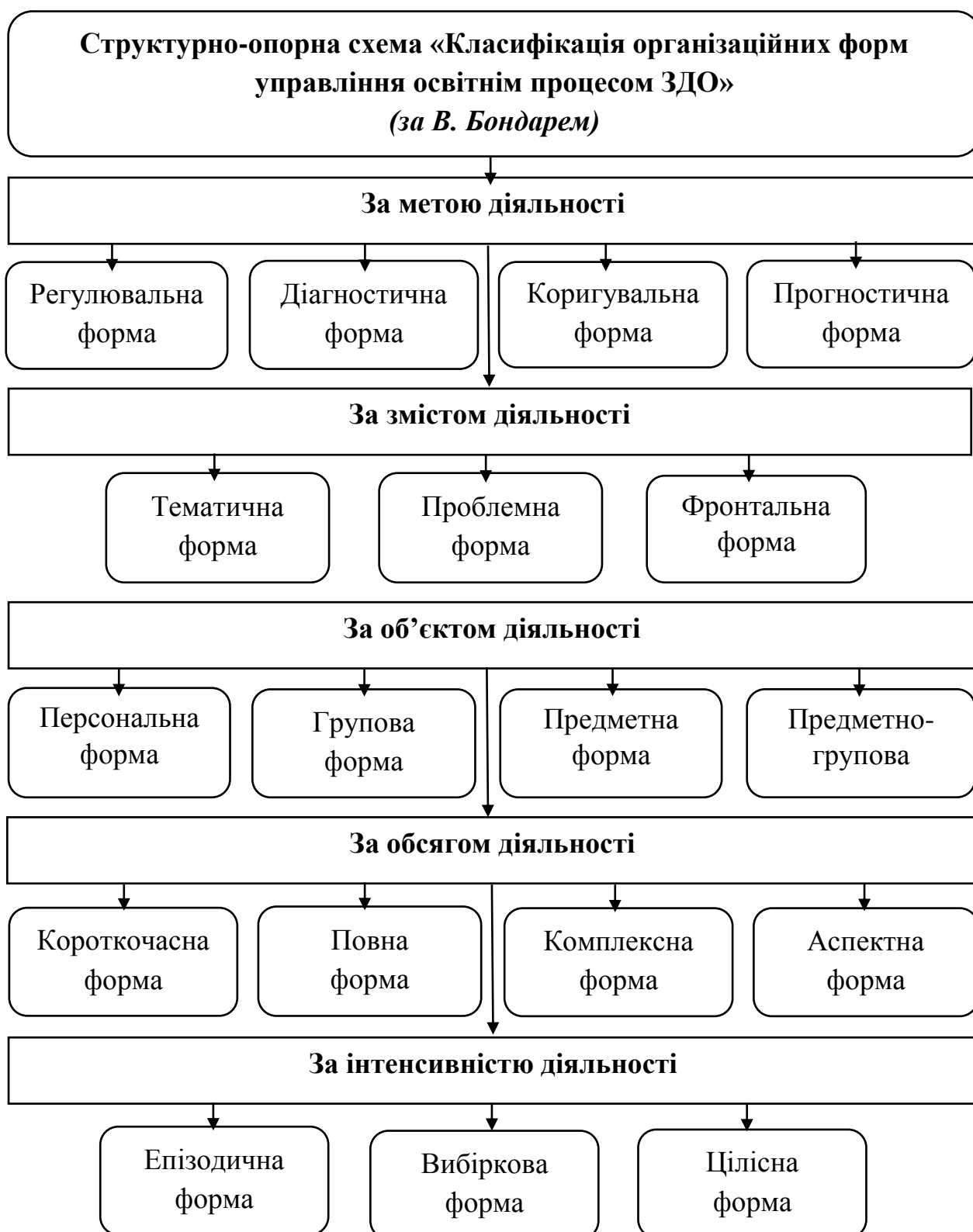


Рисунок В.1. Класифікація організаційних форм управління освітнім процесом ЗДО

Додаток Г

План проведення нетрадиційної педагогічної ради у формі ділової гри «Інтелектуальна кав'ярня»

Мета: поєднати теорію з практикою педагогічного менеджменту, допомогти суб'єктам освітнього процесу закладу дошкільної освіти відрефлексувати свій педагогічний досвід щодо формування творчого колективу, підвищити творчий потенціал, сприяти саморозвитку педагогів.

Учасники педагогічної ради: педагоги ЗДО.

План підготовки до засідання педагогічної ради

1. Розробити презентацію – привітання педагогів за знаками зодіаку (відповідальні: вихователь-методист).

2. Провести тестування з метою визначення самооцінки педагогів «Розвиток творчого потенціалу педагога» (відповідальні: практичний психолог).

3. Підібрати матеріал для «Інформаційної скарбнички» на тему «Як запалити іскорки творчості, пошуку креативних ідей» (відповідальні: директор закладу).

4. Визначити інтерактивні форми й методи спілкування учасників педагогічної ради (відповідальні: члени робочої групи).

5. Підготувати проєкт рішення педагогічної ради (відповідальні: директор закладу).

Порядок денний

1. Виконання рішень засідання проведеної попередньої педагогічної ради.
2. Відкриття «Інтелектуальної кав'ярні».
3. Інформаційна скарбничка «Як запалити іскорки творчості, пошуку креативних ідей».

4. Психологічний аспект командного менеджменту – одна з умов успішності формування творчого колективу.

5. Презентація – мандрівка «Крокуємо планетою творчого шляху педагогів».

6. Година відкритих думок.
7. Практикум міжособистісних відносин «Чи розуміємо ми одне одного».
8. Підсумки педради – рефлексія. Проведення гри-роздум «Усе тільки починається».

План проведення педради

Педраду розпочинає вихователь-методист, надає інформацію про виконання рішень засідання попередньої педагогічної ради. Вносять пропозицію щодо зняття з контролю питань, які потребували розв'язання у встановлений термін.

1. Відкриття «Інтелектуальної кав'ярні» (проводиться під девізом: «Творчий педагог – творчі діти!»).

2. Інформаційна скарбничка «Як запалити іскорки творчості, пошуку креативних ідей». «Квік-налаштування» на успішну роботу, кожен учасник висловлює свої побажання колегам. Презентація слайд шоу учасників педради за професійним гороскопом.

3. Доповідь практичного психолога «Психологічні аспекти командного менеджменту – одна з умов успішності формування творчого колективу».

Розповідь «Легенда-подорож країною Управління освітнім процесом у ЗДО».

Вправа «Ярмарок обміну досвідом». Мета: дати можливість педагогам провести рефлексію своєї професійної діяльності, їх особистих і професійних якостей; запросити учасників до обговорення теми відповідальності у формуванні творчого колективу та інших складних моментів, шляхом їх розв'язання.

Вправа «SMART-схема». Мета: сприяти розвитку у педагогів уміння найефективніше ставити професійні цілі.

4. Відео-презентація – «Крокуємо планетою творчого шляху педагогів». На слайдах зображено напрям роботи окремо кожного педагога та шляхи їх реалізації.

5. Доповідь директора ЗДО «Формування системи оцінки якості роботи

закладу дошкільної освіти у новій стратегії розвитку освіти». Презентується таблиця «Система критеріїв оцінки якості освітнього процесу».

6. Аналітичний звіт про результати психологічного вивчення творчого потенціалу педагогічного колективу (аналіз результатів, висновки, рекомендації).

7. Практикум міжособистісних відносин педагогів «Чи розуміємо ми одне одного». Мета: набуття досвіду спільної роботи педагогічного колективу над новим завданням; пошук нових способів поведінки у взаємодії з колегами; розвиток навичок сприйняття і розуміння своїх колег та самих себе у процесі спілкування; опанування навичками висловлюватись та ухвалювати зворотні зв'язки.

Вправа «Хвилинка на розмову». Мета: вчити педагогів об'єднуватися в групи, створювати позитивну емоційну атмосферу, робочу ситуацію, розвиток комунікативних навичок.

Вправа «Колективний лист». Мета: активізувати увагу педагогів до особистості своїх колег, формувати позитивне сприйняття особистості іншої людини.

8. Гра-роздум «Усе тільки починається». Мета: підбиття підсумків роботи «Інтелектуальної кав'ярні».

9. Проект рішення педагогічної ради.