

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Глухівський національний педагогічний**  
**університет імені Олександра Довженка**

**Кафедра дошкільної педагогіки і психології**

## **Магістерська робота**

**Тема: Теоретичні засади діяльності керівника закладу**  
**дошкільної освіти**

**Виконав:**

Чжан Фей, магістрант спеціальності  
012 Дошкільна освіта

Допущено до захисту

«    » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Науковий керівник:**

к.п.н. І.Г. Данильченко

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Л.П. Загородня

Дата захисту: «    » \_\_\_\_\_ 2022 р.

Оцінка \_\_\_\_\_ Підпис членів ЕК:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Глухів - 2022**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ І НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПІДґРУНТЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ</b> .....	8
1.1. Нормативно-правове забезпечення управління закладом освіти.....	8
1.2. Сучасні тенденції освітнього менеджменту.....	14
1.3. Функціональні обов'язки керівника закладу освіти.....	265
Висновки до першого розділу.....	47
<b>РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК УМОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	50
2.1. Особисті якості керівника як основа успішного розвитку закладу освіти .....	50
2.2. Аналіз показників прояву особистісних якостей керівників закладів освіти .....	65
2.3. Шляхи оптимізації управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти: методичні рекомендації .....	7372
Висновки до другого розділу .....	8483
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	85
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	518
<b>ДОДАТКИ</b> .....	94

## ВСТУП

Суспільні процеси, які є в Україні, вимагають підготовленої і кваліфікованої підготовки фахівців, здатних ефективно працювати в сучасних умовах. Насамперед це стосується керівних кадрів: професійних, мобільних, динамічних, стресостійких, здатних до адаптації. Однією сходинкою серед важливих підсфер людської діяльності, яка закладає основу успішного рішення багатьох життєво важливих проблем, є система освіти.

Актуальність проблеми якісного управління освітнім процесом у закладі дошкільної освіти зумовлена сучасними модернізаційними процесами у вітчизняній освіті, змінами нормативно-правових вимог до керівників, управлінської компетентності, що зорієнтовані на формування якісно нової системи освітнього менеджменту з урахуванням міжнародного досвіду й специфіки економічних та соціокультурних умов, що вимагає суттєвих змістових, структурних, організаційних перебудов, постійного пошуку нових технологій управління якістю роботи освітніх закладів різних типів і форм власності.

Концептуальні засади управління освітнім процесом у закладі дошкільної освіти регламентуються низкою державних документів: Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 роки, законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про дошкільну освіту», галузевою Концепцією розвитку неперервної педагогічної освіти, Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти».

Ускладнення змісту дошкільної освіти, зорієнтованого на розвиток цілісної, життєво компетентної особистості дитини, самого педагога й, відповідно, функцій і умов діяльності сучасного закладу дошкільної освіти потребують принципових змін в організаційному та технологічному аспектах сучасного стилю управління. Значна кількість керівників при здійсненні управління освітнім процесом у закладі дошкільної освіти використовують авторитаризм у прийнятті управлінських рішень щодо відбору та реалізації

змісту, вибору моделей організації даного процесу. Причинами тяжіння до авторитарного управління закладом дошкільної освіти є відсутність фахових знань про систему управління освітнім процесом в умовах реформування дошкільної освіти, інерційність педагогічного мислення, відсутність гнучкості, креативності в прийнятті управлінських рішень значної кількості керівників та бажання впроваджувати новітні технології шляхом швидких змін, що гальмує інноваційні процеси не лише в закладах дошкільної освіти, а й освітній галузі загалом.

Суперечності між сучасними вимогами до управління освітнім процесом і можливостями керівників закладів дошкільної освіти актуалізують проблему якості управління освітнім процесом у сучасному закладі дошкільної освіти, пошук ефективних засобів підвищення управлінської компетентності директорів ЗДО.

Різні аспекти проблеми управління освітнім процесом у дошкільному закладі обґрунтовано в дослідженнях К. Білої, Н. Гавриш, З. Дорошенко, Н. Дудник, Л. Загородньої, Г. Закорченної, О. Каплуновської, Л. Козак, К. Крутій, І. Кіндрат, В. Маковецької, Ю. Манилюк, Л. Пісоцької, Т. Пономаренко, І. Романюк, А. Троян, Р. Шаповал, О. Янко та інших.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблема якісного управління освітнім процесом у ЗДО наразі є актуальною. Її вирішення можливе за умови розуміння директорами закладів дошкільної освіти сутності управлінської діяльності, сучасного педагогічного менеджменту в дошкільній освіті та вимог до якості дошкільної освіти.

Усвідомлення об'єктивної потреби в теоретичному аналізі сучасного стану наукових поглядів на зміст і технологію управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, аналіз певних труднощів реалізації управлінських функцій у практичній діяльності керівника без спеціальної підготовки підштовхнули на вибір теми нашого дослідження: **«Теоретичні засади діяльності керівника закладу дошкільної освіти»**.

**Мета роботи** полягає в теоретичному аналізі професійних функцій і особистісних якостей керівника закладу дошкільної освіти та оптимізації його діяльності.

**Об'єкт дослідження** – процес управління закладами дошкільної освіти.

**Предмет дослідження** – процес розвитку особистісних якостей керівника закладу дошкільної освіти як умови оптимізації його управлінської діяльності.

**Завдання дослідження:**

- 1) проаналізувати стан дослідження проблеми в нормативно-правовій, філософській, соціологічній та психолого-педагогічній літературі;
- 2) визначити завдання та зміст системи управління закладом освіти;
- 3) висвітлити професійні функції керівника освітнього закладу загалом і дошкільного зокрема;
- 4) описати професійно важливі якості керівника закладу дошкільної освіти та охарактеризувати їх вплив на ефективність управлінської діяльності;
- 5) розробити рекомендації для оптимізації процесу управління закладом дошкільної освіти.

Для розв'язання поставлених завдань було використано такі **методи дослідження:**

– *теоретичні*: аналіз, синтез, порівняння, систематизація теоретичних джерел з правової, філософської, соціологічної, психолого-педагогічної літератури; вивчення досвіду роботи із зазначеної проблеми;

– *емпіричні*: спостереження за освітнім процесом, бесіди, анкетування, інтерв'ю з керівниками закладів освіти;

– математичні (статистичні).

**Базою дослідження** виступили заклади дошкільної освіти Сумської області.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у виявленні шляхів оптимізації діяльності керівника закладу дошкільної освіти ефективність якої залежить від розвитку його особистісних якостей.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дослідження викладено у виступах на науково-практичних заходах: II Всеукраїнській Інтернет-конференції викладачів, студентів, аспірантів та молодих вчених «Еволюційні процеси в галузі дошкільної освіти: інноватика, досягнення, перспективний досвід» (м. Маріуполь, 30 листопада 2021 р.); міжнародному кросмистецькому конгресі «Полікультурна багатовимірність – шлях до діалогу та розвитку» (м. Полтава, 17-19 травня 2022 р.).

**Публікації.** Результати дослідження висвітлено в 1 публікації.

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ І НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПІДҐРУНТЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

### **1.1. Нормативно-правове забезпечення управління закладом освіти**

Функціонування освіти України ґрунтується на законодавчо-нормативних актах, зокрема Конституції України, законах України «Про освіту» [18], «Про вищу освіту», «Про дошкільну освіту» [52], «Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» [55], інших актах законодавства у сфері освіти і науки та міжнародних договорів України, укладених в установленому законом порядку.

Освіта є базою духовного, інтелектуального, культурного, фізичного і розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного стану, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави.

Метою освіти є «всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [18].

Законодавством України регламентовано, що дошкільна освіта є обов'язковою первинною складовою частиною системи безперервної освіти в Україні. Систему дошкільної освіти становлять: заклади дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типів і форми власності; наукові і методичні установи; органи управління освітою; освіта та виховання в сім'ї [52].

У статті 11 Закону України «Про освіту» визначено, що «метою дошкільної освіти є забезпечення цілісного розвитку дитини, її фізичних, інтелектуальних і творчих здібностей шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок» [18].

Законом України «Про дошкільну освіту», зокрема ст. 7 визначено завдання дошкільної освіти, серед яких: «збереження та зміцнення фізичного, психічного і духовного здоров'я дитини; виховання в дітей любові до України, шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної мови, регіональних мов або мов меншин та рідної мови, національних цінностей Українського народу, а також цінностей інших націй і народів, свідомого ставлення до себе, оточення та довкілля; формування особистості дитини, розвиток її творчих здібностей, набуття нею соціального досвіду; виконання вимог Базового компонента дошкільної освіти, забезпечення соціальної адаптації та готовності продовжувати освіту; здійснення соціально-педагогічного патронату сім'ї» [52].

Здобуття дошкільної освіти має, на нашу думку, надважливе значення, оскільки саме в цей період відбувається всебічний розвиток дитини дошкільного віку відповідно до її задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних, психічних та фізичних особливостей, культурних потреб; формування в дитини дошкільного віку моральних норм, набуття нею життєвого соціального досвіду. Адже базовими етапами фізичного, психічного та соціального становлення особистості дитини є вік немовляти, ранній вік, передшкільний вік [52].

Основними принципами функціонування дошкільної освіти, згідно з нормативними документами, є:

- доступність для кожного громадянина освітніх послуг, що надаються системою дошкільної освіти;
- рівність умов для реалізації задатків, нахилів, здібностей, обдарувань, різнобічного розвитку кожної дитини;
- єдність розвитку, виховання, навчання і оздоровлення дітей;
- єдність виховних впливів сім'ї і закладу дошкільної освіти;



- наступність і перспективність між дошкільною та початковою загальною освітою;
- світський характер дошкільної освіти у державних і комунальних закладах дошкільної освіти;
- особистісно-орієнтований підхід до розвитку особистості дитини;
- демократизація та гуманізація педагогічного процесу;
- відповідність змісту, рівня й обсягу дошкільної освіти особливостям розвитку та стану здоров'я дитини дошкільного віку [52 ].

Відповідно до ст. 11 Закону України «Про дошкільну освіту» заклад дошкільної освіти:

- задовольняє потреби громадян відповідної території в здобутті дошкільної освіти;
- забезпечує відповідність рівня дошкільної освіти вимогам Базового компонента дошкільної освіти;
- створює безпечні та нешкідливі умови розвитку, виховання та навчання дітей, режим роботи, умови для фізичного розвитку та зміцнення здоров'я відповідно до санітарно-гігієнічних вимог та забезпечує їх дотримання;
- формує в дітей гігієнічні навички та основи здорового способу життя, норми безпечної поведінки;
- сприяє збереженню та зміцненню здоров'я, розумовому, психологічному і фізичному розвитку дітей;
- здійснює соціально-педагогічний патронат, взаємодію з сім'єю;
- є осередком поширення серед батьків психолого-педагогічних та фізіологічних знань про дітей дошкільного віку;
- планує свою діяльність та формує стратегію розвитку закладу;
- формує освітню програму закладу;
- забезпечує добір і розстановку кадрів;
- відповідно до установчих документів утворює, реорганізує та ліквідує структурні підрозділи (відділення, групи);
- додержується фінансової дисципліни, зберігає матеріально-технічну базу;

- здійснює інші повноваження відповідно до статуту закладу дошкільної освіти [52].

Статус закладу дошкільної освіти залежить від форми утворення: може бути державним, комунальної та приватної форми власності. Отже, заклад дошкільної освіти, заснований на державній формі власності, має статус державного; заснований на комунальній формі власності – статус комунального; заснований на приватній – статус приватного.

Процес управління закладами освіти здійснюється відповідно до статті 24 Закону України «Про освіту», визначається законодавчими актами та установчими документами, які повинні передбачати «розмежування компетенції засновника (засновників), інших органів управління закладу освіти та його структурних підрозділів відповідно до законодавства» [18].

Управління системою дошкільної освіти здійснюють:

- центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти;

- центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти;

- інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані заклади дошкільної освіти;

- обласні, Київська міські, районні державні адміністрації;

- органи місцевого самоврядування [52].

Безпосереднє керівництво закладом дошкільної освіти в межах визначених законом повноважень забезпечують: директор та колегіальний постійно діючий орган управління закладом дошкільної освіти – педагогічна рада. Також у закладі дошкільної освіти можуть діяти: органи самоврядування працівників закладу освіти; органи батьківського самоврядування; інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

Отже, «керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти.

Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами ... призначається засновником у порядку, визначеному законами та установчими документами, з числа претендентів, які вільно володіють державною мовою і мають вищу освіту.

Додаткові кваліфікаційні вимоги до керівника та порядок його обрання (призначення) визначаються спеціальними законами та установчими документами закладу освіти» [18].

Повноваження керівника закладу освіти спрямовано на організацію діяльності закладу освіти, вирішення фінансово-господарських, кадрових питань (призначення на посади та звільнення працівників, визначення їх функціональних обов'язків); забезпечення ефективної організації освітнього процесу, контроль за виконанням освітніх програм. Що є дуже актуальним у сьогоднішній освіті – забезпечення функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; створення умов для прозорого громадського контролю за діяльністю закладу освіти, органів самоврядування тощо.

Саме керівник закладу освіти створює умови для дієвості та ефективності громадського самоврядування, яке забезпечує право стейкхолдерів (органи самоврядування працівників, здобувачів освіти, батьківського самоврядування; репрезентативні громадські об'єднання, що представляють, зокрема педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків та ін.) долучатися до колективного вирішення різних питань організації та провадження освітнього процесу, захисту власних прав із метою підвищення якості освіти, гарантує обов'язковість розгляду усіх пропозицій різних сторін, дотримання досягнутих домовленостей; пріоритет узгоджувальних процедур; прозорість, відкритість, гласність усіх рішень, взаємну відповідальність сторін [18].

Відповідно до Професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» професійна діяльність керівника передбачає управлінську, організаційну та іншу діяльність у приміщенні, що використовується в освітньому процесі, за межами будівлі закладу дошкільної освіти (у тому числі

забезпечення дистанційного навчання), передбачену трудовим договором та/або посадовою інструкцією відповідно до законодавства [55].

Керівник безпосередньо підпорядковується засновнику (засновникам) або уповноваженому ним (ними) органу (особі).

Умовами допуску до роботи за професією цим документом визначено: «наявність документа про вищу освіту ступеня не нижче магістра за спеціальністю галузі знань Освіта/Педагогіка (для керівників (директорів) державних, комунальних закладів дошкільної освіти); наявність документа про вищу освіту ступеня не нижче магістра за спеціальністю галузі знань Освіта/Педагогіка або за спеціальностями інших галузей знань (для керівників (директорів) приватних, корпоративних закладів дошкільної освіти); наявність особистої медичної книжки з результатами проходження обов'язкових попереднього (до прийняття на роботу) та періодичних профілактичних медичних оглядів [55].

На посаду керівника (директора) закладу дошкільної освіти приймаються особи, які відповідають вимогам визначеним частиною другою статті 31 Закону України «Про дошкільну освіту», а також не мають судимості, зокрема за злочини проти свободи чи статевої недоторканості дитини або у присутності дитини чи з використанням дитини [52].

Керівника закладу дошкільної освіти призначає на посаду та звільняє з посади засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган.

Отже, аналіз нормативних документів свідчить, що в них чітко регламентовано зміст освіти загалом; виокремлені мета, завдання дошкільної освіти; визначені кваліфікаційні вимоги до керівника закладу дошкільної освіти.

## 1.2 Сучасні тенденції освітнього менеджменту

За час існування людського суспільства було використано багато ідей щодо управління соціальними й соціально-педагогічними сферами, зумовлених характером відносин у суспільстві, державним устроєм, ментальністю тощо.

На сучасному етапі розвитку світової та вітчизняної освіти можемо зауважити, що простежується зв'язок із гуманізацію взаємовідносин у сфері освіти, який зумовив створення нової управлінської системи, зорієнтованої на суб'єктну взаємодію керівників і керованих систем.

У сучасних умовах специфіка розвитку управління дошкільною освітою спричинена, передусім, модернізаційними процесами, що відбуваються в дошкільній освіті та передбачають зміну освітньої філософії загалом, зокрема, у змісті («Базовий компонент дошкільної освіти» [2], нові й оновлені освітні програми та методичні орієнтири щодо їх реалізації), формах і методах розвитку, виховання та навчання дітей (нові підходи до форм організації різних видів діяльності дітей, зокрема, навчально-пізнавальної; інновації в організації та проведенні різних видів занять), критеріях оцінки якості освіти (нові форми контрольної-аналітичної діяльності, запровадження моніторингу якості освіти).

У науково джерелах на сьогодні функціонують поняття «управління» та «менеджмент», які їх автори або ототожнюють, або розмежовують.

На думку науковців (К. Біла, Л. Богославець, Н. Кузьміна, С. Пехарєва), нові підходи до управління освітнім процесом пов'язані з неминучим ламанням професійних стереотипів і дидактичних канонів у роботі керівників та педагогів, з формуванням у них іншого типу педагогічного мислення, перебудовою мотиваційної сфери.

Так, у Державній національній програмі «Освіта» (Україна ХХІ століття) врегульовано ключові питання зміни управління освітою – наукове оновлення системи управління освітою, удосконалення інноваційних моделей управління та значущих управлінських рішень [8].

За визначенням Л. Пісоцької, управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток системи, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети [49, с. 4].

Т. Пономаренко визначає сутність дефініції «управління» в системі «людина – людина» як вид соціальної діяльності, спрямованої на створення оптимальних умов не лише для розвитку (саморозвитку) об'єкта управління, а й для вдосконалення його суб'єкта, з урахуванням змін внутрішнього й зовнішнього середовища [51, с. 7].

Управління освітнім процесом Н. Дудник визначає як забезпечення підвищення ефективності освітнього процесу й умов суб'єктів управління, узгоджених колегіальними діями, направленими на кінцевий результат [14, с. 156]. Поділяємо думку вченого про те, що управління освітою базується на визнанні кожного з учасників освітнього процесу як повноправного й активного суб'єкта, головним принципом управлінського процесу є людиноцентризм, а управління освітою здійснюється як процес інноваційний, пошуковий, творчий [].

Отже, сутність поняття «управління» вчені розглядають через діяльність із забезпечення вимог якості.

Л. Пісоцька пропонує дефініцію «управління дошкільною освітою» та подає її визначення: «цілеспрямована діяльність усіх ієрархічних ланок управління, котра забезпечує становлення, збереження, стабілізацію функціонування та розвиток дошкільної освіти у різноманітних формах охоплення нею потреб суспільства у вихованні дітей» [49, с. 7].

Поряд з дефініцією «управління» в наукових дослідженнях (А. Губа [7], В. Жигір [15], Г. Закорченна [19], І. Кіндрат [27; 28; 29], Н. Коломінський [30; 31], Г. Лопушанська, В. Шаркунова) використовується поняття «менеджмент».

В останні роки спостерігається певна конвергенція поглядів на те, що ж таке менеджмент. У широкому розумінні менеджмент – це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці,

інтелекту та мотивів поведінки інших людей. У вузькому розумінні менеджмент – це процес планування, організації, керування та контролю організаційних ресурсів для результативного та ефективного досягнення цілей організації.

Аналіз наукової літератури свідчить, що на сьогодні немає однозначного визначення поняття «менеджмент». Сучасні науковці його потрактовують як «вид діяльності щодо керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях; активне використання ціннісних соціокультурних чинників для підвищення ефективності економічної діяльності; інтегративну науку, специфічну галузь людського знання, завдяки якій здійснюється функція керівництва людьми; фах певної категорії людей, соціальної верстви тих, хто здійснює роботу з управління [7, с. 39 – 44].

І. Кіндрат на основі аналізу змісту понять «менеджмент» і «управління» визначила їх співвідношення: з одного боку, тотожність на підставі загальної семантики; з іншого, – суттєва відмінність у тлумаченні суті, і в застосуванні цих понять. Зокрема, від управління менеджмент відрізняється тим, що передбачає свободу прийняття рішень керівників і підлеглих за умов невизначеності ситуації. А поняття «управління» з позиції вітчизняної науки сформувалося в надрах адміністративної системи, ґрунтується на обмеженні такої свободи й визначеності основних подій і процесів через централізоване планування [27, с. 137].

Аналіз понять «управління» та «менеджмент», вивчення їх співвідношень у сучасних дослідженнях, уточнює суперечливі підходи, що взаємовиключають один одне:

- 1) менеджмент – органічно взаємопов’язаний з управлінням;
- 2) менеджмент – особливий вид управлінської діяльності (менеджмент < управління);
- 3) управління – це частина менеджменту, діяльність менеджера в управлінні (менеджмент > управління).

Водночас термін «менеджмент» вимагає уточнення, найчастіше виокремлюють п’ять основних значень цього поняття:

1) менеджмент як завдання – розкриває функції управління, які включають постановку цілей, прийняття рішень і контроль за їх виконанням;

2) менеджмент як орган управління, тобто сукупність організаційних засобів, що реалізують функції управління;

3) менеджмент як співтовариство професіоналів, що займаються виконанням функцій управління;

4) менеджмент як особливе вчення або сукупність концепцій (організаційних, технічних, економічних, психологічних), зокрема і управління персоналом;

5) менеджмент як соціальний інститут, відповідальний сподіванням і надіям певної частини населення, і престижна сфера діяльності.

На підставі зазначених варіацій визначення, виділяємо такі ознаки менеджменту: направлена діяльність на управління процесом, повний вплив на співробітників, аналіз узагальнення структури, контроль над функціонуванням, аналіз розвитку, організація ресурсів, установлення мети.

Сучасна теорія управління розвивається дуже швидко, створюючи управлінські концепції, оскільки її (теорії управління) розвиток пов'язаний із розвитком суспільних відносин (виробничих, економічних, освітніх тощо), досягненнями наук про людину та суспільство, з подоланням кризових станів у різних сферах суспільного життя.

Ми можемо твердо сказати, що поняття менеджменту твердо закріпилось у педагогічному словнику. Під цим поняттям розуміють загальне управління процесами, що тривають у різних системах.

Поняття «менеджмент» у психолого-педагогічній літературі вживається в різних словосполученнях, основними з яких є такі: «шкільний менеджмент» (М. Латипова, А. Ньомов, Т. Шамова), «менеджмент в освіті» (Н. Коломинський, В. Крижко, Є. Павлютенков), «освітній та навчальний менеджмент» (Д. Дзвінчук, В. Козаков), «педагогічний менеджмент» (В. Бондар, К. Вазіна, Г. Закорченна, В. Лазарєв, В. Маслов, В. Симонов, В. Шаркунова), «освітній менеджмент» (М. Артюшина та ін.).



Так, у системі освіти найчастіше використовуються поняття «менеджмент в освіті», «освітній менеджмент», «педагогічний менеджмент».

Н. Коломінський пропонує таке визначення поняття «менеджмент в освіті». Менеджмент в освіті (із соціально-психологічної точки зору) – це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми (підлеглими, партнерами, своїми керівниками, дітьми, батьками тощо), спрямована на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі в досягненні поставленої мети. Це таке управління, у процесі і результаті якого у людей з'являються (або актуалізуються) психічні стани, якості, властивості, що стають психологічним підґрунтям для їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети [30; 31].

М. Артюшина під освітнім менеджментом розуміє «процес відтворення загальних функцій в управлінні освітою в певному закладі освіти» [56, с.24].

Освітній менеджмент має свої об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – це фрагмент дійсності, що не вивчається іншою наукою. Управління освітніми системами і є управлінням дійсності. Об'єктом освітнього менеджменту являється функція управління, яка властива освітнім системам, як і будь-яким іншим соціальним системам. Можемо визначити, що управління такими системами забезпечено окремими представниками. Це дає підтвердження того, що в об'єкт дослідження потрапляє особливий вид людської діяльності – діяльність людей в освітніх організаціях, у процесі якої і реалізується ця функція.

Однак зауважимо, що освітні установи та заклади не є закритими соціальними системами. Вони функціонують у тісних взаємозв'язках із зовнішнім світом.

Предметом освітнього менеджменту є сукупність принципів, технології та методів управління освітніми структурами з метою підвищення ефективності їхньої діяльності.

Отже, можемо дійти висновку, що предметом дослідження менеджменту є ті зв'язки, що відкриваються через процес діяльності освітньої організації, забезпечення її досягнення та визначення результативності функціонування.

Важливим складником освітнього менеджменту, як зазначає І. Кіндрат, є його функції, що відображають основний зміст управлінської діяльності та визначають характер і спосіб досягнення певної мети [27, с. 139].

Виділяють загальні та специфічні функції менеджменту освіти. Загальні функції менеджменту освіти – це частина управлінського циклу, якій властивий регулярний вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, характеру діяльності, масштабів тощо. Загальні функції притаманні будь-якій управлінській діяльності і характеризують сам процес управління.

На основі аналізу праць науковців І. Кіндрат виокремила основні загальні функції менеджменту: планування, організація, мотивування, контролювання і регулювання.

Специфічні функції менеджменту освіти виникають унаслідок горизонтального поділу праці в освітній системі будь-якої держави, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління.

Специфічні функції менеджменту освіти І. Кіндрат пропонує класифікувати за:

- ознакою рівнів управління – загальнодержавний, регіональний, локальний;
- ознакою освітніх рівнів – управління дошкільною, загальною середньою, професійною, вищою, позашкільною, післядипломною підсистемами освіти;
- ознаками об'єктів управління – управління навчальними закладами різних видів та типів (дитсадками, школами, ліцеями, гімназіями тощо);
- ознакою процесів управління – навчально-методичною роботою; навчально-виховним процесом; роботою з керівниками та науково-педагогічними кадрами і тощо [27, с. 139].

Під час розгляду специфічних функцій менеджменту освіти науковець виокремлює як підсистему менеджмент дошкільної освіти, в якому всі зазначені специфічні функції набувають особливого, властивого лише дошкільній освіті, змісту та вияву. Кожен заклад дошкільної освіти є самостійною одиницею у структурі загального менеджменту освіти, і в кожному дошкільному навчальному закладі менеджмент має свої особливості – у способах ухвалення

управлінських рішень, у культурі управління та культурі організації освітнього процесу [27, с. 139].

Освітній менеджмент являється окремою галуззю наукового знання. Об'єкт і предмет не можна віднести до будь-якої іншої галузі наукового знання, тому що йдеться про управління в системі освіти.

До організаційних інстанцій освітнього менеджменту відносяться Міністерство освіти і науки, обласні, міські та районні відділи (департаменти) освіти, а менеджерами освіти, відповідно, є міністр освіти і науки, працівники зазначених установ, у тому числі інспектори міністерства, керівники й інспектори обласних та районних відділів освіти.

Як окрема наукова галузь освітній менеджмент виник порівняно недавно і зараз знаходиться у періоді становлення.

Теорія управління закладом освіти взаємопов'язана з теорією педагогічного менеджменту (Ю. Конаржевській, М. Поташнік, П. Трет'яков, Т. Шамова та ін.), спрямоване на управління, повне розуміння між керувальними і керованими системами в освіті.

Як зазначає І. Кіндрат, термін «педагогічний менеджмент» є найбільш вживаним у вітчизняній літературі і виявляє свою сутність як теорія, методика і технологія ефективного управління педагогічними системами (В. Симонов). Він має певну специфіку і закономірності, зумовлені особливостями його предмета, продукту й результату праці менеджера освіти [27].

В. Лазарев розуміє педагогічний менеджмент як «безперервну послідовність дій, які реалізуються суб'єктом управління, в результаті яких формується об'єкт, яким управляють, встановлюються цілі спільної діяльності, визначаються засоби їх досягнення, поділяється робота між учасниками та інтегруються їх зусилля».

Г. Закорченна подає визначення поняття «педагогічний менеджмент у дошкільній освіті»: «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» [19].

Дуже часто використовують поняття «менеджмент» щодо роботи вчителя, вихователя, викладача, а менеджером навчання виявляється і є сам педагог. Отже, освітній менеджмент розкривається через вертикальний рівень управління в освіті (наприклад, міністр – інспектор – директор/керівник – вчитель/вихователь), то навчальний менеджмент через горизонтальний (учитель/вихователь – учень/дитина) рівень. Ці рівні розкриваються в процесі навчання.

Отже, навчальний менеджмент втілюється через основні функції управління, які забезпечують кваліфіковане-предметне навчання. Менеджер навчання – це особа, яка втілює основні функції управління навчанням: контролює правильність комунікації; повинна приймати рішення, яка керує певною освітньою установою. У загальному виділяємо спільні й відмінні ознаки між менеджментом та навчальним менеджментом. Спільними виявляються такі ознаки, як наявність організації, оцінка в процесі управління зовнішніх та внутрішніх умов діяльності, контроль основних функцій управління, та особи, які займаються керуванням освітніми організаціями. Навчальний менеджмент має повну відмінність того, що група і керівник не є постійними, а також сумісність роботи керівників і фахівців однією особою.

Управління процесами навчання передбачає велику відповідальність того, хто навчає. Водночас управлінські функції надають суб'єктам управління певні владні повноваження, накладають відбиток на особистість того, хто навчає, вимагають від нього не лише професійних знань, а й моральної вихованості, які й зумовлюють відбір методів та прийомів особистого впливу на тих, хто навчається. «В основі професійної діяльності педагога як керівника лежить одна із головних його функцій – управління процесами навчання, виховання розвитком. Але не вчити, а саме направляти учіння, не виховувати, а керувати процесами виховання закликаний педагог як керівник. Як керівник, менеджер, педагог здійснює функції цілепокладання; прогнозування, тобто планування

проекту; його організацію; інформування і, зрештою, контролювання, оцінювання і коригування» [56, с. 314].

Головні ідеї педагогічного менеджменту, які повністю відмінні від традиційного управління закладом освіти, – це поєднання суб'єктів освітньої діяльності, управління, яке виконується через співпрацю, взаємну довіру, утворення керівником для колективу ситуацій успіху, створення можливостей для кар'єрного зростання.

Вивчення різних пунктів управління закладом освіти відображає структуру поняття «педагогічний менеджмент», а саме: управління, яке проходить в педагогічному колективі, управління керує не тільки процесами, а й підлеглими, що повністю інтегруються в ці процеси.

Управління має повну силу впливу на колектив.

Управління сучасним закладом освіти ґрунтується на основі гуманістичної сфери та розкривається через такі постулати (А. Маслоу, К. Роджерс і ін.), людина – незалежна, кожна людина – це індивідум, людина прагне розвиватись, а її індивідуальність та властивості не можуть бути визначені повністю й остаточно, суб'єктивний досвід людини є важливим джерелом інформації, людина пов'язана із задоволенням усіх її потреб: фізіологічних, потреби в повній безпеці, у любові тих, хто навколо неї, потреби в самоповазі.

Узагальнюючи сучасні уявлення про управління у сфері освіти, можна виділити основні тенденції розвитку освітнього менеджменту:

- особистісна орієнтація управління, а саме орієнтація, яка на початку спрямована на людину, а потім на справу, якій вона служить;
- доброзичливе ставлення до підлеглих;
- спільне з колективом прийняття рішень;
- забезпечення комфортних умов для роботи підлеглих.

Заклад дошкільної освіти як складник системи освіти хоча й має спільні з різними освітніми закладами риси, але, як зазначає І. Кіндрат, відрізняється специфічністю функціонування, що не завжди дозволяє пряме перенесення

загальних теоретичних позицій і технологій управління освітою з інших освітніх систем у практику дошкільної освіти [27; 28]

На основі аналізу сучасного освітнього простору науковець виокремити проблеми менеджменту дошкільної освіти, зокрема:

- розгалуженість системи дошкільної освіти, відсутність чітких параметрів організації освітнього процесу в різних типах дошкільних закладів;
- відсутність єдиного підходу до визначення узагальнених критеріїв та механізмів оцінки якості роботи дошкільних закладів;
- орієнтація на застарілі принципи управління персоналом, навчально-виховним процесом та іншими аспектами діяльності дошкільного навчального закладу [27].

Г. Закорченна виділила механізми реалізації педагогічного менеджменту в дошкільній освіті, зокрема:

- наявність управління як системи і суб'єкта управління зумовлює різноманітність учасників педагогічної співпраці, серед яких є розпорядники й виконавці з відповідними функціями, що закріплені за ними;

- між суб'єктами і об'єктами управління, тобто між тими, хто керує, і тими, ким керують, виникає особливий вид відношень – відношення педагогічного менеджменту;

- між відношеннями педагогічного менеджменту і діяльністю суб'єкта управління існує тісний взаємозв'язок;

- управлінська діяльність керівника дошкільного закладу як менеджера – це процес односпрямований: суб'єкт посилає управлінські дії на об'єкт, оскільки активним початком є сам управлінець;

- відношення педагогічного менеджменту носять двобічний характер і реалізуються як суб'єкт-суб'єктні взаємовідносини;

- менеджер дошкільної освіти ставиться до підлеглих як розпорядник до виконавця, а підлеглий ставиться до менеджера як виконавець до розпорядника; кожен з них є суб'єктом власного ставлення до іншого, що є паритетно необхідною стороною означених відношень. Паритетність менеджера і його

підлеглих працівників означає не однаковість, а рівність їх як учасників єдиного процесу педагогічного менеджменту в дошкільній освіті, коли кожний з них виконує свої службові функції;

- менеджер дошкільної освіти безпосередньо бере участь у формуванні відношень педагогічного менеджменту, забезпечує їх суб'єктно-суб'єктний характер з інтелектуальним співставленням і взаєморефлексією сторін – потенціалом удосконалення спільної діяльності, що є характерною для функціонування дошкільного виховного закладу сучасного типу [19].

Інноваційний менеджмент – це «менеджмент змін», заснований на інноваціях.

Теорія та методика інноваційного менеджменту в соціально-економічних системах просто прогресує.

У сучасному житті економіка й освіта тісно між собою пов'язані, проте вони різні за своєю соціальною структурою, які в принципі служать для задоволення потреб суспільства. Освіта є об'єктом більш складних соціально-економічних і культурних відносин. Властивості освіти, повністю відрізняються від економіки.

1. Результат освіти – це взаємодія педагога й дитини. Можливості одного суб'єкта завжди обмежені можливостями іншого.

2. На освітній процес впливають багато факторів, які можна виявити подекуди не повною мірою, а врахувати – не завжди. Проте можна точно сказати, що управління освітнім процесом відрізняється від управління виробництвом і економічними процесами.

3. Система освіти працює на збереженні та розвитку культури, забезпечує перехід новим поколінням культурних норм, суспільних цінностей, традицій. Цінності, утворенні освітою, мають вплив на соціально-економічні процеси.

4. Попит на освіту визначається потребами і особистими інтересами тих, хто навчається.

5. Через освіту ми маємо більший вплив на громадську думку. Через виховання – вносимо вагомий внесок в суспільство.

6. Результати освіти потребують для виявлення набагато більшого часу, ніж результати економіки.

7. Багатофакторність і суперечність освітнього процесу ускладнюють оцінювання внеску кожного педагога в освіту тієї або іншої людини.

8. Заклад освіти потребує державного та місцевого фінансування.

9. Участь в освітньому процесі дітей передбачає більше обмежень у способах діяльності, ніж в економіці. Ці обмеження мають взаємозв'язок напряду з питаннями моралі й етики, що постійно виникають у взаємодії осіб.

Інновації в освіті проходять і розкриваються через призму нового, з метою постійно удосконалення й розвитку. Менеджмент розкривається через інновації, має свої особливості. Мета менеджменту – функціонування установи, контроль якої проходить стабільно.

Особливостями інноваційного менеджменту є такі: постійний пошук нового, новизна робіт, що виконуються; невизначеність кінцевих результатів, підвищений ризик ресурсних витрат (практично неможливо наперед визначити, наскільки отримані результати виправдають те, що витрачають на їх досягнення - час, сили, матеріальні засоби тощо), підвищений вплив дестабілізуючих чинників, які можна подолати через високу адаптивність управління, робота над новими ідеями, розв'язання проблем, які виникають, спроба закладу досягти гарних результатів якості освітньої діяльності, незважаючи на стабільне функціонування, потреба реалізації учасниками інноваційного процесу особистих потреб, зокрема - соціальних, потреб у самовираженні, спроможність удосконалення професійної компетентності учасників інноваційного процесу. Керівники не є виключенням, розширення підґрунтя вимог до особистих якостей учасників інноваційного процесу частіше призводить до кадрових змін.

Управління інноваційним процесом передбачає зміни як у керованій, так і в управлінській системі. Можна виділити три форми покращення управління закладом освіти:



- посилюється роль суб'єктів освітнього процесу в управлінні, проводиться формування єдиного суб'єкта управління інноваційним процесом;
- утворення партнерських взаємовідносин;
- урахування в управлінні даними закладами ролі специфіки умов організації освітнього процесу.

Освітній інноваційний менеджмент виконує на сьогодні важливу роль в управлінській сфері, призначений вирішувати багато завдань, серед яких – вивчення, пізнання та перетворення об'єкту управління. Є і інші завдання, які сприяють пізнанню та перетворенню, виділяємо завдання збору й обробки даних, аналіз управлінських рішень, формування та розвиток керованого процесу в організації.

Отже, аналіз наукових праць щодо розуміння сутності освітнього менеджменту в цілому та менеджменту дошкільної освіти зокрема свідчить, що сучасний менеджмент – це не набір єдино правильних методів управління, готових рецептів і правильних відповідей на всі запитання, постійний пошук кращих шляхів організації освітнього процесу у закладі.

### **1.3. Функціональні обов'язки керівника закладу освіти**

Управління закладом дошкільної освіти здійснює відповідно до ст. 20 Закону України «Про дошкільну освіту» його директор [52] .

Директор закладу дошкільної освіти є менеджером закладу і першою відповідальною особою за якість управління освітнім процесом у ньому.

Керівником закладу дошкільної освіти, згідно з ст. 31 цього ж Закону, може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту (для директорів державних, комунальних закладів дошкільної освіти - вищу педагогічну освіту), стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних

закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків.

Керівника закладу дошкільної освіти призначає на посаду та звільняє з посади засновник (засновники) або уповноважений ним (ними) орган [52].

Керівник дошкільного закладу:

- відповідає за реалізацію завдань дошкільної освіти, визначених Законом України «Про дошкільну освіту», та забезпечення рівня дошкільної освіти у межах державних вимог до її змісту і обсягу; здійснює керівництво і контроль за діяльністю дошкільного закладу;

- діє від імені закладу, представляє його у всіх державних та інших органах, установах та організаціях, укладає угоди з юридичними та фізичними особами;

- розпоряджається в установленому порядку майном і коштами дошкільного закладу;

- відповідає за дотримання фінансової дисципліни та збереження матеріально-технічної бази закладу;

- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників дошкільного закладу;

- видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження, контролює їх виконання;

- затверджує штатний розпис за погодженням із засновником (власником) дошкільного закладу;

- контролює організацію харчування і медичного обслуговування дітей;

- затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників за погодженням з профспілковим комітетом;

- забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних, протипожежних норм і правил, техніки безпеки, вимог безпечної життєдіяльності дітей і працівників;

- контролює відповідність застосованих форм, методів і засобів розвитку, виховання і навчання дітей їх віковим, психофізіологічним особливостям, здібностям і потребам;

- підтримує ініціативу щодо вдосконалення освітньої роботи, заохочує творчі пошуки, дослідно-експериментальну роботу педагогів, спрямовану на поліпшення освітнього процесу;

- організовує різні форми співпраці з батьками або особами, які їх замінюють;

- щороку звітує про навчально-виховну, методичну, економічну і фінансово-господарську діяльність закладу дошкільної освіти на загальних зборах (конференціях) колективу та батьків або осіб, які їх замінюють.

Менеджер дошкільної освіти, як зазначає Г. Закорченна, – це спеціаліст-професіонал, сучасний керівник, який керує персоналом дошкільного закладу, забезпечує успіх у досягненні мети, престиж і ефективність соціально-педагогічних результатів, тобто суб'єкт, якому належить активно-організуюча роль, що підкріплена певною владою та розповсюджена на об'єкт управління [19].

Професійна діяльність менеджера дошкільної освіти як різновид розумової праці, є єдністю суб'єктної, внутрішньої, мисленнєводіяльницької та об'єктної сторін, що спостерігається зовнішньо, організаційно-діяльнісно.

Реалії сьогодення, автономія і нове бачення якості освіти й участі в ньому усіх стейкхолдерів надає право директорові/керівникові затверджувати освітні програми з урахуванням можливостей кадрового складу, матеріально-технічного стану закладу, запитів громадськості; створювати й затверджувати всі внутрішні документи, які регламентують провадження різних видів діяльності здійснювати моніторинг та контроль за їх виконанням, зокрема положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі освіти, індивідуальної програми розвитку дитини, освітньої програми, індивідуальної програми розвитку, індивідуального плану.

Забезпечення умов для реалізації прав та обов'язків усіх учасників освітнього процесу, академічних свобод педагогічних працівників, індивідуальної освітньої траєкторії дітей, що у тому числі передбачає і створення кошторису для підвищення кваліфікації педагогічними працівниками, їхня

атестація та сертифікація, професійне зростання, навчання впродовж життя, мотивація до вдосконалення та неперервного розвитку.

Окрім того, керівник закладу дошкільної освіти має сприяти формуванню культури здорового способу життя здобувачів освіти, співробітників закладу, у тому числі забезпечувати організацію харчування, сприяти медичному обслуговуванню дітей.

З-поміж інших обов'язків – організація поточного документообігу та процедур (зарахування, переведення, відрахування) здобувачів освіти, бухгалтерського обліку, щорічні звітування щороку на загальних зборах (або ж конференції) трудового колективу.

Зазначене зобов'язання перегукується з Концепцією розвитку педагогічної освіти, яка регламентує зростання «вимог до менеджерської підготовки їх керівного складу». Основною траєкторією підготовки керівника закладу освіти залишається його професійний та особистісний розвиток, який передбачає здобуття (визнання) додаткової формальної освіти та/або підвищення кваліфікації в галузі 07 «Управління та адміністрування» [33].

О. Янко визначає якість роботи дошкільного закладу як складну багатокомпонентну характеристику сукупних якостей процесу та результатів освіти дітей дошкільного віку, що відповідають прогнозованим цілям дошкільного навчального закладу, узгодженим з державними вимогами й стандартами, а також потребами та очікуваннями суб'єктів освітнього процесу (дітей, педагогів, батьків) [73, с. 10].

Особливості управлінської діяльності як менеджера освіти полягають у його готовності до управління освітнім процесом, колективом дітей та педагогів, освітньою установою в цілому та власним особистісним й професійним розвитком. Він має знати і вміти науково аналізувати соціально значущі проблеми і процеси, використовувати методи досліджуваних наук у різних видах професійної діяльності; знати правові основи і норми освітнього законодавства; мати наукові уявлення із психології, психології управління; володіти навичками та вміннями фізичного самовдосконалення, культурою мислення; вміти на

науковій основі організувати свою працю, застосовуючи сучасні інформаційні технології в управлінні; розвивати здатність до проектної та прогнозної діяльності; знати принципи системного аналізу; вміти поставити мету і визначити завдання з реалізації професійних функцій, використовувати для їх вирішення методи досліджуваних наук; вміти використовувати інформацію для орієнтування в основних поточних проблемах управління, економіки, освіти; вміти організувати і провести практичні дослідження у сфері освіти; володіти методами розробки інноваційних програм та здійснювати заходи з реалізації цих програм; володіти культурою і технікою ведення дискусій, прийомами впливу на цільову аудиторію та ін.

На думку Н. Дудник, керівник закладу дошкільної освіти – це особа, яка здійснює організацію та керівництво в межах закладу та відповідає за її ефективність перед громадою. Поєднання керівника та лідера є гарантією успішного керівництва [14, с. 155].

Як зауважує науковець, особливо важливе в управлінні – це уміння керівника звертати увагу на освітній процес, розуміти зміни, організовано поєднувати аналіз і синтез. У цьому контексті управління освітнім процесом керівником закладу дошкільної освіти потребує: дієвості у вирішенні різних проблем і питань; лаконічного й конкретного коментарю; ґрунтовного, вичерпного, універсального й креативного підходу до виконання завдань; особистісного стилю управління; здібності організатора, особистості реального лідера; високого рівня управлінської культури [14, с. 156].

Отже, менеджер дошкільної освіти є носієм розумової праці, його професійна діяльність спрямована на аналіз інформації щодо ринку освітніх послуг та можливостей об'єкта в його просторі; пошук і створення інновацій; проектування майбутнього стану розвитку педагогічної системи через генерування нових ідей та постановку більш перспективних цілей; планування оптимальних шляхів їх досягнення; добір, організацію і стимулювання учасників конкретних дій і заходів; контроль ефективності їх реалізації, оцінку і самооцінку якості одержаних результатів.

Метою професійної діяльності менеджера дошкільної освіти є продуктивність функціонування дошкільного закладу. Для цього він змушений постійно забезпечувати баланс між витратами і одержаними ефектами, боротися за досягнення найбільшого успіху при мінімальних витратах ресурсів педагогічної системи, якою він управляє (матеріальних, фінансових, людських і інформаційних) результатів.

Зусилля менеджера дошкільної освіти спрямовані на те, щоб заклад, яким він керує, функціонував як єдине ціле, з успіхом досягав своєї мети, нових результатів.

Керівництво – основний елемент процесу управління, процес постійного обміну інформацією між його суб'єктом та об'єктом із метою впливу один на одного, тобто це «робота з людьми».

Під функціями управління розуміють певний розподіл праці, спеціалізацію в сфері управління.

Функції управління та встановлення обсягів робіт по кожній функції є основою для формування структури керованої системи та взаємодії її компонентів. Управлінська діяльність відображається в діях і операціях, що здійснюються людиною в процесі здійснення управлінських функцій, за допомогою яких забезпечується рух, розвиток і вдосконалення системи, її стійкість і життєздатність.

До визначення функцій керівника закладу освіти існують різні підходи.

Так, О. Гірняк, П. Лазановський виділяють наступні функції управління: «планування, організацію, контроль, мотивацію, виховання» [5, с. 155]. Перші чотири характеризують зміст процесу керівництва в системі «керівник – виробництво», а остання – одну з важливих сторін керівництва – формування особистості у сфері трудової діяльності.

Ураховуючи специфіку роботи закладу освіти, більшість науковців розглядають такі основні функції його управлінської діяльності: педагогічний аналіз стану освітнього процесу у закладі освіти, планування роботи, організацію

його діяльності, стимулювання (мотивація), контроль та регулювання життєдіяльності колективу.

Ефективність освітнього процесу в однаковій мірі визначається якісним виконанням керівником закладу освіти всіх управлінських функцій, їх активною і гармонійною взаємодією, а применшення ролі однієї з них неминуче призводить до порушення єдності всієї системи (педагогічного процесу).

Основною функцією керівника закладу освіти є *педагогічний аналіз* – функція управління, «спрямована на вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів освітнього процесу й вироблення на цій основі рекомендацій щодо упорядкування системи або перевodu її у вищий якісний стан...дає змогу керівнику закладу бачити й оцінювати зміни у навчально-виховному процесі. За його допомогою прогнозуються шляхи розвитку закладу, своєчасно приймаються найефективніші рішення. Ніщо так не виховує людей, як справедлива оцінка їх діяльності та поведінки. Вона допомагає побачити слабкі сторони і визначити шляхи підвищення ефективності професійної майстерності» [5].

Отже, професійний педагогічний аналіз дає змогу здійснити оцінювання ефективності освітньої діяльності, виокремити негативні й позитивні чинники впливу з метою подальшого планування ефективності роботи закладу.

Мета педагогічного аналізу як функції управління полягає в складанні загальної картини освітнього процесу із інформаційних даних, які відображають окремі явища і факти, та виявленні притаманних тільки цьому процесові закономірностей і тенденцій.

Специфікою управлінського аналізу є аналіз основних напрямів діяльності закладу, пов'язаних із виконанням функціональних обов'язків, процесом становлення й удосконалення взаємовідносин між усіма стейкхолдерами.

Спроможність здійснювати аналіз, ґрунтовний самоаналіз результатів управлінської діяльності залежить від підготовки та професійного зростання керівника і є необхідною умовою для формування «знань у дії», тобто вмінь, навичок, компетентностей – головний критерій професійної готовності.

На важливості здійснення самоаналізу наголошують і самі директори ЗДО. Так, Т. Ільченко до основних завдань самоаналізу відносить:

- визначення відповідності: матеріально-технічного забезпечення санітарно-гігієнічним вимогам; навчально-методичного забезпечення освітнього процесу програмовим вимогам, БКДО; рівня розвитку дітей, їхніх знань, умінь і навичок програмовим вимогам та БКДО;
- оцінювання: стану та провадження освітнього процесу; якісного складу педагогічних працівників [21, с. 34].

Важливою умовою для здійснення глибокого педагогічного аналізу освітнього процесу є постійний внутрішній контроль. Поширеною помилкою щодо розуміння процесу демократизації управління закладом освіти є відмова від контролю як функції управління, як нібито притаманній командно-адміністративній системі. Контроль є складником управлінського циклу й передбачає отримання керуючою підсистемою інформації про результативність проведеної роботи.

Розвинути аналітичні вміння керівника закладу освіти допоможуть різні види аналізу: оперативний, поточний, перспективний.

Педагогічний аналіз класифікують «за об'єктом аналізу (що аналізується?), за суб'єктом аналізу (хто аналізує?), за змістом (оперативний, тематичний, поточний, системний, проблемно-орієнтований та підсумковий)» [5].

Зміст оперативного аналізу передбачає оцінку діяльності закладу за день, тиждень, місяць; виявлення та фіксування значних і незначних відхилень в якості освіти від установлених законодавством вимог; з'ясування причин відхилення фактичного рівня засвоєння програми від попередньо сформульованих вимог; здійснення аналізу санітарного стану закладу, дисципліни за день, тиждень.

Оперативний аналіз проводиться шляхом аналізу занять, освітнього середовища, виховної діяльності, соціальної та психологічної підтримки, дає результати тільки за умови оперативної дієвої управлінської реакції.



Тематичний аналіз застосовується під час детального вивчення конкретних проблемних питань: навчальної діяльності, виховної діяльності, документального супроводу освітнього процесу тощо.

Цей вид аналізу дає змогу більш глибоко усвідомити суть освітньої діяльності. Тому під час тематичного аналізу здійснюється також вивчення й узагальнення передового педагогічного досвіду.

Підсумковий аналіз проводиться за підсумками навчального року. На виконання Національної доктрини розвитку освіти, наказу МОН України від 28.05.2005 р. № 55 «Про запровадження звітування керівників навчальних закладів» керівник ЗДО на основі аналізу роботи всього колективу звітує перед колегами, батьками про свою діяльність як керівника дошкільного закладу освіти.

Орієнтовний аналіз підсумків роботи керівника ЗДО за навчальний рік представлено в додатку А.

Основним завданням підсумкового педагогічного аналізу є оцінювання результатів освітньої діяльності керованої частини системи за визначений період, окреслення нових цілей, декомпозиція для складання плану роботи на наступний навчальний рік.

Важливе місце в управлінні і керівництві належить *плануванню*. Сутність планування полягає в раціональному розподілі в часі колективної та індивідуальної фіксованої роботи педагогічних працівників закладу, необхідної для досягнення поставлених цілей, здійснення прийнятих рішень.

Планування покликано розкрити зміст функцій і взаємодію як окремих ланок, так і всієї системи роботи закладу дошкільної освіти в цілому і вказати практичні заходи, спрямовані на реалізацію поставлених завдань. Основне призначення планування – визначення оптимальних меж педагогічної діяльності, мобілізація творчих зусиль колективу вихователів на безперервне вдосконалення процесів освіти, програмування роботи щодо використання потенційних можливостей і здібностей колективів педагогів і дітей. Планування визначає «педагогічний почерк» педагога на тривалий період, стимулює його до творчого

пошуку, зумовлює відповідний рівень трудової дисципліни в колективі, створює певний стиль у взаємовідношеннях керівника закладу і педагогів, педагогів і дітей.

Першоосновою планування роботи закладу є чітке бачення директором/керівником цілей і завдань колективу педагогів щодо вдосконалення освітнього процесу: вибрати «не ту мету» – означає, вирішити не актуальне завдання, побудувати «не ту систему». Усі компоненти системи планування – зміст, структура, методи, взаємозв'язок планування з іншими функціями – повинні бути зорієнтовані на конкретну й актуальну саме для визначеного закладу дошкільної освіти мету.

Чітка постановка мети і завдань планування, визначення оптимальних психолого-педагогічних результатів обумовлює конкретизацію і деталізацію загальної мети, доведення цієї мети через ряд послідовних ланок до виконавців, а також визначення відповідної структури та змісту плану.

Сутність системного підходу до планування полягає в умінні керівника закладу побачити педагогічну систему в нерозривній єдності всіх напрямів діяльності.

Під час складання загального плану роботи закладу на навчальний рік важливо визначити роль педагогічної ради у вдосконаленні освітнього процесу, тематику засідань педради таким чином, щоб вона дала змогу мобілізувати вихователів на результативне рішення сучасних проблем навчання, виховання і розвитку дітей дошкільного віку.

Добір методів планування визначається досягненнями передового досвіду, рівнем розвитку, навченості і вихованості дітей, організаторськими і професійними якостями керівника, індивідуальними здібностями і можливостями педагогічних працівників, їхньою спроможністю здійснювати самоаналіз своєї діяльності.

Практика колективної розробки загального плану, здійснюваної під керівництвом директора/керівника, одночасно дає імпульси в його роботі,

застерігає його від суб'єктивізму, створює високий моральний мікроклімат у педагогічному середовищі.

Взаємодія планування з іншими функціями управління закладом освіти здійснюється постійно. На основі результатів педагогічного аналізу, без чого неможливе ніяке управлінське рішення, планування взаємодіє з організацією. Взаємодія планування і організації здійснюється в обговоренні та затвердженні плану, доведенні його змісту до виконавців, мобілізації колективних зусиль вихователів і дітей на успішне виконання плану, обговоренні на засіданнях педагогічної ради питань, пов'язаних із виконанням плану, в контролі за реалізацією всього запланованого, в стимулюванні якісної роботи щодо виконання планів. Планування як функція управління дає надійні орієнтири для здійснення і внутрішнього контролю: визначає його основні об'єкти, терміни, форми і методи проведення, відповідальних осіб контрольованої діяльності, містить вказівки на способи гласності результатів перевірки виконання в цілях пропаганди і впровадження в практику всього найкращого і передового, припинення фактів безвідповідальності, байдужості і зазнайства.

Під час планування відбувається проектування роботи, що полягає в конструюванні моделі майбутньої діяльності, виборі способів та засобів, що дають змогу за передбачених умов і у встановлений термін досягти цілі, у визначенні конкретних етапів досягнення цілі, у формуванні для кожного з них окремих завдань, у визначенні видів і форм оцінювання отриманих результатів. Підсумковим документом процесу планування є план, в якому точно визначено, кому, коли і що потрібно робити.

План роботи закладу дошкільної освіти – основний показник педагогічної культури колективу педагогів, його творчого потенціалу. Уміле використання цього потенціалу забезпечується злагодженою взаємодією всіх управлінських функцій, що в кінцевому підсумку гарантує високу продуктивність освітнього процесу.

Необхідним компонентом управління соціальними процесами є *організаторська робота*. Сутність її як специфічної функції управління полягає

в тому, щоб виконати рішення організаційно, створити мережу організаційних відносин, що забезпечують перш за все цілісність і динамізм системи управління ЗДО, органічне, найбільш ефективне взаємовідношення її елементів. Призначення організації як функції управління – забезпечити своєчасне та якісне виконання учасниками освітнього процесу затвердженої програми (плану роботи ЗДО).

Організація передбачає рішення таких завдань:

- визначення структури управління;
- виокремлення структурних, змістових і функціональних компонентів на кожному етапі;
- організація тісної взаємодії та злагодженості в роботі всіх ступенів управління, встановлення між ними відносин партнерської взаємодії, координації та зворотного зв'язку;
- здійснення способів управлінського впливу з урахуванням рівня розвитку педагогічного колективу і дітей.

Організаторська робота включає такі актуальні питання, як добір і правильна розстановка кадрів, чіткий розподіл навчальних і суспільних доручень між членами педагогічного колективу, створення умов для підтримання високої працездатності педагогів та дітей, забезпечення оптимального режиму, чіткого і злагодженого ритму роботи колективу закладу, визначення прав та обов'язків окремих посадових осіб.

Найважливішим завданням керівника закладу є формування в педагогів стійкого позитивного ставлення до цілей і завдань колективу, готовності взяти на себе відповідальність, пошук найбільш ефективних способів організації взаємодії між людьми, забезпечення надійного функціонування всіх ступенів управління на основі їх активної взаємодії. Необхідною умовою ефективного вирішення вищевказаних завдань є самоорганізація керівника. Неорганізований керівник не здатен мобілізувати зусилля педагогів на успішне вирішення завдань удосконалення освітнього процесу.

Особливої актуальності в процесі розвитку ініціативи і творчості педагогів набуває удосконалення механізмів морального і матеріального *стимулювання* кращих працівників. Сутність стимулювання полягає в необхідності спонукати учасників педагогічного процесу до потреби у неперервному професійному зростанні, підтримці, захистити і розповсюдженні цінностей в роботі вихователів і дітей, організувати роботу так, щоб всім було комфортно працювати.

Ефективність прийомів і засобів стимулювання діяльності вихователів значною мірою залежить від керівника закладу.

У процесі стимулювання діяльності педагогів головним призначенням цієї функції є створення керівником закладу творчої атмосфери у педагогічному колективі, забезпечення постійного духовного зростання педагогічних працівників, удосконалення їх методичної майстерності, що надійно гарантує підвищення якості навчання і виховання молодого покоління.

Кожному керівнику необхідно пам'ятати, що в основі управлінської діяльності щодо стимулювання педагогів лежить його вміння надихнути вихователів, спонукати їх до кращої роботи, попередити непередбачені паузи і «канікули» в зростанні професійної майстерності всіх і кожного.

Стимулювання діяльності педагогів здійснюється двома шляхами: «зверху» – керівником закладу і «знизу» – дітьми, батьківським комітетом.

Ефективність стимулювання визначається насамперед професійною компетентністю керівника закладу, його знанням психології управління, внутрішніх спонукань вихователів і дітей, їхніх інтересів і мотивів.

Використання системи стимулів діяльності педагогів і дітей обумовлюється вирішенням таких управлінських завдань:

- створення максимально сприятливих умов для прояву творчих здібностей кожного учасника освітнього процесу й усебічне сприяння йому в реалізації їх на практиці;
- стимулювання вихователів, бажання і вміння критично оцінювати свою діяльність, знаходити в ній невикористані резерви й можливості їх застосування на практиці;

– організація взаємодії стимулів і збагачення їх методичного інструментування.

Однією з умов реформування освіти є вдосконалення *контролю* за роботою ЗДО і педагогів. Основна мета контролю – постійне вдосконалення освітнього процесу з урахуванням вимог нормативних документів Міністерства освіти і науки України, Державної служби якості освіти України. Внутрішній контроль сприяє впровадженню всього передового і кращого в практику колективу педагогів ЗДО, створення в ньому атмосфери творчості, постійного пошуку на основі аналізу й самоаналізу діяльності стейкхолдерів.

Контроль, перевірка та корегування процесу виконання рішень є заключною функцією управлінської діяльності. Перевіряти виконання – це не тільки фіксувати недоліки і упущення, а практично організувати справу, направляти людей на подолання зустрічних перешкод і труднощів, досягати й вимагати конкретні результати. Сенс контролю полягає в тому, щоб забезпечити єдність рішення, перевірки, попередження та виправлення недоліків. У цьому процесі керівнику закладу необхідно контролювати не тільки діяльність підлеглих, а й свою власну, адже контроль – це аналіз власних помилок і вироблення власної концепції.

Істотна частина контролю – формування висновків для планування подальшого вдосконалення. Такі висновки можуть стосуватися різних напрямів освітнього процесу: планування, змісту, організаційних форм роботи, методів навчання і виховання та ін. Керівник повинен вміти прогнозувати результати контролю: в яких можливих ситуаціях він веде до збільшення старанності, акуратності і сумлінності осіб, які знають, що їх роботу буде перевірено і оцінено, а в яких – до втрати чутливості у контрольованих в умовах зайвої опіки над ними.

На основі даних, отриманих в результаті контролю, здійснюється регулювання процесу виконання керівних рішень, формулюються висновки, проводиться коригування, приймаються нові рішення. *Регулювання управлінської діяльності* передбачає впорядкування всіх ланок педагогічної

системи, коригування взаємозв'язків її підсистем, нейтралізацію зовнішніх і внутрішніх небажаних впливів. Варто підкреслити, що регулювання відбувається в процесі реалізації всіх управлінських функцій і на кожному ступені управління.

Основне завдання керівника закладу полягає в тому, щоб забезпечити панорамне бачення аспектів всіх управлінських функцій, їхню взаємодію та інтеграцію; одержувати достовірну інформацію про стан освітнього процесу на кожному управлінському етапі (ступені); здійснювати необхідну корекцію педагогічної діяльності та з урахуванням специфічних особливостей кожної управлінської ланки; ефективно використовувати весь арсенал прийомів педагогічного впливу: раду, прохання, рекомендацію, повідомлення, роз'яснення, пояснення, вказівку, наказ, команду.

Отже, контроль активно взаємодіє з усіма управлінськими функціями; його зміст і методи багато в чому визначаються функціями педагогічного аналізу і планування; успішна організація діяльності щодо вдосконалення освітнього процесу неможлива без її контролю і коригування, а стимулювання знаходить в контролі надійні засоби інтенсифікації всієї освітньої діяльності. Така взаємодія управлінських функцій надійно гарантує єдність рішення і виконання питань багатогранного життя педагогічного колективу.

В. Жигір [15] до функцій менеджера освіти відносить: інформаційно-аналітичну, організаційну, управлінську, інноваційну, комунікативну, прогностичну, стратегічну, контролюючу. Розкриємо їх зміст.

*Інформаційно-аналітична* – володіння інформацією, необхідною не лише для прийняття рішень, а й застосування інформації в процесі управління та ділового спілкування. Інформаційно-аналітична діяльність дозволяє зібрати дані в цілісну картину про те, що відбувається, й спрогнозувати на перспективу дії різних факторів, структур, груп інтересів; аналітична діяльність забезпечує інформацією всі етапи управлінського циклу, підготовку, прийняття управлінських рішень і контроль за їх реалізацією; інформаційно-аналітична робота забезпечує стадії визначення проблем системи управління та їх аналіз;

підготовку та прийняття управлінського рішення; контроль за його виконанням та оцінку його ефективності. Аналітична діяльність керівника освітньої установи забезпечує визначення і формулювання мети управління, а також її досягнення.

*Мотиваційна* – це функція надання впливу: начальник змінює мотиви, наміри, установки підлеглих, тобто створює зацікавленість у результатах і якості праці.

Мотиваційний складник управлінської культури менеджера освіти А. Губа визначає як сукупність інтеріоризованих суспільно-педагогічних і професійно-групових педагогічних мотивів, норм і цінностей, на які педагог як менеджер освіти орієнтується у своїй професійній діяльності, суб'єктивує їх, транслює в систему міжсуб'єктних освітніх відносин. Серед основних мотивів, що лежать в основі формування управлінської культури менеджерів освіти, автор називає такі: ставлення до педагогічної діяльності в цілому та управлінської діяльності зокрема як до цінностей; прагнення зайняти в професійній діяльності та інших сферах життєдіяльності позицію лідера; інтерес і бажання реалізувати свої знання, досвід у професійно-педагогічній діяльності творчого характеру; прагнення вдосконалювати свою професійно-педагогічну компетентність; професійні наміри як перспективу самоствердження, самореалізації.

*Організаційна* функція менеджера освіти виявляється в організації діяльності освітнього закладу: навчальної, виховної, наукової, методичної, господарської, фінансової; розподіл рівня адміністративної відповідальності; організаційна діяльність колективу. Важливого значення у формуванні управлінської культури майбутнього менеджера освіти набувають знання організаційних характеристик процесів управління, виявлення його учасників та їх взаємодія, проектування, впорядкування, чіткість, послідовність усіх видів та етапів управлінських дій; організація, класифікація та документування інформаційних потоків.

*Управлінська* функція менеджера освіти забезпечує зберігання певної структури освітнього закладу, додержання режиму діяльності, реалізації програми й мети діяльності. Управління передбачає здійснення суб'єктом



управління низки послідовних операцій: підготовку й прийняття рішень, організацію виконання рішень, контроль за їх виконанням та підбиття підсумків. Створення мережі відносин, які забезпечують цілісність системи управління, стабільність її компонентів, доцільність координації і субординації між ними.

*Інноваційна* – це функція яка спирається на наявність у менеджера освіти знань, умінь і навичок у галузі змісту й технологій розробки інноваційних компонентів освітньої діяльності (інноваційний менеджмент в освіті), а саме: 1) загальну теоретико-методологічну підготовку в галузі інноваційної політики та управління інноваціями; 2) спеціальну теоретико-методологічну підготовку в галузі сучасних закономірностей освітньої інноватики, її місця і ролі в національній системі освіти, взаємозв'язок менеджменту освітніх нововведень з менеджментом освіти, як об'єктів управління; 3) навчання формам побудови структур управління інноваційними процесами в освітніх установах, формам і методам створення й впровадження освітніх інновацій.

Управлінське спілкування менеджера освіти є формою професійного співробітництва керівника установи з іншими учасниками педагогічного процесу, яке є специфічним синтезом усіх основних характеристик спілкування, визначається характером взаємодії суб'єктів системи управління.

*Комунікативна функція*, за твердженням Г. Данченко, заснована на знаннях та чуттєвому досвіді, вона виявляється в здатності особистості орієнтуватися у ситуаціях управлінського та педагогічного спілкування, це її готовність розуміти мотиви, інтенції, стратегії поведінки, фрустрації, як свої власні, так і партнерів по спілкуванню, рівень освоєння технології та психотехніки спілкування. Структура комунікативної компетентності має складний, багаторівневий характер, при цьому її визначальну сторону задає компетентність у суб'єкт-суб'єктному спілкуванні, у розв'язанні продуктивних задач, в оволодінні глибинним, особистісним рівнем спілкування.

Прогнозування в освітній системі є розумовим конструюванням майбутнього стану освітньої практики на основі передбачення характеру і соціально-економічних темпів розвитку, прикладом чого може слугувати

концепція безперервної освіти. Звичайно, жодна з побудованих менеджером теоретичних моделей не припускає повного і точного опису реальності, однак брак знань щодо методів прогнозування в управлінській науці призводить до значного зниження якості управління. *Прогностична функція* – це прогностичність планування розвитку навчальної установи, її діюча система управління в майбутньому. Н. Коломінський зазначає, що хоча «реалізувати прогностичний компонент управління в умовах ринкової економіки в освіті досить непросто, однак діяльність керівника освіти, який не враховує тенденцій розвитку керованого об'єкта, є волюнтаристською, а тому – малоефективною». Отже, менеджеру освіти вкрай необхідно вміти передбачати можливі тенденції розвитку освітньої установи з урахуванням соціально-економічних, освітянських, регіональних особливостей, а також традицій, звичаїв, потреб місцевого населення.

*Стратегічна функція* – це знання концепцій, підходів щодо стратегічного планування, теоретичне обґрунтування способів діяльності, формулювання цілей розвитку (місії освітнього закладу), оволодіння методами стратегічного розвитку освіти (освітніх установ); формування вмінь щодо застосування засобів розробки стратегічних планів розвитку освітніх установ, створення проектів та цільових програм, спрямованих на рішення стратегічних освітніх завдань. Формування цілей та цінностей організації, вироблення методів досягнення цих цілей і запровадження їх, ефективно подолавши опір змінам.

Слід зауважити, що більшість з означених науковців однією з функцій менеджера освіти зазначають контроль. Л. Балабанова і О. Сардак не виокремлюють цю функцію, обмежуючись дисциплінарною, оскільки функція контролю є важливою складовою управлінського циклу, який здійснюється в п'ять етапів: інформаційно-аналітичний, прогностичний, організаційно-координаційний, контроль, регулювання.

*Контроль* дозволяє своєчасно вносити корективи, доповнення, уточнення до плану, що створює сприятливу ситуацію для управління, не перетворюючи його на процес виправлення недоліків та розв'язування складних і застарілих

проблем.

Дещо суголосні управлінські функції директора закладу дошкільної освіти виділяє і Р. Шаповал, а саме: інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційна, контрольно-регулятивна [70].

Як зазначає І. Кіндрат, під час розгляду специфічних функцій менеджменту освіти чітко виокремлюється як підсистема менеджменту дошкільної освіти, в якому всі зазначені специфічні функції набувають особливого, властивого лише дошкільній освіті, змісту та вияву. Кожний заклад дошкільної освіти є самостійною одиницею у структурі загального менеджменту освіти, і в кожному дошкільному навчальному закладі менеджмент має свої особливості – у способах ухвалення управлінських рішень, у культурі управління та культурі організації освітнього процесу [27, с. 139-140].

У Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» визначені трудові функції керівника ЗДО, серед них:

- організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища;
- управління закладом дошкільної освіти;
- безперервний особистісний та професійний розвиток; лідерська та партнерська взаємодія;
- стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти [55].

Для якісного управління освітнім процесом у дошкільному закладі його керівник має володіти низкою компетентностей.

Так, у Професійному стандарті «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» визначені загальні компетентності, які мають бути у керівника ЗДО: громадянська, соціальна, культурна, цифрова, підприємницька, етична. Стандартом також визначені професійні компетентності (за трудовою дією або групою дій), серед них: здоров'язбережувальна, проєктувальна, операційне управління закладом дошкільної освіти, організаційно-методична, комунікативна, здатність до навчання впродовж життя, інформаційно-

комунікаційна, лідерська, емоційно-етична, стратегічне управління та розвиток дошкільної освіти, стратегічна комунікація, нормативно-правова [55].

В. Жигірь зауважує, що особистісні якості менеджера освіти, амбіції, характер та етичні погляди мають більше значення у професійній управлінській діяльності ніж компетентність. Менеджеру необхідні, в першу чергу, концептуальні навички; він повинен бачити, що потрібно зробити, чого потрібно досягти, яку поставити мету, а вже потім буде потрібне вміння зацікавити людей і забезпечити виконання поставлених завдань [15].

Модернізація освітнього процесу висуває нові універсальні вимоги до професійної (управлінської) компетентності керівника закладу дошкільної освіти:

- оволодіння технологіями менеджменту та маркетингу в освіті;
- залучення до управлінських процесів широкого загалу педагогічної громадськості;
- створення принципово нових моделей науково – методичної роботи в ЗДО;
- оновлення освітнього процесу, реформування освітньої галузі та підвищення статусу директора дошкільного закладу як керівника;
- модернізація програми підвищення кваліфікації з урахуванням досвіду інших країн світу.

Т. Пономаренко визначає управлінську компетентність як основу управлінської культури керівників дошкільної освіти, що закладається на етапі університетської підготовки та являє собою готовність до здійснення управлінської діяльності на засадах культуровідповідності [51].

Р. Шаповал тлумачить управлінську компетентність керівника ЗДО як інтегроване особистісне утворення педагога, що відображає єдність його теоретичної та практичної готовності до ефективного здійснення різноманітних управлінських функцій (інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційної, контрольно-регулятивної та ін.). Управлінська компетентність керівника ЗДО передбачає: спрямованість на

здійснення управлінської професійно-педагогічної діяльності (гуманістичний світогляд, настанови на пізнання й розуміння людини, підтримання процесів розвитку особистості вихователя і вихованця; особистісне прийняття цінностей педагогічного управління); сформованість мотивації вдосконалення педагогічної майстерності, сукупності особистісно-професійних якостей (енергійність, діловитість, здатність до роботи з людьми, вимогливість до себе й інших людей, впливовість, толерантність, емпатія) та управлінських знань і вмінь, необхідних для практичного розв'язання завдань управління закладом дошкільної освіти; розвиненість здатності до рефлексії й самоуправління [70].

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

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

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

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

– наявність достатнього для управління досвіду керівництва (керівник систематично аналізує свій досвід й, виходячи з нього, приймає обґрунтовані, найбільш оптимальні в конкретній ситуації, рішення) [71].

Дослідниця переконана, що управлінська компетентність керівника ЗДО, охоплюючи всі сфери функціонально цілісної психіки особистості (розумову діяльність, емоційно-почуттєву й вольову сфери), включає такі основні компоненти:

– особистісно-мотиваційний – сукупність ціннісних орієнтацій, мотивів, адекватних цілям і завданням управління; сформованість важливих для управління особистісних якостей;

– когнітивно-операційний – сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для практичного розв’язання завдань управління;

– аналітико-рефлексивний – аналіз, самоаналіз, осмислення, оцінка й рефлексія власної діяльності, поведінки, вчинків, спілкування, стосунків з оточенням, їх корекція, здатність до самоуправління (самоменеджменту) [71].

О. Корольчук складниками управлінської компетентності керівника ЗДО визначила: психологічну готовність до управлінської діяльності; спеціальні знання; інформаційну культуру; комунікативні вміння (висловлення+ сприймання+ взаємодія = спілкування); вміння приймати управлінські рішення; самоменеджмент; особистий імідж [34].

Т. Пирог виділила такі складники управлінської компетентності керівника закладу дошкільної освіти: знання; вміння й навички; професійні якості; ділові якості; загальна культура; мотиваційна сфера; особистісні якості [48].

Запорукою успішної діяльності учасників освітнього процесу є самоменеджмент керівника.

Основні функції самоменеджменту директора ЗДО: визначення мети; планування; прийняття рішень; організація та реалізація; інформації та комунікації; контроль.

Самоменеджмент директора дозволяє підвищити його управлінську компетентність. Тому в управлінні ЗДО важливу роль відіграє творча організація самоменеджменту. Вдаючись до неї директор має переосмислити своє професійне кредо; уточнити особисту позицію; професійно самовизначитися.

За правильно організованого самоменеджменту директор розробляє власну програму професійного саморозвитку, вирізняючи в ній основні етапи роботи над підвищенням своєї професійної управлінської компетентності, а саме:

- оволодіння сучасними методами, навичками управління;
- аналізування якості проваджуваного освітнього процесу;

- врахування масштабів динамізму в управлінні освітнім закладом;
- підвищення вимог до педагогічних працівників, їхнього професіоналізму;
- створення концепції розвитку освітнього закладу та концепції особистісного розвитку.

Тобто директор фактично забезпечує умови, необхідні для підвищення діяльності освітнього закладу.

Отже, управлінська діяльність керівника закладу дошкільної освіти вимагає знання свого колективу, раціонального розподілу особистого часу, вміння компетентно діяти і об'єктивно оцінювати власні дії, розбиратися у взаємодії форм та змісту дошкільної освіти, мати теоретичну підготовку з питань сучасного менеджменту, оперувати новими поняттями, бути здатним виділяти та системно розв'язувати актуальні проблеми, бачити перспективи роботи навчального закладу, планувати стратегію його подальшого розвитку.

### **Висновки до першого розділу**

Аналіз наукових джерел з управління соціально-педагогічними системами в умовах демократизації освітнього процесу, посилення ролі органів місцевого самоврядування і застосування принципів державно-громадського управління, як сукупності спільних управлінських дій органів управління освітою і громадськості з метою розвитку закладів освіти, показав, що за останні десятиліття інтерес науковців до проблеми управлінської діяльності в сфері освіти значно збільшено.

Законодавством України визначено, що керівництво закладом дошкільної освіти здійснює керівник (директор), повноваження якого визначаються законодавством, статутом закладу освіти, положеннями та трудовим договором.

У наш час теорія управління, а особливо, теорія управління освітніми системами, активно розвивається. У системі освіти функціонує освітній

менеджмент, який передбачає процес реалізації основних функцій та єднаних процесів управління освітою в конкретному закладі дошкільної освіти відповідно до цілей суспільства щодо свого майбутнього.

Усе частіше застосовується поняття навчального менеджменту, під яким розуміють процес реалізації основних функцій управління з відповідними комунікаціями, що забезпечує ефективне, результативне та якісно-предметне навчання в певній освітньо-віковій групі конкретного закладу освіти.

Актуальним питанням управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти є інновації – введення нового в цілях, змісті й організації керованого процесу з метою розвитку освіти й оптимізації освітньої системи.

Управлінську діяльність керівників закладів дошкільної освіти визначено як сукупність управлінських функцій, операцій і дій, спрямованих на стабільне функціонування і розвиток закладу освіти.

У сучасних дослідженнях у галузі управління педагогічними системами кількість функцій управління є варіативною. З огляду на основу типового переліку основних управлінських функцій і специфіку роботи закладів дошкільної освіти розглядаємо такі основні функції його управлінської діяльності: педагогічний аналіз стану освітнього процесу у закладі освіти, планування роботи, організація його діяльності, стимулювання, контроль та регулювання життєдіяльності колективу. Усі ці функції управління виступають в організаційній єдності. Аналіз літературних джерел свідчить, що науковці до окрім вище зазначених функцій менеджера освіти відносять: інформаційно-аналітичну, управлінську, інноваційну, комунікативну, прогностичну, стратегічну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, контрольну-регулятивну.

Окрім того, для якісного управління освітнім процесом у дошкільному закладі його керівник має володіти низкою компетентностей, які визначені Професійним стандартом «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» (загальні компетентності: громадянська, соціальна, культурна, цифрова, підприємницька, етична; професійні компетентності: здоров'язберезувальна,



проєктувальна, операційне управління закладом дошкільної освіти, організаційно-методична, комунікативна, здатність до навчання впродовж життя, інформаційно-комунікаційна, лідерська, емоційно-етична, стратегічне управління та розвиток дошкільної освіти, стратегічна комунікація, нормативно-правова) та обґрунтовані в дослідженнях науковців, де акцент зроблено на професійну (управлінську) компетентність керівника закладу дошкільної освіти.

## **РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ВИВЧЕННЯ ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК УМОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **2.1 Особисті якості керівника як основа успішного розвитку закладу освіти**

У Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту» та низці директивно-нормативних документів представлені вимоги до особистості керівника закладу дошкільної освіти. Проте у законодавчих документах, нормативно-правових актах про освіту не визначено сукупність якостей, які притаманні керівнику саме закладу дошкільної освіти.

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

За тлумачним словником, якість – це «внутрішня визначеність предмету або явища, яка становить його специфіку; та чи інша характерна ознака, властивість, риса кого-, чого-небудь; ступінь вартості, цінності, придатності чого-небудь для його використання за призначенням» [66].

Л. Загородня визначила та обґрунтувала складники якості освітнього процесу в ЗДО: якість педагогічних технологій дошкільної освіти, якість мотивації педагогічного колективу до ефективної педагогічної роботи та професійного саморозвитку, якість ставлення дітей до закладу дошкільної освіти, якість контролю освітнього процесу та управління ним у ЗДО [16, с. 12].

Якість освітнього процесу в закладі дошкільної освіти значною мірою залежить від особистісних якостей керівника закладу.

Т. Поніманська виділила такі основні особистісні якості, необхідні в професійній діяльності сучасного фахівця дошкільної освіти: здатність до рефлексії й контролю результатів педагогічної діяльності, співробітництва з дитиною на засадах гуманізації, розвитку її особистості; здатність до емоційної й моральної підтримки дитини; прагнення до емоційної близькості в спілкуванні

з нею, спрямування на психологічний комфорт і своєчасний розвиток особистості; бажання поповнювати знання, займатися самонавчанням і самовихованням для вдосконалення своєї педагогічної майстерності, здатність виявляти і враховувати у вихованні інтереси дітей та їхнє право на повагу [50].

Як зазначає Л. Загородня, серед професійних характеристик найбільш важливими для забезпечення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти є: любов до дітей і професії, відповідальність, вимогливість до себе і колег, оперативність, відкритість до інновацій, повага до колег, об'єктивність, здатність визнавати свої помилки, самокритичність, упливовість, антиципаційність [17, с. 167].

Л. Карамушка виділяє, що «якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність» [25, с.170].

У психологічному аспекті вони залежать від характеру, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників.

Ефективність діяльності керівника закладу освіти загалом і дошкільного зокрема розкривається через специфічні знання та уміння. Він повинен творчо використовувати ці знання в різноманітних, часто неповторних ситуаціях, що постійно виникають в процесі роботи. В основі такого уміння лежать лідерські, організаторські здібності, які поділяються на три типи:

1. Організаційна проникливість, яка охоплює:

- психологічні аспекти – розкривається через емоційний стан підлеглих і їх керівником, здатність поставити себе на місце іншого;

- практична сторона розкривається через спрямованість інтелекту.

2. Емоційно-вольова результативність – розкривається через вплив на колектив за допомогою емоцій . Вона складається з таких складників:

- енергійність , отже направлення енергії на зарядження колективу;

- вимогливість правильно підходити до питання розкриття проблем , але не забуваючи при цьому психологічний стан підлеглих.

3. Схильність до організаторської діяльності, тобто готовність до організаторської діяльності, починаючи з мотиваційних факторів і закінчуючи професійною підготовленістю.

На основі аналізу функцій керівника закладу дошкільної освіти визначимо перелік його особистісних якостей:

- широкий кругозір, постійний пошук знань, бути винахідником в роботі;
- почуття розуміння ситуації;
- творче ставлення до роботи, завзятість, упевненість в собі та повна віддача своїх сил роботі;
- мислення, яке не є шаблонним;
- готовність до змін, відкритість, гнучкість та легка пристосовуваність до змін, що відбуваються;
- прагнення до співробітництва, комунікабельність та відчуття успіху;
- емоційну врівноваженість та стресостійкість, психологічні здібності впливати на людей;
- ситуаційне лідерство;
- здатність працювати в колективі та з колективом;
- уміння передбачати результат;
- внутрішню потребу до саморозвитку та самоорганізації;
- здатність й уміння ризикувати;
- здатність діяти самостійно;
- наявність відповідальності;
- здатність побачити, виділити важливе тощо.

Керівник із широким світоглядом не тільки багато знає, а й обов'язково повинен цікавитись різними знаннями, мати потяг засвоювати інформацію з різних джерел і вміти її застосовувати. Цих знань повинно бути достатньо, щоб на достойному рівні обговорювати з підлеглими, тобто не оперувати фактами, а розуміти природу цих фактів.

Новаторство – прояв ініціативи, творення нового у творчій діяльності управлінні закладом, це специфічний вид діяльності, в ході якої досягається вихід за межі існуючого, творення нових зразків матеріальної і духовної культури. Слово «новаторство» походить від латинського Novator, що в перекладі означає – «будує заново». Навіть тільки розуміючи переклад цього слова, важко переоцінити важливість наявності такої якості у керівника закладу дошкільної освіти.

Створювати щось нове, розвиватися в бажаній сфері дає можливість людині нестандартне мислення. Не завжди воно є вродженою властивістю, але завжди його можна розвинути за допомогою спеціальні методи (рішення тестів і логічних завдань, ребусів і головоломок, призначених для тренування мислення). Щоб не думати стереотипами, потрібно мати широкий кругозір, спілкуватись з людьми різних професій, різних соціальних груп. Таке спілкування сповнює керівника новими ідеями, завдяки яким можна по-новому подивитись на ситуацію і знайти нові способи вирішення проблеми.

Інноваційні дії мають два важливі складники – генерування ідей та їх втілення.

Як відомо, основним способом вирішення творчих питань є пошук нових ідей.

Якщо говорити про генерування ідей, то тут важливі такі фундаментальні речі, як «свіжість» та «створення теплиці».

Мозок побудований так, що впродовж життя він засвоює стандартні рішення певних життєвих ситуацій. Це життєво важлива ознака, яка допомагає людству виживати. Але у творчій діяльності основним є свіже мислення та відхід від усталених норм. «Свіжість» допомагає подолати спротив мозку. І хоча це достатньо складний процес, однак він допомагає оновити мислення та зібрати продуктивні ідеї.

Якщо неправильно використовувати час, то ідея втрачає актуальність та бажання жити.

Однією з найважливіших характеристик розумової діяльності, її результатом є розуміння – це компонент мислення, який забезпечує встановлення зв'язку нових властивостей об'єкта пізнання з уже відомими суб'єкту, формування операційного сенсу нових властивостей об'єкта і визначення їх місця і ролі в структурі розумової діяльності.

Психологічний стан розуміння сутності педагогічних явищ дає змогу керівнику відчувати правильність ухваленого керівного рішення і упевненість в точності сприйняття або інтерпретації якої-небудь події, явища, факту.

Упевнений в собі керівник завжди має величезний вплив на колектив. Він енергійний, має гарний настрій, менш залежний від обставин, оскільки воліє формувати їх сам.

Бажаною якістю керівника є завзятість – здатність не складати руки перед невдачею, зберігати вірність конкретній, близькій оперативній меті, неослабно підтримувати дію незалежно від труднощів, настрою і почуттів, вміння протистояти невдачам, що виникають «тут і зараз».

На відміну від завзятості наполегливість розкривається через довготривалі, віддалені цілі та проявляється в здатності людини протягом тривалого часу долати життєві перешкоди, без вагань і сумнівів йти до своєї мети. Іншими словами, наполегливість – риса особистості, пов'язана з систематичним проявом сили волі щодо втілення в життя віддаленої за часом мети. Завзяті та наполегливі керівники не вживають дієслова «постараюся», «спробую», в їх лексиконі бадьоро звучать слова «зможу», «вийде», «впораюся». Цей настрій передається підлеглим, і педагогічний колектив впевнено крокує до виконання завдань, поставлених перед сучасним закладом освіти.

Готовність керівників до діяльності в умовах змін – це багатоаспектне особистісне утворення, яке містить комплекс знань, умінь, навичок, мотивів та особистісних якостей, які забезпечують ефективне управління освітньою організацією в умовах соціальних трансформацій.

Велике значення у процесі пристосування до змін має прагнення до співробітництва.

Зрештою, підходимо до важливо перегляду ролі закладу дошкільної освіти як такої. Він вже не може бути ізольованим від села, району, міста, де цей заклад знаходиться.

Якісне співробітництво залежить від комунікабельності – процес, коли люди контактують між собою без всіляких проблем. Інколи люди показують свою гіпертрофовану комунікабельність – це розкривається через занадто допитливість у всьому. Рівень комунікативності залежить напяму від соціальних установок керівника. Комунікабельність розкривається через взаємодію педагогів зі своїм колективом та дітьми, але на це впливають звичайно і соціальні фактори.

Легка комунікативність розкривається через розуміння свого співбесідника.

Для ділових контактів керівника/директора ЗДО важливими рисами особистості є емоційна врівноваженість та стресостійкість. Це дуже близькі одна до одної якості, які, безумовно, можуть вироблятися і розвиватися, але тільки в тому разі, якщо це відбувається цілеспрямовано. Вчені-дослідники в галузі психології управління, аналізуючи першу ознаку, звертають увагу на дві важливі обставини.

По-перше, необхідність контролювати власні емоції. Не контрольованість емоцій (навіть позитивних) негативно впливають на психологічний клімат в середині колективу. Тому керівник повинен обов'язково підтримувати з усіма співробітниками рівні, поважні ділові відносини, незважаючи на особисту симпатію чи антипатію.

По-друге, не можна забувати, що керівник також людина, яка може віддаватися роздратуванню, обуренню, зневірі та ін. Постійне придушення негативних емоцій, стримування їх в робочій обстановці може стати причиною неврозів або психічних захворювань. Тому керівник повинен знайти способи для емоційно-психологічного розвантаження. Практика показує, що робота керівника закладу освіти проходить в умовах психологічних стресів, яким слідує постійне навантаження через роботу з колективом, з батьками, дітьми – це

постійне коло стресів, яке негативно впливає на стан здоров'я керівника закладу освіти.

«Емоційне здоров'я – це здатність зберігати цілісне емоційне ставлення до себе та світу, перетворювати негативні емоції та породжувати позитивно забарвлені переживання» [35, с. 5] .

У керівника ЗДО цей стан розкривається через такі показники: добродушне ставлення до працівників і дітей, навіть якщо умови роботи не дуже гарні, то керівник не втрачає свій позитив, бути завжди активним і «на позитиві», доводити свої справи до кінця, постійна робота з колективом у вирішенні їх проблем дає змогу бути ближчим до своїх підлеглих, підбадьорювання упродовж робочого дня, твердо стояти на своїй меті – це і залог позитиву.

Якщо ми спостерігаємо, що зазначені характеристики в керівника відсутні, то можливо, він знаходиться на етапі емоційного вигорання.

Стресостійкість – «це інтегративна властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, збереження значимих міжособистісних стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності і здоров'я» [35, с. 6]. Цей показник розвивається тоді, коли керівник до цього приходить цілеспрямовано. Стрес – це психічний стан, що ґрунтується на процесі співвідношення «зовнішній світ і людина». Проте стресові ситуації та стресори (фактори, які викликають стрес) проявляються по-різному. Виділяємо такі фактори, які мають вплив на стрес, а саме: які фактори впливають на життя, як довго триває стрес, фактори негативності і позитивності, зміни, які є причиною стресу. З огляду на ці фактори можна визначити й фактори ліквідування стресу – передбачуваність, що сприяє подоланню і уникненню стресу; контроль ситуація, досвід в стресових ситуаціях та не забуваємо про вікові характеристики.

Стрес є чіткою ознакою того, що людина знаходиться на стадії втрати своїх ресурсів. Г. Сельє описав три стадії розвитку стресу [65, с.14]:

«А. Реакція тривоги. Організм змінює свої характеристики, будучи підданий стресу.



Б. Фаза опору. Якщо дія стресора сумісна з можливостями адаптації, організм протестує йому. Ознаки реакції тривоги практично зникають, рівень опору піднімається значно вище звичайного.

В. Фаза виснаження. Після тривалої дії стресора, до якого організм пристосувався, поступово виснажуються запаси адаптаційної енергії. Знову з'являються ознаки реакції тривоги, але тепер вони незворотні, і індивід гине».

Г. Сельє виділяє два види стресу, але залежно від подолання цих фаз: еустрес – коли у людини має достатньо сил для уникання стресу; дистрес – не має ресурсів для подолання стресу. Є багато підвидів стресу, але на даному етапі нас цікавить професійний вид.

Обов'язок керівника – постійно впливати на підлеглих. У психології даний вплив розкривається через спілкування і взаємодію між собою.

Отже, серед методів впливу виділяємо:

1) адміністративні (прямі методи впливу) – повна сила адміністративних повноважень;

2) соціально-психологічні (непрямі методи впливу) – наслідування комусь, втрата інтересу до справи.

Керівник спирається в основному на прямі методи впливу. Звичайно, без цього впливу не обійтись, але необхідно враховувати психологічні сторони.

Вплив може бути спрямований на різні сфери людини:

1) вплив на когнітивну сферу розкривається через зміну знань і спостережливості людини;

2) вплив на емоційну сферу водиться, щоб змінити емоцій стан людини;

3) вплив на мотиваційну сферу розкривається через зміну мотивів і, як наслідок, поведінки людини.

Важко переоцінити значення такої якості особистості керівника освітнього закладу як ситуаційне лідерство.

Першими поняття «ситуаційне лідерство» застосували П. Херсі, К. Бланшар, які розробили власну теорію керування людьми і описали її у 1960 році в публікації «Management of Organizational Behavior» [74].

Відповідно до цієї моделі існують 4 стилі лідерства і 4 ступені розвитку підлеглого.

Авторами розглянуто наступні стилі ситуаційного лідерства:

- С 1 – директивний стиль, або лідерство шляхом наказу – висока орієнтація на задачу і низька – на людей (керівник дає конкретні вказівки і стежить за виконанням завдань; основний спосіб лідерства – жорстка постановка цілей та накази);

- С 2 – наставницький стиль, або лідерство шляхом продажу ідей – поєднання високої орієнтованості на завдання і на людей (керівник продовжує давати вказівки і стежити за виконанням завдань, але при цьому пояснює прийняті рішення підлеглим, пропонує висловлювати свої ідеї та пропозиції);

- С 3 – підтримувальний стиль, або лідерство шляхом участі в організації процесу роботи – висока орієнтація на людей і низька – на задачу (керівник підтримує і допомагає своїм підлеглим в їх роботі, бере участь в процесі прийняття рішень, але рішення приймаються в більшій мірі підлеглими);

- С4 – делегувальний стиль, або лідерство шляхом делегування – низька орієнтація і на людей, і на завдання (керівник передає повноваження, права та відповідальність іншим членам команди).

Упровадження в силу певного стилю керування повністю залежить від факторів: члени колективу повинні вирішувати поставлені завдання, а також повною мірою уміти керувати своєю поведінкою, стиль лідерства, розкривається через орієнтування на людські відносини.

П. Херсі, К. Бланшар розглянули такі рівні (типи) співробітників або ступені їх розвитку:

- Р 1 – «нездатний, але налаштований» (співробітник, що знаходиться на цьому рівні, високо мотивований, демонструє багато ентузіазму, але володіє тільки базовими знаннями і навичками, наприклад, випускник ЗВО);

- Р 2 – «нездатний і не налаштований» (у співробітника, що знаходиться на цьому рівні, зазвичай вже є певні знання і навички, однак такий співробітник з якоїсь причини демотивований);

- Р 3 – «здатний, але не налаштований» (співробітник на цьому рівні має знання і добре розвинені навички для виконання завдання, однак його впевненість в собі і своїх силах нестійка, що може впливати на мотивацію);

- Р 4 – «здатний і налаштований» (співробітник на цьому рівні демонструє майстерне володіння навичками, необхідними для виконання даного завдання, він мотивований і впевнений у собі) [74].

Відповідно до моделі ситуаційного лідерства (ситуаційного керівництва) керівник використовує один з чотирьох стилів в залежності від ситуації і рівня розвитку співробітників по відношенню до завдання.

Кожному типу розвитку співробітника відповідає свій стиль управління:

- співробітник рівня Р 1 («нездатний, але налаштований») потребує чіткої постановки завдання, навчання та роз'яснення, інструкцій та контролю з боку керівника – лідер використовує директивний стиль (С 1);

- співробітник рівня Р 2 («нездатний і не налаштований») потребує директив керівника, його підтримки, управління за допомогою наказів і вказівок, жорсткого і покрокового контролю – використовується наставницький стиль (С 2);

- співробітник рівня Р 3 («здатний, але не налаштований») має досить глибокі знання і добре розвинені навички для виконання завдання, однак має низьку мотивацію – лідер мотивує його, використовуючи підтримуючий стиль (С 3).

- співробітник рівня Р 4 («здатний і налаштований») мотивований і досвідчений, а тому не потребує особливої уваги з боку керівника – в даному випадку ефективний делегуючий стиль (С 4).

Проаналізуємо стилі керівництва.

1. Перший стиль спрямовано на вирішення поставлених завдань. Цей стиль розкриває керівника, як лідера, який чітко ставить завдання своїм підлеглим і дається певний час на їх розв'язання. Стиль «наказ» краще підходить тим підлеглим, які ще не встигли напрацювати свій стиль роботи.

2. Стиль управління, що можна назвати «торгівля», розкривається через відносини з підлеглими на встановленості домовленостей. Цей стиль більше підходить для тих співробітників, які готові братись за справу, але ще відповідальність за неї не готові брати.

3. Стилi «участь»: лiдер (керiвник), як i при стилi «торгiвля», увагу передбачено не на завдання, а на роботу, вiдносини мiж керiвником i підлеглими. Керiвник надає підлеглим право на вирiшування деяких проблем. Такий вид вiдносин може бути у більш зрiлому колективi, коли часом i роботою було доведено професiоналiзм, сформованiсть, спiвпрацю й зрiлiсть. У такому випадку керiвник слухає поради колективу.

4. У стилi «делегування» керiвник менше звертає свою увагу на вiдносини з колективом, а на творчiсть виконання поставлених завдань. Такий стиль здiйснюється тiльки при високому ступенi зрiлостi підлеглих. Отже, такі творчi співробітники можуть самi вирiшувати проблеми в освітньому процесi. В такому випадку колеги розглядають свого керiвника як більш творчого, який має більше навичок в роботi.

Стиль керiвництва i керiвника, як особистiсть є основним фактором, що має вплив на утворення соцiально-психологiчного стану в закладi освіти.

Керiвник в закладi дошкiльної освіти має також вирiшувати демографiчну структуру педколективу, зацiкавлений в рiзноманiтностi педколективу.

Стабiлiзацiя хороших стосункiв у педагогiчному колективi залежить повною мiрою вiд мудрого керiвництва. Справжнiй керiвник вмiло спiлкується з своїм колективом, цiкавиться їхнiми проблемами, iнтересами, керiвник зi своїм колективом, так би мовити, «на однiй хвилi», справжнiй керiвник може бути справжнiм тилом колективу.

Керiвники деякою мiрою спираються на такі правила: брати на роботу таких працівників, які повною мiрою вiдданi своїй справi, давати справедливо оцiнку роботi співробітників, давати певний час на адаптацiю випускників вишiв.

Здатнiсть керiвника закладу освіти виконувати роботу «свiдомо, творчо, не шаблонно розкривається в умiннi передбачати результати своєї дiяльностi, в її

прогнозуванні, здатності відтворити і висловити загальнонаціональні інтереси, бачити перспективу їх розвитку» [5, с.59].

Уміння передбачати результат є складовою частиною прогностичних умінь.

Педагогічна діяльність як об'єкт прогнозування являє собою складне явище, зумовлене впливом чисельних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Прогнозування як ідеальне продумування і практичне втілення того, що повинно бути, – є інтеграцією конкретних дій і розумових операцій, показниками ефективності яких виступають прогностичні уміння, з-поміж яких виокремлюють:

1) операційні вміння, засновані на розумових операціях; вони пов'язані із природними задатками людини й формуються в соціальному досвіді особистості;

2) орієнтаційні – пов'язані з орієнтовною діяльністю людини в потокові одержуваної наукової інформації; у групу вмінь, що складають орієнтаційний рівень, увійшли: уміння визначити проблему, уміння охоплювати проблему цілком, формулювати основне;

3) активаційні, що передбачають цілеспрямовану активну розумову діяльність, активне відношення до інформації; це уміння ставити питання, уміння знаходити у невідомому елементи відомого.

4) регуляційні – спрямовані на регуляцію розумової діяльності в процесі оволодіння досвідом діяльності; до них віднесемо: уміння робити оцінні дії, уміння передбачати результат діяльності, критично ставитися до змісту дії та до виконуваної діяльності;

5) мотиваційні – оволодіння умінням «хотіти», найбільш тісно пов'язаним з особистісними особливостями, що виражають пізнавальні спонукання. Йдеться про здатність людини організувати себе як суб'єкта пізнання і спрямувати інтелектуальні функції, почуття, волю на придбання нових знань, тобто на вдосконалення себе як суб'єкта діяльності.

Бути здатним до прогнозування – це уміння керівником уміти за допомогою своїх навичок і умінь прогнозувати нестандартні ситуації.

Вона означає здатність особи втілювати задуми в життя і охоплює такі аспекти, як креативність, потяг до інновацій і вміння ризикувати, а також здатність планувати заходи і реалізувати їх. Усе це продиктоване нашим сьогоденням і майбутнім.

Закономірно, що керівники закладів освіти у спонуканні персоналу до інновацій також повинні демонструвати вміння ризикувати.

Ризик – це невизначеність результату та можливі негативні наслідки, проте це і очікувана перемога під час реалізації доречних дій. Один з ключових моментів в пошуку сприятливого результату – активна та цілеспрямована діяльність суб'єкту (не обов'язково «шокова», швидкісна; ризик може проявлятися і в умінні чекати), його здатність приймати на себе відповідальність за прийнятті рішення.

Вміння ризикувати – глибоко індивідуальна риса характеру. Головне – чітко уявляти: що і як Ви хочете робити. Одночасно треба розуміти, що ефективність керування буде залежати від переважних, сильних якостей як власних, так і підлеглих, а також від уміння відшукати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Використовуючи ризиковане рішення, керівнику слід пам'ятати, що «не слід спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з рішення нереальних на даний момент завдань».

Сучасний етап становлення національної системи освіти визначає головним є розвиток особистості, яка здатна визначити особистісні способи самореалізації, саморозвитку, самоосвіти й самоствердження як у професійній кар'єрі, так й повсякденній життєдіяльності. Суспільство сьогодні потребує кваліфікованих фахівців, спроможних до активного сприйняття нового, до безперервного особистісного та професійного самовдосконалення. Тому для закладів освіти першочерговим завданням є підготовка саме таких керівників, які здатні до безперервного саморозвитку, тобто активно займаються своїм особистісним та професійним самовдосконаленням, самоосвітою. Адже тільки такі керівники зможуть вирішувати завдання розвитку учнів в освітньому процесі.

Важливе місце в цьому процесі займає така якість керівника як самостійність. Він повинен мати свою позицію, свою особисту точку зору на ті чи інші проблеми і підтримувати таку самостійність у підлеглих. Самостійність – це вольова якість, яка полягає в можливості людини не піддаватися впливам різних сил, які можуть відвернути її від досягнення поставленої мети. Якщо людина необґрунтовано відмовляється від своїх думок та поглядів і легко використовує чужі погляди й думки, без особливої потреби звертається за допомогою чи воліє діяти за звичним для неї шаблоном, а не самостійно і творчо, то можна визнати, що у неї не розвинена самостійність, і керівну посаду їй доручати не бажано.

Процес щодо виконання ухвалених керівних рішень неможливий без прийняття на себе відповідальності. В управлінні відповідальність слід інтерпретувати таким чином:

- по-перше, відповідальність у значенні усвідомленості власних дій;
- по-друге, відповідальність у значенні готовності відповідати за наслідки.

Під відповідальністю в значенні свідомості розуміють готовність у власних рішеннях або діях дотримувати або враховувати інтереси тих, кого торкається управлінське рішення. Вона передбачає готовність відповідати за свої дії і їх наслідки перед тими, кого торкнулося рішення. Відповідальність в цьому значенні тісно пов'язана з діловою етикою.

Під відповідальністю в значенні готовності відповідати за наслідки управлінських рішень прийнято розуміти персональну відповідальність за наслідки дій і помилки при розробці і ухваленні управлінських рішень. З цим пов'язано здійснення інформаційної роботи навкруги розробки, ухвалення і реалізації управлінського рішення. Обов'язок відповідати за успіх і неуспіх, як правило, тісно пов'язаний з можливістю або правом і компетентністю на ухвалення і здійснення самостійних рішень і дій.

Більшість із зазначених якостей керівника базується на здатності побачити, виділити важливе в змісті роботи, педагогічних явищах і обставинах.

Спостережливості належить особливе місце, завдяки їй цілеспрямовано звертаємо увагу на сприймання, на мислення як складний пізнавальний процес.

Учені виділяють такі основні стани розвитку спостережливості:

- 1) вміти орієнтуватися за планом;
- 2) повноту спостережень – це вміння, спрямоване на виділення основних частин, розкривати дії, відповідно до поставлених завдань;
- 3) точність бачити деталі;
- 4) планування, а отже, вміти впорядковувати дії;
- 5) повною мірою опрацювати поставлені завдання;
- 6) самостійність під час виконання завдань самостійно вирішувати поставлені завдання.

Під час аналізу змісту управлінських функцій керівника закладу освіти ми розглядали планування як важливий управлінський процес, що відбувається в три етапи: розроблення, схвалення і затвердження, реалізація. Загальне керівництво процесами планування та реалізації плану здійснює директор закладу освіти. «Мистецтво виконувати плани» як особистісна якість допомагає йому запустити механіку розвитку системи роботи закладу, її якісного оновлення. Для цього під час планування керівник спирається на дані щодо реального стану функціонування закладу, враховуючи максимальні можливості членів педагогічного колективу. Визначаючи завдання плану, кожне «прив'язує» до конкретного виконавця. Під час цього він керується потребами учасників освітнього процесу і можливостями ресурсного забезпечення; враховує продуктивність колективу; виявляє невикористані можливості, «вузькі» місця, типові недоліки чи проблеми.

Представлений нами детальний огляд особистісних якостей керівника закладу освіти може бути використано у процесі підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти, сприятиме успішному розвитку професійних компетентностей випускників.



## **2.2 Аналіз показників прояву особистісних якостей керівників закладів освіти**

Успішна робота закладу дошкільної освіти значною мірою залежить від професіоналізму, особистісних і ділових рис керівника. Вивченню психології особистості та характеру належить чільне місце в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Відповідно до посадових обов'язків та соціальної позиції, керівник сучасного закладу освіти є центральною фігурою всього освітнього процесу. Під час аналізу вимог, які пред'являє життя до особистості керівника закладу освіти, необхідно пам'ятати, що «освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості» [18].

Метою освітньої організації «є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору у формуванні такої особистості» [18]. Тобто кінцевим «продуктом» освіти є особистість. Ця мета докорінно відрізняється від цілей виробничих чи комерційних організацій, які спрямовують свою діяльність на виготовлення або поширення «неживого» продукту. Відтак, відповідальність у досягненні мети та завдань освітніх організацій значно вища за складністю та моральною відповідальністю.

Особливості управління закладом дошкільної освіти полягають у тому, що об'єктами управління виступають педагоги, діти, інший персонал та батьки. Ці об'єкти є складними та багатоаспектними, оскільки суттєво відрізняються за наступними параметрами.

1. Вік, який становить від 2/3 до 60-70 років. Цей параметр вимагає знати та враховувати в роботі вікові особливості людей різних вікових груп.

2. Соціальний статус. Керівник повинен знаходити спільну мову в роботі з представниками різних соціальних верств населення: висопосадовці, безробітні, бізнесмени, сантехніками, самотні матері, багатодітні сім'ї тощо. Це потребує наявності глибоких психологічних знань, тактовності, витримки.

3. Гендерний аспект. Робота у здебільшого жіночих педагогічних колективах має низку особливостей та досить складна для керівника-чоловіка та керівника-жінки. Складним є виконання багатьох традиційно чоловічих видів робіт за допомогою невеликої кількості чоловіків-педагогів. Необхідно враховувати особливості жіночої психології та поведінки.

4. Дитячий колектив. Зазначений параметр характеризується не сформованістю дитячої психіки, підвищеною чутливістю, емоційністю, відсутністю стійких етично-духовних основ розвитку, підвищеною довірою до дорослих.

Результати діяльності закладів дошкільної освіти також мають низку своїх особливостей:

- безпосередньо впливають на розвиток особистості;
- відстрочені у часі (результат діяльності відображається через певний проміжок часу);
- відсутній чіткий зворотній зв'язок;
- відсутність чітких параметрів вимірювання;
- мають високий процент суб'єктивізму під час оцінювання.

До специфічних особливостей управлінської діяльності в закладі освіти можна віднести такі:

- підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вихователів, за стан освітнього процесу в цілому, за створення зручного й комфортного освітнього середовища, за прийняття рішень тощо;
- великим обсягом інформації оволодіти дуже важко (педагогіка, психологія, управління, економіка тощо);

- комунікативна функція знаходиться на важливому місці;
- співпраця між батьками та дітьми, колективом знаходиться на різному рівні;

- постійний стрес, відповідальність призводить до психологічних проблем.

Наведений перелік особливостей управління закладом дошкільної освіти підтверджує думку про те, що керівник закладу повинен уміти вирішувати найрізноманітніші управлінські проблеми, вміти не тільки керувати освітнім закладом з усталеними традиціями і укладом, але й бути готовим перевести його на якісно новий рівень, що вимагає не тільки спеціальних знань теорії та практики управління, а й відповідних особистісних якостей.

У педагогічних дослідженнях даються характеристики різних моделей керівників сучасних закладів освіти.

О. Янко визначила та охарактеризувала типи закладів дошкільної освіти за місцем і роллю керівника та педагогічних колективів в управлінні якістю роботи дошкільного закладу («Єдина команда», «Керівник над колективом», «Керівник і група співробітників») [73, с. 13-14].

Дошкільні заклади типу «Єдина команда» відрізняють такі ознаки: керівник – загально визнаний лідер, член єдиної команди, який діє на демократичних засадах; ключові управлінські рішення ухвалюються колегіально. Методична робота стимулює розвиток у педагогів творчого потенціалу.

У ЗДО типу «Керівник над колективом» директор хоча й демонструє демократичний стиль управління, використовує в основному авторитарні методи; керівник і колектив у формуванні завдань орієнтуються передусім на задані зверху цілі, реалізація яких виявляється залежною від численних обставин.

Для роботи ЗДО типу «Керівник і група співробітників» характерними є таке: керівник використовує переважно адміністративні методи управління; цілі роботи ЗДО задаються директивами вищого керівництва, а працівниками майже не усвідомлюються.

Дослідженню проблеми становлення та розвитку сучасного керівника закладу освіти присвячені праці В. Бондаря, В. Гуменюк, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Маслова, В. Олійника, А. Петренка та ін.; керівника закладу дошкільної освіти - Г. Загорченної, Л. Загородньої, І. Кіндрат, Т. Пономаренко, О. Янко та інших.

Якості ефективного керівника давно привертала увагу вчених, але ще й досі тривають дискусії про сукупність характеристик, якими повинен володіти кожен керівник. Отже, незважаючи на розуміння проблеми пошуку оптимального переліку якостей сучасного керівника і достатньо велику кількість запропонованих різними дослідниками варіантів, остаточно перелік якостей керівника закладу освіти залишається відкритим.

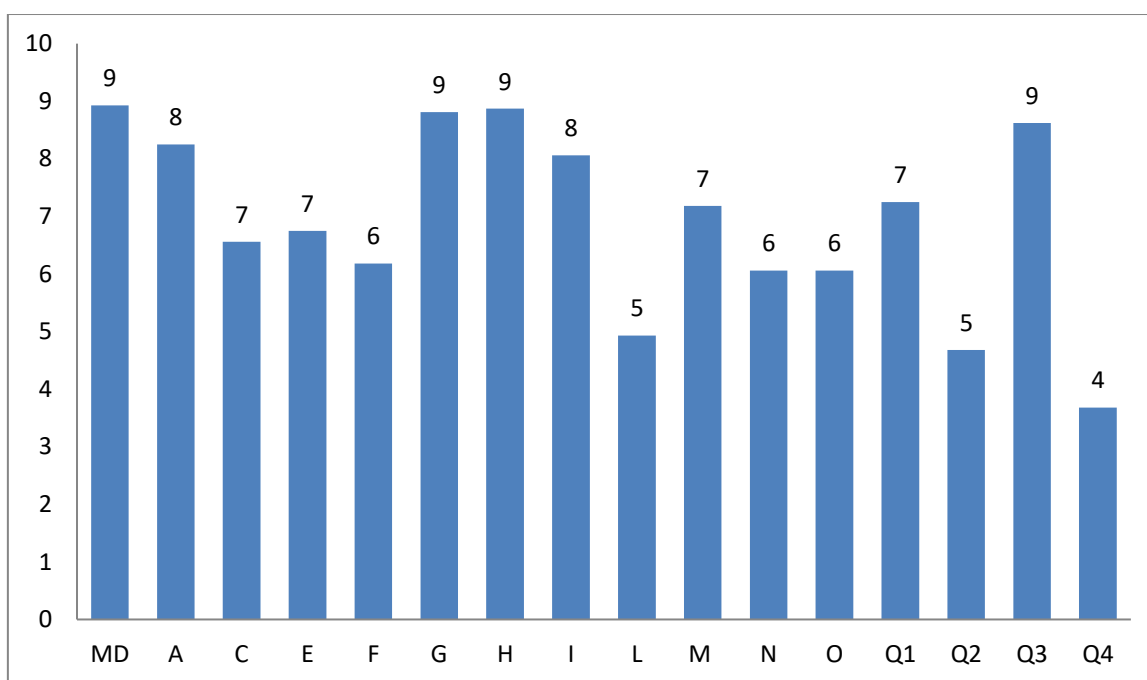
У нашому дослідженні надано характеристику особистісним якостям людини, які, на нашу думку, впливають на ефективність управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. Однак враховуючи вище названі особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти, постійну динаміку в суспільному баченні ролі закладів дошкільної освіти, розуміємо складність, а в деяких випадках і неможливість визначення параметрів вимірювання наявної особистісної якості керівника і її впливу на результат керівної діяльності.

З іншого боку, дослідження впливу особистісних якостей керівника закладу освіти на здійснення управлінської діяльності є наразі актуальним у зв'язку з модернізацією та постійним удосконаленням освітнього процесу.

У практичному дослідженні особистісних якостей керівника закладу освіти взяло участь 10 респондентів – керівників закладів дошкільної освіти Сумської області. Метою нашого дослідження було скласти психологічний «портрет» сучасного керівника закладу дошкільної освіти, який дозволить розкрити його індивідуально-психологічні особливості при здійсненні управлінської діяльності.

Для визначення особистісних якостей керівників закладів дошкільної освіти, необхідних для ефективного здійснення управлінської діяльності,

використовувався тест «16-факторний опитувальник Кеттела». Опитувальник Кеттела є одним із найбільш розповсюджених анкетних методів оцінки індивідуально-психологічних особливостей особистості. Результати застосування цієї методики дозволяють визначити своєрідність основних підструктур темпераменту і характеру особистості. Окрім того, кожний фактор, що входить до методики, містить не лише якісну і кількісну оцінку внутрішньої природи людини, але і містить у собі її характеристику з позиції міжособистісних відносин. Результати дослідження за даною методикою подано на малюнку 2.1.



**Рис. 2.1. Результати дослідження індивідуально-психологічних особливостей особистості керівників закладів дошкільної освіти**

Проаналізуємо результати дослідження індивідуально-психологічних особливостей особистості керівників закладів дошкільної освіти.

У респондентів на високому рівні проявилась така характеристика, як адекватна самооцінка (MD) – переважна більшість керівників мають адекватну самооцінку, разом із тим, дещо завищують свої можливості та переоцінюють себе.

Отже, показник А відкриває відкритість людини: більшості керівників природня така поведінка. Вони охоче співпрацюють з людьми, працюють над конфліктами, повністю реагують правильно на критику.

Цей фактор розкривається через комунікабельність у малих групах.

Високий рівень прояву нормативності поведінки G свідчить, з повним розумінням відносяться до роботи, чітко йдуть до своєї мети.

Даний фактор розкриває поведінку і стосунки людини з оточенням.

Високі показники H свідчать, що керівникам властива соціальна сміливість, активність, готовність мати справу з незнайомими обставинами і людьми. Вони в цілому схильні до ризику, тримаються вільно, розторможено.

У цілому фактор розкриває реактивність на загрозу в соціальних ситуаціях і визначає ступінь активності в соціальних контактах.

Показник чутливості I засвідчує, що у переважної більшості керівників спостерігається м'якість, спрямованість на заступництво, схильність до романтизму, артистичність натури, художнє сприйняття світу. Можна говорити про розвинуту здатність до емпатії, співчуття, співпереживання і розуміння інших людей.

Параметр M показує, що можна говорити про розвинуту уяву, орієнтування на свій внутрішній світ, високий творчий потенціал у всіх керівників.

Високий рівень показника Q1 свідчить про те, що у більшості випадків керівники налаштовані критично, характеризуються наявністю інтелектуальних інтересів, аналітичністю мислення, намагаються бути добре проінформованими. Вони схильні до експериментування, спокійно сприймають нові, неусталені, погляди і зміни, не довіряють авторитетам, їм треба все перевіряти.

У всіх протестованих керівників розвинутий самоконтроль, точність виконання соціальних вимог, про що свідчить високий показник Q3. Такі люди зазвичай послуговуються власним уявленням про себе, добре контролюють свої емоції і поведінку, доводять будь-яку справу до кінця. Їм властиві цілеспрямованість й інтегрованість особистості.

На відміну від соціальної нормативності поведінки (фактор О), цей фактор вимірює рівень внутрішнього контролю поведінки.

Середній рівень показника С може свідчити про недостатню силу нервової системи в деяких ситуаціях, коли керівник в цілому стриманий, працелюбний, емоційно зрілий, реалістично налаштований, але у випадку перевантаження можуть проявлятися роздратованість і утомлюваність.

Середні показники виявлені і для фактора Е (підпорядкування/домінування). Це говорить про те, що частина керівників схильна тривожитись щодо своїх можливих помилок. Їм властиві тактовність, шанобливість. Інша частина владна, незалежна, самовпевнена, вона незалежна в судженнях і поведінці, свій хід думок схильна вважати законом для себе і оточуючих, визнає для себе авторитарний стиль керівництва, але й бореться за високий статус.

Для факторів F (стриманості / експресивності), N (прямолінійності / дипломатичності) та O (впевненості в собі / тривожності) також визначені середні показники. Такі дані можуть говорити про домінування різних стилів в управлінській діяльності конкретних керівників закладів освіти.

У Фактор L, який розкриває емоційне ставлення до людей, виявлено середній показник. Це свідчить про те, що у більшості випадків керівники закладів легко ладнають з людьми і добре працюють в колективі, найчастіше характеризуються відвертістю і довірливістю.

Середній показник для фактора Q2 свідчить, що керівники слідує за суспільною думкою, воліють працювати і приймати рішення разом з іншими людьми, орієнтуються на соціальне схвалення. Однак, маючи власну думку, при необхідності самі приймають рішення.

Відносно низький рівень показників для фактора Q4, скоріш за все, свідчить про недостатню мотивацію та активність у діях, хоча при цьому не завжди керівники задоволені станом речей.

Діагностовано низький рівень показника і для фактора В. Це можна пояснити тим, що більшості керівників властива конкретність, а не абстрактність

мислення, що заважає проявляти творчість і здатність швидко навчатися. Деяка ригідність мислення при цьому може викликати стан, коли керівник не готовий до побудови нової концепції на основі отримання додаткової інформації, не приймає свіжі мотиви для досягнення поставлених цілей.

Підсумуємо результати проведеного нами дослідження.

Отже, можна стверджувати, що переважна більшість протестованих керівників закладів дошкільної освіти охоче працюють з людьми, активні в уладнанні конфліктів, довірливі, не бояться критики. Проявляють наполегливість у досягненні мети, точність, відповідальність, ділову спрямованість, мають розвинутий самоконтроль, характеризуються наявністю інтелектуальних інтересів, аналітичністю мислення, намагаються бути добре поінформованими. Вони схильні до експериментування, спокійно сприймають нові, неусталені, погляди і зміни.

Емоційні характеристики особистості керівників закладів дошкільної освіти свідчать про достатню емоційну стабільність, середній рівень стресостійкості.

Для окремих керівників характерна недостатня мотивація та активність у діях, властива конкретність, а не абстрактність мислення, що заважає проявляти кмітливість і здатність швидко навчатися.

Зрозуміло, що мала кількість протестованих керівників закладів освіти не дає нам можливості співвіднести результати наших висновків на всіх керівників. Однак є можливість визначити найбільш сильні та слабкі якості, які впливають на ефективність керівної діяльності.

### **2.3. Шляхи оптимізації управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти: методичні рекомендації**

Подальший розвиток системи освіти України потребує її реформування на науковій основі. Наукова підтримка необхідна одному з основних напрямів модернізації – вдосконаленню управлінського процесу. Наука управління



базується на системі властивих їй принципів. Щоб навчитися мистецтву впливу на окрему особистість та колектив у цілому, необхідно знати принцип управління.

Принципи управління є об'єктивними, він не залежать від волі й бажань окремих осіб. Вони є універсальними, бо застосовуються як для впливу на особистість, так і для управління колективом.

Можна зауважити, що складним об'єктом управління є колектив, об'єднаний на основі загальних завдань, спільних дій, постійних контактів. Інтелектуальний, культурний і моральний потенціал членів колективу різний, тому іноді важко передбачити реакцію кожної особистості на управлінське рішення. У зв'язку з цим важливо пам'ятати, як зберегти добрі, робочі стосунки в колективі, як впливати на колектив, щоб домогтися виконання поставлених завдань без конфліктів і стресів. Керівникам закладів дошкільної освіти важливо володіти знаннями фундаментальних основ управління, серед яких є принцип оптимізації управління, що полягає у створенні в закладі освіти належних умов для забезпечення його працівникам можливостей для ефективної діяльності.

В основному оптимізація означає знаходження найкращого (із безлічі можливих) варіанту вирішення завдання при заданих вимогах і обмеженнях. Так, оптимізація управління будь-яким процесом полягає у визначенні шляху досягнення мети управління при найкращих значеннях показників, що характеризують цей процес, наприклад, за мінімальний проміжок часу, з найбільшим економічним ефектом, з максимальною точністю.

Цей основоположний принцип управління допомагає керівнику знайти відповіді на найважливіші запитання, з якими він зустрічається в професійній діяльності: «Сконцентрувати всю повноту влади в своїх руках чи розподілити левову її частину між своїми підлеглими? Яка структура управління в конкретній ситуації є оптимальною? Скільки співробітників повинно бути безпосередньо підлеглими керівнику?».

Сьогодні показує, що питання керованості є суттєвими та актуальними, відповіді на них – неоднозначними та спірними.

Норма керованості – це визначена кількість працівників, якими повинен управляти керівник у певних умовах роботи. Норми керованості застосовують при нормуванні керівного складу всіх рівнів. Підпорядкованість одному керівникові великої кількості працівників є причиною неузгодженості дій працівників і може призвести до втрати контролю й дезорганізації діяльності колективу, мала кількість підпорядкованих працівників призводить до ускладнення структури та роботи управлінського апарату.

Науковець Г. Щокін стверджує, що «кількість безпосередніх підлеглих повинна бути у межах «магічного» числа 7 (плюс/мінус 2)» [72].

Оскільки образ мислення однієї людини відрізняється від образу мислення іншої, то у малочисельному підрозділі легше досягти єдності дій, спрямованих на реалізацію завдань колективу, ніж у великому. Намагання досягти єдності з колегами породжує почуття довіри до них, посилює колективний дух та краще взаєморозуміння в колективі. У великому колективі досягти цього значно складніше, оскільки спілкування у малочисельному колективі інтенсивніше.

За меншої кількості працівників керівнику легше здійснювати якісний контроль за їх роботою, а працівникам оперативно обмінюватися між собою інформацією.

У великому підрозділі керівник змушений делегувати частину певних повноважень підлеглим. Делегування повноважень сам по собі факт позитивний, звільняє членів колективу від постійної докучливої опіки, ефективно стимулює ініціативу, повніше розкриває потенційні можливості особистостей. Надаючи своїм працівникам право на виконання роботи, керівник повинен бути впевнений у її якісному виконанні, у високому рівні професійної компетентності та обізнаності всіх працівників колективу. Інакше це може призвести до перевантаження керівника при розв'язанні рутинних завдань, і як наслідок, – до втрати контролю над підлеглими.

Керівник закладу освіти здійснює управління не тільки колективом вихователів, а і дітей. Велике значення у цій роботі має створення позитивного образу закладу дошкільної освіти.

Складники образу закладу освіти надзвичайно прості. Перший і головний із них – це люди, які працювали й працюють у закладі дошкільної освіти, їхня здатність до творчого діяння, оригінального бачення та оцінки ситуації в садочку й нашого минулого, високий професійний потенціал. Другий складник полягає в умінні колективу наповнювати традиційні форми роботи ЗДО, новим актуальним змістом.

Провідником генеральної лінії діяльності закладу дошкільної освіти, інтегратором пріоритетних завдань, які він вирішує, є, безумовно, його керівник. У роботі щодо створення позитивного образу ЗДО йому можуть допомогти такі управлінські якості:

- світогляд, глобальний підхід;
- прогнозованість і гнучкість;
- ініціативність і рішучість, зокрема в умовах ризику;
- професійний саморозвиток;
- здатність до чіткого формулювання мети;
- готовність вислухати думки інших;
- толерантність, лояльність;
- здатність повністю використовувати можливості працівників за допомогою ефективного використання кадрів і прийняття доцільних рішень;
- особиста привабливість;
- здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому.

Керівникові закладу освіти необхідно знайти і позитивний образ власного «Я». Спочатку потрібно докласти зусиль, щоб створити власний імідж, а потім імідж працюватиме на керівника.

Оскільки в дошкільній освіті переважно працюють жінки, а директор ЗДО – це передусім ділова жінка, то на увагу заслуговує структурування іміджу ділової жінки-вчителя, запропоноване Л. Мартинець, а саме: комунікативна компетентність, інформативна тілорухливість, уміння володіти словом, гарні манери, фейсблдинг, дрес-код [40, с. 30].

Учені Л. Зданевич, Л. Пісоцька виокремлюють складники управлінської

майстерності керівника освітньої установи: здатність менеджера розуміти загальну перспективу організації; уміння обирати найкращий варіант управлінського рішення та правильно розподіляти роботу й завдання, вибирати оптимальну техніку та засоби, передбачувати розвиток ситуації; спроможність виконувати організаційні обов'язки, ефективно діяти в межах виділеного бюджету, компетентно виконувати завдання; здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми; логічно і доступно видавати розпорядження, координувати інформаційні потоки [67, с. 233–234].

Загальна програма створення позитивного іміджу керівника закладу має певні етапи:

- 1) провести роботу над собою;
- 2) розкриття психологічного портрету в зовнішньому образі;
- 3) окреслення відповідності іміджу керівника з тією життєвою роллю, яку він для себе визначив;
- 4) установлення чіткої відповідності між психічним і фізичним станами й зовнішнім виглядом (зачіска, одяг, манери тощо).

Отже, для формування позитивного образу керівника насамперед необхідно ототожнити себе з тим образом, який управлінець для себе обрав, зуміти поглянути на себе збоку, як на сторонню людину.

Технологія впровадження освітнього менеджменту в закладах дошкільної освіти безпосередньо пов'язані з проблемами оцінювання управлінської діяльності керівника.

Критерії оцінювання роботи керівників закладів дошкільної освіти досі залишаються несистематизованими, нестабільними й неконкретними. Усе частіше керівники закладів виявляють не довіру до державних управлінських структур стосовно об'єктивності оцінювання, тому виступають проти оцінювання їхньої діяльності. Дедалі частіше говорять про те, що управління закладами дошкільної освіти стало важчим: зазнали змін соціально-економічний статус закладу та модель його фінансування, залишається нестабільною правова та нормативна база освіти, через низьку заробітну плату викладачів постійно

відчувається спад престижності знань та дефіцит кваліфікованих педагогічних працівників.

Демократичність – це найголовніше підґрунтя, на якому будується система оцінки. На демократичності розвивається об'єктивність, рівне неупереджене ставлення до всіх категорій керівників, а також те, що всі рішення прийняті на їх основі сприймаються тими, кого оцінюють, як справедливі. Система оцінювання буде відповідати цьому принципу за таких умов:

- процедура оцінювання має застосовуватись до всіх керівників закладів освіти певного регіону, при цьому враховується категорія керівників відповідно до типу навчального закладу;

- одночасно попереджувати про оцінювання чи ознайомлення з періодичністю цього процесу;

- ідентична підготовленість до проведення оцінювання під час проходження спеціальних курсів або самоосвіти;

- керівники можуть бути в ролі тих, кого оцінюють, так і тими хто оцінює;

- процедуру проведення оцінювання заздалегідь регламентовано встановленими правилами (періодичність, порядок процедури, конкретна документація щодо процесу оцінювання);

- норми та критерії (стандарти) оцінювання доведені до відома керівника на початку періоду, за який воно проводиться, а не в момент його виконання;

- заходи щодо оцінювання проводяться у вигляді діалогу, у якому зацікавлені обидві сторони (це не «каральна операція» чи «підписання вироку»);

- методи оцінювання повною мірою відповідають тим завданням, які вирішуються з їхньою допомогою;

- забезпечується повна достовірність даних.

Дуже важливо, щоб цими результатами вміли грамотно користуватися всі учасники процесу оцінювання.

На практиці найчастіше зустрічаються такі завдання оцінювання:

- оцінювання кандидатів на посаду керівника закладу освіти (здебільшого тестування, анкетування, співбесіди, які спрямовані на виявлення особистісних

рис та здібностей: старанність і ретельність щодо доручень, відповідальність, комунікабельність, здібності до навчання, професійні вміння);

- атестація керівника закладу дошкільної освіти (проведення періодичного систематизованого оцінювання управлінської діяльності Державною службою якості освіти України);

- оцінювання ефективності управлінської діяльності керівника з метою встановлення рівня заробітної плати та форм стимулювання;

- оцінювання управлінської діяльності з питань формування резерву кадрів регіональних органів управління освітою, тобто з метою професійно-кваліфікаційного кар'єрного зросту;

- оцінювання професійних знань і навичок керівника закладу для організації системи його подальшого навчання, створення програм підвищення кваліфікації при методичних центрах управлінь освіти чи в інститутах післядипломної освіти.

Оцінювання управлінської діяльності керівника закладу освіти – це система, яка показує продуману й ефективно дієву співпрацю сукупність об'єктів, суб'єктів, предметів, засобів, форм і націлена на розв'язання конкретних завдань. Це документ, який розроблений методичним кабінетом, затверджений керівником управління освіти регіону. У ньому викладені організаційні та методичні підґрунтя роботи щодо оцінювання управлінської діяльності. Під час розробки цього документа необхідно дати відповіді на такі запитання:

- кого оцінюють, на які групи та за яким критеріями поділено керівників закладів (за типами ЗДО, за віковими та статевими особливостями, стажем роботи на даній посаді, територіальними особливостями (сільські чи міські ЗДО), наповнюваність закладів;

- що є об'єктом оцінювання (результати управлінської діяльності, професійні навички, особистісні, ділові, лідерські риси, вміння та здібності тощо);

- як даємо оцінку, за допомогою яких методів і з використанням яких критеріїв;

- хто дає оцінку (інспектор управління освіти, методист, колеги, діти,

батьки, громадськість);

- чи враховується самооцінка, чи залучаються незалежні експерти;

- яким чином формується комплексна, підсумкова оцінка (якщо було заплановано зібрати характеристики різних рис: ступінь розвитку професійних навичок, ініціативність, вміння працювати в команді, здатність до саморозвитку й самоосвіти, вміння управляти творчістю та освітою педагогічного колективу тощо);

- який розподіл обов'язків при оцінюванні (що робить експерт чи спеціально сформована комісія, психолог, керівник закладу, вихователі тощо);

- які документи оформлюється в процесі оцінювання;

- які відомості не підлягають розголосу, а які доводять до відома громадськості, забезпечуючи гласність результатів;

- як керівник закладу освіти може ознайомитися з документами й результатами оцінювання, висловити свою згоду чи незгоду з прийнятими рішеннями.

Така система роботи закладу освіти має урівноважити вплив державного та громадського факторів в управлінні, налагодити зворотний зв'язок із урахуванням думок батьків і громадськості, реально здійснювати партнерство в освіті, поєднати відповідальність за прийняття колективних рішень, демократизувати управління.

Результати аналізу теоретичних основ та наявної практики управління освітою в нашій країні і за кордоном підтверджують необхідність оптимізації управлінської діяльності керівників закладів дошкільної освіти в Україні.

Одним із ґрунтовних факторів, які впливають на ефективність функціонування закладу освіти, є управлінська діяльність його керівника. Керівник встановлює права установи, поєднуючи інтереси суспільства й працівників колективу, здійснює функції управління закладом освіти, забезпечує цілісність і системність спільної діяльності керованого їм колективу.

Ми бачимо, що оцінка ефективності функціонування будь-якого закладу дошкільної освіти тісно пов'язана з оцінкою професійної діяльності керівника

освітньої установи. Виявлення позитивних та негативних тенденцій, які мають місце в системі управління закладами освіти, дають змогу корегувати та спрямовувати діяльність закладів з метою підвищення ефективності та результативності їх управління. Зазначені методичні рекомендації можуть бути використані працівниками місцевих органів управління освітою, керівниками закладів дошкільної освіти з метою підвищення якості управлінської діяльності.

Керівник сучасного закладу дошкільної освіти є менеджером, який має володіти сучасними технологіями управління, високою управлінською культурою, розвиненою управлінською компетентністю, вивчати попит на освітні послуги та забезпечувати їх якість. Отже, доцільно зробити наступне:

1. Проаналізувати надану теоретичну інформацію про сучасні тенденції освітнього менеджменту через обговорення на нарадах і семінарах.

2. Удосконалити роботу з відбору та підготовки резерву керівних кадрів закладу освіти, користуючись професійними стандартами «Вихователь закладу дошкільної освіти» [54], «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» [55]. Важливо приділити увагу взаємозв'язку теоретичної та практичної підготовки майбутніх керівників, формуванню в них особистісних якостей, знань, умінь і навичок, потрібних для виконання управлінських функцій на майбутній посаді.

Розробити систему заходів, спрямованих на формування професіоналізму кадрового резерву.

3. У процесі планування роботи методичних кабінетів / центрів розвитку педагогічних кадрів розглянути можливість організації діяльності ЗДО (семінарів):

- управлінської майстерності;
- молодого керівника;
- передового педагогічного досвіду керівника;
- освітнього менеджменту директорів.

4. Приділити особливу увагу:

- опануванню головними ідеями управлінської діяльності керівниками, які тільки прийшли на цю посаду;



- удосконаленню майстерності керівниками зі стажем;
- постійному вдосконаленню знань, умінь і навичок висококваліфікованих керівників.

5. Створити банк даних кращого управлінсько-педагогічного досвіду роботи керівників закладів дошкільної освіти міста/району.

6. Визначити механізми управління закладом дошкільної освіти на державно-громадських засадах і розробити технології його здійснення.

7. Вивчати та враховувати запити і потреби керівників закладів освіти щодо удосконалення їх професійної майстерності.

Підвищення ефективності управління керівників закладів освіти передбачає модернізацію змісту форм і методів управлінської діяльності, підвищення науково-теоретичної підготовки, формування готовності до самоосвіти й саморозвитку, забезпечення умов підвищення професійної компетентності.

Організованість управління в закладі дошкільної освіти забезпечує якість роботи у всіх сферах діяльності установи (фінансово-економічній, особистісній, професійній та ін.) та ставить високі та складні вимоги до керівника.

Проте, існують обставини, що можуть знижувати рівень організованості управління:

- відсутність спеціальної управлінської підготовки керівників (менеджерів) освіти;

- дефіцит часу, неповна та недостатня інформація про об'єкт управління, його швидка змінність;

- віддаленість у часі результатів діяльності, що ускладнює як процес прийняття рішень, так і виконання організаційних функцій керівником установи;

- стаж керівної роботи.

З огляду на це можемо дійти висновку щодо необхідності керівникам ЗДО:

1. Упроваджувати діагностику плюсів і мінусів управління педагогічним, дитячим колективами; здійснювати самоаналіз проблем і труднощів управлінської діяльності; визначати перспективні проблеми та напрями розвитку закладу.

2. Приділити особливу увагу подоланню труднощів у реалізації функції управління.
3. Застосовувати сучасні науково-обґрунтовані методики діагностування та технології збору й обробки інформації.
4. Запроваджувати системи внутрішнього моніторингу, що дасть змогу вчасно забезпечувати виявлення проблем освітнього закладу та приймати ефективні управлінські рішення.
5. Спрямувати проведення методичних семінарів, запроваджувати адміністративний моніторинг на вивчення результативності управлінських рішень, аналізувати їх дієвість та впливовість.
6. Реалізовувати методичні рекомендації щодо сучасних принципів в управлінні закладом дошкільної освіти: інноваційності, відкритості, модернізації управлінських функцій керівника, громадсько-державних форм управління та економічних методів управління.
7. Узгоджувати з громадськістю ключові проблеми сучасної освіти і демонструвати шляхи їх вирішення ЗДО в повсякденній діяльності;
8. Викликати в громадськості позитивне сприйняття тих зусиль, яких докладає ЗДО для виконання своїх завдань, програм, планів.
9. Налагодити з громадськістю взаємовигідні відносини, які стануть потужною моральною підтримкою як для педагогічного, так і для дитячого колективів.
10. Уносити в практичну сферу досягнення сучасної психолого-педагогічної науки перспективний досвід керівної роботи. Приділити особливу увагу підвищенню власного рівня конкурентоздатності, систематично займатися самоосвітою і саморозвитком. Проводити самоаналіз управлінських рішень з урахуванням допущених помилок.

## Висновки до другого розділу

Сучасний освітній менеджмент пов'язаний із історичним розвитком управлінської системи. За останні роки державою визначено нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Проводиться реформування національної системи освіти. Здійснюється модернізація управління галуззю. Передумовою успішного вирішення завдань сьогодення може стати аналіз професійно важливих якостей керівника закладу дошкільної освіти, від якого залежить ефективність управління роботою закладу в цілому. Керівник закладу дошкільної освіти є головною фігурою в управлінні, соціальним лідером, який повинен володіти відповідними знаннями, уміннями, бути здатним і готовим керувати ЗДО як одним цілим організмом.

На основі аналізу функцій керівника закладу дошкільної освіти окреслено перелік його особистісних якостей: широкий світогляд, постійне оновлення своїх знань, професіоналізм, новаторство, творчий підхід до роботи; розуміння ситуації; креативне ставлення до роботи, наполегливість, упевненість в собі та відданість справі; нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність та здатність генерувати ідеї; бути готовим до змін, відкритість, гнучкість та легка пристосовуваність до змін, що відбуваються; прагнення до співробітництва, комунікабельність та відчуття успіху; емоційну стійкість та стресостійкість, психологічні здібності; ситуаційне лідерство і бути особливим в корпоративних структурах; здатність працювати в колективі та з колективом; уміння прогнозувати результат; постійно йти до саморозвитку та самоорганізації; здатність й уміння ризикувати; бути стійким над своїми думками; відповідальність за діяльність і за ухвалені рішення; здатність виявити, виділити важливе.

Аналіз проведеної роботи щодо з'ясування показників прояву особистісних якостей керівників закладів дошкільної освіти свідчить, що переважна більшість протестованих респондентів охоче працюють з людьми, вони вирішують конфлікти, довірливі, адекватно відносяться до критики. Наполегливі в

досягненні мети, демонструють точність, відповідальність, ділову спрямованість, мають розвинутий самоконтроль, характеризуються наявністю інтелектуальних інтересів, аналітичністю мислення, намагаються бути добре поінформованими. Вони схильні до експериментування, спокійно сприймають нові, неусталені, погляди і зміни.

Емоційні характеристики особистості керівників закладів дошкільної освіти свідчать про їх емоційну стабільність, середній рівень стресостійкості.

Водночас для окремих керівників характерна недостатня мотивація та активність у діях, властива конкретність, а не абстрактність мислення, що заважає проявляти кмітливість і здатність швидко навчатися.

З'ясовані позитивні та негативні тенденції, які мають місце в системі управління закладами дошкільної освіти, дали змогу описати шляхи оптимізації управлінської діяльності керівників закладів дошкільної освіти і розробити методичні рекомендації щодо оптимізації їхньої управлінської діяльності.

## ВИСНОВКИ

Проаналізовано нормативно-правове підґрунтя забезпечення управління закладом освіти, зокрема закони України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», інші акти законодавства у сфері освіти і науки та міжнародні договори України тощо. З'ясовано, що безпосереднє управління закладом освіти в межах визначених законом повноважень забезпечують засновник (засновники), керівник закладу освіти, колегіальний орган управління закладу освіти, колегіальний орган громадського самоврядування та інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти. Визначено повноваження керівника закладу дошкільної освіти.

З'ясовано сутність понять «управління» і «менеджмент», їх співвідношення в сучасних дослідженнях, суперечливі підходи до їх трактування.

На підставі з'ясованих варіацій поняття «менеджмент» виділено такі його ознаки: спрямованість діяльності на управління процесом, повний вплив на співробітників, аналіз узагальнення структури, контроль над функціонуванням, аналіз розвитку, організація ресурсів, установлення мети.

На основі аналізу різних наукових джерел з'ясовано об'єкт і предмет дослідження освітнього менеджменту, його організаційні інстанції. Узагальнено основні тенденції розвитку освітнього менеджменту: особистісна орієнтація управління; доброзичливе ставлення до підлеглих; спільне з колективом прийняття рішень; забезпечення комфортних умов для роботи підлеглих.

Акцентовано увагу на особливостях інноваційного менеджменту. Виділено форми покращення управління закладом дошкільної освіти: посилення ролі суб'єктів освітнього процесу в управлінні, формування єдиного суб'єкта управління інноваційним процесом; утворення партнерських взаємостосунків; урахування в управлінні даними закладами специфіки освітнього процесу.

З'ясовано, що директор закладу дошкільної освіти є менеджером закладу і першою відповідальною особою за якість управління освітнім процесом у ньому.

Визначено функціональні обов'язки керівника закладу освіти загалом і дошкільної зокрема, серед яких: планування й організація діяльності ЗДО (насамперед освітньої), педагогічний аналіз стану освітнього процесу у закладі освіти, стимулювання, контроль та регулювання життєдіяльності колективу, фінансово-господарська діяльність закладу освіти, забезпечення створення та реалізації Стратегії розвитку закладу дошкільної освіти, яка орієнтує діяльність усього колективу на кілька років тощо.

З'ясовано, що для якісного управління освітнім процесом у дошкільному закладі його керівник має володіти низкою компетентностей, серед яких: загальні компетентності (громадянська, соціальна, культурна, цифрова, підприємницька, етична) та професійні компетентності (здоров'язбережувальна, проєктувальна, операційне управління закладом дошкільної освіти, організаційно-методична, комунікативна, здатність до навчання впродовж життя, інформаційно-комунікаційна, лідерська, емоційно-етична, стратегічне управління та розвиток дошкільної освіти, стратегічна комунікація, нормативно-правова).

На основі аналізу функцій керівника закладу дошкільної освіти з'ясовано перелік його особистісних якостей як основи успішного розвитку закладу освіти, серед них: широкий світогляд, постійне оновлення своїх знань, професіоналізм, новаторство, творчий підхід до роботи; розуміння ситуації; креативне ставлення до роботи, наполегливість, упевненість в собі та відданість справі; нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність та здатність генерувати ідеї; бути готовим до змін, відкритість, гнучкість та легка пристосовуваність до змін, що відбуваються; прагнення до співробітництва, комунікабельність та відчуття успіху; емоційну стійкість та стресостійкість, психологічні здібності; ситуаційне лідерство і бути особливим в корпоративних структурах; здатність працювати в колективі та з колективом; уміння прогнозувати результат; постійно йти до саморозвитку та самоорганізації; здатність й уміння ризикувати; бути стійким над своїми думками; відповідальність за діяльність і за ухвалені рішення; здатність виявити, виділити важливе.

Досліджено вплив особистісних якостей керівника закладу освіти на здійснення управлінської діяльності. Для визначення особистісних якостей керівників закладів дошкільної освіти (10 респондентів – керівників закладів освіти Сумської області), які необхідні для ефективного здійснення управлінської діяльності, використано тест «16-факторний опитувальник Кеттела». Результати дослідження індивідуально-психологічних особливостей особистості керівників закладів дошкільної освіти засвідчили, що переважна більшість з респондентів охоче працюють з людьми, активні в залагодженні конфліктів, довірливі, не бояться критики. Проявляють наполегливість у досягненні мети, точність, відповідальність, ділову спрямованість, мають розвинутий самоконтроль, характеризуються наявністю інтелектуальних інтересів, аналітичністю мислення, намагаються бути добре поінформованими. Вони схильні до експериментування, спокійно сприймають нові, неусталені, погляди і зміни.

Емоційні характеристики особистості керівників закладів свідчать про достатню емоційну стабільність, середній рівень стресостійкості.

Водночас для окремих керівників характерна недостатня мотивація та активність у діях, властива конкретність, а не абстрактність мислення, що заважає проявляти кмітливість і здатність швидко навчатися.

На основі матеріалів теоретичного і емпіричного дослідження було розроблено рекомендації щодо оптимізації процесу керування закладом освіти, які можуть бути використано майбутніми керівниками закладів дошкільної освіти з метою підвищення якості управлінської діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: кол. монографія ; За загальною редакцією Г. В. Єльнікової. Чернівці, 2010. 572 с.
2. Базовий компонент дошкільної освіти. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro\\_novu\\_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf) (дата звернення: 14.02.2022).
3. Боднар О. Команда мрії: 5 стратегій формування. *Практика управління дошкільним закладом*. 2017. № 9. С. 6–10.
4. Вергун Ю., Омеляненко Н. Що врахувати під час самооцінювання освітнього й управлінського процесів. *Практика управління дошкільним закладом*. 2021. № 10. С. 9–11.
5. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Львів: Магнолія, 2021. 352 с.
6. Грицан С. Як стишити галоп часу, або Тайм-менеджмент для професійного зростання. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2017. № 1. С. 37-43.
7. Губа А. В. Функції освітнього менеджменту: класифікація та зміст. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту* : зб. наук. пр. Х. : Харк. держ. акад. дизайну і мистецтв, 2008. Вип. 2. С.39 – 44.
8. Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття). Київ: Райдуга, 1994. 61 с.
9. Дмитренко Г. А. Управлінські можливості морального оздоровлення українського суспільства. *Вища школа*. 2003. № 6. 24 с
10. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : навч. посіб. К., 1996. 140 с.
11. Дралюк Я. SWOT – аналіз діяльності дошкільного закладу. *Практика управління дошкільним закладом*. 2016. № 4. С. 18-23.
12. Друкер П. Эффективный руководитель. М., 2012. 240 с.



13. Дубовик С. Піраміда Ділста: розкладаємо проблеми по полицках. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2021. №9. С. 56–58.
14. Дудник Н. Оновлення змісту підготовки майбутнього керівника закладу дошкільної освіти до управління освітнім процесом. *Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи*. Збірник наукових праць. Вип. 1(5), 2021. С.151–160. URL: <http://ppsh.udpu.edu.ua/article/view/235977>. (дата звернення: 11.03.2022).
15. Жигірь В. Провідні функції менеджера освіти як основа формування його професійної компетентності. *Молодь і ринок*. 2011. № 2 (73). С.27–33.
16. Загородня Л. П. Теоретичні і методичні засади підготовки магістрів до забезпечення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Харків, 2018. 40 с.
17. Загородня Л.П. Теоретичні і методичні засади підготовки магістрів до забезпечення якості освітнього процесу в закладі дошкільної освіти: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Харків, 2018. 577 с.
18. Закон України «Про освіту» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19>.
19. Загорченна Г. М. Підготовка студентів до педагогічного менеджменту в дошкільній освіті: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 . Одеса, 2000. 23 с.
20. Ільченко Т. Кадрова політика навчального закладу. *Практика управління дошкільним закладом*. 2017. № 5. С. 18-27.
21. Ільченко Т. Проведення самоаналізу освітньої діяльності дошкільного навчального закладу. *Практика управління дошкільним закладом*. 2014. № 2. С. 34-51.
22. Калініна Л. М. Професіограма українського директора школи. *Директор школи*. 2001. № 3 (147). С. 13–15.
23. Калініна Л. М. Специфіка інформаційного управління закладами освіти. *Освіта і управління*. 2003. Т.6. № 1. С. 47–66.
24. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посібник. К., 2004. 424 с.

25. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. К., 2003. 344 с.
26. Касьянова О. М. Контрольно-аналітична діяльність керівника навчального закладу. Х. : Вид група «Основа», 2014. 192 с. (серія «Абетка керівника»).
27. 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup\\_2013\\_5%282%29\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2013_5%282%29__22). (дата звернення: 4.02.2022).
28. Кіндрат І. Р. Управління освітнім процесом у дошкільному навчальному закладі на засадах інтеграції: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Луганськ, 2013. 20 с.
29. Кіндрат І. Реалізація інтегративного підходу в побудові та організації освітнього процесу. *Вихователь-методист дошкільного закладу.* 2015. № 10. С. 8–16.
30. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000, 286 с.
31. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навчальний посібник. К.: МАУП, 1996.
32. Кондратець І. Професійна рефлексія вихователя-методиста як інструмент корекції взаємодії з педагогами. *Вихователь-методист дошкільного закладу.* 2014. № 10. С. 39–51.
33. Концепція розвитку педагогічної освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-konserciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>.
34. Корольчук О. Складові управлінської компетентності керівника. Практика управління дошкільним закладом. 2016. № 5. С. 18–25.
35. Лебідь Н. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти: навчальний посібник. К., 2016. 36 с.
36. Литвиненко І. Сучасний керівник – лідер згуртованої команди *Дошкільне виховання.* 2017. № 5. С. 7–9.

37. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика: навч. посібник. К., 2001. 512 с.
38. Лопушанська Г. Місія освітнього менеджменту й технологія його впровадження. *Освіта і управління*. 2012. № 2-3. С. 45-54.
39. Лядський І. Кайрос-менеджмент або менеджмент зручного моменту. *Практика управління дошкільним закладом*. 2017. № 8. С. 40-42.
40. Мартинець Л. А. Імідж сучасного вчителя / упоряд. І. М. Рожнятовська. Київ, 2011. 96 с.
41. Мильнікова М. Захищаємо право дошкільного закладу на чесну інформацію про його діяльність. *Практика управління дошкільним закладом*. 2017. № 2. С. 50–57.
42. Мозирко Г. Яким має бути директор дитсадка: вимоги професійного стандарту. *Практика управління дошкільним закладом*. 2021. № 11. С. 4–6.
43. Мороз В., Бондар Л. Нетворкінг як принцип успішного спілкування. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2014. № 11. С. 12-16.
44. Низковська О. Якість дошкільної освіти: сутність, складові, шляхи досягнення. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2016. № 11. С. 24 – 32.
45. Нікітіна І. Педагогічний аналіз: від мети до висновків. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2016. № 9. С. 13–23.
46. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти : монографія. К., 2003. 594 с.
47. Організаторські здібності сучасного керівника: URL: [http://toplutsk.com/articles-article\\_194.html/](http://toplutsk.com/articles-article_194.html/).
48. Пирог Т. Освітня платформа – середовище успішного становлення менеджера освіти. *Практика управління дошкільним закладом*. 2017. № 4. С. 36–44.
49. Пісоцька Л. С. Актуальні проблеми управління розвитком дошкільної освіти в Україні: монографія / за заг. наук. ред. Л. С. Пісоцька. Хмельницький: ХГПА, 2009. 174 с.

50. Поніманська Т. І. Дошкільна педагогіка : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2016. 456 с.
51. Пономаренко Т. О. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури керівників дошкільної освіти: монографія. Луганськ. 2008. 272 с.
52. Про дошкільну освіту: Закон України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/aws/show/262814> (дата звернення: 22.01.2022).
53. Професійна освіта : словник : навч. посіб.; За ред. Н. Г. Ничкало. К., 2000. 381 с.
54. Професійний стандарт «Вихователь закладу дошкільної освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-vihovatel-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 14.12.2021).
55. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 14.12.2021).
56. Психологія діяльності та навчальний менеджмент: навч. посіб.; За заг. ред. М. В. Артюшиної. К., 2008. 336 с.
57. Рибальченко Д. Нормативно-правове забезпечення управління якістю освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі. *Освіта і управління*. 2012. № 4. С. 25–27.
58. Рихліцька Л., Гарник Л. Рейтингове оцінювання діяльності дошкільних навчальних закладів. *Практика управління дошкільним закладом*. 2013. № 2. С. 16–28.
59. Романюк І. Модулі методичного супроводу професійного зростання керівників дошкільних закладів. *Практика управління дошкільним закладом*. 2015. № 10. С. 18–25.
60. Романюк І. Педагогічний аналіз діяльності дошкільного закладу. *Практика управління дошкільним закладом*. 2016. № 5. С. 5–9.
61. Романюк І. Упровадження інноваційної освітньої діяльності у навчальному закладі. *Практика управління дошкільним закладом*. 2016. № 1. С. 29–39.

62. Рутковська Т. Роль керівника в збереженні психологічного здоров'я педагогів. *Практика управління дошкільним закладом*. 2016. № 4. С. 11–17.
63. Самоменеджмент керівника як запорука успішної діяльності учасників освітнього процесу. *Практика управління дошкільним закладом*. 2016. № 7. С. 7–13.
64. Святенко О. Як розвантажити себе: правила делегування повноважень. *Практика управління дошкільним закладом*. 2017. № 4. С. 18–23.
65. Сельє Г. Стресс без дистресса. М., 1979. 123с.
66. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/s/jakistj>.
67. Теоретико-методичні основи підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Дошкільна освіта»: навчально-методичний посібник /авт.-упор.: Л. В. Зданевич, Л. С. Пісоцька та ін. Хмельницький, 2019. 312 с.
68. Філософія сучасної освіти : навч. посібник. К., 1996. 256 с.
69. Фонтана Д. Как справиться со стрессом: пер. с англ. М., 2005. 352 с.
70. Шаповал Р. В. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу : дис... канд. наук: 13.00.04. Харків, 2009.
71. Шелар С. М. Управлінська компетентність як чинник управлінської майстерності керівника дошкільного закладу. URL: [http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2\\_2010/shelar.pdf](http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/shelar.pdf). (дата звернення: 10.02.2022).
72. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: наук.-практ. посібник. К., 1999. 400 с.
73. Янко О. В. Організаційно-педагогічні умови управління якістю роботи сучасного дошкільного навчального закладу: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06. Луганськ, 2009. 22 с.
74. Hersey Paul, Blanchard K.H., Johnson D.E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (10th ed.). Boston : Pearson. 2012.