

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ІНОЗЕМНИХ МОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ

До захисту допустити:  
Завідувач кафедри  
педагогіки та освіти  
Задорожна-Княгницька Л.В.  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

Кваліфікаційна робота  
за освітнім ступенем «Магістр» на тему:  
**«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОМФОРТНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ»**

Студентки факультету іноземних мов  
спеціальності «Менеджмент»,  
освітньої програми «Менеджмент.  
Управління закладом загальної  
середньої освіти»  
Рухліної Наталі Олександрівни  
**Науковий керівник:**  
Задорожна-Княгницька Леніна  
Вікторівна,  
доктор педагогічних наук,  
професор кафедри педагогіки та освіти  
**Рецензент:**  
Волкова В. Б., директор Комунального  
закладу «Маріупольський навчально-  
виховний комплекс «Ліцей-школа»  
№ 20 Маріупольської міської ради  
Донецької області»

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА</b> .....	9
1.1. Аналіз поняття «комфортне професійне середовище закладу освіти».....	9
1.2. Професійне середовище закладу дошкільної освіти як об`єкт управління.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ</b> .....	34
2.1. Критерії та показники комфортного професійного середовища закладу освіти.....	34
2.2. Роль керівника закладу освіти у забезпеченні комфортного професійного середовища.....	43
2.3. Умови створення комфортного професійного середовища у закладі дошкільної освіти.....	55
Висновки до розділу 2.....	61
<b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ</b> .....	62
3.1. Аналіз досвіду забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти (на прикладі закладу дошкільної освіти №156 м. Маріуполя).....	62
3.2. Шляхи забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти .....	72
Висновки до розділу 3.....	77

	3
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....</b>	<b>79</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>82</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>90</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах реформування сучасної освіти зростає важливість соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Перш за все, відбувається ускладнення психічної життєдіяльності педагогів в умовах реалізації оновленого комплексу функцій, що їх виконує сучасний педагог, постійне зростання їх особистісних професійних домагань вихователів, зростають вимоги до рівня психологічної залученості індивіда у трудову діяльність.

Формування комфортного професійного середовища педагогічного колективу є одним з найважливіших чинників успішності і конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг. Значимість комфортного професійного середовища визначається також тим, що він здатний виступати як фактор ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, служити показником як іншого стану, так і їх зміни під впливом соціального і науково-технічного прогресу.

Атмосфера, яка панує у закладі освіти, організація освітнього процесу навчання та спілкування між колегами здійснює опосередкований вплив на розвиток здатності фахівця здійснювати ефективну освітню діяльність. Особливе середовище, що складається в процесі взаємодії всіх суб'єктів освітньої діяльності носить взаємопов'язаний характер, здійснюючи як вплив середовища на особистість, так і вплив особистості на середовище. В такому контексті, питання побудови комфортного середовища закладу дошкільної освіти має свою специфіку. Адже, це не тільки питання управлінських практик, а результат виховної роботи всього колективу, показник її ефективності. Характер взаємовідносин колективу змушує особистість адаптуватися до загальної атмосфери, що панує у закладі освіти в цілому.

Отже, актуальність даного дослідження обумовлена тим, що комфортне для працівників професійне середовище є показником рівня соціального розвитку педагогічного колективу і його психологічних резервів, здатних до

більш повної реалізації. А це, в свою чергу, пов'язано з перспективою зростання соціальних факторів у структурі закладу освіти у цілому, з удосконаленням, як організації, так і умов педагогічної праці. Від рівня оптимальності професійного середовища, що склалося в кожному окремому трудовому колективі багато в чому залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в цілому. Тому, наявність комфортного професійного середовища є одним з показників його зрілості, результатом ретельної праці керівництва.

Однак, аналіз сучасної психолого-педагогічної літератури свідчить про наявність проблеми недостатньо дослідженого впливу комфортного професійного середовища закладу освіти на ефективність праці педагогічних працівників та розробленості цього питання в теорії і практиці. Наведеною проблемою займаються як вітчизняні так і закордонні науковці. Методичні засади створення комфортного професійного середовища, розробка його сутнісних характеристик було закладено в роботах П. Друкера, Е. Мейо, У. Петті, А. Сміта, Ф. Тейлора. Серед вітчизняних вчених зазначену проблему досліджували Б. Аміров, Б. Ананьєв, В. Афанасьєв, А. Богданов, Г. Виноградов, Н. Волков, А. Журавльов, А. Карпов, С. Красовський, А. Сасіна, Т. Щедровицький.

Проблему забезпечення комфортного професійного середовища у закладах освіти порушували у своїх дослідженнях Н. Анікеєва, В. Богданов, В. Бойко, С. Висоцький, А. Жакогян, О. Засурцева, Л. Зорін, Л. Карамушка, О. Ковальов, Н. Коломінський, Б. Лебедєв, Г. Ложкін, А. Лутошкін, В. Панфьоров, Б. Паригін, В. Семенов, Ю. Сировецький, І. Чорнобровкін, Л. Шубіна та ін..

Сучасний стан розвитку даного наукового напрямку вимагає вирішення проблеми розробки концептуальних, теоретичних та методологічних підходів до вирішення проблеми забезпечення комфортного професійного середовища, зокрема, професійного середовища закладу дошкільної освіти, який має свої специфічні особливості.

Отже, соціальне значення та актуальність вирішення проблеми створення та забезпечення комфортного професійного середовища закладів дошкільної освіти зумовили вибір теми дослідження: **«Організаційно-педагогічні умови забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти».**

**Об'єкт дослідження:** процес управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.

**Предмет дослідження:** організаційно-педагогічні умови забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти.

**Мета дослідження** полягає у визначенні організаційно-педагогічних умов забезпечення комфортного професійного середовища закладів дошкільної освіти.

У відповідності до поставленої мети визначено наступні **завдання дослідження:**

1. Визначити базові поняття дослідження.
2. Проаналізувати стан дослідження проблеми забезпечення комфортного професійного середовища закладів дошкільної освіти у сучасній психолого-педагогічній літературі.
3. Визначити організаційно-педагогічні умови забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти.
4. Визначити шляхи забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти на основі аналізу досвіду закладу дошкільної освіти №156 м. Маріуполя.

**Методика дослідження** передбачає використання наступних методів: термінологічного аналізу – для визначення базових понять дослідження; аналізу, систематиці та узагальнення літературних джерел – для забезпечення об'єктивності й повноти дослідженості проблеми у наукових джерелах; моделювання – для розробки науково-методичного супроводу забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти.

**Теоретичне значення** дослідження полягає в тому, що: здійснено теоретичний аналіз базових понять дослідження: «професійне середовище», «комфортне професійне середовище», «чинники забезпечення комфортного професійного середовища», «показники комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти»; визначено й теоретично обґрунтовано організаційно-педагогічні умови забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти.

**Практичне значення** дослідження полягає в тому, що окремі його результати, які стосуються забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти, запровадження науково-методичного супроводу забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти можуть творчо застосовуватися в закладах дошкільної освіти різних типів. Матеріали дослідження доцільно використовувати на лекціях й семінарських заняттях курсів «Теорія і практика управління освітою», а також у подальших дослідженнях проблем забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти.

**Наукова новизна** дослідження полягає в тому, що вперше досліджено шляхи вирішення проблеми забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти на прикладі закладу дошкільної освіти №156 «Дельфінятко» м. Маріуполя; на основі аналізу та узагальнення досвіду вирішення проблеми дослідження у зазначеному закладі освіти розроблено науково-методичний супровід забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти.

**Апробація результатів дослідження.** Основні концептуальні положення й результати дослідження оприлюднювалися, обговорювалися та отримали позитивну оцінку на Всеукраїнській конференції з міжнародною участю «Нова українська школа: початок реформ», семінарах різного рівня. Результати дослідження викладено у тезах збірника матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції та 1 статті у збірнику

наукових праць «Освітній менеджмент: теорія і практика».

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, додатків і списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи складає сторінок, із них основного тексту сторінки, додатки на сторінках. Список використаних джерел включає найменувань. Робота містить 2 рисунки та 3 таблиці на 6 сторінках.



# РОЗДІЛ 1

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

### 1.1. Аналіз поняття «комфортне професійне середовище закладу освіти»

Комфортне професійне середовище – це багатогранне явище, яке має різноманітні вияви, або структурні елементи. Теоретико-методологічними засадами дослідження цього поняття стали:

– вчення про морально-духовну сутність особистості (В. Сухомлинський, О. Дробницький, Л. Рувинський, Т. Флоренська та ін.);

– вихідні положення про особистість як суб'єкта вільної, відповідальної дії, що впливає з основоположень гуманістичної психології та особистісного підходу (А. Маслоу, Р. Мей, К. Роджерс, Р. Ассаджолі та ін.);

– концепції міжособистісних ставлень (В. Власенко, Н. Непомняща, Н. Побірченко, Ю. Приходько);

– положення про психологічні механізми становлення свідомості та моральної самосвідомості зростаючої особистості (Б. Ананьєв, Л. Божович, М. Боришевський, Б. Братусь, О. Кульчицька, І. Чеснокова, С. Якобсон);

– гуманістична, антропологічна концепції, Концепція розвитку психологічної служби системи освіти України на період до 2012 року.

Дослідженню психологічного клімату у виробничих колективах присвячені дисертаційні роботи Ф. Джафарова, А. Жамкочана, Т. Загрузіної, О. Засурцевої, Л. Зоріна, Б. Махмудова, Г. Скомаровського, І. Чорнобровкіна та ін.

Значну увагу дослідженню проблем психологічного клімату в педагогічному колективі приділено в роботах Н. Анікеєвої, Н. Коломінського, Л. Карамушки, В. Семиченко, Р. Шакурова. Окремі аспекти

дослідження зазначеного феномену аналізуються у статтях Л. Шубіної, І. Шварц, А. Палєнева, О. Ковальова, В. Леонтєва, Ю. Сировецького, Г. Карпова, П. Бісіркіна та ін.

Щодо вивчення проблематики психологічного клімату в педагогічному колективі, то таких досліджень значно менше і вони, переважно, розглядають окремі аспекти:

- морально-психологічний клімат у педагогічному колективі як чинник становлення майстерності вчителя (Г. Виноградова);
- вплив стилю керівництва директора на соціально-психологічну атмосферу в педагогічному колективі (Є. Єрмолаєва);
- підготовку майбутніх психологів до створення психологічного клімату в педагогічному колективі (О. Мешко);
- визначення соціально-психологічних чинників міжособистісних стосунків у педагогічному колективі (Н. Шетеля).

Проблематика психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу розглядалась у публікаціях О. Проскури, у статтях М. Балашова, В. Кузьменко, І. Сингаївської та ін.

Вагомими для нашого дослідження постають висновки М. Молочко. Її дисертацію «Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу» питанням формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу, педагогічним аспектам цього процесу. На основі теоретичного аналізу й емпіричного вивчення стану соціально-психологічного у дошкільних закладах виявлено низку соціально-психологічних, організаційно-управлінських і педагогічних чинників його становлення. Теоретично обґрунтована та експериментально апробована технологія формування сприятливого соціально-психологічного клімату передбачала як цілеспрямовану підготовку майбутніх дошкільних працівників на етапі професійного їх навчання, так і роботу безпосередньо в дошкільному закладі. Особлива увага при цьому надавалася підвищенню психологічної культури

керівників і підлеглих, мотивації педагогічної діяльності співробітників, вдосконаленню організаційно-методичної роботи, оптимізації взаємин у педагогічному колективі [51].

Питання забезпечення комфортного професійного середовища розглядалось у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців, однак до цього часу немає одностайності в трактуванні змісту, сутності, структури й інших аспектів цього феномену. Дослідники погоджуються лише з тим, що це складний багатокомпонентний феномен, аналіз якого потребує комплексного системного підходу.

Як зазначає М. Молочко, серед численних дефініцій, які позначають цей феномен, можна зустріти такі: «комфортне професійне середовище», «сприятливе професійне середовище», «психологічний клімат», «емоційний клімат», «товариська обстановка», «соціологічний мікроклімат», «психологічна атмосфера», «моральна атмосфера», «моральний стан групи», «морально-психологічний клімат», «поле колективу» тощо [51].

Частіше за все поняття «комфортне професійне середовище» ототожнюється дослідниками з поняттям «психологічний клімат». Один з перших дослідників цього феномену В. Шепель трактує психологічний клімат як емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей [81].

О. Анісімов визначає соціально-психологічний клімат як соціально-психологічний феномен, який відображає рівень комфортності існування у спільній діяльності, у груповій взаємодії. «Якщо комфортність пов'язана з індивідуальною оцінкою умов існування в групі, то самі умови розглядаються як груповий «клімат», як особливий стан соціально-психологічних умов, що склалися в групі» [1].

Р. Шакуров пропонує розглядати соціально-психологічний клімат з урахуванням трьох особливостей: психологічної, соціальної та соціально-психологічної. «Психологічна форма клімату, – пише Р. Шакуров, – розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і

властивостях групи (так, можна говорити про атмосферу оптимізму, страху, цілеспрямованості або вольової розслабленості, творчого пошуку й інтелектуальної активності людини тощо)». На його думку, якщо в інтелекті, емоціях, волі фіксувати їхній соціальний зміст, то тут виявлятиметься соціальний аспект, соціально-психологічний аспект виявляється в єдності, згоді, задоволенні, дружбі, згуртованості [80].

Е. Кузьмін вважає, що поняття «психологічний клімат» відображає характер взаємин між людьми, переважаючий тон громадського настрою, рівень управління, умови й особливості праці та відпочинку в цьому колективі [43]. Б. Ломов включає в поняття «психологічний клімат» систему міжособистісних стосунків, психологічних за природою (симпатія, антипатія, дружба); психологічні механізми взаємодії між людьми (наслідування, співпереживання, сприяння); систему взаємних вимог, загальний настрій, стиль спільної трудової діяльності, інтелектуальну, емоційну та вольову єдність колективу [70]. Як зазначає Л. Карамушка, у більшості визначень науковців загальним є твердження про те, що соціально-психологічний клімат – це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища [36].

Найважливішою сферою, де проявляється зміст професійного середовища, є емоційні процеси і стани групи, які виступають ситуаційною характеристикою групової взаємодії. Емоційне життя групи висвітлює те, що відбувається з групою «тут-і-тепер» і що може швидко змінитися під впливом зовнішніх і внутрішніх детермінант. Ця сфера є найбільш чутливою до будь-яких зовнішніх стимулів і становить «енергетичну основу» групової взаємодії. Водночас вона є джерелом і фокусом дії захисних механізмів у групі [59].

Під емоційним станом групи розуміють не просто емоції учасників, не суму їхніх емоційних станів (чи рівнодійну емоційних процесів), а особливе емоційне явище в групі-як-цілому, яке стає відносно самостійним і

незалежним від емоцій окремих індивідів і спроможним здійснювати зворотний вплив на їхні почуття та емоції. Емоційний стан групи передбачає взаємний емоційний обмін у системі «індивід–група», визначає етап і характер групової взаємодії (динаміки–статики), її інтенсивність, рівень усвідомлення і розуміння того, що відбувається в групі [35].

Групова напруженість – це поняття, похідне від поняття «емоційний стан групи», що характеризує ситуацію нестійкої групової рівноваги з переважно негативним емоційним забарвленням. Воно свідчить про порушення балансу між усвідомлюваними і неусвідомлюваними, між відносно вільними і стримуваними (витісненими) груповими емоціями на користь неусвідомлюваних і витіснених

Існує цілий ряд факторів, що визначають соціально-психологічний клімат у колективі:

1. Глобальне макросередовище: обстановка в суспільстві, сукупність економічних, культурних, політичних та інших умов. Стабільність в економічному, політичному житті суспільства забезпечують соціальне і психологічне благополуччя його членів і опосередковано впливають на соціально-психологічний клімат.

2. Локальне макросередовище, тобто організація, в структуру якої входить трудовий колектив. Розміри організації, відсутність функціонально-рольових протиріч, ступінь централізації влади, участь співробітників у плануванні, в розподілі ресурсів, склад структурних підрозділів тощо.

3. Фізичний мікроклімат, санітарно-гігієнічні умови праці. Спека, задуха, погана освітленість, постійний шум можуть стати джерелом підвищеної дратівливості і побічно вплинути на психологічну атмосферу в групі.

4. Задоволеність роботою. Велике значення для формування сприятливого мікроклімату має те, наскільки робота є для людини цікавою, різноманітною, творчою, чи відповідає вона його професійному рівню, чи дозволяє реалізувати творчий потенціал, професійно зростати. Привабливість

роботи залежить від того, наскільки її умови відповідають очікуванням суб'єкта і дозволяють реалізувати його власні інтереси, задовольнити потреби особистості: в хороших умовах праці та гідній матеріальній винагороді; у спілкуванні і дружніх міжособистісних відносинах; успіхів, досягненнях, визнаннях і особистому авторитеті, володінні владою і можливістю впливати на поведінку інших.

5. Характер виконуваної діяльності. Монотонність діяльності, її висока відповідальність, наявність ризику для здоров'я і життя співробітника, стресовий характер, емоційна насиченість, тощо – все це фактори, які опосередковано можуть негативно позначитися на мікрокліматі у робочому колективі.

6. Організація спільної діяльності. Формальна структура колективу, спосіб розподілу повноважень, наявність єдиної мети впливає на мікроклімат.

7. Психологічна сумісність є важливим фактором. Під психологічною сумісністю розуміють здатність до спільної діяльності, в основі якої лежить оптимальне поєднання в колективі особистісних якостей учасників. Людям, які схожі один на одного легше налагодити взаємодію [41].

Науковці констатують, що психологічний клімат, притаманний різним освітнім колективам, може різнитися за своїм змістом і спрямованістю. З огляду на це, виокремлюють три основні види психологічного клімату: з позитивною, негативною і нейтральною спрямованістю.

Клімат із позитивною спрямованістю має назву сприятливого, або оптимального, позитивного, з негативною спрямованістю – несприятливого, або нездорового. Клімат, спрямованість якого чітко не визначено, називається нейтральним. Вивчення теоретичних досліджень засвідчило, що дослідники акцентують увагу на складності феномену психологічного клімату, який є інтегральним станом колективу і включає в себе комплекс різноманітних характеристик [43]. Тому його неможливо визначити за одним показником.

Л. Карамушка, С. Редько, Л. Турчик пропонують у кожному з видів клімату виокремлювати характерні ознаки як суб'єктивного (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру. Зазначені ознаки представлено а таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

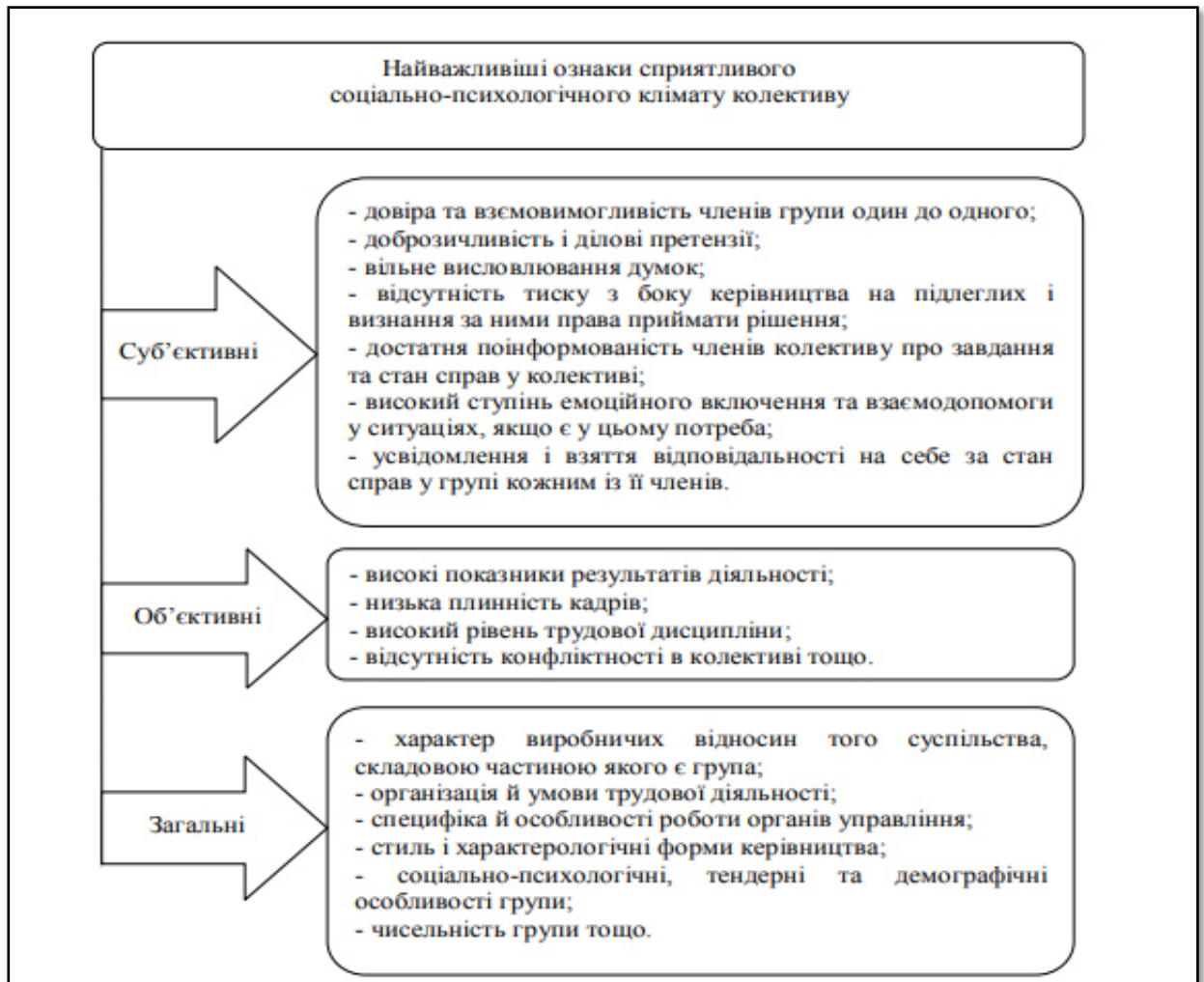
**Ознаки комфортного професійного середовища  
внутрішнього і зовнішнього характеру [36; 70]**

<b>Характер ознак</b>	<b>Зміст ознак</b>
Суб'єктивні ознаки	Можливість для членів колективу вільно виявляти власні думки під час обговорення питань; відсутність тиску керівника на підлеглих; достатня інформованість членів колективу про його завдання та стан справ під час їх виконання; задоволеність приналежністю до колективу; прийняття на себе кожним членом колективу відповідальності за стан справ.
Об'єктивні ознаки	Результативність праці педагогічного колективу; плинність кадрів; стан трудової дисципліни; частота конфліктів тощо.

Отже, основними суб'єктивними ознаками комфортного професійного середовища є:

- довіра і висока вимогливість членів колективу один до одного;
- доброзичливість і ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються усього колективу;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визначення за ними права приймати важливі для колективу рішення;
- достатня інформованість членів колективу про виробничі завдання та стан справ у процесі їх виконання;

- задоволення роботою й приналежністю до колективу;
- взаємоспівчуття і взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ колективу кожним його членом [12].



*Рис. 1.1. Основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату педагогічного колективу [19; 26; 44]*

Такий внутрішній психологічний клімат у колективі зумовлює і відповідні об'єктивні показники позитивного соціальнопсихологічного клімату: високі результати діяльності; трудова дисципліна; низька плинність кадрів; відсутність напруженості, конфліктності в колективі (між рядовими



членами колективу та між керівником і підлеглими). У колективі з позитивним кліматом у співробітників переважає оптимістичний настрій; спостерігається взаємна довіра, почуття захищеності, відкритості. У такій атмосфері співробітники відчують свою значущість і прагнуть до саморозвитку, самореалізації [5].

Позитивний психологічний клімат у колективі не виникає спонтанно, а залежить від низки чинників. Аналіз наукових публікацій з означеної проблематики показав, що дослідники, переважно, вбачають передумовами формування соціально-психологічного клімату в колективі чинники макро- та мікросередовища. Під макросередовищем розуміється соціальний простір, оточення, в межах якого знаходиться і здійснює свою діяльність та чи інша організація.

До чинників макросередовища Л. Карамушка й інші науковці відносять:

1) чинники, зумовлені особливостями соціально-економічного та політичного стану і розвитку країни (політична й економічна нестабільність є причиною виникнення в освітніх організаціях почуття невпевненості, песимізму, відсутності бажання творчо працювати); статус і ставлення до освітянської галузі загалом і до загальної середньої освіти зокрема (ставлення як до чогось другорядного; залишкове фінансування; неможливість упроваджувати передові технології тощо);

3) чинники, пов'язані з особливостями діяльності та стилю керівництва органів управління освітою (чи ведуться пошуки залучення додаткових засобів фінансування; участь у міжнародних проектах тощо);

4) чинники, зумовлені особливостями регіону, в якому функціонує навчальний заклад (чим більше в регіоні наукових, культурних освітніх установ – тим більше можливостей для укладання угод, співробітництва тощо);

5) чинники, зумовлені особливостями впливу вторинних колективів на первинні (до первинних колективів належать колективи предметних кафедр,

методичних об'єднань тощо) [34].

Серед чинників мікросередовища науковці виокремлюють:

1) особливості складу колективу (чисельність співробітників; кваліфікаційно-професійний рівень; статево-вікові особливості; рівень психологічної сумісності членів колективу; індивідуально-типологічні особливості (темперамент, характер, здібності); рівень конфліктності членів колективу тощо);

2) чинники організаційно-управлінської діяльності керівника (рівень психологічної й управлінської культури, стиль керівництва, здійснення профілактичної роботи щодо попередження конфліктів тощо);

3) фізичний мікроклімат, санітарно-гігієнічні та матеріально-технічні й побутові умови (температурний, кисневий режим, якість освітлення, технічне оснащення й інші умови праці можуть стати причиною роздратованості (а це різновид агресивної поведінки) і впливати на психологічну атмосферу в колективі);

4) задоволеність роботою та приналежністю до колективу (задоволеність взаємовідносинами всередині колективу, стосунками з керівником організації, характером, змістом і результатами праці тощо) [36].

Узагальнення теоретичних досліджень засвідчило, що оптимальна модель комфортного професійного середовища в закладі освіти передбачає відмінності щодо віку, життєвого досвіду, повагу до старших, допомогу молодим тощо. На емоційному житті колективу позитивно позначається наявність у ньому чоловіків і жінок. Як правило, різностатеві групи є стабільнішими. Важливо враховувати міжособистісну сумісність – взаємне прийняття партнерів по спілкуванню й спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, соціальних установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик.

Оскільки головною метою формування позитивного психологічного клімату є досягнення такого стану, коли праця приносить працівникам

задоволення, коли вони виконують спільну справу з радістю, то керівник має чітко усвідомлювати, що цього можна досягти лише шляхом ефективної організації праці, відповідного стилю управління, справедливої оцінки і використання оптимальних методів стимулювання працівників, сприяння їх професійному зростанню, а також розуміння їх труднощів і проблем [5].

Отже, аналіз чинників мікросередовища засвідчує особливу значущість ролі керівників закладів загальної середньої освіти у формуванні позитивного психологічного клімату в педколективі, які, з одного боку, мають безпосередній вплив на комплектування кадрового складу колективу, а з іншого – зобов'язані забезпечувати ефективну управлінську діяльність, спрямовану на попередження конфліктів, створення особливої атмосфери задоволення педагогічною працею, виходячи з урахувань особливостей статево-вікового, кваліфікаційного тощо складу педагогічного колективу [51].

Таким чином, комфортне професійне середовище слід розглядати як багатогранне явище, що має різноманітні вияви, або структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями. Одним із критеріїв, що його можна покласти в основу такої класифікації і відповідно – в основу побудови структури комфортного професійного середовища, є такий показник, як ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу [36, с.140].

Виходячи з цього критерію, науковці виокремлюють чотири структурних елементи психологічного клімату, які відображають ставлення членів освітніх колективів до загальної справи, один до одного, світу в цілому, самих себе. Перші дві складові є первинними, тобто найпоказовішими і найбільш безпосередніми виявами психологічного клімату. Наступні – вторинні, більш опосередковані, оскільки вони зумовлюються не лише життєдіяльністю конкретного освітнього колективу, а й іншими факторами (соціальними та власне особистісними) [34, с.140].

У свою чергу, всі вияви комфортного професійного середовища мають

два основних параметри:

а) предметний (спрямованість уваги та характер сприйняття працівниками закладу дошкільної освіти тих чи інших сторін їхньої діяльності);

б) емоційний (задоволення або незадоволення цією діяльністю).

Крім названого, основні структурні елементи комфортного професійного середовища можуть бути виділені і на підставі іншого критерію – міри репрезентації в ньому психологічних, соціальних і соціально-психологічних виявів. Відповідно у структурі комфортного професійного середовища науковці виокремлюють такі основні аспекти: психологічний, соціальний та соціально-психологічний [35, с. 20-22].

Психологічний аспект клімату знаходить відображення в інтелектуальних, емоційних та вольових станах і властивостях колективів закладів освіти. Варто підкреслити, що одним освітнім колективам притаманна атмосфера інтелектуальної активності і творчого пошуку, цілеспрямованості, оптимізму, а іншим – інтелектуальна і творча інертність, відсутність нових підходів до організації навчально-виховного процесу та науково-методичної діяльності, песимізм, відсутність вольових дій та бажань долати труднощі, які виникають при досягненні поставлених перед колективом цілей [7].

Соціальний аспект відображає міру репрезентованості у кліматі освітніх організацій соціальних вимог, які висуває суспільство в даний конкретний період його розвитку. Відповідно у структурі клімату можна виокремлювати політичний, моральний, діловий, естетичний та інші його складові. У кожному із них психологічний аспект може мати свій специфічний зміст. Соціально-психологічний аспект знаходить відображення в інтегрованих показниках групової психології, що є значущими для збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей. Ідеться про такі характеристики колективу, як єдність, згуртованість, міра взаємодопомоги, близькості членів колективу,

подібності їхніх думок, оцінок, настановлень. Коли йдеться про зміст та природу психологічного клімату, завжди необхідно брати до уваги те, що це суб'єктивне утворення (те, що відображається), одне з психологічних явищ, які виникають у групах та колективах [16].

Об'єктивною реальністю, яка знаходить відображення у комфортному професійному середовищі, є його реальна життєдіяльність – конкретні види діяльності, які здійснюються членами колективу, способи їх взаємодії між собою, організаційна культура.

Комфортне професійне середовище як суб'єктивне утворення може по-різному усвідомлюватись членами колективу. Від міри розуміння керівниками ролі психологічного клімату в процесі діяльності освітніх установ, від уміння керівників діагностувати особливості різних видів клімату, виявляти фактори, що впливають на його розвиток, адекватно та оперативно визначати шляхи його оптимізації значною мірою залежить ефективність управління закладом освіти [36, с. 142-143].

Психологічний клімат, який спостерігається у різних освітніх колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це, виокремлюють три основних види психологічного клімату: із позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю. Клімат із позитивною спрямованістю називають сприятливим, або здоровим, із негативною спрямованістю – несприятливим, або нездоровим; спрямованість якого чітко не визначена – нейтральним. Кожен із зазначених видів клімату має характерні ознаки – як суб'єктивного (внутрішнього), так і об'єктивного (зовнішнього) характеру [43].

Варто відмітити, що сприятливий психологічний клімат характеризується певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню суть:

- довіра і висока вимогливість членів колективу;
- доброзичливість і ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що

стосуються всього колективу;

- відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення;

- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;

- достатня поінформованість усіх про основні завдання колективу та стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі;

- створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника;

- задоволення роботою (її змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу;

- взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях;

- прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом;

- уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його дальший розвиток [34, с. 183-184].

Такий внутрішній психологічний клімат в колективі зумовлює і відповідні об'єктивні (зовнішні) показники сприятливого психологічного клімату, зокрема, це:

- 1) високі результати діяльності закладів освіти (організаторської, педагогічної, науково-методичної);

- 2) міцна трудова дисципліна;

- 3) низька плинність кадрів;

- 4) відсутність напруженості, конфліктності у колективі (як між «рядовими» членами колективу, так і між керівником та підлеглими) [51].

Несприятливий психологічний клімат в освітніх колективах характеризується прямо протилежними ознаками: члени таких колективів байдуже ставляться один до одного і до колективу в цілому; не вболівають за

стан справ; «відпрацьовують» необхідні години і не виявляють інтересу до того, що їх безпосередньо не стосується. Можна стверджувати, що за несприятливого психологічного клімату колектив і кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного, вони наче «розведені» в часі та просторі. Це призводить і до невисоких результатів у роботі, до незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи тощо.

Нейтральний психологічний клімат характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік. Психологічний клімат в закладі дошкільної освіти є свого роду й екологічною характеристикою, яка забезпечує ефективну взаємодію освітнього колективу в цілому і зокрема кожного його члена з оточенням [63, с. 409-421].

## **1.2. Професійне середовище закладу дошкільної освіти як об'єкт управління**

Сутність професійного середовища розглядається сучасними науковцями у межах комплексу наукових підходів: структурного, нормативного, функціонального, біхевіористського, соціокультурного, процесного, порівняльного.

Структурний підхід відповідає на питання: який структурний підрозділ має за характером професійної спеціалізації вирішувати певну функцію, завдання. Даний підхід базується на принципі домінування ролі різних типів організаційної структури при вирішенні завдань організації [71, с. 266]. З цієї позиції створення та діяльність кожного структурного підрозділу має спрямовуватися на виконання визначених місії, функцій, завдань, повноважень тощо. Структурний підхід реалізовується у визначенні певної структури (як впорядкованого, систематизованого переліку, сукупності, комплексу, а то й системи) процесів, явищ, дій, норм, а також функцій, завдань; а сама структура покладається в основу певної системи [72].

Так, в основу системи управління персоналом, запропонованої А. Кібановим, покладено структурний підхід у визначенні професійного середовища з позиції забезпечення ним роботи з кадрами:

- підсистема планування і маркетингу персоналу (з переліком комплексу відповідних функцій);
  - підсистема наймання та обліку персоналу;
  - підсистема трудових відносин;
  - підсистема умов праці;
  - підсистема розвитку персоналу;
  - підсистема мотивації та стимулювання персоналу;
  - підсистема соціального розвитку;
  - підсистема розвитку організаційних структур управління;
  - підсистема правового забезпечення управління персоналом;
- підсистема інформаційного забезпечення управління персоналом [38].

З наведеного переліку функціональних підсистем зрозуміло, що заклад дошкільної освіти має таку структуру управління, що у ньому деякі підсистеми виконують схожі (споріднені, а то й взаємозалежні функції). Так, схожими за своїм змістом та спрямованістю на педагогічний колектив є функція «проведення аудиту персоналу» (підсистеми планування й маркетингу персоналу), функція «організація співбесіди, оцінки, відбору та прийому персоналу» (підсистеми наймання й обліку персоналу), функція «соціально-психологічна діагностика» (підсистеми трудових відносин), «оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу, атестація (підсистеми розвитку персоналу) [38].

Завдяки цьому можна зробити висновок, що деякі з однорідних функцій можуть належати різним функціональним підсистемам. Цей висновок особливо стосується безпосередньої взаємозалежності деяких з функціональних підсистем системи управління персоналом у процесі їхнього впливу на професійну діяльність, процес професіоналізації персоналу. В



умовах закладу дошкільної освіти завідувач та методист обіймають у своїх посадових обов'язках комплекс зазначених вище функцій, зокрема: наймання й обліку персоналу, організацію трудових відносин, мотивацію та стимулювання персоналу.

Отже, структурний підхід до визначення професійного середовища може включати його розуміння як певних структурних підрозділів, спрямованих на виконання певних функцій, завдань (загальних та специфічних) тощо, так і власне розуміння структури останніх, їх описання, визначення важливості, послідовності в реалізації загальної місії, цілей діяльності державного органу (його структурного підрозділу) [71].

Сутність нормативного підходу полягає в тому, що він допомагає віднайти ті найсуттєвіші ознаки його загальної побудови, яким професійне середовище повинне відповідати в ідеалі. Цей підхід орієнтує керівництво закладу дошкільної освіти на розроблення відповідного ідеалу устрою професійного середовища, напрямів його втілення згідно з цінностями, нормами та ін., встановленими в даній сфері професійної діяльності [8].

Нормативний підхід передбачає нормативно-правову розробку та застосування нормативів, що визначають, склад і зміст загальних та специфічних функцій та завдань управління тип організаційної структури, поділ та кооперацію праці керівників та працівників структурних підрозділів по роботі з персоналом тощо.

Серед нормативних елементів професійного середовища можуть вважатися системи (підсистеми) професійного розвитку персоналу, юридичного (нормативно-правового), адміністративного, функціонального, інформаційного, організаційного, соціального, фінансового, технічного забезпечення діяльності закладу освіти. Іншими є професійно-діяльнісні норми для персоналу (професійна культура (норми поведінки), професійна компетентність, професійна наміри, норми (стандарти) професійної діяльності в цілому, профілі компетентностей, посадові інструкції та ін.) [12].

Науковці вважають, що більш конструктивним і логічним у процесі

переходу аналізу від проблем визначення норм, структури професійного середовища, є функціональний підхід, у якому основі попереднього досвіду, на основі аналогів або певних теоретичних стандартів встановлюється певний вихідний набір типових внутрішніх та зовнішніх функцій, які деталізуються та пов'язуються з конкретним державним органом, з його структурними підрозділами. Ідея функціонального підходу полягає в визначенні границь між структурними підрозділами по принципу функціональних областей [71, с. 267].

Функціональний підхід, на відміну від нормативного, робить наголос на практичній діяльності, допомагає виявити ті якості або властивості, якими професійне середовище наділене як реальний суб'єкт управління. В. Лук'яніхін розглядає пересування персоналу через призму лише адміністративних функцій організації. Це – підвищення по службі, пониження, переведення, припинення трудового договору тощо [45].

Управління персоналом, з позиції В. Воронкової, охоплює більш широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів:

- найом, відбір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності персоналу та її використання;
- організація праці і дотримання ділових відносин;
- управління конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі;
- навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- управління кар'єрою, службово-професіональним просуванням;
- управління поведінкою персоналу в організації;
- управління соціальним розвитком кадрів;
- вивільнення персоналу [14, с. 44-45].

На думку В. Воронкової концепція управління персоналом організації

передбачає аналіз забезпечення: інформаційного; технічного; нормативно-методичного; правового; документознавчого забезпечення системи управління персоналом [14], що може реалізовуватися як у визначенні системи певних структурних підрозділів, так і як норма в управлінні персоналом.

Отже, виходячи з цього підходу, у системі (структурі, комплексі) функцій професійного середовища можна виділити три основних елементи, на які власне і спрямовані означені функції:

- 1) статус професійного середовища у загальній місії закладу дошкільної освіти;
- 2) роль та значення професійного середовища;
- 3) спрямованість професійного середовища (зовнішня та внутрішня).

Функціональний підхід може поєднуватися із системним, структурним, структурно-функціональним та іншими науковими підходами. Оскільки функції повинні виконувати або елементи організації, або групи елементів об'єднані в деякі підрозділи, то для виконання складних завдань неминуче елементи необхідно об'єднувати в деякі структури. Так виникає структурно (системно)-функціональний підхід, який неминуче переймає деяку частину недоліків структурного підходу. Структурно-функціональна схема була і є основою побудов технік організації та організаційних технологій як класичної, неокласичної так і сучасної ситуаційної теорії менеджменту [72].

Сутність біхевіористського методу полягає у вивченні вже сформованого професійного середовища за допомогою конкретного дослідження поведінки окремих особистостей і професійних груп; моделювати норми, структуру (побудову), функції професійних середовищ, виходячи з необхідності формування бажаної професійної культури або професійної поведінки як одного з основних показників організаційної (корпоративної) культури, яка і є відображенням комплексів ментальних, культурних, соціально-психологічних, поведінкових, морально-етичних та інших якостей персоналу, визначена багатьма класиками сучасного

менеджменту [34].

Організаційна (корпоративна) культура впливає на ступінь реалізації цінностей та цілей закладу дошкільної освіти (організації), з одного боку, безпосередньо, а з іншого – через удосконалення управління персоналом; центральний фактор усієї системи – особистість співробітника, педагога, що розглядається як складна унікальна система, як самоцінне явище, носій професійної культури [47].

Працівник закладу освіти, як і будь-якої іншої організації, здійснює якусь частину діяльності, але одночасно він засвоює власну роль, значення та можливості в організації, забезпечує зв'язок між різними факторами, що забезпечують розвиток закладу освіти і нарешті – у процесі праці творить самого себе, свою особистість, збагачуючи або втрачаючи сформованість значного комплексу особистих та професійних якостей, включаючи ментальні, соціально-психологічні. Якості, що вказують на сформованість професійної культури в інституційному середовищі закладу дошкільної освіти мають формуватися свідомо, цілеспрямовано, комплексно, з використанням системного підходу, реалізуючись через систему функцій управління персоналом, які відображаються у нормативно-правовій базі, у механізмах (процедурах) кадрової роботи, в загальному процесі управління процесом їхньої професіоналізації та розвитку професійної мобільності [7].

Біхевіористський підхід може поєднуватися з іншими підходами, у тому числі соціокультурним, коли на меті постають питання типологізації професійного середовища згідно з типами організаційної культури закладу освіти.

В основу біхевіористського методу, на думку науковців, повинні бути покладені наступні парадигми:

- 1) професійна діяльність має особистісний вимір;
- 2) домінуючими мотивами професійної поведінки є як ступінь сформованості комплексу психологічних, внутрішніх мотивів (ціннісно-орієнтаційних, потребомотиваційних якостей), сформованість яких перебуває

у тісній взаємодії з комплексом компетентнісних якостей, включаючи професійну культуру (культурну мобільність), що комплексно відображається на діяльнісних характеристиках персоналу;

3) важливими об'єктивними факторами процесу формування відповідної поведінки персоналу є фактори професійного середовища, важливі у процесі розвитку його професіоналізму та мобільності, серед яких особливе значення має професійне виховання;

4) явища у професійному розвитку можуть вимірюватися кількісно, що передбачає використання кількісних методів дослідження [71].

Процесний підхід (А. Файоль) включає розуміння управління як універсального процесу, який складається з певних управлінських функцій – планування, організації, розпорядження, координації, контролю. У подальшому кількість функцій розширювалася – мотивація, комунікації, оцінка, прийняття рішень, набір персоналу, ведення переговорів, укладання угод. З позиції процесного підходу управління є серією безперервних взаємопов'язаних дій, тобто як сукупність вказаних функцій, а організація розглядається поза межами оточуючого середовища [14, с. 39].

Основну відмінність процесного підходу від функціонального та від структурного І. Черленяк вбачає в тому, що цей підхід орієнтований не на функції, не на організаційну структуру, а орієнтований в першу чергу на процеси створення проміжних або кінцевих форм продукту (освітніх послуг). Даний підхід базується на об'єднанні окремих функцій управління в певні процеси управління, даний підхід межує з поняттям «діяльність». При цьому система управління закладом дошкільної освіти орієнтується як на управління кожним продуктивним процесом зокрема, так і на взаємодією продуктивних процесів в організації як цілого. При процесному підході повинна бути передбачена система оцінки якості кожного продуктивного процесу як автономно, так і в розмірах організації як цілого, причому для всієї сукупності продуктивних процесів [71, с. 269].

Отже, процесний, діяльнісний та функціональний підходи до

визначення поняття «професійне середовища» лише доповнюють один одного. Сукупність певних функцій, об'єднаних навколо завдання виконання місії, забезпечення напрямів діяльності, досягнення поточних та стратегічних цілей, результатів як в управлінні державним органом, так і його персоналом і є важливою ознакою та перевагою процесного підходу.

Порівняльний підхід передбачає зіставлення об'єктів, які мають риси схожості (наявних професійних середовищ), з метою виявити їхні загальні риси та особливості. Використання порівняльного методу дає змогу з'ясувати ідентичне і специфічне в організації професійної та посадової діяльності, сприяє плідному дослідженню та використанню досвіду різних професій, соціально-професійних (професійних) груп та спільнот [12].

Системний підхід розглядає професійне середовище як цілісний, організований з різними ступенями складності, відносно саморегульований механізм, який постійно взаємодіє з навколишнім середовищем через «вхід» і «вихід» системи. Системний метод допомагає оцінити професійне середовище згідно різних критеріїв (процесуальних, нормативних, діяльнісних, поведінкових, критеріїв результативності, ефективності виконання певних функцій, завдань або їх сукупності) і на цій основі приймати конкретні управлінські рішення [41].

Зазначені вище наукові підходи у цілому відображають характеристику будь-якої організації. У зазначеному контексті слід говорити про заклад освіти не лише як окремий тип освітньої установи, але й як об'єкт управління, що має певну специфіку.

М. Мармаза виділила такі особливості закладу освіти.

1. Мета освітньої організації полягає у формуванні освіченої, творчої, фізично та здорової особистості. Тобто кінцевим «продуктом» є особистість. Ця мета докорінно відрізняється від цілей виробничих чи комерційних організацій, які спрямовують свою діяльність на виготовлення або поширення неживого продукту. Відтак відповідальність у досягненні мети та завдань освітніх організацій значно вища за складністю та моральною

відповідальністю.

2. В якості об'єктів управління виступають педагоги, інший персонал, учні, їхні батьки. Ці об'єкти є складними та багатоаспектними, так як відрізняються за такими параметрами, як:

- вік: від 6 до 60-70 років, що вимагає знати та враховувати в роботі вікові особливості людей різних вікових груп;

- соціальний статус, що вимагає від керівника знаходження спільної мови в роботі і з представниками так званої еліти і з безробітними, з бізнесменами та сантехніками, з матерями-одиначками та багатодітними сім'ями тощо і потребує глибоких психологічних знань, витримки, тактовності;

- гендерний аспект. Особливості роботи в здебільше жіночих педагогічних колективах досить складні для керівника-чоловіка та керівника-жінки. Необхідно враховувати особливості жіночої психіки, поведінки. Складним є виконання багатьох традиційно чоловічих видів робіт за допомогою невеликої кількості чоловіків-педагогів;

- дитячий колектив. Не сформованість дитячої психіки, підвищена чутливість, емоційність, відсутність стійких етично-духовних основ розвитку, підвищена довіра до дорослих.

3. Особливості результатів діяльності освітніх організацій полягають у тому, що вони:

- пов'язані із розвитком особистості;
- відстрочені у часі (не можна побачити їх дію у повній мірі зразу);
- не мають чіткого зворотного зв'язку;
- не мають чітких параметрів виміру;
- мають високий процент суб'єктивізму під час оцінювання.

4. До специфічних особливостей управлінської діяльності закладі освіти можна віднести такі, як:

- підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан навчально-виховного процесу в цілому, за техніку безпеки, за прийняття

рішень тощо;

- велика кількість напрямів та видів діяльності та неможливість оволодіти всіма досконало (педагогіка, психологія, управління, економіка тощо);

- домінування комунікативної функції з огляду на те, що управління закладом освіти здійснюється через взаємодію з іншими учасниками навчально-виховного процесу;

- різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків у результатах діяльності; різні мотиви діяльності, різні ступені зрілості учасників навчально-виховного процесу;

- творчий характер управлінської діяльності, зумовлений ситуаціями, які вносять елементи новизни у звичну діяльність керівника;

- висока нервово-психічна напруга, постійний стан неспокою, що є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в школі [47, с. 16].

Враховання зазначених вище особливостей закладу освіти суттєво впливають на процес створення комфортного професійного середовища в ньому.

### **Висновки до розділу 1**

Аналіз наукових праць з проблем дослідження дозволив зробити висновок, що комфортне професійне середовище закладу дошкільної освіти слід розглядати як складну інтегровану характеристику колективу, яка емпірично виявляється в домінуючому відносно стійкому груповому настрої, який є результатом відображення членами колективу міжособистісних взаємин, які опосередковані цілями й змістом професійно-педагогічної діяльності та специфікою роботи дошкільного закладу

Серед головних структурних компонентів комфортного професійного середовища – система ставлень його членів: до виконання професійно-рольових функцій; до колег і керівництва дошкільним закладом; до світу в



цілому та самого себе. Його слід розглядати в єдності когнітивного (усвідомленні цілей і завдань педагогічної діяльності; виявлення педагогічної концепції та міра її узгодженості з педагогічними поглядами колег; соціально-перспективна поінформованість про колектив і його членів), емоційної (задоволеність членством у колективі та характером міжособистісних взаємин у ньому; прийняття стилю керівництва й професійного спілкування) і поведінкової (спосіб професійної самореалізації, активність у професійному та соціальному житті колективу) сторін функціонування педагогічного колективу та діяльності окремих його членів.

Сутність професійного середовища розглядається сучасними науковцями у межах комплексу наукових підходів: структурного, нормативного, функціонального, біхевіористського, соціокультурного, процесного, порівняльного. Зазначено, що заклад освіти має свої специфічні особливості, що впливають на створення та підтримку комфортного професійного середовища. Тсакими особливостями є те, що мета закладу освіти докорінно відрізняється від цілей виробничих чи комерційних організацій. В якості об'єктів управління виступають педагоги, інший персонал, учні, їхні батьки, що є складними та багатоаспектними об'єктами. До специфічних особливостей управлінської діяльності закладі освіти належить підвищена відповідальність за свої дії, за діяльність вчителів, за стан навчально-виховного процесу в цілому, за техніку безпеки, за прийняття рішень тощо; велика кількість напрямів та видів діяльності; домінування комунікативної функції; різний рівень зацікавленості керівника, педагогів, учнів, батьків у результатах діяльності; різні мотиви діяльності, різні ступені зрілості учасників навчально-виховного процесу; творчий характер управлінської діяльності; висока нервово-психічна напруга, постійний стан неспокою, що є наслідком персональної відповідальності за все, що відбувається в школі.

## РОЗДІЛ 2.

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

### 2.1. Критерії та показники комфортного професійного середовища закладу освіти

Проведений нами аналіз поняття «комфортне професійне середовище закладу освіти», з'ясування його структури створило підґрунтя для виокремлення компонентів, критеріїв та відповідних показників, що в сукупності визначають зміст зазначеного поняття.

Результати аналізу довідкової літератури та низки наукових розвідок, присвячених з'ясуванню сутності понять «критерій», «показник» засвідчують наявність поліаспектності в їх визначенні. Так, у тлумачному словнику української мови визначено критерій як підставу для оцінки, визначення або класифікації чогось, мірило [10, с. 588].

В енциклопедичному словнику критерій пояснено як засіб судження, ознаку, на основі якої здійснюється оцінка, визначення або класифікація будь-чого; мірило оцінки [65, с. 663].

У Новітньому філософському словнику подано таке тлумачення поняття «критерій»: засіб перевірки того або іншого підтвердження гіпотези, теоретичної побудови, визначення або класифікацію чого-небудь [31].

На думку С. Іванової, критерії мають відображати динаміку вимірюваної якості в просторі й часі та розкриватися через показники, за інтенсивністю прояву яких можна робити висновки про рівень сформованості певного критерію [53, с. 153].

Науковці вважають, що ознака, яка використовується в якості критерію, може бути виражена якісною або кількісною характеристикою. Проте в педагогічних дослідженнях перевага надається якісним характеристикам досліджуваних явищ чи процесів, що зберігає описовість

наукових пошуків і ускладнює статистичну обробку та уніфікацію.

Більшість дослідників усі критерії, що мають відношення до професіоналізму й професійної компетентності керівника як ініціатора створення комфортного професійного середовища комподіляють на дві групи:

1) об'єктивні критерії – ті, що характеризують відповідність спеціаліста вимогам професії, а саме:

а) критерії, що відносяться до нормативних показників успішності реалізації діяльності (зовнішні результативні);

б) критерії, які характеризують рівень професійної кваліфікації об'єкта праці, розвитку професійно важливих якостей (внутрішні змістовні);

2) суб'єктивні критерії, що характеризують ступінь відповідності професії вимогам спеціаліста [39, с. 67].

Усі науковці переконані, що критерії мають відповідати певним вимогам, дотримання яких уможлиблює різноманітні дослідження педагогічних явищ та порівняння їх результатів. Слід зазначити, що вимоги до критеріїв досить різноманітні, проте найчастіше науковці виокремлюють серед них об'єктивність, надійність і простоту виміру.

О. Жихорська на основі аналізу низки педагогічних досліджень виокремлює такі загальні вимоги до критеріїв:

1) критерії повинні відображати основні закономірності функціонування об'єкта;

2) критерії мусять мати суттєві ознаки предмета, тобто відображати необхідні ознаки та якості через свою сутність ці якості та ознаки мають бути стійкими і постійними;

3) за допомогою критеріїв повинні встановлюватися зв'язки між усіма компонентами явища, що аналізується;

4) критерії повинні розкриватися через низку показників, залежно від прояву яких можна робити висновки про більший чи менший ступінь вираження даного критерію;

5) критерії мусять відбивати динаміку вимірюваної якості в часі та просторі;

6) якісні показники повинні виступати в єдності з кількісними показниками та доповнювати один одного [29, с. 34].

У розрізі нашого дослідження цінними є вимоги до системи критеріїв, виокремлені Л. Задорожною-Княгницькою, а саме:

- 1) мінімізація системи критеріїв;
- 2) максимальна інформативність;
- 3) адекватність цілям і завданням дослідження;
- 4) порівнюваність критеріїв з міжнародними критеріями;
- 5) легкість в обчислюваннях та вимірюваннях;

6) дотримання морально-етичних норм під час відбору критеріїв та збору інформації, що носить особистісний або конфіденційний характер [30, с. 202].

С.Карплюк вважає, що основними параметрами сприятливого соціально-психологічного клімату є:

1) тривалість (характеризується стійкістю професійно-психологічних мотивів, їх незмінністю протягом всього періоду професійної діяльності, хронологічною послідовністю);

2) реалістичність (постійне оцінювання особистістю уявлень про професію з точки зору реалізації очікувань від неї; здатність особистості диференціювати в уявленнях про професійну діяльність реальне і фантазію; реально оцінювати себе як особистість та свої професійні знання і можливості);

3) диференційованість (вміння виділяти з традиційної загальної психолого-педагогічної підготовки необхідну інформацію для вирішення тих чи інших педагогічних завдань);

4) комплексність (синтезований підхід до інтегральних утворень, який включає як весь арсенал нагромаджених знань: методологічних, методичних, технологічних, так і фахові, психологічні, педагогічні, які забезпечують

ефективне вирішення освітніх, виховних та розвивальних завдань);

5) активність (наполеглива робота в напрямку від надбаного до не досягнутого);

6) узгодженість (ступінь зв'язаності всіх мотивів активності студента);

7) динамічність (характерною ознакою є рух формування і розвитку від умовного початкового рівня (інтерес до професійної діяльності) до умовної сформованості (професійної зрілості);

8) оптимістичність (ступінь упевненості в досягненні професійної мети та у собі) [37].

Науковець стверджує, що процес формування сприятливого соціально-психологічного клімату особистості в групі – це формування таких головних, домінуючих, провідних мотивів поведінки та діяльності особистості педагога, які підпорядковують собі другорядні мотиви, і в яких віддзеркалюється віддалена, узгоджена, тривала, життєво важлива професійна мета; загалом, це те, що педагога цікавить, захоплює, над чим працює, що цінує, до чого прагне зараз [37].

У таблиці 2.1 наведено порівняльну характеристику показників, які властиві сприятливому (зрілому, здоровому) та несприятливому (незрілому) професійному середовищу.

*Таблиця 2.1.*

**Порівняльна характеристика показників сприятливого та несприятливого професійного середовища**

<b>Сприятливий (зрілий, здоровий) педагогічний колектив</b>	<b>Несприятливий (незрілий) педагогічний колектив</b>
Переваги творчого, професійного настрою протягом робочого дня. відсутність на лекціях та семінарах	Низька активність при обговоренні робочих питань.
Почуття групової згуртованості та товаришкості.	Часті конфлікти між педагогами й відсторонення колективу від їх спільного вирішення

## Продовження табл. 2.1

Високий рівень професійної свідомості педагогів, критика й самокритика.	Відсутність критики та самокритики
Гарні взаємозв'язки між педагогами.	Поширення чуток один про одного.
Рівномірність розподілу об'єму навантаження на кожного педагога.	Даремна трата часу, що розрахована на робочий день.
Своєчасність та об'єктивність вирішення конфліктних ситуацій.	Часті порушення робочої дисципліни.
Справедливість в оцінці діяльності кожного члена колективу, а також розподіл винагороди.	Прихована критика умов праці.
Використання можливостей неформального лідерства для розв'язання професійних задач.	Відкрите небажання брати участь у житті колективу.
Колективне обговорення варіантів важливих рішень, що приймаються.	Неточне або часткове виконання рішень колективу і дотримання порад керівництва, пряме їх ігнорування
Цілковита згода надати допомогу товаришам.	Систематичні запізнення на роботу.

Отже, комфортне педагогічне середовище закладу освіти – це багатогранне явище, яке має різноманітні вияви, або структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями. Одним із критеріїв, що його можна покласти в основу такої класифікації і відповідно – в основу побудови структури психологічного клімату, є такий показник, як «ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу» [36, с.140]. Виходячи з цього критерію, можна виокремити чотири структурних елементи сприятливого професійного середовища, які відображають ставлення членів освітніх колективів до загальної справи, один до одного, світу в цілому,

самих себе.

Слід зазначити при цьому, що перші дві складові є первинними, тобто найпоказовішими і найбільш безпосередніми виявами психологічного клімату. Наступні – вторинні, більш опосередковані, оскільки вони зумовлюються не лише життєдіяльністю конкретного освітнього колективу, а й іншими факторами (соціальними та власне особистісними).

У свою чергу, всі вияви комфортного професійного середовища мають два основних параметри:

а) предметний (спрямованість уваги та характер сприйняття працівниками закладу дошкільної освіти тих чи інших сторін їхньої діяльності);

б) емоційний (задоволення або незадоволення цією діяльністю).

Крім названого, основні структурні елементи комфортного педагогічного колективу можуть бути виділені і на підставі іншого критерію – міри репрезентації в ньому психологічних, соціальних і соціально-психологічних виявів. Відповідно у структурі комфортного професійного середовища можна виокремити такі основні аспекти:

- психологічний;
- соціальний;
- соціально-психологічний [4, с. 20-22].

Психологічний аспект знаходить відображення в інтелектуальних, емоційних та вольових станах і властивостях колективів закладів дошкільної освіти. Варто підкреслити, що одним освітнім колективам притаманна атмосфера інтелектуальної активності і творчого пошуку, цілеспрямованості, оптимізму, а іншим – інтелектуальна і творча інертність, відсутність нових підходів до організації навчально-виховного процесу та науково-методичної діяльності, песимізм, відсутність вольових дій та бажань долати труднощі, які виникають при досягненні поставлених перед колективом цілей [20].

Соціальний аспект відображає міру репрезентованості в колективах соціальних вимог, які висуває суспільство в даний конкретний період його

розвитку. Відповідно у структурі сприятливого педагогічного середовища закладу освіти можна виокремлювати політичний, моральний, діловий, естетичний та інші його складові. У кожному із них психологічний аспект може мати свій специфічний зміст.

Соціально-психологічний аспект знаходить відображення в інтегрованих показниках групової психології, що є значущими для збереження цілісності колективу та його функціонування як відносно самостійного об'єднання людей. Ідеться про такі характеристики колективу, як єдність, згуртованість, міра взаємодопомоги, близькості членів колективу, подібності їхніх думок, оцінок, настановлень [13].

Комфортне професійне середовище характеризується певними суб'єктивними ознаками, які розкривають його внутрішню суть:

- довіра і висока вимогливість членів колективу;
- доброзичливість і ділова критика;
- вільне висловлювання власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення;
- чуйність, але водночас вимогливість керівника у ставленні до кожного члена колективу;
- достатня поінформованість усіх про основні завдання колективу та стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі;
- створення в колективі умов для активної професійної та творчої діяльності, самореалізації, самоствердження та саморозвитку кожного працівника;
- задоволення роботою (її змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу;
- взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним



його членом;

– уболівання за честь колективу, бажання зробити посильний внесок у його дальший розвиток [18].

Також слід зазначити, що проблема довіри людей один до одного в організації є однією із найбільш актуальних проблем, що сьогодні досліджуються в організаційній психології [34, с. 183-184]. Такий внутрішній психологічний клімат в колективі зумовлює і відповідні об'єктивні (зовнішні) показники комфортного професійного середовища, зокрема, це:

1) високі результати діяльності установ середньої освіти (організаторської, педагогічної, науково-методичної);

2) міцна трудова дисципліна;

3) низька плинність кадрів;

4) відсутність напруженості, конфліктності у колективі (як між «рядовими» членами колективу, так і між керівником та підлеглими).

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

За несприятливого психологічного клімату колектив і кожен працівник існують ніби ізольовано один від одного, вони наче «розведені» в часі та просторі. Це призводить і до невисоких результатів у роботі, до незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, зумовлює бажання змінити місце роботи тощо. Нейтральний психологічний клімат характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік. Психологічний клімат в закладі дошкільної освіти є свого роду й екологічною характеристикою [63, с. 409-421], яка забезпечує ефективну взаємодію освітнього колективу в цілому і зокрема кожного його члена з оточенням.

Л. Лескова вважає, що критеріями комфортного середовища педагогічного колективу в закладі освіти можуть слугувати наступні характеристики:

- на рівні колективної свідомості: розуміння суспільних цілей; позитивна оцінка власної виробничої діяльності; оптимістичний (життєрадісний) настрій, домінуюче в процесі життєдіяльності колективу;
- на рівні поведінки: сумлінне, ініціативне ставлення членів колективу до виконуваних обов'язків; високий рівень розвитку колективізму (взаємної відповідальності, вимогливості, взаємодопомоги у виробничих та особистих відносинах); низький рівень конфліктності і міжособистісних відносинах, відсутність порушень трудової дисципліни; відсутність чи незначна плінність кадрів; вільне обговорення усіх питань, невимушеність атмосфери, доброзичливість критики [44].

Найважливішими ознаками комфортного професійного середовища в закладі освіти є: суб'єктивні та об'єктивні ознаки.

Суб'єктивні ознаки:

- довіра та взємовимогливість членів групи один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

Об'єктивні ознаки:

- високі показники результатів діяльності;

- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо [5].

Отже, основними факторами, які впливають на утворення сприятливого професійного середовища в закладі освіти, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

## **2.2. Роль керівника закладу освіти у забезпеченні комфортного професійного середовища**

Модернізація управління закладом освіти вимагає висококваліфікованого керівника, який досконало володіє організаційними, комунікативними, професійними здібностями, що уможливають створення ним комфортного психологічного клімату в педагогічному колективі.

Ефективність управління сучасними закладами освіти значною мірою залежить не лише від урахування їхніми керівниками психологічних особливостей індивідуальних об'єктів управління (соціальних позицій та ролей окремих працівників установ соціальної сфери, особливостей мотивації їхньої діяльності та поведінки), а й від уміння управлінського персоналу діагностувати психологічні характеристики групових об'єктів управління (якими є колективи установ соціальної сфери), зокрема враховувати особливості психологічного клімату колективу та прогнозувати його розвиток [14].

Особистісними характеристиками керівника, який прагне сприяти згуртованості колективу, мають бути: визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність [6].

Для менеджера колектив – головна опора у його роботі. Управлінська

діяльність пов'язана із подоланням значної кількості найрізноманітніших труднощів на шляху досягнення цілей колективу, у подоланні яких і проявляється воля колективу і воля керівника. Управлінська діяльність направлена насамперед на зміну дійсності. А це неможливо без наявності самої широкої гами вольових якостей, що проявляються з боку керівника. Адже основна мета управління – вплив на результати праці, формування задоволеності роботою у працівників, розкриття позитивних рис їх особистості [55].

Одним із показників успішної діяльності керівника є рівень сформованості комфортного середовища в закладі освіти. Колектив впливає на загальну мотиваційну орієнтацію працівників, формує риси характеру своїх членів (бажання допомогти одне одному, взаємоповагу тощо). Виробнича атмосфера залежить від людських взаємин, спільних позицій та ціннісних орієнтацій членів колективу.

Формування здорової моральної атмосфери у педагогічному колективі – складний і тривалий процес. Головна його мета – досягнення такого становища, коли праця приносить працівникам задоволення, коли вони виконують спільну справу з радістю. Прийти до цього можна лише через вмилу організацію праці, справедливу оцінку і винагородження працівників, сприяння їх професійному зростанню, а також розуміння їх труднощів і проблем [6].

Діяльність і поведінка керівника закладу освіти, його заступників безпосередньо впливають на членів колективу, сприяють (або ні) реалізації управлінської функції. Будь-яка дія керівника або члена колективу, особливо дія негативного характеру, насамперед, позначається на стані морально-психологічного клімату, деформує його. І навпаки, кожне позитивне управлінське рішення, позитивна колективна дія поліпшує морально-психологічний клімат [10].

Керівництву закладу освіти важливо добре знати стан свого колективу, рівень та динаміку його розвитку. На формування комфортного професійного

середовища закладу освіти впливають певні фактори. Розглянемо ті з них, які зможуть допомогти при проведенні аналізу клімату в педагогічних колективах:

1. Соціально-психологічна сумісність членів колективу – проявляється у взаєморозумінні, співчутливості, співпереживанні один одному. Чим вища сумісність, тим ефективніше працює колектив в цілому. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі – успіх колективної праці. У випадку несумісності працівників, проявляється прагнення членів колективу уникати один одного, а у випадку неминучості контактів, вони можуть призвести до негативного емоційного стану та до конфлікту [12].

2. Стиль управління колективом адміністрації в цілому, конкретно керівника закладу освіти. Ставлення керівників до працівників, соціальна дистанція між адміністрацією та колективом.

3. Система оплати праці, своєчасне отримання заробітної плати.

4. Успішний або не дуже хід професійної діяльності педагога. Перспективи розвитку творчого потенціалу працівника, можливість підвищення кваліфікації, довірливі стосунки із клієнтами соціальних служб.

5. Шкала заохочень та покарань, яка застосовується керівництвом. Адекватна оцінка праці педагога, визнання результатів його діяльності не тільки адміністрацією, але і колективом в цілому.

6. Умови праці та забезпеченість діяльності педагогів, що теж впливає на ефективність роботи вихователів і задоволеність особистою працею.

7. Характер комунікацій та інформованість колективу. Відсутність повної або не точної інформації з питань складання та ведення документів, або надання звітів, проведення різноманітних заходів, швидкість її донесення до колективу, призводить до виникнення недовіри та негативного ставлення до адміністрації закладу освіти.

8. Ситуація/обставини у сім'ї, поза роботою, умови проведення

вільного часу [41].

Сукупність цих факторів складає комфортне професійне середовище закладу освіти. Доброзичливі стосунки між співробітниками не виникають самі по собі, їх потрібно формувати, тому перед адміністрацією установи стоїть важливе завдання по розробці та застосування заходів для ефективного управління колективом.

Особисті риси керівника, як у дзеркалі, відображаються у стилі його роботи. Найважливішими рисами керівника є:

- організаторські здібності;
- почуття відповідальності;
- принциповість;
- вимогливість, яка має бути поєднана з гуманізмом, добротою, людяністю;
- справедливість як поєднання доброти і правосуддя;
- підпорядкованість особистих інтересів інтересам справи;
- новаторство, винахідливість, інноваційний підхід;
- самостійність здатність самостійно йти до поставлених цілей, мати й відстоювати власну думку;
- гнучкість (не в розумінні безпринципності, а як здатність враховувати обставини, що змінюються, різні характери й манеру поведінки людей);
- стриманість – уміння контролювати свою поведінку, володіти собою; доброзичливість, великодушність, уміння вибачати; відсутність поганих звичок; звичка постійно слідкувати за своєю зовнішністю; оптимізм (оптимістично налаштований керівник сприяє покращанню у всіх настрою, викликає бажання працювати) [17, с. 39].

Окремо слід сказати про такий момент, як харизма. Харизма – це влада над людьми, побудована не на логіці, а на силі особистих рисах характеру і здібностях лідера. В основі її лежить привабливість керівника. Харизматичний керівник – це керівник, який користується глибокою повагою

людей до нього і вірою в його безмежні можливості. Його особистість зачаровує, притягує до себе, випромінює магнетизм. Харизматичний керівник має, як правило, вражаючу зовнішність, незалежний характер, визначні риторичні здібності, упевнену манеру поведінки. Він сприймає як належне захоплення своєю особою. Харизматичний вплив лідера особливо сильний на людей, що мають потребу в присутності поряд сильної людини, якій вони, так би мовити, належать і підкоряються. Не всі харизматичні лідери мають позитивну спрямованість, іноді це антигромадські особистості, наприклад, кримінальні авторитети. Подібні харизматичні лідери менших масштабів часом впливають на учнів, боротися з їх впливом важко, але необхідно [35, с.13].

З особистісних якостей керівника впливають також особливості стилю його роботи. Зупинимось на тих, які вважаємо основними, це, зокрема, діловитість та організованість. У роботі має бути певна система, порядок, на кожний день треба скласти чіткий план, домагатися точного його виконання. Порядок має бути також у документації, на робочому місці, у всьому. Керівник мусить того ж вимагати й від підлеглих.

Іншими необхідними якостями керівника закладу освіти є такі:

- компетентність, знання своєї справи – знання директивних документів, відповідних законів шкільної економіки, методики, новітніх педагогічних технологій;

- вміння працювати колективно, володіння мистецтвом спільно обговорювати й вирішувати справи. Протилежне – авторитарний, командний стиль, який мусить поступово здавати свої позиції перед колективним;

- оперативність, уміння цінувати свій час і час своїх підлеглих, лаконічність;

- далекоглядність – уміння бачити, тримати у полі зору проблему, головні моменти;

- відкритість, відвертість, прозорість у роботі. Протилежне – цілковита таємничість у всьому;

- рівне, однаково об'єктивне ставлення до всіх членів колективу (симпатії й антипатії демонструвати небажано);

- мистецтво переконувати;

- культура спілкування, ввічливість;

- почуття гумору необхідне, щоб знімати стрес у людей і в себе [4].

Протилежне – відсутність почуття гумору, постійно напружена атмосфера, так зване «стресове менеджержство»;

- уміння гасити конфлікти в колективі, ліквідувати їх причини;

- чутливість, турбота про людей. Протилежне – черствість, байдужість до проблем інших [50, с.163].

Чим більше у керівника позитивних рис з числа зазначених вище, тим ефективніша його праця, тим краща атмосфера в керованому ним колективі, тим меншими зусиллями досягається бажаний результат.

Із цих позицій важливе значення для нашого дослідження має концепція В. Кричевського про професійну діяльність керівника закладу освіти, який розглядає управлінську діяльність директора як систему стосунків і виділяє такі:

- соціально-психологічні стосунки, які фіксують увагу на ролі керівника у системі соціальних, суспільних стосунків;

- когнітивні стосунки, які фіксують вплив знань, інформації на професійну поведінку керівника. Потрібну для керівника інформацію вчений об'єднує у три групи: наукова (системні характеристики об'єкта управління, сутність, поведінка об'єкта управління, закономірності керованих процесів); культурна (культурологічні, гуманітарні знання, які формують загальну культуру керівника); професійно-прикладна (узагальнення практичного досвіду, професійно значущі уміння, управлінські технології);

- міжособистісні (ділові) стосунки – система взаємовідносин із підлеглими, колективом у цілому, із вищим керівництвом;

- ставлення до діяльності, до самого процесу управління навчальним закладом;



– ставлення керівника до самого себе як рівень розвитку рефлексії, самооцінки, саморегуляції – віддзеркалює проблему професійної самосвідомості керівника [47].

Для вироблення вміння правильно організувати управлінську діяльність керівнику необхідно:

1. Розглядати освітній процес як цілісну систему, що самостійно розвивається.

2. Виокремлювати головні суттєві питання й відсіювати другорядні.

3. Не вирішувати середні питання «на ходу» і, навпаки, вирішувати дрібні питання «з ходу», не влаштовуючи через них довгих та багатолюдних засідань.

4. Виявити достатню самостійність, активність та ініціативність, виховувати ці якості у підлеглих.

5. Не відволікатись і не давати відволікати себе від намічених дій.

6. Коригувати свої дії у разі різкої зміни зовнішніх чинників й обставин.

7. Не забувати перевіряти якість і терміни виконання завдання даного підлеглим, вміти оцінити результат роботи й не забути похвалити виконавця.

8. Приймати не тільки врівноважені й обережні рішення, але й рішення з ризиком (у розумних межах) [66].

Очікуваними результатами управлінської діяльності при здійсненні освітнього менеджменту для керівника є такі:

– забезпечення саморозвитку педагогів, вміння бути самокритичними і готовими до змін;

– усвідомлення значення своєї ролі керівника й організатора, формування почуття впевненості в собі;

– визначення життєвого середовища, в якому в учнів формується готовність вчитися, творчо працювати, орієнтуватися в ситуаціях, людях і обставинах; поява прагнення звільнитися від комплексів і упереджень;

– формування вміння приймати колег такими, якими вони є [4].

Важливо розрізняти ряд проблем управління колективом, які обумовлені зовнішніми по відношенню до освітньої організації факторами. До таких негативних факторів належать такі.

1. Недостатньо високий статус професії педагога на ринку праці. Це обумовлено економічними змінами в нашій країні, коли цінність професійної діяльності в бізнесі набагато перевищує цінність праці в соціальній сфері. Зниження статусу педагогічних працівників у загальній економічній системі спричинило за собою небажання молодих і перспективних випускників шкіл вступати в педагогічні вузи, відтік молодих кадрів з системи освіти, що призвело до старіння колективу педагогів в школах. Слід зазначити, що в сучасних умовах розвитку соціальної сфери, за активної підтримки державою ситуація поступово змінюється, а престиж педагогічних професій зростає.

2. Низька мотивація педагогів освітніх установ до праці. Це обумовлено недостатньо ефективною системою економічного стимулювання працівників педагогічних професій.

3. Неготовність педагогів до інноваційної діяльності. Даний фактор багато в чому пов'язаний з тим, що в освітніх організаціях середній вік педагогічних працівників становить 45 і більше років. У цьому віці помітно знижується потреба в досягненнях, саморозвитку. У той же час актуалізуються потреби в стабільності, відсутності перепадів в умовах праці тощо [80].

Мінімізація негативного впливу зовнішніх факторів на продуктивність роботи педагогічного колективу можлива, в першу чергу, засобами державної політики в галузі освіти. У той же час, грамотне управління колективом всередині освітньої організації дозволить не тільки знизити негативний вплив цих факторів, а й залучати молодих і перспективних фахівців, утримувати їх в колективі, розвивати високу зацікавленість в роботі [14].

Таким чином, кадрова політика керівництва освітньої організації буде сприяти зниженню ризиків організаційно-ціннісного дисбалансу і зовнішніх

чинників впливу, направляти всі зусилля на формування колективу однодумців.

Кадрова політика – це сукупність правил, норм, цінностей і уявлень керівництва і персоналу освітньої організації, які визначають напрямок і зміст роботи з педагогічним колективом. Традиційно під словосполученням «кадрова політика» розуміють цілеспрямовану діяльність керівництва організації по створенню трудового колективу, який найкращим чином буде сприяти балансу цілей і пріоритетів освітньої організації і персоналу [24].

Мета кадрової політики полягає в збереженні педагогічного колективу, що відповідає потребам освітньої організації, а також у створенні сприятливих умов для трудової діяльності, що сприяють досягненню пріоритетних стратегічних цілей освіти. У зв'язку з цим можна констатувати, що саме цілеспрямована кадрова політика керівництва освітньої організації сприятиме формуванню трудових відносин в форматі цінностей «колективу однодумців» [7].

Сутність і зміст єдиних правил, норм і організаційних цінностей завжди залежать від стратегії управління людськими ресурсами освітньої організації, серед яких виділяють:

- споживчу;
- партнерську;
- ідентифікаційну [23].

Розглянемо ці стратегії більш докладно.

Споживча стратегія реалізується через своєрідну експлуатацію адміністрацією трудового потенціалу співробітників, а персонал закладу освіти використовує всі можливості освітньої організації для досягнення особистих цілей. Традиційно до таких потреб належать, наприклад, набуття педагогічного стажу або можливість мати гнучкий графік роботи. Дана стратегія управління колективом характеризується низкою проблем, а саме:

- висока плинність педагогічних кадрів через незадоволеність працею;
- зберігається основний педагогічний кадровий склад переважно зі

співробітників пенсійного та передпенсійного віку. Приплив молодих педагогічних кадрів істотно знижений, при тому, що спостерігається прихований відтік, що відбивається в показниках неповної зайнятості і в низьких результатах професійної діяльності педагогів [61].

Основними характеристиками педагогічного персоналу в даній стратегії управління колективом є наступні:

- досить високий рівень трудової старанності і дисципліни;
- низька готовність до прояву творчих ініціатив в реалізації нових процесів і педагогічних технологій;
- імітація лояльності;
- підприємливість і активність направляються на досягнення власних цілей, а не цілей освітньої організації [9].

Партнерська стратегія управління педагогічним колективом полягає в тому, що між адміністрацією освітньої організації та педагогічним персоналом складаються взаємовигідні партнерські відносини, при яких відбувається поступове узгодження цілей і цінностей. Така стратегія управління колективом характеризується відносною нестабільністю, що часто призводить до наступних проблем:

- плинність педагогічних кадрів пояснюється різкими змінами в стратегії розвитку освітньої організації і кадрової політики;
- з одного боку, співробітник перестає відповідати вимогам освітньої організації, з іншого боку, потенціал і потреби співробітника можуть бути вище потреб адміністрації;
- приплив молодих педагогічних кадрів носить стихійний і некерований характер, а відтік практично мінімізований [33].

Основними характеристиками педагогічного колективу освітньої установи, в якому реалізується партнерська стратегія управління колективом, є такі:

- активна участь у професійній діяльності, реалізації нових освітніх програм і педагогічних технологій;

- нормативна та мотивована лояльність;
- відповідальність і організованість;
- спрямованість ділової активності на досягнення цілей саморозвитку [79].

Принципи кадрової політики в рамках партнерської стратегії управління характеризується виборчим і раціональним підходом, що виявляється в підтримці зусиль найбільш прихильних і творчих педагогічних кадрів. Управління персоналом направлено на професійне розвиток потенціалу співробітників. Система винагороди зазвичай співвідноситься з особистим внеском в досягнення цілей освітньої організації [18].

Ідентифікаційна стратегія управління колективом освітньої організації проявляється в тому, що трудові відносини в освітній організації будуються на збігу особистих і організаційних цілей і цінностей, рушійною силою реалізації трудового потенціалу педагогічних кадрів є розвиток освітньої організації, а пріоритетом управління колективом є індивідуальне та командне розвиток всього персоналу. Трудові відносини розвиваються в рамках принципів взаємного інвестування: колектив – у розвиток освітньої організації, а адміністрація – в розвиток педагогічного колективу [37].

Основні характеристики колективу освітньої установи:

- активна життєва позиція;
- креативність;
- високий рівень ініціативи при реалізації нових педагогічних технологій і організаційних процесів;
- лояльність на рівні переконань, що виявляється в самоідентифікації педагога з освітньою організацією;
- спрямованість ділової активності всіх співробітників освітньої організації на досягнення організаційних цілей;
- розвинуте почуття обов'язку;
- ефективний самоконтроль [77].

Основні принципи кадрової політики в рамках ідентифікаційної

стратегії управління колективом:

- повага і довіра;
- в мотивації педагогічних кадрів провідне місце займає самомотивація педагогів та адміністрації на досягнення високих педагогічних результатів і організаційного успіху;
- винагорода педагогів індивідуалізовано й адекватно активності кожного члена педагогічного колективу [26].

Основною функцією менеджменту в рамках реалізації ідентифікаційної стратегії управління людськими ресурсами є делегування повноважень і відповідальності, також здійснюється довгострокове планування педагогічного персоналу. Слід зазначити, що відбір співробітників проводиться на основі їх ціннісних орієнтацій і особистісного професійного потенціалу, а ділова оцінка здійснюється з метою розвитку професійно значущих якостей. Реалізується система індивідуальних планів професійного розвитку і просування педагогічних працівників в освітній організації [68].

Керівник може ефективно впливати на трудовий колектив, обравши певний стиль керівництва. Виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу. Авторитарне управління (директивне, імперативне) виявляється в тому, що керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми:

- патріархальне – всі «члени сім'ї» повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень;
- автократичне – керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа, залишаючись підлеглими йому;
- бюрократичне – домінує деперсоналізація (людина носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів посідають своє місце в структурі інстанцій;

– харизматичне – за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися [28].

Пріоритетні організаційні цінності є рушійною силою трудової діяльності всіх членів колективу. Досягнення і результати в рамках культивування цінностей підлягають оцінці і стимулюванню педагогів в першу чергу. Колективу освітньої організації в рамках цієї моделі характерні:

- взаємна підтримка і допомога;
- принципи «сім'ї» в реалізації трудових відносин, які полягають в підтримці слабких, колективному розподілі благ, сприятливому соціально-психологічному кліматі;
- відносини рівності між усіма учасниками організаційного процесу тощо [48].

У тому випадку, якщо керівник освітньої організації орієнтується у своїй кадровій політиці на цінності, в ній існує пріоритет соціально-психологічних відносин. В рамках цих відносин колектив не тільки досягає поставлені перед ним завдання, а й задовольняє свої соціальні потреби. У гіпертрофованому варіанті цих відносин педагоги націлені, в першу чергу, на задоволення особистої потреби в спілкуванні, і лише в другу чергу – на досягнення цілей і завдань закладу освіти.

### **2.3. Умови створення комфортного професійного середовища у закладі дошкільної освіти**

Щоб педагогічний колектив виконував організаційні завдання продуктивно, необхідно управлінське супровід усього процесу формування команди однодумців, яке складається з наступних ключових етапів.

1. Етап постановки цілей перед членами колективу (групою). На цьому етапі важливо домогтися єдиного сприйняття системи організаційних цілей, мінімізувати конфлікт цілей. Для узгодження цілей використовуються наступні методи: колективне нараду, зворотний зв'язок засобами

електронного листування, ділові бесіди з керівництвом, колективні збори тощо.

2. Етап психологічної підстроювання членів колективу один до одного, боротьба статусів. На цьому етапі в ході інтерактивної взаємодії один з одним в колективі починається процес розподілу ролей. У групі визначається лідер, активно здійснюються явні і приховані маніпуляції членів колективу. Ідея кожного – зайняти свою позицію в колективі, отримати максимальну вигоду з колективної роботи. Важливо відзначити, що відсутність даного етапу в процесі «групоутворення» свідчить про єдину систему цінностей членів колективу, становленні команди. Щоб мінімізувати ризики неадекватної розподілу ролей в групі, необхідно застосовувати такі методи: регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату в групі, адміністративний розподіл завдань (в разі, якщо процес самовизначення затягується), контроль результатів виконання робіт групою.

3. Етап нормування. На даному етапі в колективі (групі) починають оформлятися єдині норми і правила трудової поведінки. Важливо враховувати, що без контролю і супроводу цього процесу з боку керівництва освітньої організації група може виробити цінності і норми, протилежні очікуванням керівництва. В цьому випадку в колективі встановлюється субкультура, яка, як правило, вступає в конфлікт з офіційною організаційною культурою освітньої організації. Щоб мінімізувати ризик формування антицінностей і антинорм в діяльності колективу, необхідно застосовувати такі методи: організація корпоративних заходів, формування корпоративних традицій, представлення інтересів групи у зовнішній (по відношенню до групи) середовищі, підтримка колективу в кризових ситуаціях тощо.

4. Етап виконання робіт і розформування групи. На цьому етапі оцінюються результати діяльності колективу, в разі успішного досягнення цілей освітньої організації реалізується система заохочень. Методи управління, які спрямовані на збереження прихильності колективу до спільної діяльності: публічне визнання результатів праці кожного члена



колективу і групи в цілому, економічне стимулювання, оцінка вкладу членів колективу в реалізацію стратегічних цілей освітньої організації і тощо [26].

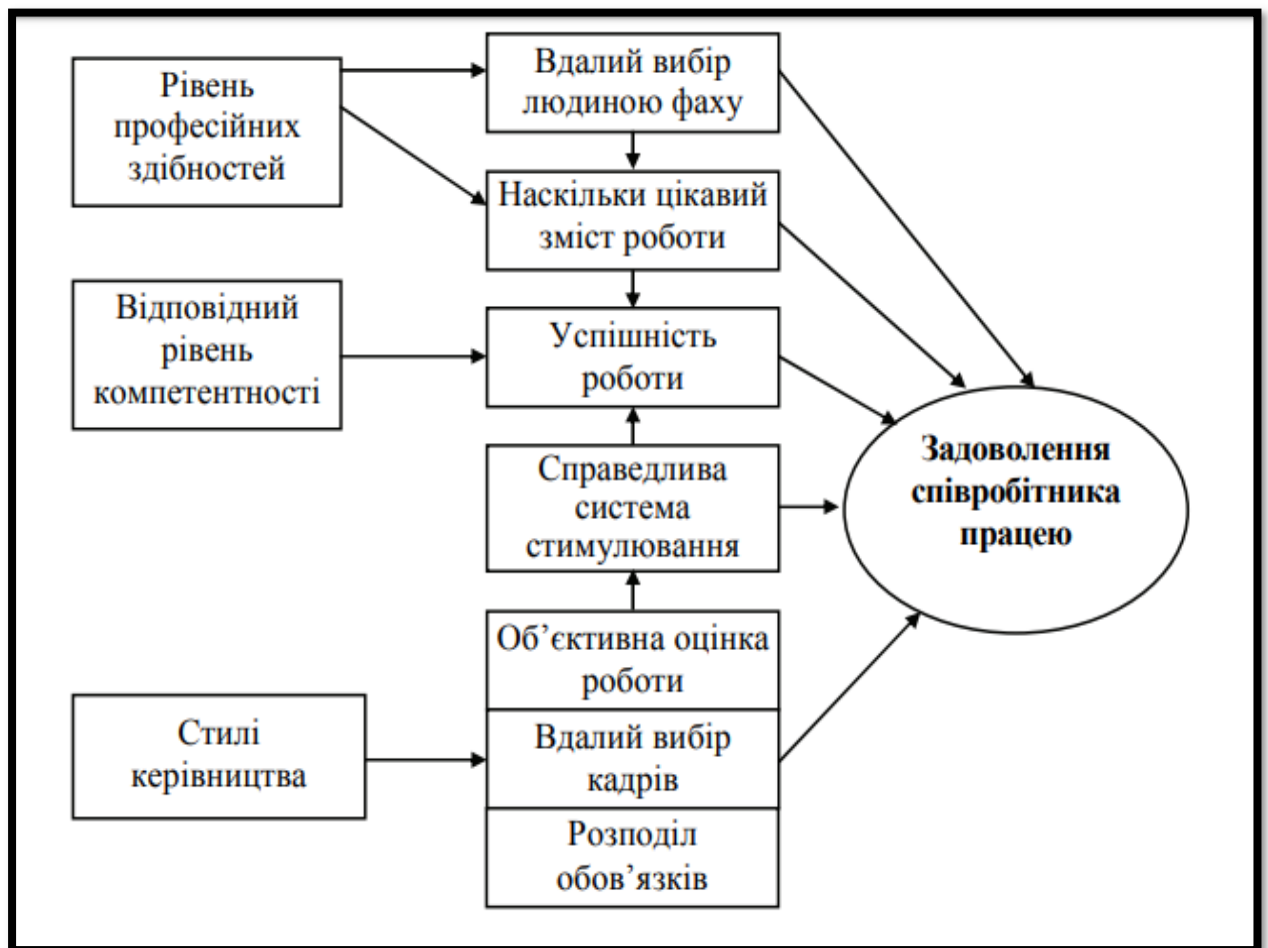
У випадку, якщо групоутворення в освітній організації було хаотичним і некерованим, виникає ряд проблем, пов'язаних з настанням організаційно-ціннісного дисбалансу між керівництвом і педагогами. Організаційно-ціннісний дисбаланс є різницею сприйняття організаційних цілей, завдань, філософії освітньої організації педагогічним колективом. Слід зазначити, що найбільш істотним фактором впливу на виникнення організаційно-ціннісного дисбалансу є відсутність конгруентності між особистісними і організаційними цілями і цінностями у педагогічних працівників. Так, відзначаються такі проблеми управління колективом освітнього закладу в ситуації організаційно-ціннісного дисбалансу:

- міжособистісні та організаційні конфлікти в колективі;
- складність у формуванні проектних груп і команд;
- неготовність педагогів і адміністративних працівників до делегування повноважень;
- низька виконавська дисципліна;
- нерозуміння колективом функціональних завдань і організаційних цілей;
- неготовність колективу до професійного розвитку і зростання;
- неможливість формування самонавчачься тощо [51].

Вище означені проблеми, в свою чергу, чинять негативний вплив на якість освітніх послуг і формують несприятливий імідж освітньої організації, що свідчить про неефективність управління цією організацією.

Основна роль керівника у формуванні комфортного професійного середовища в закладі освіти – мінімізувати рівень конфліктності у колективі. Н.Жигайло подано схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність працівників виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів. Така схема є корисною для керівників закладів освіти з

огляду на те, що вона допомагає запобігати конфліктності в колективі (рис. 2.1) [28].



*Рис. 2.1. Чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою [28]*

Ефективне управління педагогічним колективом може бути досягнуто в разі здійснення наступних умов, що їх дій дотримується керівник закладу освіти:

- ідентифікувати ключові цілі, цінності, процеси освітньої організації і культивувати їх у професійній діяльності педагогічних кадрів засобами колективних нарад, обговорень проблем, зворотного зв'язку;

- створити умови для задоволення особистих і колективних потреб педагогічного персоналу в освітній організації. В ідеальному випадку –

досягти пов'язаності особистих, колективних та організаційних цілей і цінностей засобами реалізації корпоративних заходів, формування організаційних традицій;

- підтримувати процес самореалізації педагогічних кадрів засобами делегування повноважень, залучення педагогічного колективу до прийняття управлінських рішень, створення проектних цільових груп і команд в освітній організації;

- підтримувати мотиваційну готовність педагогів до спільної колективної роботи засобами формування сприятливого соціально-психологічного клімату, заохочення і стимулювання результатів колективної праці;

- знизити вплив організаційних чуток засобами встановлення незначною дистанції влади в освітній організації, публічного інформування педагогічного колективу про всі проблеми і досягнення в освітній організації тощо [52].

Важливим є також використання адекватних методів управління (рис. 2.2).

В.Вертель вважає, що для формування комфортного професійного середовища у закладі освіти необхідно:

- створювати умови для організації сумісної діяльності працівників, заохочувати активність, ініціативу, креативність;

- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали членів колективу;

- формувати традиції колективу;

- заохочувати працівників проводити разом вільний час;

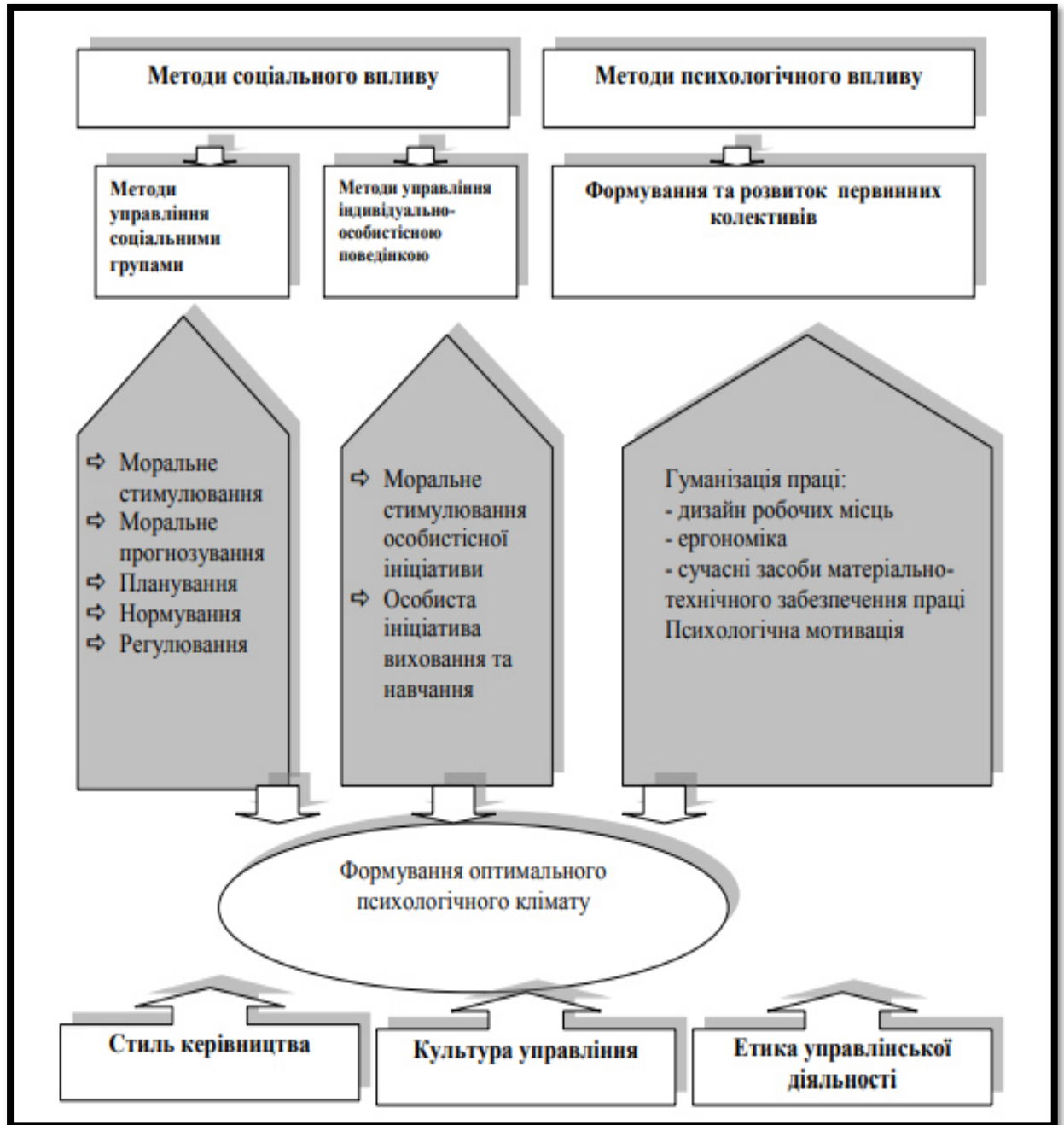
- прагнути до залучення у життя колективу кожного робітника;

- примножувати загальнолюдські цінності в житті колективу;

- прислухатися до інтересів кожного, зупинятися на спільному, компромісному рішенні;

- створювати умови для підвищення комфортності самопочуття та збереження позитивних відносин між керівниками та робітниками; розвивати

комунікативну культуру та навички спілкування;



**Рис. 2.2. Методи управління педагогічним колективом, що сприяють створенню сприятливого професійного середовища**

– проводити спеціальні тренінги для підвищення згуртованості колективу та виробітку навичок праці у команді [12].

Таким чином, дотримання комплексу описаних вище організаційно-педагогічних умов забезпечує комфортне професійне середовище закладу дошкільної освіти.

## Висновки до розділу 2

Комфортне професійне середовище закладу освіти – це соціально-психологічний феномен, який є одним з найголовніших факторів підвищення якості освіти на різних рівнях управління: адміністративному, педагогічному, студентському.

Виявлено, що показниками комфортного професійного середовища закладу освіти є такі: у колективі переважає діловий, творчий настрій протягом робочого дня; бадьорий, життєрадісний тон взаємин між працівниками; відносини будуються на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості; членам групи подобається брати участь в спільних справах, разом проводити вільний час; у колективі хороші взаємини між керівниками і підлеглими; існують норми справедливого і шанобливого ставлення до всіх його членів, прийнято підтримувати слабких, виступати в їх захист, допомагати новачкам; співробітники активні, сповнені енергії, швидко відгукуються на звернення колег, проявляється взаємодопомога і взаємовиручка, готовність «прикрити» колегу при необхідності; низька плинність кадрів.

Управління колективом освітнього закладу визначається цілеспрямованою стратегією управління, моделлю управління освітньою організацією, кадровою політикою – системою правил, норм, цінностей і процедур відповідно до обраної стратегії і моделлю.

Виникнення проблем в управлінні колективом освітньої організації необхідно прогнозувати виходячи із сутності і змісту кадрової політики, а також наявності або відсутності організаційно-ціннісного дисбалансу між керівництвом педагогічним колективом закладу освіти.

### РОЗДІЛ 3.

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО ПРОФЕСІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

### 3.1. Аналіз досвіду забезпечення комфортного професійного середовища закладу освіти (на прикладі закладу дошкільної освіти №156 м. Маріуполя)

Комунальний дошкільний навчальний заклад комбінованого типу «Ясла-садок №156 «Дельфінятко» Маріупольської міської ради Донецької області» функціонує з 1983 р. Проектна потужність закладу дошкільної освіти – 230 місць. Штатний розклад складає 58 тарифних ставок, з яких 18 – педагоги, серед яких – завідувач, вихователь-методист, практичний психолог, музичний керівник, 14 вихователів. Якісний та кількісний склад педагогів закладу дошкільної освіти відображено в діаграмах додатку А.

У 2018 р. в закладі освіти розроблено та реалізується перспективний план розвитку до 2024 р., в якому чільне місце посідає турботу про забезпечення комфортного професійного середовища закладу освіти. Зокрема, розділ 1.2 перспективного плану – «Кадри: розвиток людських ресурсів» спрямовується на реалізацію таких завдань:

- забезпечення економічних і соціальних гарантій професійної самореалізації педагогічних працівників та утвердження їхнього високого соціального статусу в суспільстві;
- забезпечення нової якості педагогічних кадрів;
- сприяння оптимізації кадрового забезпечення закладу дошкільної освіти;
- забезпечення сприятливих та комфортних умов організаційно-педагогічної, методичної роботи;
- створення атмосфери спільної відповідальності за результати освітньої діяльності з боку всіх учасників освітнього процесу.

Шляхи реалізації зазначеного плану відображено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

№	Зміст роботи	Термін виконання					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Упровадити модель індивідуалізації професійного розвитку педагогічних працівників закладу в контексті стратегії «навчання впродовж життя».	+	+	+	+	+	+
2	Упроваджувати нові моделі організації неперервного навчання педагогів.		+	+	+	+	+
3	Здійснювати стимулювання/заохочення творчих педагогів (за результатами діяльності)	+	+	+	+	+	+
4	Упроваджувати систему професійно-педагогічної адаптації молодих фахівців	+	+	+	+	+	+
5	Забезпечувати умови для участі педагогів у конкурсах професійної майстерності	+	+	+	+	+	+
6	Здійснювати передплату періодичних та фахових педагогічних видань	+	+	+	+	+	+
7	Оновити й модернізувати методичний кабінет, забезпечити його сучасною науково-методичною літературою та інформаційно-комп'ютерними ресурсами	+	+	+	+	+	+
8	Організувати неперервну мовну освіту для підвищення мовної	+	+	+	+	+	+

## Продовження табл. 3.1

	культури педагогів						
9	Визначати потреби в педагогічних працівниках	+	+	+	+	+	+
10	Організувати щорічний моніторинг якості науково-методичної роботи з педагогічними працівниками	+	+	+	+	+	+

Планом перспективного розвитку закладу дошкільної освіти передбачено наступні оцікувані результати від реалізації зазначених вище заходів:

- запровадження нових моделей, форм і методів підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- створення необхідних умов для постійного підвищення кваліфікації педагогічних кадрів за індивідуальними освітніми траєкторіями;
- умотивований до неперервного навчання педагог, як ключова фігура оновлення закладу дошкільної освіти;
- створення системи професійно-педагогічної адаптації молодих спеціалістів;
- моральне і матеріальне стимулювання професійної діяльності педагогів;
- підвищення престижу педагогічної професії в суспільстві та утвердження соціального статусу вихователя.

Зміст роботи дошкільного закладу за останні три роки (2018-2020 рр.) будувався у відповідності до основних положень державних стратегій та основних напрямів розвитку освіти XXI століття, визначені «Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», сучасними державними та регіональними нормативними документами («Стратегією розвитку Донецької області на період до 2020 року», «Програмою національно-патріотичного виховання дітей та молоді у Донецькій області на



2016-2020 роки», регіональною програма «Освіта Донеччини в європейському вимірі. 2017-2020 роки».

Освітні завдання, зазначені в цих документах, висувають високі вимоги до рівня професійної майстерності педагога, викликають необхідність створювати сприятливі умови для професійної діяльності, що обумовило необхідність використання ефективних технологій управління педагогічним колективом дитячого садка. Вибору та використанню таких технологій передував аналіз діяльності педагогічного колективу, рівня професійних домагань вихователів та мотивів їхньої діяльності.

Важливими критеріями оцінки професійної компетентності педагогів, що виступає основою для побудови комфортного професійного середовища, в якій відбувається професійне зростання фахівця, є рівень розвитку загальних педагогічних здібностей, до яких належать:

– організаторські (здатність організовувати і регулювати поведінку дітей, стимулювати їхню активність у різних видах діяльності, запропонованої закладом дошкільної освіти);

– комунікативні (здатність до ефективного словесного та емоційно-вольового впливу на дитину);

– комунікабельність (готовність легко вступати в контакт, сприймати і розуміти співрозмовника (колегу чи дитину), наявність педагогічної інтуїції та емпатії);

– емоційна стійкість (володіння собою, своїми емоціями, здатність протистояти негативним психічним впливам, маніпуляціям, самоконтроль, саморегуляція);

– оптимістичне прогнозування (використання в освітньому процесі позитивних якостей вихованця як опори для формування й розвитку майбутньої особистості);

– здатність до творчості, педагогічна мобільність, готовність швидко вирішувати проблемні ситуації.

Аналіз професійної компетентності педагогів закладу дошкільної

освіти довів, що кількість педагогів, які мають високий рівень професійної компетентності складає 43%, достатній рівень – 29%, середній – 29%. Показники активності та результативності педагогів у методичних заходах дошкільного закладу свідчать, що участь більшості працівників має високий рівень і складає в середньому 44,5%.

Разом із тим, аналіз діяльності педагогічного колективу комунального дошкільного навчального закладу комбінованого типу «Ясла-садок №156 «Дельфінятко» м. Маріуполя дав можливість виділити основні проблеми, над вирішенням яких слід працювати керівництву дошкільного закладу, а саме:

- низький рівень особистої участі членів колективу у проведенні організаційно-педагогічних та інших заходів;
- недостатня професійна компетентність частини педагогів;
- наявність у деяких педагогів недобррозичливого ставлення до молодих колег;
- наявність бажання в частини вихователів перекласти професійні обов'язки на колег тощо.

З метою забезпечення особистісно-зорієнтованого підходу в управлінні педагогічним колективом у дошкільному закладі створено комфортне професійне середовище, в основі якого лежить сприятливий психологічний клімат. Ми виходили з того, що атмосфера емоційного комфорту створює у членів педагогічного колективу відчуття впевненості у власних можливостях, дозволяє використовувати широкий спектр форм роботи, серед яких традиційними стали наступні:

- педагогічні ради, конференції, семінари-практикуми;
- психолого-медико-педагогічні консилиуми;
- проблемно-аналітичні бесіди;
- аналіз конкретних педагогічних ситуацій;
- круглі столи, ділові ігри, тренінги;
- презентація матеріалів досвідів, колективні перегляди, виставки, конкурси;

- узагальнення досвіду роботи педагогів;
- вивчення структури та оснащення матеріального середовища;
- спостереження колективних форм діяльності дітей, індивідуальної самостійної роботи дітей, взаємовідвідування колективних та відкритих занять;
- курсова перепідготовка;
- атестація педагогів;
- наставництво.

Оскільки провідну роль у навчанні відіграє безпосередній досвід педагогів, перевага надається інтерактивним методам навчання, які спонукають педпрацівників до вдумливості, активності, власного особистісного та професійного зростання.

Тематика самоосвіти педагогів визначається самими вихователями з урахуванням власних професійних потреб та завдань освітнього процесу.

Належна увага приділяється роботі з молодими вихователями. У дошкільному закладі працює два молодих педагога, за якими закріплено досвідчених педагогів-наставників (Д. Лещишак – «спеціаліст II категорії» з вищою педагогічною освітою та стажем роботи 4 роки, є наставником молодого фахівця О. Дорошенко; Н. Козлова – «спеціаліст» з вищою педагогічною освітою та стажем роботи 6 років, є наставником К. Погребняк).

Розуміючи безперечну користь педагогічного портфолію як вагомого чинника розвитку кожного конкретного вихователя та освітнього закладу в цілому, колектив комунального дошкільного навчального закладу комбінованого типу «Ясла-садок №156 «Дельфінятко» м. Маріуполя працює над вдосконаленням змістової наповненості портфолію закладу, що є результуючою складовою усіх педагогічних портфолію вихователів.

Плануючи роботу над укладанням портфолію ми виходимо з принципів активності й свідомості особистості, відповідно до яких кожний вихователь сам вибирає форму, планує зміст портфолію, здійснює самооцінку власних

цілей, дій, результатів, формує зміст портфоліо на власний розсуд. Такий підхід забезпечує творчу, невимушену атмосферу а колективі, породжує здоровий дух змагальності.

Однак в освітньому закладі існують загальні рекомендації щодо змістової наповненості портфоліо:

- відбору підлягають автореферати, узагальнення текстів, есе, індивідуальні коментарі до матеріалів, що вивчені за проблемою самоосвіти;
- 4-5 робіт навчально-методичного характеру, що мають прикладне значення і свідчать про практичне застосування отриманих знань;
- творчі роботи за обраною вихователем проблемою, які бажано презентувати колегам;
- свідоцтва про результативність педагогічної діяльності;
- творчі роботи особистісного характеру (пов'язані з хобі, інтересами поза безпосередньою професійною практикою).

У залежності від мети та завдань, що стоять перед кожним окремим педагогом на певному етапі його професійної діяльності, вихователям пропонується створити портфоліо-власність (збирається для себе) та портфоліо-звіт (збирається для презентації в межах вивчення передового педагогічного досвіду, виступу, творчого звіту).

За змістом портфоліо розмежовуються на такі види:

- тематичний портфоліо (містить матеріали стосовно роботи з однієї теми: «Сенсорний розвиток дітей раннього віку засобами ігрових технологій», «Малі жанри українського фольклору», «Формування національної самосвідомості дошкільників», «Організація роботи закладу дошкільної освіти з дітьми з високим творчим потенціалом, засобами народних звичаїв», «Формування мовленнєвої компетентності засобами народознавства», «Морально-етичне виховання дошкільників засобами спадщини творів Василя Сухомлинського»; «Розвиток мовленнєвої особистості дитини засобами народознавства», «Творче інтегрування в організації життєдіяльності дошкільника», «Інноваційні форми роботи з

художньо-естетичного виховання»);

- портфоліо досягнень (містить кращі роботи, наробки, свідчення ефективної діяльності);

- рефлексивний портфоліо (містить матеріали й оцінку (самооцінку) досягнення цілей, особливостей якості роботи з різними джерелами інформації, роздумів, відчуттів, сприймань);

- проблемно-орієнтований портфоліо (містить матеріали, що відображають цілі, процес і результат вирішення проблеми);

- портфоліо представницьке (готується як підтвердження педагогічної майстерності за окремими напрямками самоосвіти; містить кращі закінчені роботи, фото, відеозаписи, матеріали на електронних носіях. Обов'язковим є письмовий аналіз).

Молодим педагогам рекомендується розпочати зі створення портфоліо документації («робоче» портфоліо). Воно демонструє професійний розвиток і зростання фахівця, містить усі матеріали, починаючи від теми самоосвіти до практичного застосування і результату. Названий вид портфоліо може містити й опис слабких робіт, оскільки рівень професійної майстерності вихователя-початківця не є досконалим, йому бракує досвіду. Однак наявність у змісті портфоліо самостійно розроблених матеріалів є свідченням кропіткої роботи молодого педагога над собою, наявності прагнення до професійного вдосконалення.

Отже, форма надання матеріалів у розділах вільна, у цьому підході відбивається суб'єктний характер роботи з портфоліо.

У комунальному дошкільному навчальному закладі комбінованого типу «Ясла-садок №156 «Дельфінятко» м. Маріуполя традиційно використовується така структура портфоліо:

1. Офіційні документи (урядові нагороди, грамоти, подяки, дипломи лауреата та учасника конкурсів, сертифікати).

2. Відомості про підвищення кваліфікації та професійну підготовку (систематичність підвищення кваліфікації, участь у засіданні методичних

об'єднань, участь у роботі творчих груп тощо).

3. Робота педагога з узагальнення й поширення власного педагогічного досвіду (власні методичні розробки; наявність публікацій із проблем розвитку, виховання і навчання дітей; участь у проведенні майстер – класів, круглих столів, конференцій тощо; розробка і реалізація авторських програм і проектів).

4. Участь у професійних конкурсах (професійні конкурси у закладі дошкільної освіти, районні, міські, всеукраїнські професійні конкурси).

5. Використання сучасних педагогічних технологій в освітньому процесі (назва технології, яку використовують, обґрунтування застосування, прогнозований результат).

6. Демонстрація позитивної динаміки досягнень дітей (порівняльний аналіз результатів діагностики рівня сформованості компетентності дітей у різних сферах життєдіяльності).

7. Робота з батьками (консультації; тематика батьківських зборів, конференцій тощо; спільні проекти батьків і вихователів щодо розвитку дітей).

8. Відгуки про професійну діяльність педагога та її результати (характеристика адміністрації; відгуки колег про проведені заходи; відгуки батьків про роботу педагога; самоаналіз власної педагогічної діяльності).

Формами презентації власної педагогічної діяльності (портфоліо) можуть бути:

- виставки навчально-методичних матеріалів;
- слайд-шоу;
- доповідь, що супроводжується комп'ютерним показом за допомогою програми PowerPoint тощо.

Для презентації портфоліо педагогічному працівнику відводиться 25-30 хвилин. В ході презентації той, хто атестується, повинен обґрунтувати, як представлені матеріали свідчать про його професійну компетентність.

Презентація – це нескорочений виклад розділів портфоліо. Основна

мета презентації – протягом короткого часу представити основні результати виконаної роботи за певний період (три роки, міжтестастійний період).

Якість презентації при захисті портфоліо оцінюється за наступними показниками:

- відповідність змісту презентації змісту портфоліо;
- виділення основних результатів діяльності педагога;
- якість викладу матеріалу.

Вважається, що презентація була успішною, якщо вона відповідала змісту портфоліо, в ній представлені основні результати, отримані автором, якість володіння матеріалом висока.

Членами комісії, до якої входять досвідчені педагоги, педагогичні наставники, задаються питання по суті представлених в портфоліо матеріалів (не більше 5-7 питань). Молодий педагог відповідає на питання, ілюструючи свою відповідь (за необхідності) наочними матеріалами з портфоліо. Відповіді на питання мають бути короткими і стосуватися лише суті поставленого питання.

Головою атестаційної комісії зачитуються рецензії на представлений педагогічним працівником портфоліо. Автор дає пояснення до зауважень рецензентів.

При проведенні експертизи інноваційної та експериментальної діяльності вихователя, йому необхідно визначити, чи використані результати її роботи в діяльність закладу освіти, на рівні області, міста. Якщо є відгуки про роботу, то які й від кого отримані.

За наявності публікацій оцінюється їх актуальність, міра наукової новизни, практична спрямованість і впровадження в практику закладу дошкільної освіти, області або міста.

У межах семінарів для педагогічного колективу, що проводяться в закладі дошкільної освіти №156 м. Маріуполя, вихователі розподіляються на творчі групи, де досвідчені педагоги виступають у ролі коучів для своїх молодих колег. Кращому усвідомленню методики дошкільного виховання та

оволодінню новітніми педагогічними технологіями сприяє використання таких прийомів навчання, як «Прогнозування», «Образне бачення», «Рецензія», «Самооцінювання», «Аналіз». Творчій роботі педагогів у групах сприяють такі технології колективно–групового навчання: «Дискусія», «Мозаїка», «Мозкова атака», «Передбачення», «Моделювання проблем», «Мозковий штурм», «Коло ідей».

Свідченням підвищення професійної майстерності вихователів комунального дошкільного навчального закладу комбінованого типу «Ясла-садок №156 «Дельфінятко» м. Маріуполя, їх компетентності та професійної цілеспрямованості стала активна співпраця дошкільного закладу з громадськістю освітніх округів, колективом загальноосвітніх шкіл №53 та №67, батьками вихованців. Так, протягом 2019-2020 рр. колективом дитячого садка проводилась послідовна робота щодо підвищення рівня мотиваційної готовності старших дошкільників до навчання у школі. На базі дошкільного закладу були організовані зустрічі батьків з вчителями початкових класів. Означені зустрічі були цікавими і плідними, носили практичний характер. Систематичними є взаємні відвідування занять між дитячими та педагогічними колективами, обговорення сучасних проблем підготовки дитини до школи. Поряд з цим слід відзначити, що робота з цього напрямку потребує свого удосконалення і пошуку плідних форм співпраці перших двох ланок безперервної освіти.

### **3.2. Шляхи забезпечення комфортного професійного середовища закладу освіти**

Успішне функціонування закладу дошкільної освіти досягається спільними зусиллями усіх педагогів. У тому, якими будуть ці зусилля, істотну роль відіграє ефективність реалізації керівником основних функцій управління діяльністю педагогічного колективу освітнього закладу. Отже, підтримка високих результатів освітнього процесу вимагає від керівника підвищення ефективності керівництва педагогічним колективом, що



виявляється, зокрема, у створенні та підтримці комфортного професійного середовища закладу освіти.

Однак, як засвідчує практика управління закладами дошкільної освіти, у роботі їхніх завідувачів, іноді допускається формалізм в управлінській діяльності, що є прямим наслідком низької компетентності чи небажання зрозуміти необхідність упровадження гнучких технологій управління, спрямованих на забезпечення сприятливих умов успішної професійної діяльності вихователів.

Розглядаючи проблему створення та підтримання комфортного професійного середовища в закладі освіти, слід пам'ятати, що проблема існування формалізму в освітній справі не є новою. Історія розвитку управління сучасним закладом освіти містить у собі чимало прикладів подолання застарілих форм і методів керівництва, навчання та виховання. Практика управління успішними закладами освіти, показала, що ефективними у контексті забезпечення сприятливих умов професійної діяльності педагогів, забезпечення комфортного професійного середовища, подолання формалізму в діяльності закладу дошкільної освіти є особистісно-зорієнтовані технології управління педагогічним колективом, використання яких базується на наступних принципах:

- людиноцентризм, який слід розуміти, як спрямованість не на людину, як таку, що потребує постійного керівного піклування про неї, а на особистість, тобто конкретну людину, яка вільно, усвідомлено й відповідально обирає ту чи іншу позицію в соціумі, виконує певний спектр соціальних ролей, здійснює певні вчинки й несе за них персональну відповідальність, і в професійній сфері зокрема;

- розуміння особистості співробітника як повноправного суб'єкта управління, від якого так само залежить ефективне функціонування закладу освіти (особистість є водночас і творцем, і виконавцем, має право вибору найбільш ефективних засобів досягнення визначених цілей та індивідуального стилю, варіантів особистісного та професійного розвитку,

підвищення професійної майстерності).

Досвід забезпечення комфортного професійного середовища у комунальному дошкільному навчальному закладі комбінованого типу «Ясла-садок №156 «Дельфінятко» Маріупольської міської ради Донецької області» засвідчив, що визначальними факторами підтримання такого середовища виступають наступні:

- уміння керівника прогнозувати результати й наявність бажання наполегливо працювати для її досягнення;
- готовність педагогічного колективу в цілому та керівника зокрема починати процеси змін, управляти ними й використовувати в інтересах закладу освіти;
- готовність адміністрації освітнього закладу використовувати відкритий спосіб управління, вітаючи співробітництво та ініціативу;
- здатність керівника передбачувати майбутнє, виходячи зі стартових можливостей колективу, й зосереджуватися на сучасності;
- здатність бачити зміни, які відбуваються як всередині закладу, так і за його межами;
- широка творчість у професійній діяльності, до якої долучається і керівництво, й колектив;
- готовність до конструктивних соціальних взаємин;
- постійне самовдосконалення кожного педагога на основі аналізу власної педагогічної діяльності;
- уміння правильно використовувати свій час, оволодіння основами професійного самоменеджменту;
- широкий кругозір керівника закладу освіти та педагогів, які в ньому працюють;
- готовність до ризику й здатність швидко приймати рішення;
- належний рівень спеціальної підготовки;
- готовність до несподіваних і швидких змін соціального середовища;

– пильна увага до молодих, недосвідчених педагогів, постійна їх підтримка та стимулювання до самовдосконалення з боку адміністрації та наставників.

Особливу роль у забезпеченні комфортного професійного середовища відіграє сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі, наявність демократичного стилю управління ним, орієнтація в управлінні на індивідуальні якості конкретного педагога. Саме в умовах позитивного педагогічного клімату найбільш ефективно реалізує себе спільна діяльність керівника та підлеглих як суб'єкт-суб'єктна управлінська взаємодія, що передбачає:

- 1) діалогічність управлінського спілкування;
- 2) ініціювання професійного зростання особистості педагога-вихователя, його саморозвитку, самовдосконалення;
- 3) творче співробітництво керівника і педагогів, підтримка ініціативи, стимулювання професійної активності;
- 4) використання суб'єктивного досвіду кожного педагога як джерела його розвитку;
- 5) забезпечення провідної ролі керівника до процесу формування та зміцнення цінностей, потреб, проблем кожного педагога;
- 6) зумовленість взаємодії керівника і підлеглих на основі адаптування до особистісних особливостей педагога;
- 7) вибудовування змісту взаємодії в педагогічному колективі на емоційно-психологічній, емпатійній основі, котра переважає над раціональністю та формалізмом.

Для найбільш повного забезпечення комфортного професійного середовища у закладі лршкільної освіти необхідним є упровадження в його діяльність наступних організаційно-методичних заходів:

1. Забезпечення атмосфери сприяння професійній діяльності педагогів, коли відсутній осуд та жорстка критика допущених помилок, наявні доброзичливі поради та обмін досвідом, переважає наставництво та

фасилітація.

2. Здійснення аналізу діяльності педагогічного колективу в цілому та кожного педагога зокрема, виявлення динаміки змін.

3. Розробка програми особистісного розвитку кожного педагога.

4. Пильна увага до педагогів, які працюють в дошкільному закладі менше п'яти років, організація коуч-майстерень для них.

5. Вдосконалення практики створення педагогічних кейсів як системи необхідних для професійної діяльності педагога матеріалів, виходячи з особливостей, досвіду роботи та категорії конкретного педагога, його потенційних можливостей та професійних домагань.

6. Вдосконалення технології особистого портфоліо кожного педагога.

7. Організація діяльності творчих груп педагогів у вирішенні питань розвитку педагогічного колективу та освітнього закладу в цілому.

Забезпечення комфортного професійного середовища в закладі освіти передбачає наявність у керівника якостей, за яких він спроможний забезпечити таке управління, в межах якого він має:

- сприйматися підлеглими як джерело підтримки, а не залякування;
- спонукати педагогів самостійно думати і застосовувати здобуті знання, сумніватися, обстоювати власну думку, критично мислити; розуміти, що колегам не просто ризикнути своєю репутацією, роблячи щось не зовсім традиційне перед усією групою;

- знаходити власне сполучення різних форм роботи з колективом та власним прикладом переконувати в необхідності творчого підходу;

- створити атмосферу, в якій педагогам легко викласти свою думку;

- враховувати різні думки, допомагати перебороти розбіжності;

- для зняття напруги, подолання відчуження використовувати ігри, підтримку та гумор.

У практиці педагогічного управління колективом важливо дотримуватися таких важливих правил:

1. Розумно поєднувати педагогічне керівництво з природним

намаганням педагогів до самостійності. Домагатися, щоб ціль, завдання, які необхідно вирішувати, ставили і вирішували самі педагоги шляхом співробітництва з керівником.

2. Управління не може бути незмінним. Здійснюючи його як одноосібний організатор колективу на першій стадії його розвитку, керівник у міру розвитку педагогічного колективу постійно змінює тактику, розширюючи демократію.

3. Перебудова управління зводиться не тільки до перегляду мети і змісту управління, а до зміни об'єкту. Ним є особистість, яка має право на власну думку, незалежне судження, інтелектуальну свободу, моральну позицію.

4. Показником комфортного професійного середовища закладу освіти є наявність у колективі загальної думки з найважливіших питань життя освітнього закладу.

5. Керівник зобов'язаний організувати таку професійну взаємодію, в якій персональні, партнерські та мотиваційні відносини між членами колективу поєднуються. Це вимагає спеціальної роботи, спрямованої на виховання терплячого ставлення до недоліків інших, стриманості, толерантності, тактовності.

6. Розподіл індивідуальних доручень слід здійснювати не з позицій потреб колективу, а з позиції можливостей та інтересів самих педагогів.

Дотримання зазначених вимог забезпечить ефективне функціонування відкритої соціальної системи, якою є освітній заклад.

### **Висновки до розділу 3**

Аналіз досвіду забезпечення комфортного професійного середовища у комунальному дошкільному навчальному закладі комбінованого типу «Ясла-садок №156 «Дельфінятко» Маріупольської міської ради Донецької області» показав позитивні зрушення в діяльності педагогічного колективу. До основних характеристик діяльності педагогічного колективу зазначеного

закладу освіти протягом досліджуваного періоду слід віднести: створення сприятливих умов для виконання завдань освітнього процесу; значне підвищення професійного рівня педагогічного складу закладу освіти, зростання рівня педагогічної майстерності вихователів; зміцнення міжособистісних зв'язків у межах колективу.

Традиційними організаційно-педагогічними заходами, використання яких у практиці діяльності педагогічного колективу дошкільного навчального закладу №156 має стабільні позитивні результати, є: система суб'єкт-суб'єктної управлінської взаємодії; демократичний стиль керівництва; створення та функціонування творчих груп; організація наставництва та коуч-семінарів для молодих педагогів; організація постійних консультацій завідувача, методиста, психолога за актуальною для педагогів професійною тематикою.

У ході дослідження виявлено, що ключову роль у забезпеченні комфортного професійного середовища закладу освіти відіграє особистість керівника. Його кваліфікацію визначають чотири основні чинники: вміння ставити актуальні, теоретично обґрунтовані та практично значущі цілі; вміння здійснювати тактичне планування діяльності всіх учасників освітнього процесу, зокрема й своєї; вміння за допомогою ефективних засобів обирати й реалізувати поставлені цілі та коригувати раніше визначену тактику, співвідносячи її з реальними умовами освітнього процесу; вміння здійснювати кваліфікований самоаналіз та аналіз діяльності всіх учасників освітнього процесу.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати здійсненого дослідження дозволили сформулювати наступні висновки.

1. Визначено базові поняття дослідження, до яких належать такі: «середовище», «комфортне професійне середовище», «соціально-психологічний клімат», «сприятливий соціально-психологічний клімат». Визначено, що частіше за все поняття «комфортне професійне середовище» ототожнюється дослідниками з поняттям «психологічний клімат», під яким розуміють соціально-психологічний феномен, який відображає рівень комфортності існування у спільній діяльності, у груповій взаємодії.

Комфортне професійне середовище розглядається як багатогранне явище, що має різноманітні вияви, та будується на основі структурного, нормативного, функціонального, процесного, системного підходів.

Визначено об'єктивні та суб'єктивні ознаками комфортного професійного середовища. Найважливішими ознаками комфортного професійного середовища в закладі освіти є такі ознаки: суб'єктивні (довіра та вземовимогливість членів групи один до одного; доброзичливість і ділові претензії; вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб; відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу; достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі; високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба; усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів) та об'єктивні (високі показники результатів діяльності; низька плинність кадрів; високий рівень трудової дисципліни; відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо).

2. Проаналізовано стан дослідження проблеми забезпечення комфортного професійного середовища закладів дошкільної освіти у сучасній психолого-педагогічній літературі. Виявлено, проблематика забезпечення

комфортного професійного середовища, переважно, розглядається науковцями в окремих аспектах: морально-психологічний клімат у педагогічному колективі як чинник становлення майстерності вчителя; вплив стилю керівництва директора на соціально-психологічну атмосферу в педагогічному колективі; підготовка майбутніх психологів до створення психологічного клімату в педагогічному колективі; визначення соціально-психологічних чинників міжособистісних стосунків у педагогічному колективі.

Фактично єдиним дослідженням, дотичним до теми нашої роботи є дисертація М. Молочко «Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу», в якій на основі теоретичного аналізу й емпіричного вивчення стану соціально-психологічного у дошкільних закладах виявлено низку соціально-психологічних, організаційно-управлінських і педагогічних чинників його становлення. Теоретично обґрунтована та експериментально апробована технологія формування сприятливого соціально-психологічного клімату передбачала як цілеспрямовану підготовку майбутніх дошкільних працівників на етапі професійного їх навчання, так і роботу безпосередньо в дошкільному закладі.

3. Визначено організаційно-педагогічні умови забезпечення комфортного професійного середовища у закладах дошкільної освіти. Такими умовами є: забезпечення саморозвитку педагогів, уміння бути самокритичними і готовими до змін; усвідомлення значення своєї ролі керівника й організатора, формування почуття впевненості в собі; визначення життєвого середовища, в якому в учнів формується готовність вчитися, творчо працювати, орієнтуватися в ситуаціях, людях і обставинах; поява прагнення звільнитися від комплексів і упереджень; формування вміння приймати колег такими, якими вони є.

Акцентовано на ролі та значенні партнерської стратегії управління педагогічним колективом, яка полягає в тому, що між адміністрацією



освітньої організації та педагогічним персоналом складаються взаємовигідні партнерські відносини, при яких відбувається поступове узгодження цілей і цінностей. Зазначено, що ключову роль у забезпеченні комфортного професійного середовища закладу освіти відіграє його керівник.

4. Визначено шляхи забезпечення комфортного професійного середовища на основі аналізу досвіду закладу дошкільної освіти №156 м. Маріуполя. Аналіз досвіду забезпечення комфортного професійного середовища у зазначеному закладі освіти дали підстави для розкриття шляхів удосконалення діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти, що полягають у націленості управлінської діяльності на створення умов, надання управлінської підтримки процесам професійного удосконалення кожної особистості педагога, що передбачає ставлення керівника до нього як до найвищої цінності; визнання унікальності й врахування змісту суб'єктивного досвіду педагога; стимулювання самоактуалізації його особистості; врахування внутрішніх тенденцій самоорганізації; забезпечення умов для особистісного професійного розвитку педагога з опорою на внутрішні джерела саморозвитку в ситуаціях усвідомлення і вибору власних особистісних та професійних позицій, індивідуального шляху саморозвитку; спрямованість суб'єкт-суб'єктної управлінської взаємодії та підтримки на задоволення потреб педагогів у персональній зверненості.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аникеева Н. В. Психологический климат в коллективе. К.: Педагогика, 2010. 246 с.
2. Афанасьева Т.П., Елесева И.А. Технологии развития педколлектива, или как без проблем управлять педагогическим коллективом школы. М.: АРКТИ, 2007. 168 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2016. 471 с.
4. Барко В.І., Клачко В.М., Волошина О.В., Остафійчук Т.В. Психологія управління: Курс лекцій. Київ: АУ МВС, 2009. 123 с.
5. Білозеров І.С. Соціально-психологічні чинники розвитку сучасного колективу. *Сборники научных работ НТУ "ХПИ": Проблемы та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти №40.* НТУ "ХПИ", 2014. - ISSN 2078-7812
6. Биков І. Умови успіху. *Директор школи, ліцею, гімназії.* 2006. № 3. С. 70-72.
7. Бойко В.В. Соціально-психологічний клімат колективу й особистість. К.: Думка, 2017.
8. Боцюн Ю.В. Способи формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Управління розвитком.* 2011. №20. С.146-147.
9. Васильев Н. Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике. СПб.: Речь, 2005. 283 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
11. Велитченко Л. К. Педагогічна взаємодія: теоретичні основи психологічного аналізу: монографія. Одеса : ПНЦ АПН України, 2005. 355 с.
12. Вертель В.В., Комашня А.О, Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості.*

2012. №40. С. 292-295.
13. Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. К.: Академія. 2001. 460 с.
  14. Воронкова В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : моногр. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2008. 254 с.
  15. Гончаренко О. Що можна зробити командою: управлінський аспект. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2010. № 3. С. 47-54.
  16. Головченко В. О. Проблеми формування соціально-психологічного клімату в малій групі. О. В. Головченко 2014.
  17. Гоулман Д. Емоціональне лідерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина. 2010. 302 с.
  18. Грабовська Т. О., Снісаренко О. С. Формування оптимального педагогічного клімату в шкільному колективі. *Науково-методичні проблеми формування оптимального педагогічного клімату у шкільному колективі*. К., 2006. С. 45-50.
  19. Григораш В.В. Директору про аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Управління школою. 2006. С. 2-11.
  20. Григораш В.В., Касьянова О.М., Мармаза О.І. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник. Х.: Ранок, 2003. 85 с.
  21. Губина Л.В., Потехина Н.Ф., Шуминова И.О. Деловое общение в трудовом коллективе: практ. пособие. Москва: ЛиберияБибинформ, 2009. 88 с.
  22. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
  23. Гусева Н. В. О нравственно-психологическом климате в педагогическом коллективе. *Молодой ученый*. 2011. №11. Т.2. С. 59-62.
  24. Донська Л. Директор успішної школи : поміркований консерватор чи раціональний інноватор. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2011. № 2. С. 64-100.
  25. Донцов А.І., Перелигіна Є.Б., Караваєва Л.П. Міжкультурні взаємодії і

- соціальна дистанція. *Національний психологічний журнал*. 2014. № 2(14). С. 5-12.
26. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; гол. ред. В.Г.Кремень. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
  27. Жаворонкова Г.В., Скібицький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами: [навч. посіб.]. К. : Кондор, 2010. 172 с.
  28. Жигайло Н. І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 2(1). С. 374-383.
  29. Жихорська О. Критерії, показники та рівні сформованості професійної компетентності навчально-допоміжного персоналу вищого навчального закладу. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, III(34), Issue: 69, 2015. URL: [http://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/zhykhorska\\_o\\_criteria\\_indicators\\_and\\_levels\\_of\\_formed\\_of\\_professional\\_competence\\_of\\_support\\_staff\\_of\\_higher\\_education\\_institutions.pdf](http://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/zhykhorska_o_criteria_indicators_and_levels_of_formed_of_professional_competence_of_support_staff_of_higher_education_institutions.pdf) (дата звернення: 02.10.2020).
  30. Задорожна-Княгницька Л. В. Деонтологічна підготовка менеджерів освіти в університетах : теорія та практика: монографія / за ред. І. В. Соколової. Маріуполь : МДУ, 2017. 372 с.
  31. Іванова С. В. Критерії та показники розвитку професійної компетентності вчителів біології в закладах післядипломної педагогічної освіти. *Вісник Житомирського державного університету. Сер. Педагогічні науки*. 2010. Вип. 52. С. 152–156.
  32. Калініна Л., Михайленко Т. Управління персоналом. *Директор школи*. 2004. № 29-30. С. 45-51.
  33. Канафоцька Г. Нова модель управління школою в контексті менеджменту творчості. *Директор школи*. 2012. № 14 (686). С. 4-10.
  34. Карамушка Л.М. Вплив психологічного клімату в освітніх закладах на становлення духовності особистості. *Сучасна гуманітарна освіта: стан і*

- перспективи: зб. наук. пр.* Чернівці, 2006. С. 181-186.
35. Карамушка Л.М. Діяльність менеджера щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах установ освіти *Психологічні основи менеджменту освіти: програма* / за ред. Н.Л. Коломінського. К.: Укр. ін-т підвищ. квал. керівних кадрів освіти, 1994. С. 20-22.
  36. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
  37. Карплюк С. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в студентській академічній групі педагогічного ВНЗ. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді: Збірник наукових праць*. Вип. 9. Київ. 2006. 440 с., С. 421-429.
  38. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. М. : ИНФРА-М, 2005. 304 с.
  39. Коваленко А. В., Сыромятников И. В. Профессионализм и его развитие как научная проблема в психологии. *Инновации в образовании*. 2008. № 10. С. 58-70.
  40. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посібн. К., 2011. 250 с.
  41. Комфортна атмосфера в колективі – запорука успіху: методико-бібліогр. матеріали / Управління культури і туризму Харк. облдержадмін., Харк. обл. універс. наук. б-ка; ред.- уклад. Н.М. Грачова. Харків : ХОУНБ, 2017.
  42. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.
  43. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору. К. : Педагогічна думка, 2009. 520 с.
  44. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. №4 (44). Квітень, 2017. С. 98-103.
  45. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Унів. кн.,

2004. 592 с.
46. Луцик Т.Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка: Електр. наук. фахове видання*. 2012. №10.
  47. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
  48. Мартинець Л. А. М 292 Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
  49. Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443
  50. Михайлов А. С. Социально-психологический климат производственной организации в различных социально-экономических условиях. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologiche>
  51. Молочко М. В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.07 ; Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. К., 2004. 20 с.
  52. Москальчук Н. Комунікації як засіб ефективного управління педагогічним процесом. *Методист*. 2012. № 11. С. 5-11.
  53. Новітній філософський словник / гол. наук. ред. А. А. Грицанов. Вид 3-тє., доп. Київ: Кн. Дім «Інтерпрессервіс», 2009. 1292 с.
  54. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725-728.
  55. Організаційна поведінка / [Дон Гелрігел, Джон В. Слокуммолодший, Ричард В. Вудмен, Н. Сью Бренінг]; пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. К.: «Основи», 2011. 726 с.
  56. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посібник / Л. Калініна та ін.; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. Луганськ, 2011. 308 с.

57. Островський Е.В. Психологія управління. М.: ИНФРА-М, 2014. 249 с.
58. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. – СПб.: ИГУП. – 2009. – 592 с
59. Психолого-педагогічне забезпечення соціально-психологічного клімату в колективі: навч.-метод. комплекс спецкурсу для слухачів ін-тів післядиплом. пед. освіти / [П. П. Горностай, В. В. Горбунова, О. Л. Коробанова, О. Т. Плетка, Г. В. Циганенко, Л. Г. Чорна] ; за ред. П. П. Горностая ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т соц. та політ. психології. К. : Міленіум, 2017. 48 с.
60. Редько С.І. До проблеми спрямованості соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. URL: [http:// elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7350](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/7350).
61. Редько С. І. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі: навч. посіб. Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, Ін-т лідерства та соц. наук. К.: Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2011. 39 с.
62. Руда Г., Григор'єва В. Особливості взаємодії практичного психолога і педагогічного колективу в закладі освіти. *Освіта регіону*. 2011. №3. С. 404-407.
63. Русалинова А. А. Изучение социально-психологического климата в первичных производственных коллективах. *Организационная психология: Хрестоматия*: сост. и общ. ред. Л.В. Винокурова, И.М. Скрипка. СПб.: Питер, 2000. С. 409-421.
64. Сняданко І. І. Особливості управління організаційною культурою освітньої організації. *Науково-теоретичний збірник* / за ред. В. П. Коцур. Переяслав-Хмельницький: ПП «СКД», 2008. Вип. 16. С. 227-230.
65. Современный словарь по педагогике / Сост. Е. С. Рапацевич. Ленинград : Современное слово, 2001. 928 с.
66. Супруга Т. В., Бабенко Я. В. Забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі загальноосвітнього навчального закладу: навч. посіб. / Черкас. нац. ун-т ім.

- Б. Хмельницького. Черкаси: Вид. від. ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2010. 203 с.
67. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150-154.
  68. Тимошко Г. М. Культура управління загальноосвітнім закладом у контексті культурноосвітнього аспекту розвитку суспільства. *Наукові записки, Ніжинський державний педагогічний університет ім. М. Гоголя*; за ред. проф. Є. І. Коваленко. Ніжин, 2011. № 6. С. 24-27. (Серія «Психолого-педагогічні науки»).
  69. Терещук Т. С. Покращення морально-психологічного клімату у трудовому колективі. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1374/105.pdf?sequence=1>.
  70. Турчик І. В., Щоголева Л. О. Соціально-психологічний клімат як елемент корпоративної культури навчального закладу. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 227-231.
  71. Філософія управління персоналом: моногр. / за ред. В. Г. Воронкової. Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2005. 472 с.
  72. Управління навчальним закладом: Підручник для магістрантів педагогічних університетів / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 516 с.
  73. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: наук.-метод. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки, А. М. Шевченко. Біла Церква : КОПОПК, 2014. 140 с.
  74. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: <http://liceucv.com/metodichna-rabota/krashh-naprasczyuvannya-pk/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimzacz-metodichna-rozrobka>
  75. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. К.: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.



76. Холодницкая А. В. Социально-психологический климат в трудовом коллективе: основные проблемы формирования и пути совершенствования. Актуальные вопросы экономической науки в XXI веке: сб. науч. статей. Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2014. Вып. 3. С. 157-160.
77. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2010. 290 с.
78. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : Навчальний посібник. 2-ге вид., випр. та доп. К.: ВД «Професіонал», 2007. 464 с.
79. Шакірі М. К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*, 2013, №. 2 (37), с. 145-150.
80. Шакуров Р.Х. Мир человеческих отношений и образование. Казань: КГТУ. 2006. 339 с.
81. Шепель В.М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния. М., 2004.
82. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.

## ДОДАТКИ

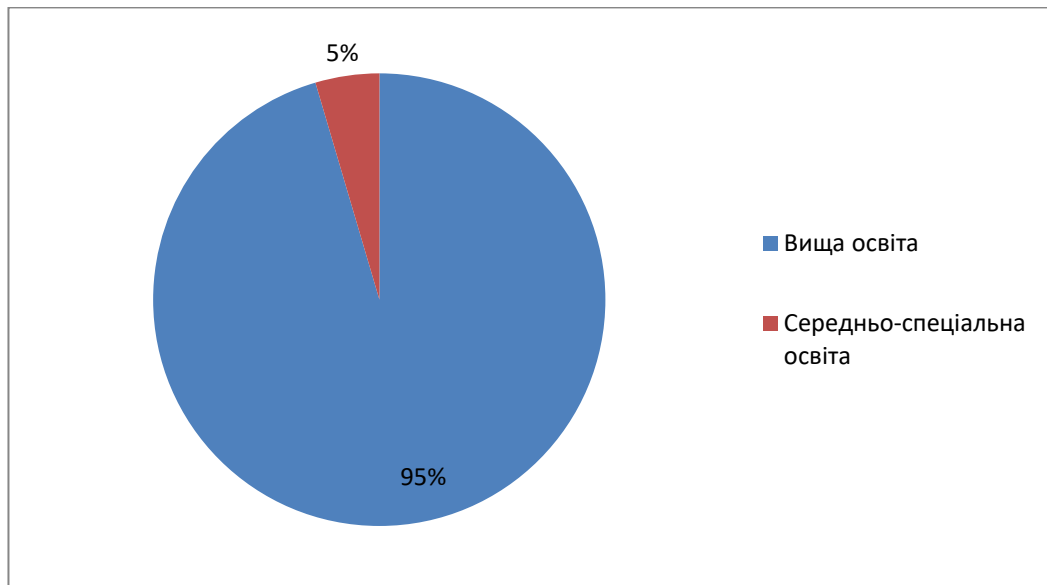
### Додаток А

#### **Підвищення теоретичного рівня та фахової майстерності педагогів Комунального дошкільного навчального закладу комбінованого типу «Ясла-садок №156 «Дельфінятко» Маріупольської міської ради Донецької області»**

Освітній рівень працівників відповідає чинному законодавству. Склад педагогічного колективу: 15 педагогів, 3 музичних керівника, практичний психолог, вихователь-методист, завідувач.

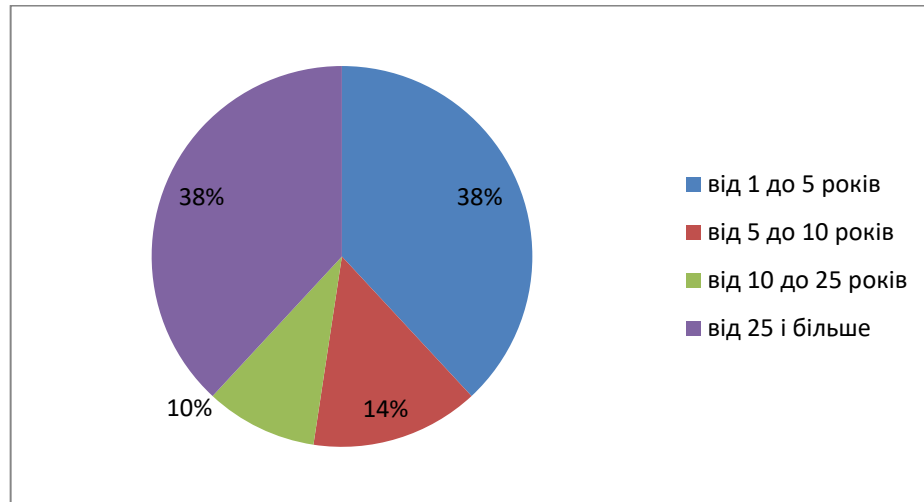
Аналіз статистичних даних складу педагогічного колективу

Серед 21 педагога вищу освіту мають 20 осіб, що становить 95% від загальної кількості працівників, середньо-спеціальну освіту має 1 педагог, що становить - 5%.



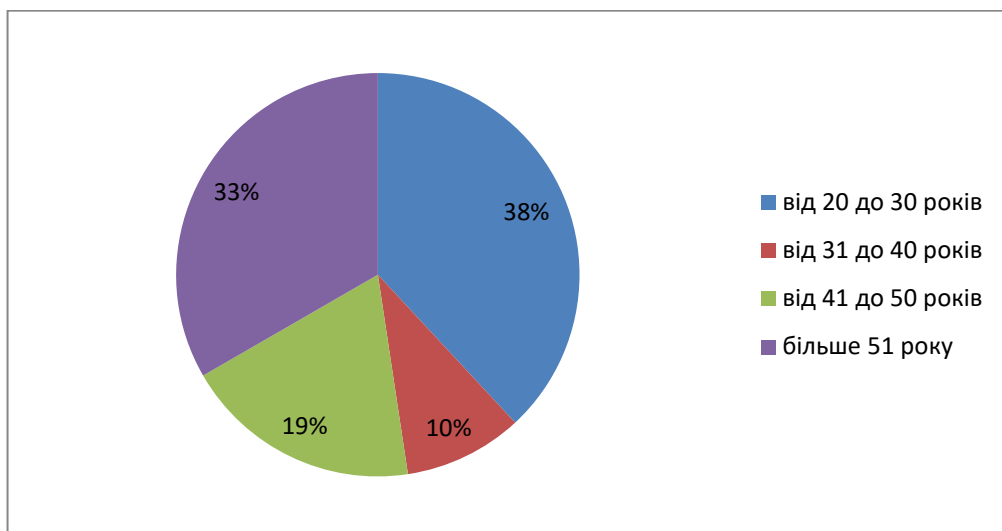
### За педагогічним стажем педагоги закладу дошкільної освіти:

- від 1 до 5 років – 8 педагогів;
- від 5 до 10 років – 3 педагога;
- від 10 до 25 років – 2 педагога
- від 25 і більше – 8 педагогів.



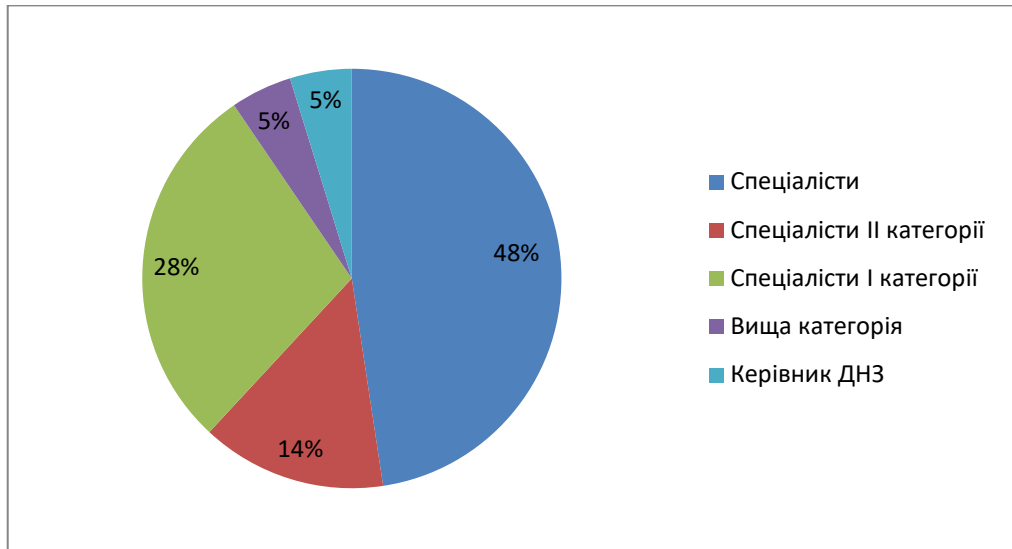
### За віковим сенсом педагоги закладу дошкільної освіти:

- від 20 до 30 років – 8;
- від 31 до 40 років – 2;
- від 41 до 50 років – 4;
- більше 51 років – 7.



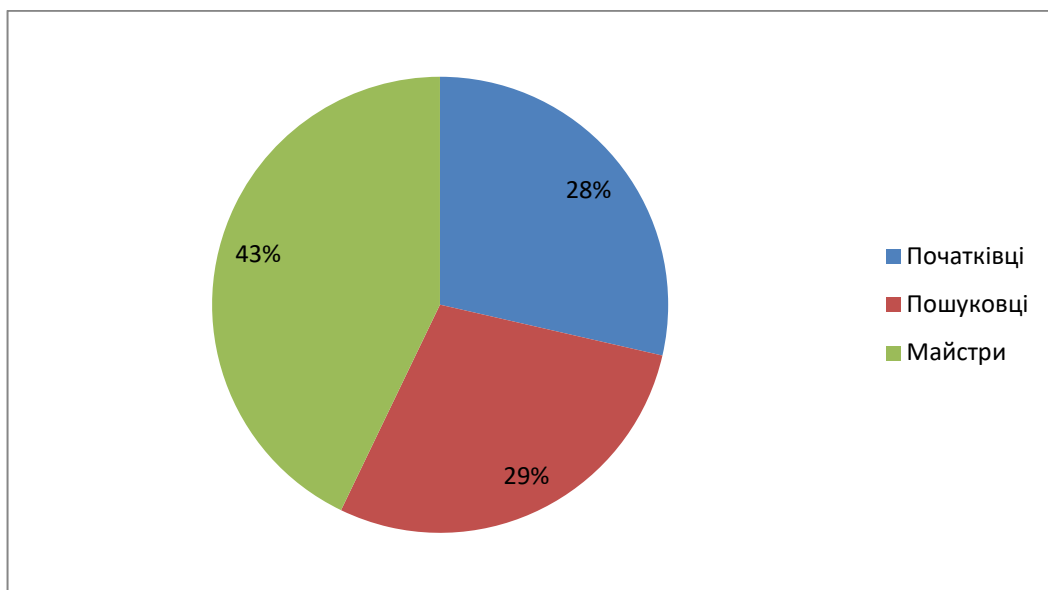
### За рівнем педагогічної кваліфікації:

- спеціалісти – 10 педагогів;
- спеціалісти II категорії – 3 педагога;
- спеціалісти I категорії – 6 педагогів;
- вища категорія – 1;
- керівник ДНЗ – 1.



### ПРОФЕСІЙНІ ГРУПИ ВИХОВАТЕЛІВ:

- початківці – 6 педагогів;
- пошуковці – 6 педагоги;
- майстри – 9 педагогів.



Організація методичної роботи з педагогічними кадрами має діагностично-прогностичний характер для безперервного відстеження результативності різних форм методичної роботи адміністрацією постійно протягом року проводився педагогічний моніторинг, де основним його завданням було виявити, чи існує позитивна динаміка розвитку професіоналізму педагога, чи існують передумови для удосконалення роботи педагогічного колективу.