


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри

 Юлія ДЕМИДОВА
«15» грудня 2023 року

**«ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ
ФАХІВЦІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗДО»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Дошкільна освіта. Логопедія»
Самусевої Ангеліни Ігорівни
Науковий керівник:
Демидова Ю.О., кандидат
педагогічних наук, доцент

Рецензент:
Удич Зоряна Ігорівна, к.пед.н.,
доцент кафедри педагогіки та
менеджменту Тернопільського
національного педагогічного
університету ім. В. Гнатюка

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно

Секретар ЕК 

« 16 » січня 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗДО ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА	
1.1. Стан розробленості проблеми підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у системі дошкільної освіти у психолого-педагогічній літературі	9
1.2. Структура та зміст управлінської діяльності у ЗДО	19
1.3. Моніторинг ефективності управлінської діяльності у ЗДО як фактор розробки програми підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти	32
Висновки до I розділу.....	37
РОЗДІЛ II. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗДО.	
2.1. Виявлення та впровадження в освітній процес базисних компонентів управлінської компетентності майбутніх фахівців дошкільної освіти	40
2.2. Педагогічна модель підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО	48
2.3. Результати дослідно-експериментальної роботи з підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО.....	54
Висновки до II розділу	67
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У разі розвитку сучасного суспільства потреба у підвищенні ефективності управління системою освіти зумовлює невідкладне розв'язання проблем, що з підготовкою кадрів до управлінської діяльності у освітньому закладі, заявленого у Концепції розвитку педагогічної освіти. Аналіз сучасного стану управління закладами освіти показує, що ця тенденція має залишатись характерною рисою системи освіти у майбутньому.

Водночас зміни, що відбуваються в системі освіти, показали недостатню готовність частини педагогічних кадрів до управлінської діяльності в системі освіти, у тому числі в системі дошкільної освіти. Таким питанням, як вивчення сучасних вимог до змісту та методів виховання та навчання у закладі дошкільної освіти (ЗДО), удосконалення процедур атестації та акредитації керівних та педагогічних працівників тощо, не завжди приділяється достатня увага у ході підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності 012 «Дошкільна освіта» до управлінської діяльності у ЗДО.

Водночас, розмаїття ЗДО, що склалося останнім часом, вимагає створення гнучкої системи педагогічного управління. Протягом багатьох років діяльність із управління освітнім процесом у ЗДО зводилася практично до виконання офіційних керівних вказівок. У сучасних умовах можливість вибору програм, методів, засобів та форм педагогічного процесу, з одного боку, відкриває шляхи для творчої самореалізації спеціаліста дошкільної освіти, з іншого, - висуває особливі вимоги до рівня його професіоналізму в управлінні педагогічним процесом ЗДО.

Отже, інноваційні процеси, інтегруючи традиції та новаторство, виступають механізмом розробки нових цілей, змісту, форм і методів підготовки до управління якістю дошкільної освіти, життєдіяльності ЗДО, що розвивається. Перешкодою для реалізації нових підходів – системного, особистісно-діяльнісного та аксіологічного – продовжує залишатися традиційний механізм підготовки до управління ЗДО.

Дослідження останніх років показують необхідність пошуку нових підходів до підготовки кадрів управління дошкільною освітою за рахунок реалізації ефективних структур управління, оновлення цільових та змістовно-процесуальних компонентів; освітнього процесу, його методологічного супроводу.

Стан розробленості проблеми дослідження. Питання формування особистості педагога-керівника нового типу у сучасних умовах педагогічної освіти розроблялися у дослідженнях Л. В. Маркової, Т. В. Овчинникової, В. В. Сериковаа та ін; удосконаленню управлінських умінь керівників освітніх установ, у тому числі ЗДО, присвячені роботи Махині Т.А.; визначення функцій педагогічного управління присвячені дослідження В. Г. Афанасьєва, Н. Д. Байкова, Б. А. Гаєвського, Л. І. Даниленко, Ю. А. Конаржевського, З. М. Онишківа, Н. М. Островерхова, А. Д. Чернявський. Т. М. Десятков та ін; теоретичні підходи до управлінської організаційної структури розкриваються на роботах М.І. Кондакова, Т.І. Шамовою та ін; психологічні аспекти діяльності керівника, становлення професійного та соціального партнерства, менеджменту та самоменеджменту висвітлені у дослідженнях В. І. Байденко, Є. В. Бондаревської, А. А. Вербицького, Е. Ф. Зеєра, І. А. Зимньої, А. К. Маркової, Ю. В. Татури, А. В. Хуторського, В. Д. Шадрикова та ін.

Таким чином, у процесі теоретичного дослідження виявлено, що вченими розглянуто різні сторони управлінської діяльності педагогів ЗДО, проте при цьому недостатня увага приділяється підготовці майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності у ЗДО.

Вищесказане зумовлює протиріччя між сучасними вимогами, що висуваються до керівника ЗДО та недостатньою теоретичною та методичною розробленістю проблем підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності.

Ця суперечність визначила проблему дослідження: якими є педагогічні умови підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності «Дошкільна освіта» до управлінської діяльності в ЗДО.

З урахуванням актуальності проблеми сформульовано тему дослідження: **«Педагогічні умови ефективності підготовка майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності в ЗДО».**

Мета дослідження: виявити та обґрунтувати педагогічні умови підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО.

Об'єкт дослідження: підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності.

Предмет дослідження: педагогічні умови підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності в ЗДО.

Гіпотеза дослідження: підготовка майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності в ЗДО буде ефективною при реалізації наступних педагогічних умов:

- виявленні та впровадженні у навчально-виховний процес базисних компонентів управлінської компетентності як фактора реалізації моделі підготовки фахівця ЗДО до управлінської діяльності;

- розробленні та реалізації педагогічної моделі підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО;

- використання системи самодіагностики якості управлінської діяльності як засобу розвитку професійної діяльності майбутніх керівників ЗДО.

Відповідно до мети, предмету та гіпотези були визначені такі **завдання** дослідження:

1. Розкрити сутність та особливості управління ЗДО на сучасному етапі.

2. Визначити, обґрунтувати та експериментально апробувати педагогічні умови підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО.

3. Визначити критерії ефективності підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у системі дошкільної освіти.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають філософські, педагогічні та психологічні уявлення про освіту та управлінську діяльність у галузі підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у дошкільній установі; соціокультурні та історичні підходи до організації дошкільної освіти:

- онтологічний підхід, що відображає сучасну гуманістичну парадигму філософії освіти, педагогіки, психології та теорії управління (Т. Бернерса-Лі, Д. МакГіннеса, Т. Грубера, О. Лассіла, Н. Ноя, Дж. Хандлер та ін.);

- інтегративний підхід, що забезпечує дослідження феномена професійної діяльності та розвитку управлінсько-педагогічної діяльності як цілісності, що відображає внутрішню єдність цих явищ: системність, структурність, стійкість (І. Зязюн, Н. Ничкало, Л. Даниленко, Л. Карамушка, В. Симонов, Дж. Коллінз);

- особистісно-орієнтований та компетентнісний підходи у навчанні та вихованні (М. Гриньова, Г. Мельниченко, В. Панченко, П. Юцявічене).

- теорія системного підходу при проектуванні та організації навчально-виховного процесу (В. Безрукової, І. Колесникової, Є.Оспеннікової);

Для вирішення завдань та перевірки вихідних положень використано наступний комплекс методів дослідження, що взаємоперевіряються і доповнюють один одного: методи теоретичного аналізу філософської, соціологічної, психолого-педагогічної літератури; діагностичні методи (анкетування, ранжування, шкалювання, методи самоаналізу, самооцінки,

самозвіту); педагогічний експеримент; статистичні методи обробки експериментальних даних, отриманих під час дослідження.

Дослідно-експериментальною базою дослідження стали: заклад дошкільної освіти м. Київ №454

Етапи дослідження. Дослідження проводилося у чотири етапи:

Перший етап – етап теоретичного осмислення проблеми дослідження - пов'язаний з визначенням мети, завдань, методів дослідження; формулюванням робочої гіпотези; вивченням та аналізом філософської, психолого-педагогічної літератури з даної проблеми дослідження;

Другий етап – теоретико-експериментальний – полягав у визначенні сутності, змісту, структури підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО в умовах модернізації освіти; розроблення моделі підготовки майбутніх керівників до управлінської діяльності у ЗДО; у дослідно-експериментальній перевірці виявлених педагогічних умов підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО.

Третій етап - узагальнюючий - присвячений систематизації, узагальненню та педагогічної інтерпретації емпіричних результатів дослідження; розроблення відповідних методичних рекомендацій; оформлення роботи

Теоретична значущість роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних підходів у підготовці майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО; виявленні ролі управлінської діяльності керівника ЗДО у вдосконаленні дошкільної освіти; проведенні аналізу історико-педагогічного досвіду та провідних тенденцій розвитку науки з проблем дослідження; розроблення критеріїв та показників готовності студентів до управлінської діяльності в ЗДО.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблена педагогічна модель підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до

управлінської діяльності у ЗДО в умовах модернізації освіти сприяють забезпеченню якості освітнього процесу у системі вищої освіти.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ І. ПІДГОТОВКА МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВИТИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗДО ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

1.1 Стан розробленості проблеми підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у системі дошкільної освіти у психолого-педагогічній літературі

Проблеми управління соціально-освітніми системами вивчаються фахівцями різних профілів. Теоретичні основи професійної діяльності розглядалися як зарубіжними авторами (М. Альберт, С. Андерсон, М. Вудкок, В. Зігерт, Ф. Хедоурі та ін., так і вітчизняними дослідниками (Д.М. Гвішіані, В. І. Журавльов, Л. І. Уманський, Р. Х. Шакуров та ін). Особливості професійної діяльності керівників закладів освіти та виявлення факторів, що впливають на ефективність процесу педагогічного управління загальноосвітньою школою, розглянуто у роботах Бондара В. І., Кіндрацької Г. І., Мармаза О. І. та інших.

У науковій літературі закономірності педагогічного управління вивчали І.Ф. Драч, О.В. Євдокимов, О.О. Островецький.

Комплексне вивчення різних параметрів оцінки управлінської діяльності відображено в теорії закордонного менеджменту (М. Альберт, І.В. Бізюкова, П.Ф. Друкер, Л.І. Меньшиков, М.Х. Мескон, А.М. Омаров, Г.Х. Попов, Ф. А. Тейлор, Ф. Хедоурі та ін); в управлінні педагогічними системами С.В. Лазарєв, В.І. Маслов, А.М. Моїсеєв та ін). Окремим аспектам управлінської діяльності завідувачів ЗДО присвячені роботи Дичківської І. М., Крутій К., Л. Даниленко, В.Пікельна). Ними обґрунтовано вимоги до керівника, виділено основні напрямки його діяльності. Особливий інтерес становлять дослідження Ю.А. Конаржевського, Е.В. Литвиненко, В.Г. Молчанова, Г.М. Тюлю, Т.М. Шамової, у яких вивчалася управлінська діяльність керівника у системі освіти, тоді як у питанні управлінської діяльності завідувача ЗДО спеціальних досліджень не проводилося.

Враховуючи, що управлінська діяльність у ЗДО в умовах модернізації освіти є складовим компонентом професійно-педагогічної діяльності, становлять інтерес роботи, присвячені проблемам професійної підготовки фахівців дошкільної освіти. Сучасний загальнотеоретичний підхід до вивчення формування професійно-педагогічної, зокрема управлінської діяльності педагога, закладений у працях А.В. Барабанщикова, Є.В. Бондаревської, Н.Б. Крилова, В.А. Сластеніна та ін [14].

На сторінках сучасної спеціальної психолого-педагогічної літератури, присвяченої проблемі підготовки педагогів-керівників дошкільної освіти до професійно-управлінської діяльності, вирізняються роботи В.І. Андрєєва, К.Ю. Білої, А.К. Бондаренко, І. Васильєва, Л.М. Денякіна, Н.А. Коротковий, Л.В. Поздняк, О.С. Саметіс, Є.П. Ухабіна, Л.І. Фалюшин, В.І. Шкатулла та ін [7].

У кваліфікаційній характеристиці випускника нового покоління містяться вимоги до професійної підготовки студентів, які включають, зокрема, формування умінь самоосвіти та самовиховання, виховання гуманістичної спрямованості особистості майбутнього керівника, його ціннісного ставлення до своєї справи. Сучасна спеціальна психологія покликана вирішувати завдання глобального значення – виховання фахівця з новим типом свідомості.

Аналіз наукової та методичної літератури показує, що багато авторів, таких як М.М. Поташник, Т.І. Шамова, І.П. Третьяков, А. Я. Якуніна, Ю.К. Бабанський та ін, особливо звертають увагу на контроль як на найважливішу функцію управління, що сприяє функціонуванню та розвитку системи освітнього процесу нормативно заданим вимогам та переведення системи в більш якісний стан [69].

Т.І. Шамова, розглядаючи контроль як вид управлінської діяльності, зазначає, що він дозволяє накопичити дані про результати педагогічного процесу, зафіксувати відхилення від запланованих, що намітилися, виявити наявність передового педагогічного досвіду. Іншими словами, на її думку,

контроль є основним джерелом інформації для прийняття управлінського рішення [55], а навчити грамотно використовувати це джерело інформації є одним із завдань підготовки майбутніх спеціалістів ЗДО до управлінської діяльності.

Л.Г. Богославець на основі дослідження управління педагогічним процесом у ЗДО в умовах впровадження педагогічних технологій сконструювала модель управління [24]. Алгоритм управлінських дій на основі створеної моделі управління педагогічним процесом поєднує колектив вихователів, батьків та дітей в єдиному освітньому просторі, що забезпечує відповідний вік дітей розвиток та емоційний благополуччя.

Одним із завдань керівника ЗДО є організація та контроль методичної роботи в закладі освіти. М.М. Поташник під методичною роботою розуміє «цілісну, засновану на досягненні науки, передового досвіду і конкретному аналізі труднощів вчителів систему взаємозалежних заходів, дій, заходів, спрямованих на всебічне підвищення майстерності педагогів».

Н.В. Немова уточнює, що «це особливий вид педагогічної та дослідницької діяльності як самих вчителів, так і керівників шкіл» [14]. З цим можна цілком погодитися, оскільки останні роки були відзначені зростанням інтересу до дослідно-експериментальної та науково-дослідної діяльності, викликаним змінами в галузі змісту освіти, створенням нових педагогічних технологій та нових методик, появою теоретичних розробок із сучасного менеджменту.

Безумовно, для вирішення цих проблем майбутньому спеціалісту необхідно ознайомитись та освоїти основні питання теорії наукового управління ЗДО.

Управління освітньою установою характеризується можливістю організації діяльності педагогічного колективу, яка спрямована на його мобілізацію для досягнення конкретних цілей виховання та навчання підростаючого покоління. Формування, збереження, розвиток та реалізація потенціалу педагогічної установи пов'язані з діяльністю людини. Як

відправну точку приймемо таке визначення діяльності: «діяльність є специфічно людська форма активного ставлення до навколишнього світу, зміст якої становить доцільну зміну та перетворення цього світу на основі освоєння та розвитку готівкових форм культури» [61]. Вищезазначене визначення відображає одну з основних властивостей діяльності — універсальність, яка проявляється в тому, що за змістом педагогічна праця як вид діяльності є процесом реального, предметно-перетворюючого освоєння людиною об'єктного світу, яке по суті спрямоване на самопідтримання та саморозвиток людини. Зміни у змісті діяльності створюють основу для розвитку потенціалу освітньої установи і тим самим до змін як педагогічної праці.

Аналіз, проведений А.В. Тихоновим, показав, що управління як соціальне явище займає середнє положення між такими регуляторами суспільного життя, як примус (панування, володіння) і спонтанна саморегуляція індивідів, що самовизначаються [44]. Відзначаючи стійке становище управління серед інших близьких щодо нього соціальних явищ, А.В. Тихонов виділяє як актуальної соціальної проблеми роль управління у позитивному вирішенні проблем суспільного життя, у недопущенні соціальних катаклізмів та збереженні надій на освоєння людьми законів власної еволюції.

Про зростання потреби суспільства у науково обґрунтованому управлінні пише у своїй роботі та О.І. Пригожин [24]. При цьому він наголошує на необхідності підвищення вимог до якості управління, його ефективності, необхідності перенесення центру тяжкості з адміністративних методів управління на економічні, соціально-психологічні, уточнення цілей процесу управління, передбачення найближчих та далеких його наслідків.

На думку К.І. Азізова, від цього, як організовано управління діяльністю громадян, залежать темпи розвитку, досягнення високих кінцевих результатів, створення умов всебічного розвитку особистості [59]. К.І. Азізов виділяє у системі управління діяльністю такі підсистеми, як формування,

підготовка та розподіл трудових ресурсів; продуктивність праці; оплата праці за його кількістю та якістю; міра праці; характер праці; зміст та умови праці; кооперація, поділ та зміна праці.

У низці досліджень, які акцентують увагу на підготовці фахівців, управління ЗДО розглядається, з одного боку, як цілеспрямований вплив на об'єкт з метою надання йому якісної визначеності, з іншого — самоврядування є функцією якості. Управління – це як якісний вид діяльності, потім зазвичай звертають увагу, але, передусім, - системне якість. Суб'єкт, об'єкт, цілі, засоби та методи управління взаємообумовлюються та знаходяться у системному взаємозв'язку. У цій системності повніше виявляють свої можливості всі «складові» процесу управління:

- Суб'єкт управління: учасники процесу управління; специфічні органи управління. Якість суб'єкта управління багато в чому визначається тим, наскільки і як залучені до управління всі його учасники.

- засоби та методи управління: відносини між людьми; технологічні процеси. Якість об'єкта управління визначається відносинами для людей. Через формування цих відносин об'єкту управління надається нова якість. Важливе значення мають проблеми управління технологічними процесами.

- Цілі управління: досягнення якісних та кількісних показників у роботі. Якість цілей управління залежить від цього пріоритетним у роботі фірми, колективу. Домагаючись миттєвих успіхів, можна згаяти головне — злагодженість у роботі колективу, якість взаємовідносин між членами педагогічного колективу.

У процесі підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО необхідно врахувати, що суб'єкт управління, засоби та методи управління, об'єкт управління та цілі управління повинні перебувати у системному взаємозв'язку, щоб забезпечити якість управління дошкільною освітньою установою.

У педагогічній літературі є різні визначення, які розкривають поняття «управління». М.М. Поташник розглядає управління як цілеспрямовану

діяльність всіх суб'єктів, спрямовану забезпечення становлення, стабілізації, оптимального функціонування та обов'язкового розвитку освітнього закладу [23]. Дане поняття передбачає такі основні функції управлінського процесу:

- створення та становлення управління керованою та керуючою системою;
- підтримка всіх властивостей системи, її впорядкування та стабілізація;
- забезпечення оптимального функціонування системи;
- розвиток системи, переведення її з існуючого стану в новий, якісно вищий стан.

Л.М. Денякіна управління визначає як: «процес організації діяльності об'єкта управління суб'єктом управління для того, щоб досягти досягнення поставленої мети, що стоять перед суб'єктом управління» [48]. А загалом, у цьому визначенні закладено цілеспрямований організаційний об'єкт діяльності освітнього закладу та багато в чому виключається активна роль об'єкта управління (тобто самого педагогічного колективу).

У дослідженнях В.П. Беспалько розглядає управління як механізм, що забезпечує взаємодію керуючого та керованого об'єктів, при якому перший відстежує функціонування другого щодо досягнення наперед поставлених цілей [19]. Розгляд управління лише як механізм відстеження поставленої мети, безумовно, не дозволяє уявити всю масштабність і багатовимірність управлінського процесу.

Найбільш, на наш погляд, близький до розуміння більш конкретної сутності управління освітньою установою М.І. Кондаков. Управління закладами освіти він бачить як «спеціалізовану соціально-педагогічну систему, що передбачає свідомий, планомірний та цілеспрямований вплив суб'єкта управління на всі сторони життя освітньої установи для забезпечення оптимального соціально-економічного та організаційно-педагогічного функціонування процесу навчання та виховання підростаючого покоління» [73].

На думку Ю.В. Васильєва, потрібно розрізнати поняття «педагогічне управління». Педагогічне управління здійснюється з урахуванням вимог і завдань суспільства і відрізняється від соціального своїми об'єктами (у нашому дослідженні - діти, - дошкільні заклади, початкова школа, педагоги, батьки), а також характером процесів і закономірностей, що визначаються педагогічною наукою. Якщо розглядати управління як практичну діяльність, то цьому випадку Ю.В. Васильєв педагогічне управління представляє як управління цілісним навчально-виховним процесом [30].

Багато вчених закладено бачення управління як якісної зміни предмета управління. Так, В.Г. Афанасьєв зазначає, що сутність управління полягає крім стабілізації керованої системи, у вдосконаленні його за допомогою переведення з одного стану до іншого [12].

Безумовно, неоднозначні визначення поняття «управління ЗДО» у сучасних умовах потребує особливих підходів, нестандартних рішень у підготовці майбутнього спеціаліста до управлінської діяльності, які повною мірою могли б врахувати вимоги та особливості виховно-освітнього середовища, запити та потреби батьків та інших соціальних партнерів дошкільних закладів.

Ефективність управління ЗДО залежить від кількох факторів, серед яких важливе значення має впровадження у процес підготовки фахівців до управлінської діяльності в ЗДО нових інноваційних програм та технологій, що сприяють формуванню професійних педагогічних якостей персоналу ЗДО [31].

Необхідно попереджати майбутніх спеціалістів про основні небезпеки, які можуть очікувати на керівника - ентузіаста інноваційних проектів у дошкільних закладах. Бажання розпочинати здійснення нового проекту, не маючи для цього достатніх матеріальних та людських ресурсів, не завжди можуть виправдати очікування [28].

У низці досліджень виявляється ідея про використання різноманітних методів управління у формуванні ЗДО. Метод управління прийнято

тракувати як сукупність способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників і трудові колективи, що забезпечують координацію їх дії. Важливо підкреслити, що тут метод - поняття цілком об'єктивне, що існує поза та незалежно від керівника, що обумовлюється досягнутим рівнем установи [45].

У системі освіти прийнято такі методи управління: організаційно-розпорядчі, організаційно-педагогічні, економічні, соціально-психологічні.

Наказ, розпорядження, прохання керівника, рада, пропозиції, особистий приклад, методична допомога, створення громадської думки у колективі, покарання, матеріальне стимулювання, заклик до боргу, гнів, схвалення тощо. — це численні методи, прийоми, засоби управління, у тому числі складається стиль керівництва.

У найбільш загальному вигляді метод це спосіб досягнення мети. Оскільки слово «метод» своїми витокami перегукується з поняттям «діяльність», те чи інша діяльність із досягненням управлінських завдань можна як метод управління.

При всьому різноманітті методів управління всі вони не універсальні, мають сильні і слабкі сторони. Їх не можна оцінювати поза конкретними умовами.

Вибір оптимального поєднання та співвідношення різних методів та засобів управління є аналітико-психологічним творчим актом майбутнього фахівця ЗДО, до якого він має бути готовий.

М.М. Оташник пропонує при виборі методів, засобів, прийомів управління враховувати групу наступних факторів [23]:

- а) стратегічні та тактичні завдання;
- б) особливості людей, щодо яких застосовується метод (управлінське вплив);
- в) можливість кожного методу та наслідки його застосування;
- г) міру використання тих чи інших методів;
- д) особливості ситуації, вичерпаність інших засобів;

- е) наявність часу на вирішення завдання саме обраним комплексом засобів управління;
- ж) морально-психологічні, матеріальні та інші умови;
- з) можливості, вміння підлеглих;
- і) традиції, звички даного колективу, його привченість до того чи іншого стилю управління.

У процесі підготовки майбутнього фахівця необхідно акцентувати увагу на тому, що зміна парадигми освіти, переосмислення її концептуальних основ, цілей, завдань, змісту розвитку, навчання та виховання дошкільнят знаходять своє вираження у переході до особистісно-орієнтованої моделі роботи з дітьми. У таких умовах потрібне оновлення управління педагогічними кадрами ДНЗ, яке має мати стимулюючий, розвиваючий характер. І це, своєю чергою, передбачає зміна програм підготовки фахівців до управління педагогічним процесом у дошкільньому освітньому закладі [45].

Сучасна практика управління дошкільною освітою передбачає появу нового покоління фахівців — управлінців ЗДО, які мають потребу і готовність вирішувати освітні проблеми в руслі соціально-культурних цінностей, що змінилися, і пріоритетів: здійснювати диференційований, системний підхід до організації роботи з вихователями; враховувати їх індивідуальні можливості, професійні запити; розвивати творчість та ініціативу кожного члена педагогічного колективу; створювати умови для варіативності освіти; стимулювати освітні ініціативи

Управління педагогічним процесом у ЗДО на основі сучасних вимог модернізації освіти дозволяє оптимізувати педагогічний процес за допомогою вивчення потреб дітей та батьків; здійснити особистісно-орієнтований підхід до розвитку кожного майбутнього педагога: спільно виявити та усвідомити його труднощі, вибрати оптимальні шляхи їх подолання, а також визначити сильні сторони педагога, намітити конкретні способи їхнього закріплення в індивідуальному стилі діяльності.

Управління за кінцевими результатами передбачає, що спочатку перед колективом ставляться реальні, забезпечені всіма ресурсами виконання мети. До таких ресурсів належать люди, час, фінанси, матеріально-технічна база, технології, методики та ін. При управлінні за результатами кожен учасник педагогічного процесу має вміти ув'язати свою участь у спільній справі з іншими членами колективу. Результативне мислення передбачає, керівник і підлеглий визначають результат, та був виконавець сам вибирає способи досягнення, тобто. час, технології та інші ресурси [17].

Таким чином, управління за результатами є цілеспрямована ресурсозабезпечена взаємодія керуючої та керованої підсистем щодо досягнення запланованого результату.

Вивчення зарубіжного досвіду менеджменту управління ЗДО вивело нас на пошук найефективніших структур, якими є програмно-цільові чи адаптивні структури [45].

Таким чином, управлінська діяльність визначається як процес узгодження цілей, ідей та дій між суб'єктами (керівник, педагоги, батьки та ін.), як відношення між керуючою системою та керованим об'єктом, що вимагають від керуючої системи виконання певної дії для забезпечення цілеспрямованості чи організованості керованих процесів. Вона дозволяє забезпечити підвищення якості дошкільної освіти під час модернізації освіти. У процесі підготовки студентів до управлінської діяльності необхідно реалізувати такі педагогічні умови, які дозволили б у повному обсязі реалізувати соціальне замовлення на спеціаліста дошкільної освіти, що глибоко розуміється на змісті та структурі управлінської діяльності, що має високий рівень управлінської компетентності, яку необхідно формувати у навчально-виховному процесі системи професійної педагогічної освіти

Управлінська діяльність покликана обслуговувати реалізацію цілей та функцій управління ЗДО, забезпечувати підготовку та проведення в життя управлінських рішень. Її можна визначити як сукупність вироблених

історичним досвідом, науковим пізнанням та досвідом людей навичок, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків та дій керівників ЗДО.

Основними завданнями управлінської діяльності є:

- створення оптимальних умов для здійснення освітнього процесу, з цією метою формування відповідної управлінської структури в ЗДО;
- забезпечення розширення культурно-освітнього простору дошкільного закладу, збільшення кількості суб'єктів освітнього процесу, об'єднання їх зусиль для збільшення різноманіття змісту та форм освітньої діяльності, встановлення способів взаємозв'язку елементів цього різноманіття.

Змістом управлінської діяльності є:

- освітній процес через структурування часу навчальної та позанавчальної діяльності дошкільнят.
- організація взаємодії з іншими освітніми установами та соціальними інститутами.
- підтримка інноваційної діяльності педагогів.
- організація взаємодії з науковими установами.
- організація діяльності педагогів щодо підвищення професійної майстерності.

1.2. Структура та зміст управлінської діяльності у ЗДО

Модернізація системи освіти висуває нові вимоги до змісту навчання та виховання дітей у дошкільних освітніх закладах. Зміни нормативно-правової бази, умов фінансування усієї системи освіти призвели до серйозних змін і в системі дошкільної освіти, які торкнулися як організаційної, так і змістовної сторони освіти. Сьогодні дошкільні заклади перебувають в умовах актуалізації необхідності її як системи, що забезпечує повноцінний та всебічний розвиток особистості та надає якісні послуги в галузі освіти дошкільника.

Зміна соціально-економічної ситуації країни справила досить істотний вплив попри всі інститути життя і, передусім, систему освіти. Відбулася зміна освітньої парадигми в педагогіці, визначивши як пріоритетну мету навчання та виховання особистості дитини та її розвиток. Модернізація освіти визначила як найважливіше завдання та пріоритетного напрямку системи освіти - «модернізація самої моделі управління цією системою. У сучасних умовах управління освітою – це управління процесом його розвитку» [75]. Як найближчої мети було поставлено завдання формування оптимальної моделі управління, в якій будуть чітко розподілені та узгоджені компетенція та повноваження, функції та відповідальність усіх суб'єктів освітньої політики, насамперед - освітніх установ та органів місцевого самоврядування, регіональних та федеральних управлінських структур» [75].

Управління дошкільною освітньою установою відрізняється великою динамічністю, тому безліч проблемних ситуацій, що виникають в освітній установі, можуть бути вирішені за допомогою кваліфікованих управлінців – завідувачів ДНЗ.

У загальній педагогічній системі дошкільна освіта є першим ступенем. Заклад дошкільної освіти (ЗДО) - це державний громадський інститут, який створений суспільством для виконання конкретних цілей і тому має своєчасно виконувати соціальне замовлення.

Сучасні ЗДО надають широкий спектр освітніх послуг з урахуванням вікових та індивідуальних особливостей дитини, потреб сім'ї та суспільства загалом. Розвиваються дошкільні заклади з пріоритетами одного або кількох напрямків роботи з дітьми.

Виникли нові форми обслуговування дошкільників (міні-сади, групи короткочасного утримання, оздоровчі та ін.). Позитивно зарекомендували себе освітні установи «початкова школа — дитячий садок», які створюють найбільш сприятливі умови для забезпечення наступності у вихованні, навчанні та розвитку дітей.

Істотні зміни відбулися у змісті освіти дітей дошкільного віку, у загальному характері та стилі педагогічного процесу: все більшого поширення набуває варіативність програм, навчальних планів, засобів навчання, що значно збагачує зміст дошкільної освіти. Намітилася відмова від жорстко регламентованих форм навчання, педагогічною громадськістю прийнято ідеї гуманістичної педагогіки.

Аналіз ситуації показує, що це тенденція має залишатися характерною рисою системи освіти у майбутньому. Разом з тим, зміни, що відбуваються в системі освіти, показали неготовність значної частини педагогічних кадрів до усвідомленого вибору варіативної освітньої програми та її адекватної реалізації з урахуванням можливості та потреб дітей. Крім того, варіативність привнесла до дошкільного виховання захоплення предметним навчанням, що призвело до зростання вимог до дітей, які вступають до школи, зниження якості освіти та перевантаження дітей.

Сучасні нормативні вимоги до змісту дошкільної освіти, соціально-економічні, національно-культурні та демографічні особливості країни та основні пріоритети муніципальної освітньої політики в управлінні ЗДО передбачають такі вимоги до змісту його діяльності:

1. Дошкільна освіта має забезпечити цілісність розвитку дошкільнят через єдність процесу соціалізації та усвідомлення ними своїх потреб, можливостей та здібностей.

2. Насиченість змісту програм повинна відповідати пізнавальним інтересам сучасної дитини, що забезпечить основу для розвитку її допитливості, пізнавальних здібностей та індивідуальних нахилів.

3. У педагогічному процесі має бути передбачена широка взаємодія дошкільнят з різними культурними сферами: образотворчим мистецтвом та музикою, дитячою літературою та рідною мовою, театром та ін.

4. Зміст освітніх програм для ЗДО має реалізувати принцип полікультурної співвіднесеності освіти.

Керівники ЗДО покликані забезпечувати ефективність роботи ЗДО, від їхньої професійної компетентності залежить якість дошкільного виховання та освіти. Вміле застосування економічних знань керівником, його ініціативність, підприємливість та сміливість у прийнятті управлінських рішень спрямовує діяльність тих фахівців, хто виховує та навчає дошкільнят.

У пострадянському просторі склалася парадоксальна ситуація: у системі дошкільної освіти сформувалася ціла плеяда управлінців, які досконало володіють мистецтвом управління в умовах адміністративно-командної системи. Проте керівників ЗДО, які вміють працювати в умовах модернізації системи освіти та переходу до ринку освітніх послуг, сьогодні замало.

Проблеми сучасної системи дошкільної освіти спричинені недостатнім рівнем управлінської компетентності керівників освітніх установ та відсутністю технології її розвитку. Незважаючи на зміну колишніх пріоритетних орієнтацій в освіті, перехід з державних цілей на особистісні, у дослідженнях практично не розглядаються проблеми сутності, структури, підходів до розвитку управлінської компетентності керівників, їхньої підготовки до нових умов діяльності ЗДО та вимог, що висуваються до їхньої посади.

В умовах модернізації освіти має відбуватися освоєння керівником освітньої установи нових соціально значущих ролей, професійно-функціональних знань та управлінських навичок, розвиток професійної культури особистості самого керівника.

Все більш гостро відчувається в системі дошкільної освіти потреба у кваліфікованих та мобільних управлінських кадрах, які успішно реалізуються в нових соціально-економічних та соціально-професійних умовах. Це потребує суттєвих змін як у діяльності самого керівника освітньої установи, так і в системі підготовки управлінських кадрів ЗДО з метою професійного відбору, адаптації, закріплення та формування резерву,

підвищення кваліфікації відповідно до особливостей управлінської діяльності.

Крім того, практика управління в галузі освіти показує, що сучасний керівник ЗДО повинен мати управлінську компетентність, що дозволяє відмовлятися від традиційно сформованих способів і методів управлінської діяльності, професійної поведінки при зміні освітньої ситуації, а також здатність до розвитку, освоєння нових управлінських підходів.

Майбутні керівники ЗДО повинні добре розуміти, що управління ЗДО має свої особливості та відрізняється від управління якоюсь іншою організацією [17]:

- діяльність ЗДО суворо регламентована та визначається державним замовленням;
- процес управління ЗДО носить виражений виховуючий характер;
- системність управлінських процедур;
- акцентування уваги на аналітичній діяльності, що зумовлює велику кількість інформаційних потоків;
- складність і невизначеність цілей;
- організація поступового управління освітньою установою;
- складність об'єкта управління - педагогічний та дитячі колективи;
- нечисленність апарату управління;
- адміністративна сторона управління підпорядкована педагогічним пріоритетам навчального закладу.

Тривалий час діяльність дошкільних закладів була ізольована від потреб суспільства, багато в чому ЗДО були майже закритою системою, їх зв'язки із довкіллям залишалися недостатніми. Тому одна з особливостей управління сучасним ЗДО — відображення взаємодії всіх зацікавлених сторін та суб'єктів освітнього процесу.

Актуальні проблеми дошкільної освіти вимагають прийняття рішення на різних управлінських рівнях: збереження та розвиток мережі ЗДО; вирішення питань організаційно-педагогічного характеру, зокрема,

оновлення змісту та впровадження стандартів дошкільної освіти в умовах варіативності програм та нових технологій організації педагогічного процесу; кадрове забезпечення системи управління фахівцями дошкільного профілю та їх підтримка; вирішення питань фінансування ЗДО різної відомчої належності з використанням додаткових джерел їх фінансування [51].

Студентів потрібно готувати до певного рівня управлінської діяльності у сучасних умовах соціального партнерства. Крім того, специфіка управлінської діяльності керівника ЗДО проявляється у його функціях:

- інформаційно-аналітична функція, що включає в себе збір та обробку інформації про якісні характеристики системи дошкільної освіти, про професійні труднощі та освітні потреби педагогічних та управлінських кадрів системи, про потенційні можливості розвитку системи дошкільної освіти, про передовий педагогічний та управлінський досвід дошкільних працівників; про результативність діяльності ЗДО;

- консультаційна, включає консультування голів батьківських комітетів, опікунських рад, педагогів та батьків з питань визначення перспектив у підвищенні якості дошкільної освіти, планування діяльності ЗДО, розробки творчих проектів тощо;

- проєктувальна, передбачає консалтингову допомогу творчим групам та окремим спеціалістам у соціально-педагогічному проєктуванні та реалізації розроблених проєктів.

Відповідно, сучасному керівнику ЗДО для створення мобільної альтернативної системи необхідно забезпечити:

- адекватну і гнучку реакцію на освітні потреби педагогів, фахівців і керівників ЗДО, що змінюються;

- продуктивне соціальне партнерство педагогічного колективу із представниками практико-орієнтованої науки;

- соціальну підтримку творчо працюючим педагогічним працівникам.

Це дозволить підтримати позитивні тенденції щодо якісної зміни системи дошкільної освіти.

Управлінська діяльність керівника ЗДО побудована таким чином, що його пріоритетними завданнями є:

- сприяння формуванню особистості дитини;
- визначення причин порушення особистісного та пізнавального розвитку дитини;
- подолання порушень у розвитку дитини;
- створення психолого-педагогічних умов наступності в процесі безперервної освіти. Враховуючи особливості дошкільного віку та специфіку ЗДО, зміст діяльності керівника конкретизується у вигляді організації та проведення діагностичної, консультативної, розвиваючої та корекційної роботи в ЗДО силами педагогів та фахівців.

В умовах реформування системи освіти одним із найважливіших завдань стає підвищення ефективності та якості управління методичною роботою в ЗДО.

Перед методичною службою поставлено найскладніші завдання, пов'язані з необхідністю забезпечення навчання та виховання дітей в умовах нової парадигми освіти. Перехід до особистісно орієнтованого підходу у навчанні викликав необхідність вирішення завдань методичного та технологічного супроводу. У дошкільній освіті йде складний процес пошуку змісту, форм, методів, структури методичної роботи. Це зумовлено пошуком нового стилю, нових форм спілкування з людьми в особистісно орієнтованій освіті.

Результатом же ефективного управління методичною роботою в ЗДО має стати поява індивідуальної, авторської, ефективної системи педагогічної діяльності, коли кожен педагог опанує вміння здійснювати педагогічну рефлексію (бачити свої досягнення та недоліки в роботі) та на основі його даних моделювати, планувати свою діяльність, отримувати намічені результати.

Сучасний керівник може бути компетентний як у питаннях методології виховання, розвитку та навчання дошкільнят, і у системному управлінні.

Контрольна функція є невід'ємною частиною управлінської діяльності. Інформація, отримана під час контролю з подальшим його аналізом, є основою прийняття управлінських рішень.

До здійснення контролю у ЗДО пред'являються такі вимоги:

- слід не просто контролювати стан справ, а створити єдину систему контролю всіх напрямків діяльності ЗДО;

- контроль необхідно планувати;

- у процесі контролю важлива не констатація факту, а виявлення причин, які викликають недоліки, вироблення ефективних заходів, вкладених у їх усунення;

- контроль буде дієвим у тому випадку, якщо він здійснюється сучасно та рекомендації, видані за його підсумками, будуть виконані;

- необхідно надавати допомогу в реалізації рекомендацій тим, кому вони були дані за підсумками контролю;

- контроль повинен бути спрямований не тільки на виявлення недоліків, але і на пошук нового, цікавого, що дає високі та стабільні результати.

Важливість функції контролю у єдиній системі виховно-освітньої роботи визначається низкою положень:

- контроль дозволяє встановити, чи у ЗДО виконується відповідно до нормативними документами, рішеннями педагогічної ради чи розпорядженнями керівника. Він допомагає виявити відхилення та їх причини, визначити шляхи та методи усунення недоліків:

- Усуваючись від контролю або здійснюючи його несистематично, керівник втрачає можливість оперативно втручатися в хід виховного процесу, керувати ним;

- Відсутність системи контролю викликає стихійність у здійсненні виховно-освітнього процесу;

- Контроль є найважливішим фактором виховання кадрів, посилення особистої відповідальності фахівців за виконання своїх обов'язків.

Основні принципи управління ЗДО – принцип генералізації. Передбачає визначення основних, кардинальних напрямів діяльності керованої підсистеми, які піддаються контролю насамперед. Воно відкидає традиційне уявлення про необхідність здійснення контролю в рівній мірі та обов'язі за всіма напрямками діяльності.

Принцип інтеграції має на увазі об'єднання зусиль педагогічного та батьківського колективів у здійсненні внутрішнього контролю за умови пріоритетного права керівника ЗДО на координацію цього контролю.

Принцип гуманізації всієї системи відносин у колективі вимагає у процесі контролю за встановленням між суб'єктом та об'єктом відносин взаєморозуміння, взаємодопомоги та співробітництва.

Принцип індивідуалізації означає необхідність обов'язково враховувати своєрідність кожної творчої індивідуальності з метою створення під час діяльності можливостей самовираження цієї особистості.

Принцип диференціації передбачає залежність рівня контролю від результатів роботи всього педагогічного колективу та окремих його груп, що відрізняються за рівнем професійної кваліфікації.

Якість управлінської діяльності у системі дошкільного освіти залежить також від цього, наскільки виконуються такі принципи, у яких вибудовується вся управлінська діяльність ЗДО:

- ✓ Комплексності (аналіз + якісні умови + організація процесу + результат).
- ✓ Об'єктивності (все, що можна виміряти, має бути об'єктивно виміряне).
- ✓ Спадкоємності (відповідність якості для різних рівнів реалізованих програм).
- ✓ Перспективності (спрямованість на вирішення актуальних завдань розвитку освіти).

- ✓ Тотальності (залучення всіх).
- ✓ Оптимальності (необхідності, достатності витрачених зусиль, засобів і часу).
- ✓ Рефлексивність (самооцінка, самоаналіз, самоконтроль).

Управління педагогічним процесом у ЗДО на науковій основі актуалізує проблему методів управління, які забезпечують координацію діяльності педагогічного колективу при досягненні поставленої мети.

Аналіз досвіду роботи в ЗДО дозволяє виділити такі методи управління: організаційно-адміністративні, психолого-педагогічні, громадського впливу:

- організаційно-адміністративні методи управління реалізуються при розробці та затвердженні річних планів, перспективної програми розвитку ЗДО, рішень педагогічної ради, при інструктуванні виконавців у формі вказівок, розпоряджень, наказів. За допомогою цієї групи методів управління в ЗДО підтримується внутрішній розпорядок, передбачений Статутом, здійснюється підбір та розстановка кадрів, створюються умови для раціональної організації справ, вимогливості та особистої відповідальності кожного працівника;

- психолого-педагогічні методи спрямовують колектив ЗДО на творче вирішення завдань; на основі цих методів здійснюється проектування соціального розвитку колективу, встановлюється сприятливий психологічний клімат, формуються позитивні соціально-значущі мотиви педагогічної діяльності;

- метод суспільного впливу характеризується участю педагогів в управлінні ЗДО на основі здорової конкуренції, співробітництва, організацією методичної роботи та розвитком демократичних засад в управлінні.

Завдання керівника ЗДО — допомогти кожному педагогові знайти в собі сили та нереалізовані можливості для підвищення своєї професійної майстерності.

Названі методи управління відрізняються один від одного, але в комплексі є нерозривною і взаємодоповнюваною єдністю способів досягнення поставлених цілей та реалізації функцій управління (О. М. Орлов) [62].

Зміст управлінської діяльності ЗДО складається з трьох основних напрямів: створення умов; організація освітньо-виховного процесу; організація взаємодії дитини та дорослого.

Перший напрямок – створення умов щодо вдосконалення освітньо-виховного процесу: проведення проблемного аналізу стану освітнього процесу; визначення мети діяльності ЗДО, мети щодо кожного розділу освітньої галузі, розробка програм (проектів) діяльності з досягнення поставленої мети; розробка навчального плану, освітніх програм, узгодження єдиних вимог щодо оцінки досягнень дітей за розділами освітніх областей; розробка системи поточної та підсумкової діагностики ходу та результату освітнього процесу; організація внутрішньої системи педагогічного контролю та керівництва з управління якістю освіти; розробка системи стимулювання якості освіти на всіх рівнях: дитина – педагог – керівник; організація системи збирання інформаційних потоків, обробка та аналіз інформації, прийняття на їх основі управлінських рішень; аналіз задоволеності якістю освіти дітей, батьками дошкільних закладів інших типів, підприємств, соціуму; рейтинг ЗДО органами управління освіти.

Другий напрямок - організація освітньо-виховного процесу: визначення мотивів та врахування інтересу дітей до навчання; здійснення постійної рефлексії педагогічної діяльності за схемою: результат – процес – умови; стимулювання вчення; використання засобів об'єктивної діагностики навченості; реалізація різнорівневого навчання з урахуванням здібностей та здоров'я дітей (нормування навчального навантаження).

Третій напрямок — організація взаємодії дитина – педагог: виконання стандартів освіти, рівень навчальних досягнень дітей відповідно до

програми, результати діагностики дітей, рівень вихованості та рівень розвитку дитини.

Одна з особливостей управління на сучасному етапі полягає у відході від традиційних форм організаційної побудови, у розбудові структур відповідно до вимог високої оперативності вирішення питань в єдиній системі безперервної освіти.

Механізм управління сучасною дошкільною установою змінює характер виконання управлінських функцій, породжує принципово нові форми взаємодії установи та всіх учасників педагогічного процесу.

Структура цих відносин така: дитячий садок — зовнішнє середовище; адміністрація — громадськість; керівник - підлеглий; педагог — педагог; педагог — батьки; педагог — діти; дитина — дитина.

Проектування структур управління (керуючих та керованих) у цілісних педагогічних системах має виходити з наступних положень:

-модернізація структур управління цілісної педагогічної системи здійснюється з урахуванням цілей, що стоять перед системою. Вони первинні, структури управління вторинні та створюють педагогічні умови для ефективного досягнення кінцевих цілей;

- проектування керуючих і керованих структур проводиться з урахуванням процесу управління, а також розвитку педагогічної технології, розгляду навчання та виховання як процесу управління;

-структури основних ланок керуючої та керованої педагогічних підсистем значною мірою визначаються розподілом основних прав та повноважень, а також поділом загального процесу управління на підпроцеси, функції та стадії управління;

-безперервність у цілісній системі управління дошкільною освітою передбачає чітке визначення прав та повноважень та обов'язкове їх виконання. Недотримання цієї умови призводить до незбалансованості виконання управлінських рішень та некерованості у тій чи іншій підсистемі;

-перебудову цілісної системи управління дошкільною освітою необхідно здійснювати у напрямі структурно-функціональних змін. Кожен підрозділ керуючої та керованої підсистем, його апарат мають бути наділені правами, обов'язками та відповідальністю (моральною, матеріальною та дисциплінарною) за ефективне виконання функцій;

-у складі системи управління має бути орган із правом суспільно-державної експертизи на основі державно-суспільних нормативів з правом законодавчої ініціативи подання та прийняття стратегічних управлінських рішень. Це становище сприятиме розвитку управління;

-Для підвищення ефективності всіх ланок керуючої та керованої підсистем необхідно постійне функціональне регулювання за всіма функціями управління. Ця умова дозволить розвивати в суб'єктах управління саморегулювання та переводити суб'єкти, а також об'єкти управління у новий якісний стан;

- з метою формування та розвитку самостійного управлінського мислення, ініціативи та творчості необхідно делегування повноважень, особливо у виборі оптимальних педагогічних умов, способів, засобів впливів по досягненню цілей. Система внутрішньосадівського управління може бути спроектована як функціональна модель, що включає рівні управління та їх взаємозв'язок. Основу цієї моделі становлять чотири взаємозалежних рівня всіх учасників педагогічного процесу: членів ради ЗДО завідувача, його заступників, вихователів, педагогів, громадських організацій, батьків, дітей, які відвідують ЗДО. Кожен із рівнів управління обов'язково входить у зону впливу суб'єктів управління, як у горизонталі, і по вертикалі.

Структура та зміст методичного супроводу управлінської діяльності в ЗДО має підкріплюватися науковою обґрунтованістю її змістовних компонентів, за допомогою використання різноманітних організаційних форм та структур методичної роботи у дошкільній установі, що забезпечують ефективну взаємодію керівників ЗДО та суб'єктів навчально-виховного процесу. Цілісне знання про структуру та зміст, функції та

принципи, форми та методи управлінської діяльності ЗДО сприятимуть ефективному вдосконаленню системи дошкільної освіти. Вищезазначені знання студент повинен отримувати у процесі підготовки у вузі.

1.3 Моніторинг ефективності управлінської діяльності у ЗДО як фактор розробки програми підготовки майбутніх керівників закладів дошкільної освіти

З метою вирішення завдань дослідження, нами проводився моніторинг управлінської діяльності керівників дошкільних закладів. Результати моніторингу вивчення управлінської діяльності завідувачів ЗДО показали, що потреба в професійному та особистісному зростанні зросла у них з 47,2 до 69,4%. Вважають за краще активно співпрацювати з колегами з метою підвищення професійної компетентності 45% завідувачів ЗДО. Методичний супровід управлінської діяльності вважають ефективними через такі форми, як засідання методичних об'єднань, семінари, проблемно-тематичні групи 58% завідувачів ЗДО.

Щоб визначити найбільш актуальні форми та напрямки методичного супроводу управлінської діяльності керівників ДНЗ, нами були вивчені актуальні та перспективні форми та напрямки взаємодії. У рейтингу їх вибору перші місця зайняли такі форми, як:

- організація методичного супроводу управлінської діяльності за допомогою мережевої проектної діяльності (76%);
- проблемні та проектувальні семінари (65%);
- дистанційне навчання (54%);
- конференції, майстер-класи (52%);

Проведене анкетування керівників ЗДО підтверджує необхідність вирішення питань методичного супроводу управлінської діяльності керівників ЗДО.

Аналіз методичного супроводу управлінської діяльності у дошкільному закладі через основні завдання керівників ЗДО показав таке:

- задоволеність інформаційних, навчально-методичних, освітніх потреб педагогічних працівників дошкільної установи перебуває на недостатньому рівні. Як показало анкетування керівників 64% з них відзначають низьку задоволеність інформаційним забезпеченням управлінської діяльності. На їхню думку, інформаційні потоки, як правило, часто запізнюються, надходять невчасно, часто вимагають уточнення чи конкретизації. Усе це, безперечно, не сприяє підвищенню якості управлінської діяльності дошкільної установи. Забезпечення навчально-методичних потреб управлінської діяльності, на думку 87% керівників, недостатнє. При цьому завідувачі відзначають велику кількість навчальної літератури, але при цьому більшість з них не витримує критики і часто несе суперечливу інформацію.

- підвищення якості дошкільної освіти. Як зазначають 48% керівників ЗДО, процес виконання цього завдання найменше методично оснащений та підкріплений. На думку 69% респондентів, поняття «якість дошкільної освіти» залишається на даний момент слабо розробленим і не вироблено механізму його досягнення. Як вважають 83% керівників, якість дошкільної освіти безпосередньо пов'язана із соціально-економічними проблемами сучасного суспільства.

- створення умов для організації та здійснення підвищення кваліфікації педагогічних та керівних працівників дошкільного закладу. На думку 71% респондентів, у дошкільній установі висока мотивація педагогічних та керівних працівників дошкільного закладу для підвищення кваліфікації. Проте 65% керівників зазначають, що методичних матеріалів цього недостатньо.

Оскільки вирішення цих завдань проходить через основні напрямки методичного забезпечення управлінської діяльності, то аналіз їх показав наступне:

При організації аналітичної діяльності:

- організують моніторинг професійних та інформаційних потреб - 62% педагогів - керівників ЗДО;
- створюють бази даних про педагогічних працівників - 75% опитаних;
- вивчають та аналізують стан методичного супроводу в ЗДО, визначають напрями її вдосконалення - 48% керівників;
- виявляють труднощі дидактичного та методичного характеру у навчально-виховному процесі - 49% респондентів;
- організують збирання та обробку інформації про результати навчально-виховної діяльності ЗДО - 63% опитаних;
- вивчають, узагальнюють та поширюють передовий педагогічний досвід – 39% керівників.

У процесі аналізу анкет керівників ЗДО нами було зроблено припущення про те, що для розробки змісту підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності необхідно враховувати, що ефективність управлінської діяльності залежить і від позитивної динаміки відносин педагогічного колективу до своєї праці, зміни організаційної культури, ціннісних орієнтацій та педагогічного клімату у дошкільній установі, які обумовлюються управлінською діяльністю. Тому нами було проведено тестування керівники ЗДО за такими методиками:

1. Опитувальник експертної оцінки ефективності діяльності керівників.

2. Анкета «Особистісні якості сучасного успішного керівника».

Опитувальник для експертної оцінки ефективності діяльності керівників. Для проведення експертної оцінки управління у дошкільному закладі використовувався опитувальник. Опитувальник складається з 30 пунктів, побудованих за принципом диференціації шкальних оцінок від 1 до 7 балів. Експертну оцінку діяльності керівника проводили завідувачі ЗДО. Підсумковий показник (Е) випробуваного дорівнює сумі оцінок за всіма 30 пунктами. Розподіл за рівнями такий:

Від 1 до 60 балів – низький рівень ефективності діяльності керівника; від 61 до 150 балів – середній рівень ефективності діяльності керівника; від 151 до 210 – високий рівень ефективності діяльності керівника.

Анкета «Особистісні якості сучасного успішного керівника» заповнювалась у два етапи. На першому етапі виявлення основних рис, властивих успішному керівнику, нами було створено анкета «Особистісні якості сучасного успішного керівника». До завдань керівників дошкільних установ входило: представлений список 50 особистісно-психологічних якостей, властивих профілю успішного керівника, оцінити за шкалою від -5 до +5 у таблиці за тим, наскільки ці якості впливають або впливають на успішну роботу керівника. Другий етап. Після виявлення найбільш значимих для успішної діяльності якостей керівника, запропоновано оцінити – наскільки ці якості виражаються у них.

Вивчення керівників ЗДО по «Опитувальнику для експертної оцінки ефективності діяльності керівників» дозволило зазначити, що більш ніж одна третина керівників ЗДО оцінили ефективність своєї роботи як низьку: з погляду 36% керівників ЗДО ефективність управлінської діяльності є у них низькою; 46% керівників ефективність їхньої управлінської діяльності оцінили на середньому рівні; 18% керівників вважають, що ефективність їхньої управлінської діяльності перебуває на високому рівні.

Проведення анкети «особистісні якості успішного керівника» серед керівників ЗДО дозволило нам виявити із запропонованих 50 якостей найбільш суттєві для них 15 якостей визначити ступінь виразності цих якостей у керівників.

Отже, з 15 особистісних якостей, що визначилися, найбільш виражені у керівників ЗДО такі якості, як уміння взаємодіяти з клієнтами (5,0 балів), ініціативність (4,3 бали), рішучість (4,3 бали), далекоглядність (3,8 бали), вміння вислухати думку інших (3,4 бали). Серед необхідних якостей, але виражених у них особистісних якостей керівники відзначили: культуру мови

(2,7 бала), вміння адекватно вибрати стиль управління (1,7 бала), товарищність (1,8 бала), впевненість у собі (2,0 бала).

Висновки до першого розділу

Проблеми управління соціально-освітніми системами вивчаються фахівцями різних галузей.

Враховуючи, що управлінська діяльність у дошкільній установі в умовах модернізації освіти є складовим компонентом професійно-педагогічної діяльності, становлять інтерес роботи, присвячені проблемам професійної підготовки фахівців дошкільної освіти. У ряді досліджень, що акцентують увагу на підготовці фахівців ЗДО, управління дошкільним закладом розглядається, з одного боку, як цілеспрямований вплив на об'єкт з метою надання йому якісної визначеності, з іншого - саме управління є функцією якості.

Управління педагогічним процесом у ЗДО на основі сучасних вимог модернізації освіти дозволяє оптимізувати педагогічний процес за допомогою вивчення потреб дітей та батьків; здійснювати особистісно орієнтований підхід до розвитку кожного майбутнього педагога.

Управлінська діяльність визначається як процес узгодження цілей, ідей та дій між суб'єктами (керівник, педагоги, батьки та ін.), як відносини між керуючою системою та керованим об'єктом, що вимагають від керуючої системи виконання певної дії для забезпечення цілеспрямованості чи організованості керованих процесів.

Сучасні заклади дошкільної освіти представляють широкий спектр освітніх послуг з урахуванням вікових та індивідуальних особливостей дитини, потреб сім'ї та суспільства загалом. Аналіз ситуації показує, що це тенденція має залишатися характерною рисою системи освіти у майбутньому.

Зміни, що відбуваються в системі освіти, показали неготовність значної частини педагогічних кадрів до усвідомленого вибору варіативної

освітньої реалізації програми з урахуванням можливостей і потреб дітей і батьків.

Специфіка управлінської діяльності керівника ЗДО проявляється у таких функціях: інформаційно-аналітична, консультаційна, проектувальна.

Основні засади управління ЗДО: генералізації, інтеграції, індивідуалізації, диференціації.

Якість управлінської діяльності дошкільної освіти залежить також від того, наскільки виконуються такі принципи, як комплекtnість, об'єктивність, перспективність, тотальність, оптимальність, рефлексивність.

Зміст управлінської діяльності ЗДО складається з трьох основних напрямів: створення умов, організація освітньо-виховного процесу, організація взаємодії дитини та дорослого.

Алгоритм управлінської діяльності складається з:

- планування як елемента загальної функції прийняття рішення;
- організації, тобто виконання плану;
- контролю, тобто встановлення фактів відповідності функціонування системи прийнятими рішеннями та певної організованості.

Основу моделі структури управління ЗДО становлять чотири взаємопов'язані рівні всіх учасників педагогічного процесу: членів ради ЗДО, завідувача, батьків дітей, які відвідують ЗДО. Кожен із рівнів управління обов'язково входить у зону впливу суб'єктів управління як у горизонталі, і по вертикалі.

Цілісне знання про структуру та зміст, функції та принципи, форми та методи управлінської діяльності ЗДО сприятимуть ефективному вдосконаленню системи дошкільної освіти. Вищезазначені знання студент повинен отримувати у процесі підготовки у закладі вищої освіти.

На основі моніторингу ефективності управлінської діяльності у дошкільних закладах було зроблено припущення про те, що ефективність розробки змісту моделі підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності в ЗДО залежить від визначення позитивної динаміки

відносин колективу до своєї праці, зміни організаційної культури, ціннісних орієнтацій та педагогічного клімату у дошкільній установі, що обумовлюються управлінською діяльністю.

РОЗДІЛ П. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗДО.

2.1 Виявлення та впровадження в освітній процес базисних компонентів управлінської компетентності майбутніх фахівців дошкільної освіти

Оцінка управлінської праці має бути спрямована на встановлення міри відповідності професійних якостей, кількісних та якісних результатів діяльності керівника нормативним вимогам до посади, що відповідають базовим компонентам управлінської діяльності.

Психолого-педагогічна структура оцінки передбачає три компоненти: когнітивний, емоційний та поведінковий. Когнітивний компонент забезпечує можливість пізнавальних процесів, логічних операцій та виявляється у формі думок, суджень людини. Емоційний компонент характеризується емоційно-ціннісною реакцією на те, що відбувається. Поведінковий компонент відповідає за дію, вироблену внаслідок емоційного чи когнітивного вибору.

Педагогічна оцінка полягає в тому, що оціночні впливи є сильним фактором, що коригує, поведінки та діяльності особистості студента.

Сутність, структура, зміст управлінської діяльності є основою для побудови професіограми керівника ДНЗ на етапі.

У рамках сучасних психолого-педагогічних управлінських теорій найпоширеніший системний підхід, який дозволив нам розглянути діяльність завідувача ЗДО як частину загальних систем: людська діяльність, професійна діяльність, управлінська діяльність керівника. Погляд на діяльність завідувача ЗДО як на підсистему дав можливість виявити в ній риси, властиві будь-якій діяльності: активність, усвідомленість, вільне цілепокладання, наявність суб'єкта та об'єкта, творчий характер діяльності, розуміння діяльності як щастя та форми самовираження, як джерело саморозвитку та самовизначення суб'єкта. Визначилося наше розуміння

діяльності як процесу подолання «зовнішніх» (навколишньої дійсності) та «внутрішніх» (у самому собі) бар'єрів, спрямованих на досягнення суспільних та особистих, матеріальних та духовних цілей (результатів). У контексті загальнолюдської діяльності нами розглядається і професійна діяльність, де завідувач ЗДО – це не лише посада, а й професія, з усіма притаманними професійній діяльності структурними компонентами (предмет діяльності, психічний механізм, інструмент діяльності).

При аналізі систем: «управлінська діяльність завідувача ЗДО», «управлінська діяльність директора школи» та «керівника підприємством» виділено низку їхніх загальних ознак: наявність керуючої та керованих підсистем; необхідність узгодження цілей, ідей, дій між суб'єктами; циклічність і склад управлінських функцій, сталість структури підсистеми, що управляє, в різних соціальних умовах; перехід системи з одного стану до іншого: становлення, функціонування та розвиток освітньої установи.

Аналіз теоретичної літератури з проблеми показав, що поняття «управління» та «управлінська діяльність» неоднозначні. Управлінська діяльність — поняття вужче, ніж управління, бо останнє характеризується у сенсі як функція організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їх певної структури і програм і цілей. Щодо завідувача ЗДО - управлінська діяльність визначається як процес узгодження цілей, ідей та дій між суб'єктами (керівник, педагоги, батьки та ін.), як відносини між керуючою системою та керованим об'єктом, що вимагають від керуючої системи виконання певної дії для забезпечення цілеспрямованості чи організованості керованих процесів. Зміст управлінської діяльності залежить від цілей, об'єктів чи предметів, куди воно направлено. Існує п'ять напрямків роботи ЗДО: нормативно-правова, інформаційна база ЗДО, програмно-методичне забезпечення, матеріально-технічна база, оздоровча та санітарно-гігієнічна робота закладу, психологічне забезпечення.

Теоретичний аналіз досліджень у галузі моделювання професійної діяльності (Т.М. Давиденко, В.І. Зверева, Л.П. Ільїна, Т.А. Каплунович, Ю.А.

Конаржевський, Т. І. Шамова та ін.) дозволили нам розробити модель, яка за структурою та змістом є ідеальним аналогом управлінської діяльності завідувача ЗДО на сучасному етапі. Нами було визначено базисні компоненти моделі управлінської діяльності завідувача ЗДО, що обумовлюють формування управлінської компетентності та включають:

1) професійну управлінську підготовленість - знання, визначені у кваліфікаційних характеристиках та ін. нормативних документах на посаду керівника ЗДО;

2) структуру професійної управлінської діяльності - знання, вміння та особистісні якості, що відповідають комунікативному, конструктивно-проектувальному, організаторському та гностичному компонентам діяльності;

3) функції професійної управлінської діяльності - реалізація інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційно-виконавчої, контрольної-діагностичної та регулятивно-координуючої функцій управління;

4) результати управлінської діяльності: опосередковані - якість оздоровчих, освітніх та виховних послуг в закладі; безпосередні - вираженість діяльності щодо вдосконалення дошкільної освіти, результативність власних підходів до управління.

Нижче представлений повний варіант базисних компонентів, де знання, вміння та особисті якості завідувача та результати управлінської роботи дано в тій послідовності, як вони розташовані в структурній формі моделі управлінської діяльності завідувача ЗДО.

1. Професійна управлінська підготовленість.

Поінформованість у галузі: теорій управління; юридичних питань, трудового законодавства; вимог до ведення діловодства; економічних питань; нормативних документів у системі освіти на міжнародному, регіональному та місцевому рівнях; психології, педагогіки, дошкільної

педагогіки та дитячої психології, інших наук; культури, мистецтва, (іміджології, РЯ-технології) та ін.

2. Структура професійної управлінської діяльності.

Комунікативний елемент - ефективне спілкування керівника з різними категоріями громадян: уміння слухати і чути, вирішувати конфліктні ситуації, керувати процесом спілкування в рамках ЗДО (з підлеглими, дітьми, батьками), представляти інтереси освітньої установи у зовнішньому середовищі (у взаємодії з іншими організаціями), індивідуальний стиль управлінської діяльності керівника (ліберального, демократичного, авторитарного стилю). Конструктивно-проектировочний елемент - постановка конкретних цілей і розвитку дошкільного закладу: безпосередньо і просто формулювати завдання ЗДО, планувати і конструювати власну діяльність, слідувати обраної концепції, складати проект розвитку дошкільного закладу на рік, на півроку, на місяць, на день. Організаторський елемент – приймати рішення відповідно до вимог конкретного моменту: переконати у правильності своїх рішень; вести колектив до успіху; виправдано ризикувати; підтримувати свідому дисципліну серед підлеглих; проводити ділові наради, висловлювати думки чітко, ясно, доступно; працювати за пріоритетами, а не за кризовими ситуаціями; доводити справу до кінця; розумно використовувати свій час (самоорганізація). Гностичний елемент - рефлексія, усвідомленість власних дій: відкрито визнавати свою помилку та виправляти її (ступінь самокритичності); аргументовано довести ухвалене управлінське рішення; самооцінка та самоаналіз усіх аспектів професійної управлінської діяльності; ясно висловлювати думки на папері та усно; наявність системи у роботі; бачити та ставити дослідницьке завдання, розробляти програму проведення дослідження; володіти методами наукового дослідження, організовувати експеримент та оцінювати його результати.

3. Функції професійної управлінської діяльності:

Показники інформаційно-аналітичної функції: наявність повного обсягу документації, що забезпечує ефективне керування ЗДО.

Узагальненість інформації (якісний та кількісний аналіз зібраних даних представлений у вигляді таблиць).

Знання та вміння, необхідні керівнику, для реалізації інформаційно-аналітичної функції. Знати: освітні потреби населення; теорію та методику педагогічного аналізу виховання та навчання дітей у різних вікових групах; володіти інформацією про педагогічний процес у ЗДО; показники кінцевих результатів діяльності ЗДО. Вміти: створювати та підтримувати систему інформації всередині ЗДО: створювати та підтримувати систему інформації всередині ЗДО: визначати джерела, формувати потоки інформації, виводити їх на відповідний рівень управління; здійснювати системний підхід до аналізу педагогічних процесів у ЗДО; відбирати об'єкти для вивчення відповідно до завдань, які вирішуються ЗДО; забезпечувати об'єктивність та обґрунтованість інформації за рахунок використання комплексу методів; ставити цілі та завдання на рік, виходячи з аналізу підсумків попереднього року.

Показники мотиваційно-цільової функції: Наявність мотивації учасників освітнього процесу на якісну працю. Взаємозв'язок між перспективними та поточними завданнями установи, загальними та індивідуальними цілями у роботі. Знання та вміння, необхідні керівнику, для реалізації мотиваційно-цільової функції. Знати: теорію педагогічного менеджменту; мотиви та цілі учасників педагогічного процесу. Вміти: вивчати та оцінювати мотиви та потреби до трудової діяльності колективу ЗДО; створювати умови усвідомлення загальних цілей усіма учасниками педагогічного процесу; визначати генеральну мету ЗДО; ставити мету своєї діяльності на тривалий період, на рік, протягом робочого дня; здійснювати наукове обґрунтування цілей та завдань розвитку ЗДО, з опорою на глибокий аналіз та оцінку стану керованого об'єкта; передавати інтерес підлеглим і бути їм «прикладом» у роботі.

Показники планово-прогностичної функції: Наявність перспектив розвитку ЗДО. Знання та вміння, необхідні керівнику, для реалізації

планово-прогностичної функції: Знати: принципи, мету, технологію планування роботи ЗДО; види планів, форми планування; шляхи створення ЗДО як цілісної освітньої системи. Вміти: здійснювати перспективне, річне та оперативне планування; розробляти річний план роботи ЗДО, чітко формулювати мету та завдання, умови та шляхи їх досягнення, строки та відповідальні; будувати власні концепції розвитку дошкільного закладу; залучати до процесу планування своїх заступників, вихователів, батьків та ін; планувати особисту працю.

Показники організаційно-виконавчої функції: Організована діяльність учасників виховно-освітнього процесу. Рациональне використання робочого часу керівника та співробітників дошкільної установи. Знання та вміння, необхідні керівнику, для реалізації організаційно-виконавчої функції. Знати: теорію менеджменту; теорію соціального управління; сутність організації як функції управління; організаційні форми управління ЗДО; шляхи створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Вміти: - формувати педагогічний колектив; раціонально розподіляти обов'язки між підлеглими, встановлювати відносини субординації у колективі; організовувати методичну та адміністративно-господарську роботу в ЗДО; створювати у колективі сприятливий соціально-психологічний клімат; приймати обґрунтовані, чіткі, конкретні, управлінські рішення; організовувати виконання управлінських рішень; раціонально організовувати свою працю та працю підлеглих; делегувати повноваження.

Показники контрольної-діагностичної функції: Регулярність зворотний зв'язок (оперативний, тематичний, підсумковий та інших. контроль). Єдність критеріїв оцінки об'єктів управління між керівником та його заступниками. Відкритість, гласність контролю. Знання та вміння, необхідні керівнику, для реалізації контрольної-діагностичної функції. вимоги державного стандарту та вимоги програм, за якими працює ЗДО; мета та завдання ЗДО; теорію навчання, виховання, розвитку дітей; мета, функції, методи контролю, етапи підготовки та проведення контролю. Вміти:

чітко визначати обсяг контролю, мету, зміст, форми; методи, оптимально розподіляти терміни та відповідальні; створювати систему контролю у ЗДО; здійснювати самооцінку своєї роботи, оцінку роботи колективу та окремих педагогів; виявляти причини недоліків, розробляти систему заходів щодо їх усунення; здійснювати педагогічну діагностику кінцевих результатів роботи з дітьми на початку року, у середині та наприкінці, упорядковувати та накопичувати цю інформацію, оцінювати динаміку розвитку процесу; поєднувати адміністративний контроль та самоконтроль.

Показники регулятивно-координуючої функції: Своєчасна та адекватна зміна цілей та коригування завдань ЗДО. Адаптація ЗДО до зовнішніх умов та внесення коректив залежно від змін навколишньої дійсності. Знання та вміння, необхідні керівнику, для реалізації регулятивно-координуючої функції. Знати: цілі, зміст, методи та форми регулювання та координації. Вміти: використовувати різноманітні форми та методи регулюючих та координуючих впливів на об'єкт(и) управління як систему з метою збереження її впорядкованості, забезпечення її розвитку та ефективності; оцінювати масштаб відхилення від мети, виявляти причини, що призвели до відхилення від мети; усувати недоліки початкових рішень та адаптуватися до нових факторів, що виникають у ході розвитку виховно-освітнього процесу; регулювати міжособистісні стосунки.

4. Результативність професійної управлінської діяльності

1.Якість оздоровчих, освітніх та виховних послуг; досягнення запланованого рівня навченості, вихованості дітей ЗДО, адекватної вимогам соціального замовлення. Рівень позитивної динаміки прояву в дітей віком знань, умінь і навиків. Зменшення травматизму і відсотка дітей, що часто хворіють. Створення умов для психологічного комфорту та емоційного благополуччя у дітей дошкільного закладу, фізичного здоров'я та, індивідуального розвитку, залежно від інтересів, здібностей та можливостей дитини.

2. Виразність діяльності з перетворення ЗДО: динаміка змін різних керованих підсистем. Ефективність управлінських дій, вкладених у перехід керованої підсистеми з режиму стабільного функціонування режим самоуправляемого розвитку. Гармонійне поєднання оздоровчих, виховних та освітніх послуг, що надаються дошкільною установою. Функціональність розвиваючого середовища для розвитку дітей. Створення умов творчого зростання співробітників (підвищення освітнього рівня, розряду (категорії), підтримка творчого інтересу до роботи). Допустима фінансова задоволеність працівників ЗДО адекватна обсягу витраченої ними праці. Комфортні умови праці. Реалізація експериментальної діяльності у ЗДО. Довіра та активна зацікавленість батьків «життям» дитячого садка. Удосконалення матеріально-технічного стану будівлі та ділянки дитячого садка.

3. Результативність власних підходів до управління: Виразність власних підходів, поглядів, концепцій процес і результати управління ЗДО. Ступінь реалізації цілей та завдань власне управлінської діяльності.

4. Особистісні якості, необхідні для забезпечення результату в управлінні ЗДО: цілеспрямованість, організованість, ініціативність, рішучість, здатність повести за собою людей, відповідальність, справедливість, інтуїція, почуття нового, товарицькість, спокій, витримка, інтелект, загальна та психолого-педагогічна ерудиція.

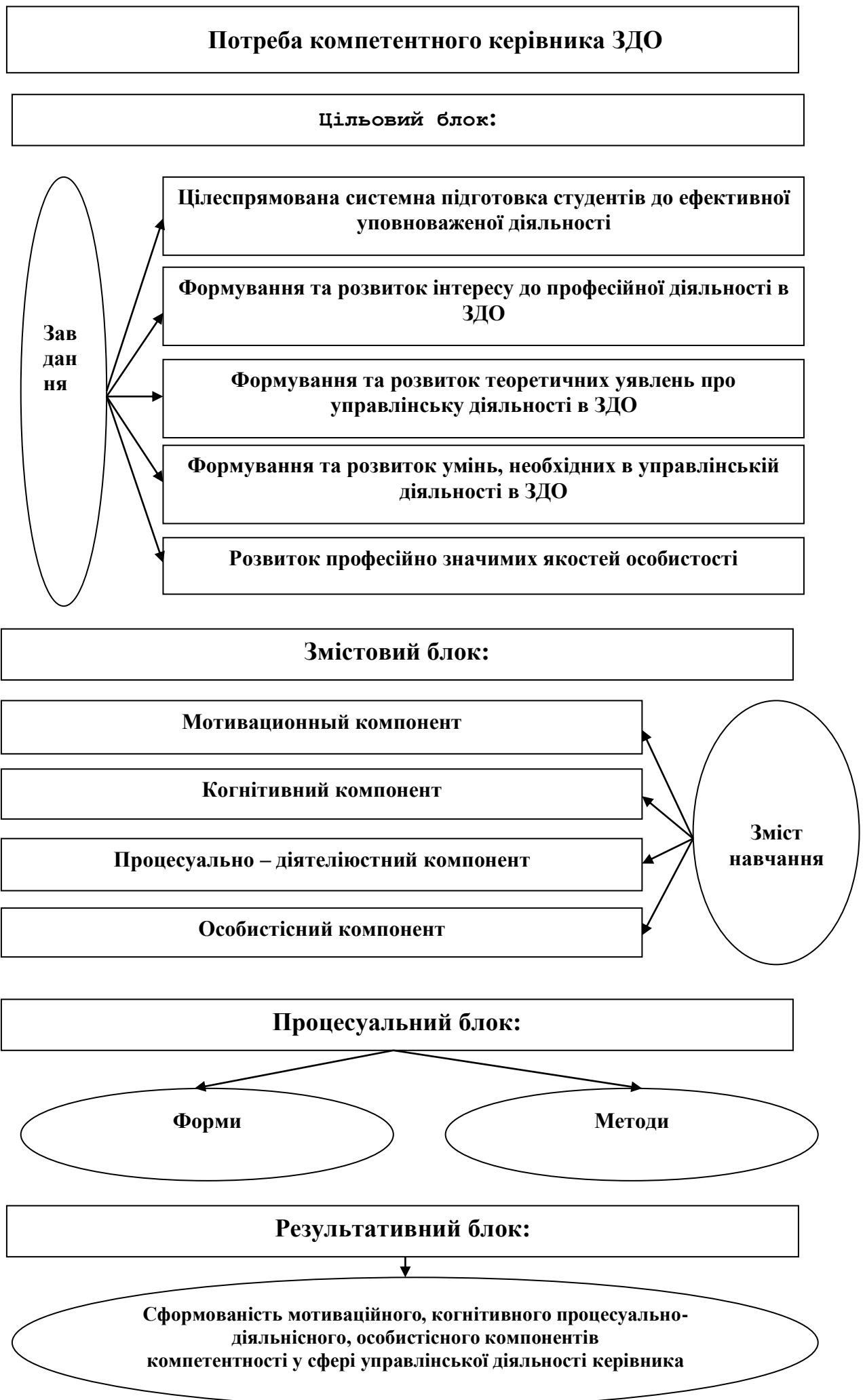
Таким чином, при проектуванні моделі підготовки до управлінської діяльності спеціаліста в ЗДО, основні базисні компоненти управлінської діяльності керівника ЗДО зумовили постановку мети, формулювання конкретних завдань щодо формування складових кваліфікаційної структури майбутнього спеціаліста, що відображають його управлінську компетентність (професійна готовність), здатність виконання планувальних та контролюючих функцій, корпоративність та ін). На основі кваліфікаційної структури спеціаліста сформульовані модулі з дисциплін: «Керівник у системі управління дошкільною освітою».

Звідси випливає, що до структури управлінської компетентності, що відображає професіограму керівника ЗДО, повинні бути включені чотири складові — мотиваційна (психологічна готовність фахівця до управлінської діяльності), когнітивна (необхідні знання), процесуально-діяльнісна (уміння застосовувати отримані знання), особистісна (якості спеціаліста).

2.2 Педагогічна модель підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО.

Моделювання у педагогіці обумовлено пошуком шляхів удосконалення підготовки фахівців. Зокрема Ю.К. Бабанський [13] справедливо зазначає, що моделювання в педагогічних дослідженнях постає як вища і особлива форма наочності, як упорядкування інформації, що дозволяє глибше розкрити сутність явища, що вивчається. Поняття моделі перебуває у нерозривному зв'язку з моделюванням і постає як метою, і кінцевим результатом останнього. Модель - за визначенням К.М. Томченко [49] - це подумки представлена і матеріально реалізована система, що оточує або відтворює існуючий або проєктований об'єкт дослідження. Її вивчення дає нам нову інформацію про об'єкт, що досліджується.

Модель підготовки студентів до управлінської діяльності у системі дошкільної освіти предсталена у Рис.1



У пропонованій нами моделі проектується передбачуваний результат, який існує ідеально, але має бути отриманий реально під час експериментального навчання.

В основу проектування моделі навчального процесу, спрямованого на підготовку студентів до управлінської діяльності в дошкільній освітній установі, було закладено такі методологічні положення:

1. **Системний підхід.** У основі системного підходу лежить розгляд об'єктів як систем. При системному педагогічному проектуванні організуючим початком є уявлення про структуру, складові елементи та функціональні зв'язки в проектованій педагогічній системі. Застосування системного підходу дозволяє виділити структурні компоненти педагогічної системи, до яких належать такі її базові характеристики, як мета, принципи, зміст, методи, засоби, форми, учасники педагогічного процесу. Іншими словами, суть системного підходу полягає у розгляді процесу управлінської компетентності майбутнього керівника ЗДО як цілісну систему, що включає взаємозалежні елементи, організовані у певну структуру. Проте виділити структурний компонент, ще означає повністю описати систему. Щоб задати систему, необхідно як виявити її елементи, а й визначити сукупність зв'язків з-поміж них. У разі всі структурні компоненти педагогічної системи перебувають як у прямій, і у зворотній залежності. До функціональних компонентів, що відображають взаємозв'язки між структурними компонентами педагогічної системи, відносяться гностичний, проектувальний, конструктивний, комунікативний та організаторський.

2. **Діяльнісний підхід** (Л.С. Виготський, А.Н. Леонтьєв, С.Л. Рубінштейн). При проектуванні навчального процесу, спрямованого на підготовку студентів до управлінської діяльності на основі сформованості управлінської компетентності, цьому підходу має бути приділено суттєве місце, оскільки він орієнтує студентів на цілісне уявлення про майбутню діяльність, у тому числі управлінську та її функції. Теоретичною основою

цього підходу є психологічна теорія діяльності та метод планомірного формування розумових дій та понять [24]. Характеристики та властивості знань визначаються характером та властивостями тієї діяльності, у ході якої вони сформувалися і яку вони можуть орієнтувати. Відповідно і самі когнітивні освіти повинні описуватися через діяльність мовою предметної діяльності [63]. А тією структурною складовою самої діяльності, що утворює замкнутий цикл функціонування знання, є завдання — ціль, заданий у певних умовах.

3. Особистісно-орієнтований підхід. Визначаючи особистісно-орієнтований підхід як єдність особистісного та діяльнісного його компонентів (К.А. Абульханова, М.М. Берулава, Є.В. Бондаревська, В.В. Давидов, В.Є. Зінченко, Я.Л. Коломінський, І С. Кон та ін), в кінцевому рахунку, цей напрям навчання назвали особистісно-орієнтованим [13]. Даний підхід у своєму особистісному компоненті передбачає, що у центрі навчального процесу, спрямованого формування управлінської компетентності, перебуває сам студент, як особистість. Максимальний облік його мотивів, цілей, потреб, неповторного психологічного складу здійснюється через зміст та форму самих навчальних занять, через характер спілкування з учнями. Крім того, застосування цього підходу дозволяє забезпечити безпеку особистісного прояву того, хто навчається у всіх навчальних ситуаціях, створити умови його особистісної самоактуалізації та особистісного зростання. Цей підхід формує активність студента, його готовність до навчальної діяльності, вирішення проблемних завдань за рахунок рівнопартнерських, довірчих суб'єктно-суб'єктних відносин з викладачами [31].

4. Компетентнісний підхід (Є.Я. Коган, Н.В. Кузьміна, В.В. Лаптев, О.Е. Лебедев та ін) висуває на перше місце не поінформованість студента, а вміння вирішувати проблеми, що виникають у певних ситуаціях

Початковою «точкою відліку» компетентнісного підходу є поняття «освітня компетенція», тобто рівень розвитку особистості студента,

пов'язаний із якісним освоєнням змісту освіти відповідно до норм підготовки випускника [40]. Освітній результат виявляється у підготовленості випускника, у реальному володінні методами, засобами діяльності, у можливості впоратися з поставленими завданнями; такої форми поєднання знань, умінь та навичок, яка дозволяє ставити та досягати мети з перетворення навколишнього середовища [31].

Розроблена модель складається з чотирьох блоків: цільового, змістовного, процесуального та результативного. Розглянемо докладніше кожен із цих блоків.

1. Цільовий блок відображає мету підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності в ЗДО. Постановка мети є найважливішим етапом проведення дослідження. Теоретично систем мета визначається як бажаний стан системи чи результати її діяльності. Саме цільовий блок створює передумови для об'єднання всіх інших блоків у цілісну єдність, їх цілеспрямованого підбору та розвитку. Цільовий блок моделі представлений єдністю мети та системи завдань, комплексне вирішення яких забезпечує її досягнення.

2. Змістовий блок. Науково обґрунтований відбір змісту навчання є однією з основних умов ефективності підготовки майбутніх керівників ЗДО. Змістовий блок, поряд із загальнопрофесійними, спеціальними дисциплінами та виробничою практикою, представлений у моделі змістом дисциплін «Керівник у системі управління дошкільною освітою» і є відносно самостійною галуззю змісту професійної освіти фахівців дошкільної освіти, засвоєння якої умови для оволодіння управлінською компетентністю у сфері професійної діяльності.

3. Процесуальний блок передбачає сукупність дій суб'єктів освітнього процесу, спрямованих на формування управлінської компетентності у сфері дошкільної освіти. Це взаємозв'язок форм і методів навчання, які оптимально сприяють реалізації спроектованого нами змісту підготовки до управлінської діяльності. Новий сконструйований зміст

навчального матеріалу тягне за собою нові форми навчання, іншими словами, зміст визначає форми, в яких воно засвоюється.

4. Результативний блок відображає стан, який має бути отриманий у процесі навчання. Слід зазначити, що існує зворотний результативний блок з змістовним і процесуальним блоками. Вона дозволяє, ґрунтуючись на отриманих результатах, вносити зміни до змісту, форм та методів навчання.

Відповідно до представленого алгоритму ми визначили цілі та завдання навчання вищезазначеним категоріям (цільовий блок).

Мета - одна із стрижневих, центральних педагогічних категорій. Вона значною мірою детермінує загальний результат, ефективність дій. Необхідно відзначити, що мета - це проміжна ланка між соціальним замовленням, що відображає об'єктивні потреби суспільства та кінцевим результатом. Тому навчання фахівців дошкільної освіти загалом орієнтоване на підготовку кваліфікованих фахівців, які відповідають сучасним вимогам професії та готові здійснювати професійну, в тому числі й управлінську діяльність на рівні високих стандартів. Таким чином, у нашому дослідженні мету навчання у узагальненому вигляді можна сформулювати так – цілеспрямована системна підготовка студентів до ефективної управлінської діяльності у ЗДО.

Для досягнення позначеної мети необхідне рішення наступних завдань:

- формування та розвиток сталого інтересу до професійної та управлінської діяльності в ЗДО;
- формування та розвиток теоретичних уявлень про управлінську діяльність спеціаліста дошкільної освіти;
- формування та розвиток умінь, необхідних в управлінській діяльності у ЗДО;
- розвиток професійно значимих якостей особистості студентів.

Отже, для підготовки студентів до управлінської діяльності в ЗДО необхідно створювати умови з високою розумовою та емоційною активністю, атмосферою довіри, дружелюбності; максимальною

наближеністю навчальної діяльності до професійної; активною діяльністю студентів через застосування активних форм організації та методів навчання. Така навчальна обстановка має значний мотиваційний потенціал і забезпечує міцне засвоєння матеріалу.

2.3 Результати дослідно-експериментальної роботи з підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти до управлінської діяльності у ЗДО.

В результаті науково-дослідної роботи нами було розроблено програму підготовки майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності. В програму закладено набуття управлінських компетенцій у процесі навчальної практики протягом 2-х тижнів.

Програму підготовки майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності розроблено виходячи з основних принципів відбору та структурування змісту навчання. Зміст навчання в ній орієнтовано на побудову цілісного процесу навчання, що сприяє поетапному формуванню управлінської компетентності в галузі дошкільної освіти, яка є невід'ємним компонентом якісної професійної освіти. Зміст програми можна у вигляді трьох взаємозалежних розділів. Послідовність їх вивчення відповідає поступовому розвитку змісту та визначає структуру навчального предмета.

Функціями першого розділу «Основи управління в галузі дошкільної освіти» є підготовка студентів до роботи зі змістом дисципліни, актуалізація необхідних для майбутньої професійної діяльності знань та способів дій. Призначення цього розділу - створення вихідних уявлень про управлінську діяльність. Він включає розгляд управлінської діяльності як компонента професійної діяльності в дошкільному закладі, особливостей, специфіку, функції керівника дошкільного закладу, основні етапи діяльності.

Також необхідно показати студентам значимість управлінської компетентності у галузі дошкільної освіти у їхній майбутній професійній діяльності. В результаті засвоєння програми передбачається досягнення

студентами необхідності оволодіння знаннями, вміннями в галузі управлінської діяльності та їх застосування на практиці. Цей розділ запланований в обсязі 12 годин, з них 6 годин відводиться на теоретичні заняття, 4 години – на семінарські та практичні заняття, та 2 години на самостійну роботу студентів.

Другий розділ програми «Нормативно правові засади організації дошкільної освіти в Україні» займає центральне місце у процесі формування управлінської компетентності, його призначення - сприйняття та опрацювання навчального матеріалу, отримання та закріплення теоретичних знань, їх трансформація в уміння, навички, формування професійно важливих якостей особистості. Структуру цього розділу складають навчальні елементи, що містить конкретну інформацію про специфіку та технології управлінської діяльності. Надається характеристика нормативно-правової бази управлінської діяльності, комунікативної діяльності спеціаліста, його вербальної та невербальної складових. Вивчається діагностичний інструментарій, який можна використовувати під час роботи з дітьми. Розділ розрахований на 40 годин, із них 20 годин відводиться на теоретичні заняття, 10 годин – на семінарські та практичні заняття, 32 години – на самостійну роботу студентів.

Тематичний план курсу «Основи управління в галузі дошкільної освіти»

При відборі та структуруванні змісту навчального матеріалу ми відповідно до принципу професійної підготовленості спиралися на аналіз професійної діяльності спеціаліста дошкільної освіти. Ретельний відбір та стиснення навчального матеріалу при конструюванні дисциплін, проте, передбачає системне формування у студентів усієї сукупності виділених компонентів управлінської компетентності.

Структура дисциплін засновані на принципі відповідності основним методам пізнання: аналізу та синтезу інформації. Забезпечення єдності теоретичної та практичної підготовки досягається шляхом поєднання

лекційного матеріалу з широким використанням професійно орієнтованих дидактичних засобів: тематичні дискусії, аналіз професійних ситуацій, навчальні рольові ігри, підготовка рефератів та доповідей. У процесі практичних занять синтезуються спостереження та досвід, отримані на попередніх лекційних та семінарських заняттях.

Процесуальний блок представляє діяльнісний аспект формування управлінської компетентності: взаємозв'язок форм і методів навчання, які оптимально сприяють реалізації спроектованого нами змісту підготовки до управлінської діяльності. До його складу включено блок теоретичного матеріалу. Він є основою для подальшого формування на практичних заняттях професійних умінь, особистісних якостей. У цьому теоретичний навчальний матеріал подається у вигляді лекції. Лекція спонукає студента до самостійного пошуку нових знань, розвитку розумової діяльності слухача, залучення його до наукової думки, наукового пошуку. У ході педагогічної практики студенти виконують завдання щодо формування вмінь та навичок, а також досвіду роботи в ЗДО, самовиховання професійно значущих якостей особистості. Крім того, формування необхідних умінь реалізується у таких формах організації навчального процесу, як семінари, практичні заняття та самостійна робота студентів.

У ході реалізації навчальної програми в освітньому процесі використовуються інтерактивні методи навчання (рольові та ділові ігри, вправи, аналіз та вирішення конкретних практичних ситуацій, творчі завдання, складання кросвордів, розробка різних програм проведення соціальних заходів), методи проблемного навчання (складання синквейну, мозковий штурм), методи навчання (метод активного читання). Кожен із цих методів навчання, несучи в собі певне смислове навантаження, дозволяє наголосити на практичній стороні підготовки майбутніх фахівців шляхом обробки типових ситуацій в аудиторських умовах.

У ході ведення лекцій нами застосовувався такий ефективний прийом як сфокусоване обговорення. Суть його полягає у визначенні того, що

студенти знають про тему, що вивчається, а також у створенні настрою, що сприятиме вченню. Лекція ділиться на десяти-п'ятнадцятихвилинні періоди. Завдання до невеликого обговорення лунають після кожного періоду. Завдання має бути досить коротким, щоб студенти могли його виконати за три-чотири хвилини. Мета – забезпечення активних роздумів студентів щодо представленого матеріалу. Наприкінці лекції студентське обговорення припиняється. Студенти мають чотири-п'ять хвилин, щоб підсумувати або обговорити матеріал, розкритий у лекції, за допомогою нового формулювання, нової відповіді, більш досконалої, побудованої на роздумах та їх синтезі. Один із методичних прийомів на цій стадії – «синквейн» – це вірш, що складається з п'яти рядків: 1 рядок – тема; 2 рядок – опис теми у двох словах, як правило, прикметників; 3 рядок - опис дії у межах цієї теми трьома словами, зазвичай дієсловами; 4 рядок - фраза з чотирьох слів, що виражає ставлення автора до теми; 5 рядок – висновок, завершення теми, вираженої будь-якою частиною [58].

Складання синквейну дозволяє розвивати творче мислення, висловити своє ставлення до теми, що вивчається, сформулювати чітке уявлення про ту чи іншу позицію, узагальнити вивчений матеріал, резюмувати інформацію [42]. Таке обговорення також готує студентів до виконання домашнього завдання та вивчення нового матеріалу на наступному занятті.

Сфокусоване обговорення допомагає активно залучити студентів до переробки того, що вони вивчають. Воно також дає студенту час зібратися з думками, реорганізувати ті чи інші моменти у пам'яті, слухаючи, що кажуть інші студенти. Викладачеві прослуховування студентських обговорень вказує напрямок та забезпечує розуміння рівня студентських пояснень, дозволяє з'ясувати, який матеріал засвоїли студенти [58].

Одним із найбільш ефективних засобів формування процесуально-діяльнісного, особистісного, а також мотиваційного компонентів професійної компетентності в галузі дошкільної освіти є аналіз професійних ситуацій, які вимагають уявного, аналітичного рішення та сприяють

усвідомленню значущості знань для управлінської діяльності. Крім того, такі ситуації розвивають здібності до соціального прогнозування, вчать ставити цілі та відбирати кошти для їх досягнення.

У процесі активно використовується метод ділових ігор. Участь у діловій грі вимагає від студентів більшої спонтанності, індивідуальності, креативності, імпровізації [29]. На наш погляд, проведення практичних занять у формі гри ефективно, насамперед, тому, що вона дає цілісний образ реальності, що відтворюється в ній. Вирішується важливе завдання навчання - активізація навчальної діяльності, самостійність, інтерес, формування навичок професійної діяльності, усвідомлення себе фахівцем. Знання, що набуваються в ході ділових ігор, стають особистісно- значущими, емоційно- забарвленими, оскільки студент побував у ролі учасника подій. Ігрова форма роботи створює певний настрій, який загострює розумову діяльність учнів. Гра дозволяє протиріччя між навчальною та майбутньою професійною діяльністю, забезпечує розвиток не тільки теоретичного та практичного мислення спеціаліста, а й необхідних особистісних якостей, здібностей до професійної діяльності, прийняття колективних рішень, умінь та навичок соціальної взаємодії [28]. Колективна робота дозволяє навчити діловому спілкуванню, дати досвід громадських виступів. На думку А.А. Вербицького, у процесі гри набуваються навички соціальної взаємодії, ціннісні орієнтації та установки, властиві фахівцю. У штучно відтворюваних ситуаціях людина програє різні життєві, службові, виробничі ситуації, що є необхідним для його становлення як фахівця, для формування професійних інтересів, потреб, навичок професійного та професійно-педагогічного спілкування (Л.С. Виготський, О.М. Леонт'єв, С. Л. Рубінштейн, А. А. Вербицький).

Метод «мозкового штурму» (мозковий штурм, мозкова атака, англ. brainstorming) - оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонують висловлювати якомога більше варіантів вирішення, у тому числі найфантастичніших. Потім із загальної кількості висловлених ідей

відбирають найбільш вдалі, які можна використовувати практично. Цей метод дозволяє виробляти альтернативні способи розв'язання поставленої задачі, вибрати оптимальне рішення, аналізувати інформацію [36].

Інсерт (insert) - метод активного читання, який дає можливість зберегти інтерес до теми та тексту підручника чи лекцій. Використовується таке маркування тексту:

"V" - поставити цей знак на полях, якщо те, що ви читаєте, відповідає тому, що знаєте чи думали, що знаєте;

"+" - поставити цей знак на полях, якщо те, що ви читаєте, для вас є новим;

- поставити цей знак на полях, якщо те, що ви читаєте, суперечить тому, що ви вже знали або думали, що знаєте;

"?" - поставити цей знак на полях, якщо те, що ви читаєте, незрозуміло, або ви хотіли б отримати докладніші відомості з цього питання.

Отже, актуальні проблеми практики дошкільного навчання та виховання визначили розробку програми підготовки до управлінської діяльності у дошкільній освітній установі майбутніх спеціалістів – керівників ЗДО. У разі сучасного розвитку суспільства підвищення ефективності управління системі освіти потребує невідкладного вирішення питання підготовки кадрів управління освітнім установою.

Підвищення рівня професійної компетентності керівників ЗДО відбувається у процесі вирішення завдань, пов'язаних із інноваційними процесами. Вивчення практики управління ЗДО свідчить, що в інноваційному досвіді йде пошук шляхів формування ефективної системи управління освітніми установами. Однак, по-перше, цей процес здійснюється найчастіше методом спроб та помилок; по-друге, створення систем управління ЗДО часто зводиться до формування систем контролю за освітнім процесом. Тим часом контроль — лише один із етапів, одна з функцій управління якістю, реалізація якої лише частково вирішує проблему управління освітніми установами.

Таким чином, у проекті підготовки до переходу до нової школи необхідно забезпечення основними базовими компонентами управлінської діяльності керівника ЗДО. Актуальність проблеми та ступінь її розробленості визначили мету програми: забезпечити підготовку керівників ЗДО.

На підставі мети експериментального дослідження було поставлено такі завдання:

- виділити критерії з метою оцінки ефективності розробленої педагогічної моделі;
- апробувати у реальному педагогічному процесі зміст розробленої Програми підготовки майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності та, зокрема, навчальних тем за спецкурсом «Основи управління в галузі дошкільної освіти»;
- виявити вплив управлінської компетентності на ефективність формування у галузі дошкільної освіти.

Відповідно до нашого дослідження нами розглянуті такі мотиви: процесуально-змістовні (інтринсивні), зовнішні (екстринсивні), мотиви досягнення і негативні мотиви.

Процесуально-змістовні (інтринсивні) мотиви - спонукання до активності процесом та змістом діяльності, а не зовнішніми факторами. Людині подобається виконувати цю діяльність, проявляти свою інтелектуальну чи фізичну активність. Його цікавить зміст того, чим займається. Дія інших соціальних та особистісних мотивів (влада, самоствердження та ін.) може посилювати мотивацію, але вони не мають безпосереднього відношення до змісту та процесу діяльності, а є лише зовнішніми по відношенню до неї, тому часто ці мотиви називають зовнішніми, або екстринсивними. У разі ж дії процесуально-змістовних мотивів людині подобаються то вони і спонукають до активності процес та зміст певної діяльності.

Зовнішні (екстренсивні) мотиви — така група мотивів, коли спонукаючі чинники лежать поза діяльністю. У разі дії екстренсивних мотивів до діяльності спонукають не зміст, не процес діяльності, а фактори, які безпосередньо з нею не пов'язані (наприклад, престиж чи матеріальні фактори). За відсутності інтересу до діяльності (процесуально-змістовна мотивація) існує прагнення до тих зовнішніх атрибутів, які можуть принести діяльність, - до відмінних оцінок, до отримання диплома, до слави в майбутньому, а цього часто недостатньо для спонукання до діяльності. Якщо процесі діяльності екстренсивні мотиви нічого очікувати підкріплені процесуально-змістовними, тобто. інтересом до змісту та процесу діяльності, то вони не забезпечать максимального ефекту [53].

Мотиви досягнення - прагнення досягти високих результатів та майстерності у діяльності; воно проявляється у виборі складних завдань та прагненні їх виконати. Успіхи у будь-якій діяльності залежать не тільки від здібностей, навичок, знань, а й від мотивації досягнення. Людина з високим рівнем мотивації досягнення, прагнучи отримати вагомі результати, наполегливо працює задля досягнення поставленої мети.

Негативна мотивація - спонукання, викликані усвідомленням можливих неприємностей, незручностей, покарань, які можуть бути у разі невиконання діяльності. Наприклад, студента до навчання можуть спонукати вимоги викладачів, погрози батьків, страх отримати незадовільні оцінки. Навчання під впливом такого мотиву набуває характеру захисної дії і є примусовим. У разі дії негативної мотивації людини спонукають до діяльності страх перед можливими неприємностями чи покаранням та прагнення їх уникнути. Негативна мотивація тим більше впливає на людину, чим більша її впевненість у неминучості покарання. Основним недоліком негативних санкцій є короткочасність їхнього впливу: вони стимулюють до діяльності (або стримують від небажаних вчинків) лише на період їхньої дії. Отже, негативна мотивація, зокрема і покарання, - досить сильний

мотиваційний чинник, здатний спонукати людини до діяльності, проте позбавлений багатьох недоліків і небажаних наслідків [53].

Мета навчальної практики - становлення управлінської компетентності студентів у процесі вирішення професійно-управлінських завдань в умовах ЗДО.

Завдання навчальної практики:

- Розвиток основних управлінських умінь студентів: аналізувати, планувати, організовувати, керувати та контролювати діяльність ЗДО.

- Розвиток умінь проектувати варіанти вдосконалення системи управління ЗДО.

Вдосконалення умінь студентів взаємодіяти із суб'єктами управлінського процесу в умовах вирішення професійно-управлінських завдань.

Організація профільної практики: Весь період практики можна умовно поділити на 3 етапи.

Перший етап — орієнтаційний, який пов'язаний із ознайомленням студентів із програмою профільної практики, розподілом на базу практики, знайомством із ЗДО та адаптацією практикантів до взаємодії з адміністрацією та співробітниками дитячого садка.

Результатом першого етапу практики буде планування організації роботи студентів на аналітичному етапі практики та подання плану роботи (щоденника) керівнику практики для проміжної атестації.

Другий етап — аналітичний, який пов'язаний із вивченням студентами особливостей здійснення управління у ЗДО. Збір та аналіз інформації здійснюється за основними напрямками управління ЗДО. Вибір та розподіл напрямків між студентами здійснюється за їх ініціативою та узгоджується з керівником практики. У ході цього етапу передбачається щоденний обмін та обговорення отриманої інформації під час робочих нарад студентів.

Для проміжної атестації на даному етапі кожному студенту необхідно подати груповому керівнику щоденник, у якому відображено зміст діяльності практиканта.

В результаті етапу група студентів подає аналітичний звіт про стан управління у ЗДО.

Окремо підгрупа студентів подає оцінку компетентності управлінського персоналу ЗДО.

За виконання запропонованих на аналітичному етапі завдань студент отримує оцінку, що відображається у щоденнику практиканта.

Третій етап — проектувальний, спрямований на розробку проекту перетворення діяльності ЗДО та вирішення однієї з виявлених на попередньому етапі проблем.

Для оцінки мотиваційного компонента використали результати анкетування. У розроблену нами анкету ми включили завдання, у якому студентам пропонувалося проранжувати перелічені вісім мотивів виходячи з їхньої значущості (8 - це найбільш значущий мотив, 1 - найменш значущий):

- надавати допомогу дітям, які її потребують;
- проводити профілактичну роботу з дітьми;
- фінансово забезпечити себе та своїх близьких;
- отримати соціально значиму професію та посаду;
- постійно поповнювати знання про дітей та управлінську діяльність;
- досягти майстерності у вибраній спеціальності;
- не відставати від однокурсників;
- уникнути покарання за погане навчання.

Включені в анкету мотиви можна віднести до чотирьох груп:

1. Процесуально-змістовні мотиви:

- надавати допомогу дітям, які її потребують, в ЗДО.
- проводити профілактичну роботу з дітьми у ЗДО.

2. Зовнішні мотиви:

- фінансово забезпечити себе та своїх близьких

- отримати соціально значиму професію та посаду

3. Мотиви досягнення:

- постійно поповнювати знання про дітей та управлінську діяльність
- досягти майстерності у вибраній спеціальності

4. Негативні мотиви:

- не відставати від однокурсників
- уникнути покарання за погане навчання

Подібний поділ дозволяє простежити характер та ступінь впливу розробленої нами моделі на формування управлінської компетентності в галузі дошкільної освіти.

Потім підраховувався середній бал за кожною позицією, і відповідно до нього проводилося ранжування.

Результати анкетування показують, що у студентів експериментальної групи після участі у Програмі підготовки майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності знизилася оцінка значущості негативних та зовнішніх мотивів. Тоді як мотиви досягнення та процесуально-змістовні мотиви, навпаки, стали для них більш значущими. Цей факт вказує на те, що студентів до управлінської діяльності спонукають не стільки зовнішні та негативні мотиви (такі як прагнення отримати диплом, страх поганих оцінок), скільки сама діяльність та інтерес до цієї діяльності. Саме переважання таких мотивів є необхідною умовою для ефективної управлінської діяльності у системі дошкільної освіти.

Результати анкетування показують, що у студентів експериментальної групи на момент завершення участі студентів експериментальної групи у Програмі підготовки майбутніх керівників ДНЗ до управлінської діяльності незначно знизилася оцінка значущості негативних мотивів та також незначно підвищилися процесуально-змістовні мотиви, зовнішні мотиви та мотивація досягнень.

Також для більш повної оцінки мотивації студентів серед них було проведено опитування на підставі таких питань:

1. Як Ви вважаєте, у чому причина появи недоліків у системі дошкільної освіти?

2. Як Ви вважаєте, що залежить від керівника в реалізації наукових засад управління ДОП?

3. Що Ви запропонували б зробити для вдосконалення педагогічної діяльності ДОП?

4. Хочете і чи збираєтеся Ви у подальшій професійній діяльності бути керівником?

5. Поясніть свою відповідь.

Аналіз відповідей дає можливість визначити причини бажання чи небажання студентів стати керівником ЗДО.

Як слід було очікувати, після вивчення розроблених нами дисциплін поінформованість студентів з питань управлінської діяльності підвищилася. Таку ж тенденцію можна відзначити і у студентів контрольної групи, проте знання студентів експериментальної групи є більш детальними та глибокими.

Таким чином, розроблена нами Програма підготовки майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності показала хороші результати при формуванні у студентів мотивації до роботи у системі дошкільної освіти як керівника.

Наступний критерій - ступінь відповідності сформованих у студентів знань та способів дій цілям навчання. Для його оцінки було використано результати тестування, яке проводилося на завершальному етапі Програма підготовки майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності.

Тести містять питання комплексного характеру, які потребують актуалізації знань, які студенти отримали за період навчання. Крім того, нами були розроблені ситуаційні завдання, вирішення яких потребує не тільки наявності спеціальних знань, а й уміння застосовувати на практиці. Істотну роль цьому випадку також грають особисті якості

майбутніх фахівців: цілеспрямованість, активність, ініціативність, рішучість, самостійність.

Таким чином, можна сказати, що розроблена нами Програма підготовки майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності дозволяють формувати знання та вміння, необхідні в управлінні ЗДО.

Для визначення сформованості професійно важливих особистісних якостей спеціаліста дошкільної освіти нами було розроблено анкету.

На думку вчених професійно важливі якості особистості виступають у ролі тих внутрішніх умов, якими переломлюються зовнішні впливу та вимоги діяльності, і є вузловим моментом формування психологічної системи діяльності. Професійно важливі якості являють собою окремі динамічні риси особистості, окремі психічні та психомоторні властивості (виражені рівнем розвитку відповідних психічних та психомоторних процесів), а також фізичні якості, що відповідають вимогам до людини будь-якої певної професії та відповідають успішному оволодінню цієї професії [77].

Професійно важливі якості особистості є передумовою професійної діяльності і, з іншого боку, вони вдосконалюються, шліфуються в ході діяльності, будучи її новоутворенням; людина під час праці змінює і себе [79].

Таким чином, результати, отримані в ході проведення експерименту, також їх кількісний та якісний аналіз дозволили виявити та підтвердити ефективність розробленої нами моделі підготовки студента в управлінській діяльності у ЗДО.

Висновки до II розділу

Системний підхід до управлінської діяльності дозволяє розглядати діяльність завідувача ЗДО як частину загальніших систем: людська діяльність, професійна діяльність, управлінська діяльність керівника.

Погляд на діяльність завідувача ЗДО як на підсистему дав можливість виявити в ній риси, властиві будь-якій діяльності: активність, усвідомленість, вільне цілепокладання, наявність суб'єкта та об'єкта, творчий характер діяльності, розуміння діяльності як щастя та форми самовираження та самовизначення суб'єкта.

Оцінка управлінської праці має бути спрямована на встановлення міри відповідності професійних якостей, кількісних та якісних результатів діяльності керівника нормативним вимогам до посади, що відповідають базовим компонентам управлінської компетентності.

Базисними компонентами управлінської діяльності, що зумовлюють формування управлінської компетентності є: професійна управлінська підготовленість, структура професійної управлінської діяльності - знання, уміння та особисті якості; функції професійної управлінської діяльності; результати управлінської діяльності (опосередковані та безпосередні).

При проектуванні моделі підготовки до управлінської діяльності спеціаліста в ЗДО основні базисні компоненти управлінської діяльності зумовлюють постановку мети, що формулювали конкретних завдань з формування складових кваліфікаційної структури майбутнього спеціаліста, що відображають його управлінську компетентність (професійна готовність, організаторські навички, контролюючих функцій, корпоративність та ін.).

Структура управлінської діяльності компетентності, що відображає професіоналізм керівника ЗДО, повинні бути включені чотири складові — мотиваційна (психологічна готовність до управлінської діяльності,

когнітивна (необхідні знання), процесуально-діяльнісна (уміння застосовувати отримані знання), особистісні (професійно).

В основі проектування моделі навчального процесу, спрямованого на підготовку студентів до управлінської діяльності в ЗДО, було закладено такі методологічні підходи: системний, діяльнісний, особистісно-орієнтований, компетентнісний, а цільовий блок моделі відображає мету підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності в ЗДО. Змістовий блок поряд із загальнопрофесійними, спеціальними дисциплінами та виробничою практикою представлений у моделі змістом дисциплін «Керівник у системі управління дошкільною освітою». Процесуальний блок передбачає сукупність дій суб'єктів освітнього процесу, спрямованих на формування управлінської компетентності у сфері дошкільної освіти.

Результативний блок відображає стан, який має бути отриманий у процесі навчання. Зворотний зв'язок результативного блоку з змістовним та процесуальними блоками дозволяє, ґрунтуючись на отриманих результатах, вносити зміни до змісту, форм та методів навчання.

Дидактичними принципами визначення основних напрямів досягнення мети є принципи: науковості та системності, активності, інтеграції, професійної спрямованості, проблемності.

Розвиток рефлексивного компонента кваліфікаційної структури керівника ЗДО може здійснюватися через вимірювання та оцінювання якості управлінської діяльності.

Позитивні зміни у діяльності керівника можуть бути індикаторами того, що відбулися відповідні зміни у професійній самосвідомості.

Для цілеспрямованого розвитку професійної діяльності та професійної самосвідомості використовуються різні засоби, так звані рефлексивні методи, в яких акцент робиться на формування у майбутнього керівника потреби усвідомлення себе суб'єктом професійної діяльності. Професійна самооцінка - це компонент професійної самосвідомості, який включає оцінку

керівником себе як професіонала, шкалу значущих цінностей, щодо якого визначається ця оцінка.

Критерієм ефективності підготовки студентів до управлінської діяльності в ЗДО є рівень сформованості управлінської компетентності, яка включає такі компоненти як: мотиваційний, процесуально — діяльнісний, особистісний, когнітивний і передбачає:

- рівень мотивації студентів до управлінської діяльності у ЗДО.
- ступінь відповідності сформованих у студентів знань та способів дій цілям навчання
- ступінь сформованості професійних важливих якостей та властивостей особистості.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Управлінська діяльність визначається як процес узгодження цілей, ідей та дій між суб'єктами (керівники, педагоги, батьки та ін.) як відношення між керуючою системою та керуваним об'єктом, що вимагають від керуючої системи виконання певної дії для забезпечення цілеспрямованості чи організованості керованих процесів.

2. Предмети, що входять до циклу загальногуманітарних, загальнопрофесійних та спеціальних дисциплін, так чи інакше, роблять свій внесок у формування управлінської компетентності в галузі дошкільної освіти. Однак для її найбільш повного формування цього явно замало. По-перше, предмети, що входять до групи загальноосвітніх та спеціальних дисциплін, тією чи іншою мірою спрямовані насамперед на формування теоретичних знань, без яких управлінська діяльність майбутнього спеціаліста, який здійснює професійну роботу в ЗДО, є неможливою. Деякі вміння та особисті якості формуються в процесі вивчення дисциплін даного циклу, але є і специфічні, для розвитку яких необхідна спеціально організована система навчальних заходів. Зауважимо, що дані дисципліни, а також виробнича практика сприяють формуванню мотивації, однак така мотивація має загальний характер і слабо впливає на встановлення до роботи з дітьми групи ризику.

По - друге, знання, уміння, навички, які необхідні для управлінської діяльності, є розрізненими, і студентам доводиться фрагменти об'єднати в єдине ціле самостійно, як уміють. Це призводить до того, що розвиток управлінської компетентності йде фрагментарно, отже, і цілісне уявлення про майбутню управлінську діяльність у них не формується.

По - третє, набуття досвіду управлінської діяльності відбувається вже у процесі проходження педагогічної практики і має стихійний характер. Отже, існуючий рівень підготовки фахівців до управлінської діяльності в

ЗДО є недостатнім. Оптимізувати процес формування управлінської компетентності в галузі дошкільної освіти, надавши йому цілеспрямованого характеру, дозволили дисципліни «Нормативно правові засади організації дошкільної освіти в Україні».

3. Концептуальною основою проектування моделі підготовки майбутніх фахівців дошкільної освіти були ідеї системного, діяльного, особистісно-орієнтованого, компетентнісного підходів; принципи науковості та системності, активності, інтеграції, професійної спрямованості, проблемності. Структурно дана модель складається з чотирьох блоків: цільового, змістовного, процесуального та результативного.

4. Підготовка студентів до управлінської діяльності у ЗДО буде ефективною при реалізації наступних педагогічних умов:

- виявлення базисних компонентів до управлінської компетентності як фактор реалізації моделі підготовки майбутнього спеціаліста ЗДО до управлінської діяльності;
- розроблення педагогічної моделі підготовки студентів до управлінської діяльності у ЗДО;
- використання системи діагностики якості управлінської діяльності як засобу розвитку професійної діяльності майбутніх керівників ЗДО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадіца М. В. Підготовка майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів до професійно-творчої діяльності засобом продуктивної технології. Наука і освіта. 2015. №6. С.5-10.
2. Балаєва К. Підготовка майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів до застосування інноваційних технологій у професійній діяльності [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04; ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника». Івано-Франківськ, 2015. 22 с.
3. Бацуровська І. В. Використання дистанційних технологій в умовах кредитно-модульні системи організації навчання у вищих навчальних закладів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/6/11bathso.pdf>.
4. Бех І. Д. Виховання особистості: навч.-метод. посібник: У 2 кн. Кн. Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. Київ: Либідь, 2003. 280 с.
5. Бех І. Д. Теоретико-прикладний сенс компетентнісного підходу в педагогіці Педагогіка і психологія. №2 (63). 2009. С. 26–31
6. Беленька Г. В. Вихователь дітей дошкільного віку : становлення фахівця в умовах навчання: [монографія]. Київ, 2006. 304 с.
7. Беленька Г. В. Формування професійної компетентності майбутніх вихователів дітей дошкільного віку в умовах університетської освіти. Наукові записки. Серія "Психолого-педагогічні науки" / за заг. ред. Є. І. Коваленко. Ніжин: НДУ ім. М.Гоголя, 2012. № 4. С. 114–119.
8. Беленька Г. Вплив ідей нової української школи на зміст діяльності педагогів закладів дошкільної освіти. Освітній простір України. Науковий журнал ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». 2018. Вип. 12. С. 7–14.

9. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. 87 Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ, 2004. С. 47–53
10. Богініч О. Л. Шляхи вдосконалення системи підготовки фахівців дошкільної освіти. Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку. 2008. Вип. 1. С. 23–25.
11. Борисова З. Хрестоматія з історії дошкільної педагогіки. К. : Вища школа, 2004. 511 с.
12. Борова В. Є. Використання сучасних інформаційних технологій у підготовці майбутніх фахівців дошкільної освіти. Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. Вип. 37(4). Київ, 2018. С.158 – 167.
13. Брюханова Н. Підходи до розуміння компетентності та компетенції в освіті // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2007. – № 4. – С. 40–49.
14. Використання інноваційних технологій для самовдосконалення майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти в професійній діяльності: посібник 2-ге видання, доопрацьований та доповнений для студентів спеціальності «Дошкільна освіта» викладачів закладів вищої освіти та вихователів дітей дошкільного віку / В. М. Кошель, Н. В. Юрченко. Чернігів: ТОВ «Чернігівська картонажно-поліграфічна фабрика», 2019. 150 с.
15. Гаврилюк О. Нові технології навчання – ефективний шлях забезпечення високої кваліфікації спеціалістів. Рідна школа. 2008. № 6. С. 68-71.
16. Гавриш Н. Сучасне заняття в дошкільному закладі: навчальнометодичний посібник. Луганськ : Альма-матер, 2007. 120 с.
17. Головань Микола. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. Вища освіта України. 2008. №3. С. 23–31.
18. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ, 1997. 376 с.

19. Грама Н. Г. Професійна підготовка педагога-вихователя дошкільного закладу до економічного виховання дітей. Одеса, 2002. 140 с
20. Грушевська І. В. Формування професійної готовності майбутніх вихователів до інклюзивної освіти. Формування культури здоров'я дітей різного віку з особливими потребами: матеріали Всеукраїнського науковопрактичного семінару. Лисичанськ: ООО «КИТ-Л», 2014. С. 31-32.
21. Гуревич Р. С. Використання сучасних технологій навчання у ВНЗ. Теорія і практика управління соціальними системами. 2014. №2. С.3-10.
22. Деменчук Л. Сьогодення дошкільної освіти. Нова педагогічна думка. Рівне, 2005. № 1. С. 71-74.
23. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : навч. посібник. К.: Академвидав, 2004. 352 с.
24. Доллинна О. Методична робота в системі дошкільної освіти. Дошкільне виховання. 2008. № 8. С. 6-7.
25. Жаровцева Т. Г. Теоретико-методичні засади підготовки фахівців дошкільної освіти до роботи з неблагополучними сім'ями : [монографія] / Т. Г. Жаровцева. – Одеса : ПНЦ АПН України – СВД М. П. Черкасов, 2006. – 367 с.
26. Зайцева Л. Компетентісний підхід в освітньому процесі. Дошкільне виховання. 2011. № 11. С. 9-11.
27. Зайченко О., Островерхова Н., Даниленко Л. Теорія і практика управлінської діяльності районного відділу освіти : монографія. Київ : ВПЦ Техпрінт, 2000. 352 с.
28. Захарчук М. Проблема професійно-педагогічної підготовки майбутніх викладачів вищої школи до інноваційної діяльності в умовах інклюзивного навчання. Вісник Львівського університету. Серія педагогічна. 2009. Випуск 25. Частина 3. С. 144-151.
29. Інновації у вищій освіті: проблеми, досвід, перспективи : монографія / за ред. П. Ю. Сауха. Житомир : Вид-во ЖДУ ім.Івана Франка, 2011. 444с.

30. Інноваційні технології в дошкільній освіті: Збірник наукових статей за матеріалами III Міжнародної науково-практичної інтернетконференції, м. Переяслав-Хмельницький, 28–29 квітня 2020 р. / за заг. ред. Л. О. Калмикової, Н. В. Гавриш. Переяслав-Хмельницький. ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». 2020. 304 с.
31. Кадемія М. Ю. Формування інформаційної компетентності педагога. Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія: Зб.наук.пр. Випуск 32. Редкол.: В.І.Шахов та ін. Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2010. С. 326-330.
32. Калуська Л. Нові підходи до методичної роботи в ДНЗ. Дошкільне виховання. 2005. № 11. С. 10-11.
33. Калюжна Т. Г. Сучасні вимоги до професійної підготовки майбутнього вчителя. Наукові записки Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя. 2013. № 4. С. 32–37.
34. Керівництво дошкільним навчальним закладом: Інформативно методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу / Упор.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусенець та ін. – Тернопіль: Мандрівець, 2007. – 168 с.
35. Козлова О. І. Основні стратегії педагогічного впливу при традиційному та інноваційному підходах до навчання. Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Збірник наукових праць / Ред. кол. Л. І. Даниленко та ін. К. : Логос, 2000. С. 239-245.
36. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Бібліотека з освітньої політики [за заг. ред. О. В. Овчарук] . К. : «К.І.С.», 2004. 112 с.
37. Компетентність педагога як важлива умова його професійної діяльності: Методичний посібник / Н. Н. Мурована. – Севастополь: Рибзст, 2006. – 24 с.

38. Кононко О. Л. Виховуємо соціально компетентного дошкільника: навч.-метод. посіб. до Базової прогр. розв. дитини дошк. віку «Я у Світі». Київ: Світич, 2009. 208 с.
39. Концепція освіти дітей раннього та дошкільного віку. Національна академія педагогічних наук України. Київ: ФОП Ференець В.Б., 2020. 44 с.
40. Концепція розвитку педагогічної освіти. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/prozatverdzhennya-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>
41. Кошель В. М., Юрченко Н. В. Використання інноваційних технологій для самовдосконалення майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти в професійній діяльності: посібник. 2-ге вид. Чернігів: ТОВ "Чернігівська картонажнополіграфічна фабрика", 2019. 150 с.
42. Кравчишина О. О. Формування готовності майбутніх вихователів до
43. Крутій К. Л. Інтеграція в дошкільній освіті як інноваційне явище, або що треба знати про інтеграцію?
44. Крутій К. Освітній простір дошкільного навчального закладу: монографія: у 2 ч. Ч. 1. Київ: Освіта, 2009. 302 с.
45. Линенко А. Ф. Педагогічна діяльність і готовність до неї : монографія / А. Ф. Линенко. – О. : ОКФА, 1995. – 80 с.
46. Листопад О. Підготовка майбутніх вихователів до використання інноваційних технологій в закладах дошкільної освіти. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки. № 2 (65), травень, 2019. С.183-189.
47. Лісовська Т. Проблема професійної підготовки майбутніх фахівців з дошкільної освіти у вищих навчальних закладах. Педагогічні науки. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. 2016. № 2 (53). С. 101–108.
48. Лубянська С. П. Інновації в навчанні: теорія і практика. Проблеми загальної та педагогічної психології: Збірник наукових праць Інституту

психології ім. Г. С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка. Т. ІХ, част. 7. К., 2007. С. 398-405

49. Лук'янова Л. Б. Технологія організації проектної діяльності. Імідж сучасного педагога. 2009. № 10. С. 16-21.

50. Мартинчук О. В. Підготовка майбутніх педагогів до професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти. Вісник психології і педагогіки: збірник наук. праць. Київ, 2012. Вип. 8. 248 с.

51. Машкіна Л. А., Зданевич Л. В. Соціально-педагогічний патронат у системі дошкільної освіти : навч.-метод. посібник / Хмельницька гуманітарнопедагогічна академія. Хмельницький: Вид-во ХГПА, 2008. 232 с.

52. Мельник Н. І. Професійна підготовка дошкільних педагогів у країнах Західної Європи: теорія і практика: монографія. Умань: ФОП Жовтий О.О., 2016. 392 с.

53. Мельничук Л.Б. Використання інтерактивних технологій у контексті підготовки майбутніх вихователів до ознайомлення дошкільників з соціальним довкіллям. Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ : збірник наукових праць. № 1 (13). Рівне: РВЦ МЕРУ ім. акад. С. Дем'янчука, 2017. С. 123-128.

54. Нагач М. В. Підготовка майбутніх учителів у школ професійного розвитку в США: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Університет менеджменту освіти Академії педагогічних наук України. К., 2008. 21 с.

55. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5721274/>.

56. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Національна академія педагогічних наук України; [авт.: В. П. Андрущенко, І. Д. Бех, М. І. Бурда та ін.]; за заг ред В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2011. 304 с.

57. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки. URL: https://meduniv.lviv.ua/files/info/nats_strategia.pdf. (дата звернення: 14.03.2021).
58. Нестеренко В. В. Підготовка майбутніх педагогів до виховання у дошкільників навичок здорового способу життя: автор. дис... канд. пед. наук: 13.00.04. Одеса, 2003. 20 с
59. Олійник В. В., Даниленко Л. І. Професійне зростання педагогічних працівників: організаційно – педагогічний аспект // Методист. – 2003. – № 3. – С. 2–5.
60. Олійник Т. С. Реалізація компетентнісного підходу в навчальному процесі на перекладацькому відділенні факультету іноземних мов ТНПУ ім. В. Гнатюка. Професійні компетенції та компетентності вчителя: матеріали регіонального наук.-практ. семінару. Тернопіль, 2006. С. 69–71.
61. Освітні технології. Навчально-методичний посібник. [за заг. ред. О. М. Пехоти]. К. : А.С.К., 2002. 255 с.
62. Отич О. М. Мистецтво у розвитку індивідуальності педагога: історичний і методологічний аспекти : монографія. Акад. пед. наук України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Чернівці : Зелена Буковина, 2009. 440 с.
63. Падалка О. С. Педагогічні технології: Навч. посіб. для вузів. Київ : Вища школа, 1995. 253 с.
64. Пантюк Т.І. Суспільно-педагогічні детермінанти підготовки дітей до школи в Україні: теорія і практика (1945–2017 рр.) : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.01/ Дрогоб. держ. пед. ун-т ім. Івана Франка; Житомир. держ. ун-т ім. Івана Франка, 2018. 544 с.
65. Педагогіка вищої школи: Підручник / за ред. Л. В. Чернілевського. Вінниця, 2010. 408 с.
66. Пилипенко Я. Р. Формування інклюзивної компетентності в контексті підготовки майбутніх педагогів. Підготовка педагогічних кадрів до роботи з різними категоріями дітей: виклики та можливості: матеріали міжвузівської

- науково-практичної конференції. Хмельницький : ПП «А.В. Царук», 2018. С. 135-138.
67. Підготовка вихователя до розвитку особистості дитини в дошкільному віці : монографія / Г. Беленька та ін. ; за заг. ред. І. Загарницької. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2009. 310 с.
68. Підготовка майбутніх вихователів до роботи з дітьми дошкільного віку: компетентнісний підхід : монографія / за заг. ред. Г.В. Беленької, О.А. Половіної. Умань : ВПЦ «Візаві», 2015. 208 с.
69. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності [Електронний ресурс] Законодавство України. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0946-00/>
70. Поніманська Т. І. Дошкільна педагогіка : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Т. І. Поніманська. – К. : Академвидав, 2006. – 456 с.
71. Пономарьов О.С. Моделювання діяльності фахівця: підручник / О. С. Пономарьов, О. М. Касьянова – Х.: НТУ «ХПІ», – Харків: Вид-во ФОП Тагаєв П. О., 2011. – 236 с.
72. Про дошкільну освіту: Закон України від 11.07.2001 р.
73. Прокопів Л. Інноваційні технології навчання і виховання у ВНЗ: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, 2017. 166 с.
74. Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: монографія / Дубасенюк О. А. та ін. ; ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 564 с.
75. Ребенок В. М. Особливості фахової підготовки майбутніх учителів URL: [file:///D:/Download/VchdpuP_2013_2_108_56%20\(1\).pdf](file:///D:/Download/VchdpuP_2013_2_108_56%20(1).pdf)
76. Рогова Т. Професійна підготовка студентів у ВНЗ: її ознаки та якість. Збірник наукових праць "Педагогіка та психологія". Харків, 2017. Вип. 56. С. 294–301
77. Родигіна І.В. Компетентнісно орієнтований підхід до навчання. Харків, 2005. Вип. 8 (32). 96 с.

78. Сайко Н. О. Професійно-педагогічна підготовка майбутніх вихователів до соціалізації дітей дошкільного віку: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Київ, 2004. 259 с.
79. Семиченко В. А., Заслуженюк В. С. Психологічна структура педагогічної діяльності. Ч. 2. Київ: Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2001. 230 с.
80. Сисоєва С. О. Основи педагогічної творчості: Підручник. К., 2006. 240 с.
81. Ситуаційна методика навчання: теорія і практика / упор. О. Сидоренко, В. Чуба. Київ : Центр інновацій та розвитку, 2001. 256 с.
82. Словник-довідник з професійної педагогіки / ред.-упоряд. А.В. Семенова. Одеса : Пальміра, 2006. 272 с.
83. Солдатенко М. М. Неперервна освіта як засіб професійного становлення і розвитку фахівця в умовах інформаційно-технологічного суспільства. Стратегія, зміст та нові технології підготовки спеціалістів з вищою технічною освітою. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2011. № 2. С. 188–191.
84. Сорока О. Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх учителів початкової школи до використання арт-терапевтичних технологій : дис. ... докт. пед. наук: 13.00.04. Тернопіль, 2016. 534 с.
85. Спельчук О. В. Хмарні технології – нова парадигма у навчанні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://epkznu.com/wpcontent/uploads//2015/03/%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%A7%D0%A3%D0%9A.pdf>
86. Стандарт вищої освіти України: перший (бакалаврський) рівень, галузь знань 01 – "Освіта / Педагогіка", спеціальність 012 – "Дошкільна освіта". Київ, 2019. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2019/11/22/2019-11-22-012doshkilna-B.pdf>

87. Суховієнко Н. Модель підготовки майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів до формування узагальнень у дітей старшого дошкільного віку. Педагогічний дискурс. Вип. 22. 2017. С. 164–169
88. Танько Т. П. Теорія та практика музично-педагогічної підготовки майбутніх вихователів дошкільних закладів у педагогічних університетах: автореф. дис. ... док-р пед. наук: 13.00.04. Харків, 2004. 41 с.
89. Тверезовська Н., Філіппова Л. Сутність та зміст поняття «педагогічні умови». Нова педагогічна думка. 2009. № 3. С. 90–92
90. Удот В. Обґрунтування структурно-функціональної моделі професійної підготовки майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти до взаємодії з родинами учасників бойових дій. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : науковий журнал / гол. ред. А. Сбруєва. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2018. № 9(83). С. 315–326
91. Чаговець А. Сучасна професійна підготовка майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів. Теоретичний аспект. Обрії. 2015. № 1(40). С. 99–102.
92. Чайка В. М. Підготовка майбутнього вчителя до саморегуляції педагогічної діяльності: монографія / за ред. Г. В. Терещука. Тернопіль: ТНПУ, 2006. 275 с.
93. Шумарова Н. П. Мовна компетенція особистості: соціопсихолінгвістичний аспект: Автореф. дис. д-ра філолог. наук : спец. 10.02.02; 10.02.01. Київ, 1994. 48 с.
94. Янкович О. І., Біницька К. М., Очеретний В. О., Кузьма І. І. Підготовка майбутніх фахівців в університетах України та Польщі до реалізації медіаосвіти дошкільників. Інформаційні технології та засоби навчання. 2018. № 5. Т. 67. С. 264–276
95. Ярошинська О. Середовищний підхід в професійній освіті: теоретичні засади та перспективи впровадження. Проблеми підготовки сучасного вчителя. 2011. № 4. (Ч. 1). С. 104–109.

96. Andrzejewska A. Dzieci i młodzież w sieci zagrożeń realnych i wirtualnych: aspekty teoretyczne i empiryczne. Warszawa: Difin SA, 2014. 272 s.
97. Yankovych O. I., Chaika V. M., Ivanova T. V., Binytska K. M., Kuzma I. I., Pysarchuk O. T., Falfushynska H. I. Technology of forming media literacy of children of the senior pre-school age of Ukraine. Cloud Technologies in Education. Proceedings of the 6th Workshop CTE 2018 (Kryvyi Rih, Ukraine, December 21, 2018) / Eds. Kiv, A. E., Soloviev, V. N. CEUR-WS.org, online. P. 126–144. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2433/paper07.pdf>

