

СЕРІЯ «БІБЛІОТЕКА ЖУРНАЛУ
"УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ"»

XI

Л. С. РИБАЛКО
Р. І ЧЕРНОВОЛ-ТКАЧЕНКО
А. В. ЯЦИНІК

**ТЕОРЕТИЧНІ
ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
У СИСТЕМІ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

МОНОГРАФІЯ

ОСНОВА
ВИДАВНИЧА ГРУПА

УДК 37.091
ББК 74.24
Р49

Бібліотека журналу «Управління школою»
Схвалено та рекомендовано до друку
Вченою радою Харківського національного
педагогічного університету імені Г. С. Сковороди
(протокол від 6 листопада 2015 року № 6)

Рецензенти:

З. В. Рябова, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління навчальним закладом і педагогіки вищої школи ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

О. Є. Гречаник, кандидат педагогічних наук, доцент, член-кореспондент Української академії акмеологічних наук.

Рибалко Л. С. та ін.

Р49 Теоретичні питання розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія / Л. С. Рибалко, Р. І. Черновол-Ткаченко, А. В. Яцинік. — Х. : Вид. група «Основа», 2015. — 112 с. — (Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип. 11 (155)).

ISBN 978-617-00-2559-3

У монографії подано концептуальні підходи, зміст і компоненти, технологію розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти. Підвищення вимог суспільства до особистості керівника освітньої галузі та недостатній рівень сформованості його організаційної культури зумовлюють особливу актуальність досліджуваної проблеми.

Монографію адресовано керівникам і методистам дошкільних навчальних закладів, слухачам системи післядипломної педагогічної освіти.

УДК 37.091
ББК 74.24

ISBN 978-617-00-2559-3

© Василенко Н. В., 2015

© ТОВ «Видавнича група “Основа”», 2015

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Організаційна культура керівників дошкільних навчальних закладів як наукова проблема	6
Розділ 2. Компоненти організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів	28
Мотиваційно-ціннісний компонент організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів	31
Знаннєво-діяльнісний компонент організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів	35
Особистісно-регулятивний компонент організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів	40
Розділ 3. Розвиток організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти	45
Розділ 4. Технологія розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти	64
Висновки	87
Список використаних джерел	90
Додатки	99

Вступ

За умов стратегічної перебудови педагогічної освіти в Україні актуальним є звернення до особистості, її потреб, нахилів, уподобань, шляхів самореалізації. Сучасні вимоги до працевлаштування конкурентоспроможної молоді підвищують роль освіти в нашому суспільстві, орієнтують на зміни в професійній підготовці керівників сфери освіти. Ідеї самовдосконалення та саморозвитку особистості, які постійно згадують у науковій і практичній літературі, поширені на сферу управління керівників відповідної галузі. Сучасний керівник у сфері освіти має бути організованою людиною, сприяти розкриттю здібностей своїх підлеглих, стимулювати їхню самовіддачу, створювати сприятливе середовище, в якому пізнають і вдосконалюють внутрішній потенціал суб'єкти навчально-виховного процесу.

Керівники дошкільних навчальних закладів працюють із особливим контингентом — вихователями, співробітниками, дітьми дошкільного віку, їхніми батьками. Формування організаційної культури керівників таких закладів загалом сприятиме плідній взаємодії між учасниками педагогічного процесу у дошкільних навчальних закладах. У Законі України «Про дошкільну освіту», Концепції Державної цільової програми розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року зазначено, що дошкільна освіта є обов'язковою первинною складовою частиною системи безперервної освіти країни. Держава гарантує права громадян на здобуття дошкільної освіти і створює належні умови для цього. Роль освітньої організації, де реалізують права дитини на здобуття дошкільної освіти, забезпечують всебічне виховання, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту, виконує дошкільний навчальний заклад (далі — ДНЗ), управління яким здійснює його директор (завідувач).

Аналіз наукової літератури засвідчив, що проблему управління сучасним навчальним закладом висвітлено в працях В. Григораша, Г. Єльнікової, А. Єрмоли, Б. Касаєва, О. Сидорової, О. Тебекіна, Р. Черновол-Ткаченко, В. Штанової тощо. Окремі

питання розвитку процесів «самості» керівника освітнього процесу розкрито в працях І. Іщенко, Н. Огородникової, В. Шалаєвої. Психологічний аспект розвитку організаторських здібностей майбутніх керівників розкрито в праці Л. Мотозюк. Однак, здебільшого, організаторські здібності ототожнюють з управлінськими вміннями керівника і тому проблема розвитку організаторських здібностей керівника дошкільного навчального закладу не набула достатнього вивчення.

У статті 60 «Післядипломна освіта, підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників» Закону України «Про вищу освіту» (2014 р.) зазначено, що післядипломну освіту здійснюють заклади післядипломної освіти або відповідні структурні підрозділи вищих навчальних закладів і наукових установ. Перспективним напрямом професійної підготовки керівників дошкільних навчальних закладів є система післядипломної педагогічної освіти в Україні, навчання в магістратурі «Управління навчальним закладом», що забезпечує професійну підготовку керівника шляхом поглиблення, розширення й оновлення його не лише професійно-педагогічних, але й управлінських знань, умінь і навичок на підставі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Актуальність проблеми розвитку організаційної культури керівників ДНЗ доведено виявленими суперечностями:

- × між підвищенням вимог суспільства до особистості керівника освітньої галузі та недостатнім рівнем його професійної підготовки;
- × між потребою у висококваліфікованих керівниках ДНЗ і недостатнім рівнем сформованості їхньої організаційної культури;
- × між потужними можливостями системи післядипломної освіти та відсутністю розробленої технології, яка б сприяла розвитку організаційної культури керівників ДНЗ у період навчання їх у магістратурі.

Розділ 1

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

У нормативно-правових документах МОН України з питань дошкільної освіти зазначено, що основними завданнями ДНЗ є збереження та зміцнення фізичного, психічного і духовного здоров'я дитини, виховання любові до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, шанобливого ставлення до себе, оточення та навколишнього природного середовища, формування особистості дитини, розвиток її творчих здібностей, набуття нею соціального досвіду. На сучасному етапі розвитку суспільства виховання молоді нової генерації — вільної, прогресивної, незалежної — важливим є питання щодо особистості керівника навчального закладу, зокрема дошкільного навчального закладу. Керівник дошкільного навчального закладу працює з особливим педагогічним колективом, який становлять діти дошкільного віку, вихователі, музичні керівники, батьки, обслуговчий персонал. З усіма він має правильно побудувати відносини, раціонально розподілити обов'язки, створювати імідж дошкільного навчального закладу. Нині недостатньо говорити про організаторські здібності керівника освітньої галузі, які повною мірою не забезпечують створення й існування комфортного середовища в навчально-виховному закладі, зокрема, в дитячому навчальному закладі.

У наукових працях [107, 108] зустрічаємо термін «культура організування», що означає вміння керівника правильно будувати відносини, раціонально розподіляти обов'язки, створювати імідж ЗНЗ, забезпечувати єдність якісних дій кожного праців-

ника за рахунок скоординованості, узгодженості всіх суб'єктів діяльності. З цієї позиції культуру організування можна розглядати як складову двох фундаментальних процесів — диференціації й інтеграції.

Культура організування відображає, з одного боку, ступінь організаційного впливу на процес виробництва, а з іншого — сформованість культури праці керівника, його вміння керувати людьми, делегувати свої повноваження, залучати колектив до виконання завдань закладу освіти. У навчальному закладі цей процес виражено через організацію навчання та виховання, діяльність адміністрації, педагогів, учнів і навіть батьків у житті закладу освіти. Завдання керівника ЗНЗ полягає в тому, щоб організувати педагогічний колектив і засоби навчально-виховного процесу в планомірно функціональну систему, із забезпеченням цілісності та єдності. Культура організування є однією зі сторін суспільних відносин членів колективу й особливим видом діяльності адміністративної служби, входить як складовий компонент організаційно-педагогічної діяльності. В інтересах оптимізації культури організування особливої уваги слід надавати виробленню такого механізму діяльності, за якого керівник освітнього закладу забезпечує виконання доручень за допомогою працівників, які виконують свої обов'язки. Саме якісне виконання функціональних обов'язків кожним працівником — найкращий показник високого рівня культури управління.

Педагогічна діяльність є також організаційною за характером її виявлення, однак має й інші структурно-функціональні параметри (навчальний, виховний, дослідницький, управлінський, самоосвітній, громадський). Про керівника, а також про педагога можна говорити як про організатора, який має достатньо розвинені організаторські здібності, піклується про педагогічний колектив, дисциплінує як тих, хто навчає та виховує, так і тих, хто навчається та виховується. Термін «організаторські здібності» допомагає роз'ясненню особистісного сенсу культури управління, однак не розкриває її культурологічного змісту. В Українському педагогічному словнику (1997 р.) термін «організаторські здібності» визначено як «сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного опанування організаторської діяльності, її ефективного виконання. Організаторські здібності передбачають спрямування особистості (світоглядне, політичне,

моральне, ділове), рівень її готовності (ділова компетентність, уміння навички, досвід)», риси характеру (комунікабельність, ініціативність, організованість, самостійність, емоційна врівноваженість)» [12; с. 240].

Сучасний керівник ДНЗ має опанувати організаційну культуру, поняття, ширше за організаторські здібності, культуру організування та близьке до професійно-педагогічної, управлінської культури. Водночас організаційна культура керівника ДНЗ є самостійним особистісним новоутворенням, яке виявляється в професійній сфері діяльності не лише через організаційний вплив на роботу всіх суб'єктів дитячого навчального закладу, але й через усвідомлення й осмислення важливості розвитку власного «Я», формування уміння самоуправління та саморегуляції, опанування навичок самоменеджменту.

Термін «культура» означає «сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених протягом його історії; освіченість, вихованість; рівень, ступінь досконалості якої-небудь галузі господарської або розумової діяльності» [96; с. 33]; термін «організовувати» — створювати, засновувати що-небудь, із залученням до цього інших, спираючись на них; згуртовувати, об'єднувати кого-небудь з певною метою; зосереджувати, мобілізувати, спрямовувати когось на що-небудь; чітко налагоджувати, належно впорядковувати що-небудь» [96; с. 479].

У психології, соціології, антропології, філософії, менеджменті, бізнесі використовують міждисциплінарний термін «культура організації», що означає дотримання більшістю працівників визначених ними цінностей, норм, переконань, підтримання творчих ідей окремих членів організації, сприйняття новими працівниками традицій колективу. Проте, як на наш погляд, у наукових роботах учені схиляються до загальної характеристики колективу, а особистість керівника, його вплив на членів організації губиться в різноманітні інформації, оскільки недостатньо звертають уваги на створення сприятливої атмосфери для саморозвитку працівників.

У межах вивчення проблеми розвитку організаційної культури керівника ДНЗ доцільно звернутися до напрацювань Ф. Хміля, який вважає, що культура організації й організаційна культура поняття не тотожні. Організаційна культура відображає ступінь організаційного упорядкування процесу ви-

робництва та процесу менеджменту організації й є лише одним із елементів культури організації. Невід’ємною складовою поняття «організаційна культура» є оцінні атрибути (висока, низька, наявна, відсутня тощо). Культура організації не може так атрибутиватись, оскільки існує за будь-якого рівня організаційної культури [104; с. 476].

Як свідчить аналіз праць із названих вище галузей, науковці використовують схожий термін «організаційна культура», що означає, по-перше, сукупність цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, прагнень, позицій, ідеології, знань, які існують в організації, неписаних правил, впроваджених керівництвом для забезпечення ритмічної праці співробітників, повсякденних і неусвідомлених положень, правил поведінки членів і ставлення до них, найважливіших припущень, які сприймають члени організації й отримують вираження в заявлених організацією цінностях, які визначають орієнтири для поведінки й дій кожного члена організації. По-друге, взаємовідносини, побудовані на підставі вищесказаного, зобов’язують працівників сприйняти «мислення й дії» організації, виконувати раціональні дії, сформовані і встановлені групою, які сприяють дотриманню внутрішньої інтеграції та пристосуванню організації до умов зовнішнього оточення, підтримувати творчих людей, їхні задуми, ідеї, починання, розвивати власну кар’єру, організовувати взаємне ділове співробітництво, визнавати лояльність і владу, користуватися винагородами та бути заохоченими до виконання завдань.

На думку С. Бацмай, організаційна культура навчального закладу, з одного боку, є культуроформуальною, а з іншого — особливою за метою, завданнями, змістом, носіями цієї культури є керівник навчального закладу, педагогічні працівники, школярі, батьки. З огляду на обрану тему дослідження, організаційна культура дошкільного навчального закладу є не менш особливою та важливою для розвитку дітей і виховання в них найкращих загальнолюдських цінностей і гуманних якостей. На відміну від автора статті [3], ми не ототожнюємо організаційну культуру з лідерською культурою керівника, оскільки не кожен керівник дошкільного навчального закладу може бути лідером з особливим природним харизматичним даром, йому достатньо бути досвідченим організатором, відповідально ставитись до виконання обов’язків, виявляти дисциплінованість і вимогливість

у педагогічному колективі. Керівник має бути творчою людиною і тому організаційну культуру побудовано на творчості, нестандартному мисленні й оригінальних підходах до управління організацією.

Учена І. Немцева [60] під час розкриття суті організаційної культури в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України стверджує про необхідність вивчення її як проблеми стратегічного управління людськими ресурсами за умов мінливого зовнішнього середовища. Характерною думкою автора є орієнтування й оперативне реагування організаційної культури ВНЗ на зміни, що відбуваються в суспільстві, освітянському просторі, житті кожної людини. Цілком згодні з думкою автора в тому, що організаційна культура орієнтує працівників підрозділів ВНЗ на реалізацію перспективної мети, узгоджує її з можливостями ВНЗ, запитами споживачів та інтересами працівників, створює умови для спілкування з контактними аудиторіями шляхом встановлення стійких комунікаційних зв'язків, сприяє формуванню лояльності, громадськості, емоційної стійкості, гнучкості та здатності оперативно реагувати на зміни персоналу, споживачів, постачальників, забезпечує взаємодію компонентів «стратегічної» тріади («стратегічне управління організацією – стратегія управління персоналом – ефективна організаційна культура») у мінливих ринкових умовах. На жаль, автор не окреслює ролі керівників ВНЗ, факультетів, кафедр у розроблянні змісту організаційної культури. На наш погляд, не можна організаційну культуру розглядати без управлінських суб'єктивних ланок, оскільки це призводить до абстрактного уявлення суті явища. З огляду на актуальність питання стратегічного управління ВНЗ і ролі організаційної культури, слід було б звернути увагу на особистість викладача і студента, тому що вони є головними носіями організаційної культури у ВНЗ.

Відомий український учений з питань менеджменту, зокрема педагогічного менеджменту, В. Луначек [47; с. 259–267] відзначає, що сучасний менеджер управління освітою має бути обізнаний з організаційною культурою, бо саме така культура суттєво впливає на ставлення працівників до роботи. Як відомо, в педагогічному колективі існують формальні та неформальні правила, які не повинні вступати в протиріччя. Приєднуємося до думки ученого, суть якої полягає в тому, що система діяльності організації має відповідати організаційній культурі.

На підставі аналізу наукових праць [116, 117] зазначено, що *управлінська й організаційна культури керівника мають певне спрямування*, суть якого полягає в тому, що управлінська культура звернена до чіткого виконання функціональних обов'язків, а організаційна — до його особистісно-професійних якостей, розвиток яких спрямовано на згуртування працівників навколо єдиної мети, отримання продуктивних результатів. Межу перетину цих культур становлять комунікативні й організаторські здібності, емпатія, рівень прагнень, самоконтроль, урівноваженість.

У дослідженні Т. Махині [116] розроблено, обґрунтовано й експериментально перевірено модель розвитку управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації, уточнено поняття «управлінські вміння керівника дошкільного навчального закладу». Після порівняння управлінської й організаційної культури ми зробили висновок, що підґрунтя будь-якої культури мають становити *професійне спрямування, знання й уміння, розвиток особистісно-професійних якостей*, які й можна вважати складовими культури.

Проблему формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу (ДНЗ) вивчав і Р. Шаповал [111]. Учений довів необхідність реалізації науково обґрунтованої технології, яка сприятиме розвитку позитивної мотивації особистісно-професійного вдосконалення, розроблянню індивідуальної програми освіти, здійсненню процесу навчання на засадах фасилітативної взаємодії викладача з керівником, адекватної самооцінки й самокорекції процесу навчання.

Підвалинами організаційної культури керівника дошкільного навчального закладу є його професійна компетентність, оскільки професійне спрямування, професійні знання й уміння забезпечують високий рівень самоорганізації особистості. У розумінні І. Жерносек [21] професійна компетентність керівників ЗНЗ — якість особистості, що допомагає виробляти кращий внутрішньошкільний стиль управління педагогічним колективом на підставі впровадження кращого досвіду управління педколективом, знань основ науки управління, особистісної психолого-педагогічної озброєності членів педколективу, його наукового та загальнокультурного кругозору та відповідного фахового рівня.

На узагальнення багатоваріантності стилю управління ЗНЗ автор виділяє окремі ознаки:

- × як здійснюється планування, розроблення та прийняття управлінських рішень (керівник ЗНЗ самостійно приймає рішення, розробляє план чи вирішує питання разом із педагогами або взагалі відхиляється від прийнятих рішень);
- × як керівник ЗНЗ організовує виконання рішень (жорстко регламентує діяльність членів педколективу чи зосереджує увагу тільки на найскладніших питаннях, чи все пускає на самоплив);
- × як здійснює контроль членів педколективу (постійно та жорстко контролює діяльність педагогів, втручається в їхню роботу чи контролює регулярно, але в діяльність не втручається, контролює інколи з повагою до педагога);
- × ступінь надання ініціативи педагогам ЗНЗ, делегування їхніх повноважень і відповідальності;
- × рівень забезпечення гласності в управлінні ЗНЗ, джерела забезпечення інформацією педколективу щодо управлінської діяльності;
- × практика оцінювання діяльності педагогів (ступінь об'єктивності, гласності, справедливості оцінювання діяльності педагогів);
- × співвідношення адміністративних (директива, наказ, розпорядження, вказівка) та соціально-психологічних (особистий приклад, переконання, порада, рекомендація, прохання) методів впливу на педагогів ЗНЗ;
- × місце в стилі керівника заохочень і покарань, ступінь їх співвідношення;
- × ставлення до педагогів (повага, доброзичливість, симпатія або антипатія, порозуміння або зневага);
- × стиль поведінки керівника ЗНЗ із педагогами, ступінь дотримання правил етики службового спілкування [21; с. 6].

Для керівників ДНЗ є також характерними стилі управління: авторитарний (автократичний, директивний), демократичний (колегіальний), ліберальний. Безумовно, демократичний стиль управління є формотворчим чинником організаційної культури керівника ДНЗ.

Проте, як зазначають дослідники Г. Єльнікова, О. Зайченко, В. Маслов, у проведеному дослідженні більшість респондентів відповідають, що сучасні керівники ДНЗ використовують різні стилі

управлінської поведінки. На думку авторів, такі вміння можна вважати позитивним надбанням керівників, а самі вміння притаманні східній культурі управління, коли керівник у відносинах з підлеглим є авторитаристом, з колегами-керівниками — демократом, з вищими керівниками — бюрократом. Стиль управлінської поведінки — це неодмінна складова управлінської культури. Якщо він змінюється залежно від обставин ділового спілкування, це означає, що управлінська культура особи не сформована (є конформістською). Це свідчить про гіпертрофовану схильність керівника до маніпулювання в колективі (мак'явелізм). Маніпулювання як управлінський підхід значною мірою відрізняється від керування чи адміністрування. Щодо інших управлінських стилів, то демократичний стиль програє бюрократичному й авторитарному [94; с. 82–84].

Професійну компетентність керівника навчального закладу вивчають дослідники і практики: І. Іщенко, С. Молчанов, Ю. Самсонов, В. Шалаєва. Приміром, учений С. Молчанов з професійними компетентностями керівників ДНЗ пов'язує такі складові:

- × соціально-професійний статус керівника — ідентифікацію керівника в соціальній та освітній системах, визначення в них місця, ролі та позиції;
- × професійно-управлінську кваліфікацію — ідентифікацію теоретичної та дослідницької підготовленості до діяльності, а також продуктивності та результативності;
- × професійно важливі якості особистості — потенціальні здібності, які базуються на професійних знаннях, уміннях, навичках, що виявляються в професійній діяльності, функціональних здібностях [29].

Учений Ю. Самсонов замість терміна «професійна компетентність» оперує поняттям «професійна культура». До складових професійної культури автор відносить:

- × потенційні можливості керівника у вигляді знань у всіх сферах культури: професійно-управлінській, професійно-педагогічній, морально-етичній, комунікативній;
- × реальні можливості фахівця у вигляді вмінь у названих вище сферах культури;
- × результативність діяльності керівника, який атестується, у вигляді сукупності праці всіх учасників навчально-виховного процесу керованого ним навчального закладу [29].

Слід зазначити, що в працях С. Молчанова і Ю. Самсонова професійну компетентність керівника навчального закладу пов'язано з особистісно-професійними якостями, максимальна реалізація яких приводить до позитивного результату, — атестація, кваліфікація, статус. Такий підхід є близьким до організаційної культури керівника ДНЗ, оскільки її виявлення й зумовлене високими професійно-особистісними якостями, а результатом є згуртований педагогічний колектив, у якому кожен педагогічний працівник може досягти успішних результатів професійного зростання.

Дослідники І. Іщенко, В. Шалаєва подають професійну компетентність на підставі залучення керівників навчального закладу до різних видів діяльності:

- × компетентність у сфері самостійної пізнавальної діяльності (засвоєння способів набуття знань з різних джерел інформації, у тому числі позашкільних);
- × компетентність у сфері громадсько-суспільної діяльності (виконання ролей громадянина, виборця, споживача);
- × компетентність у сфері соціально-трудової діяльності (у тому числі вміння аналізувати ситуацію на ринку праці, оцінювати власні професійні можливості, орієнтуватися в нормах та етиці трудових взаємин, володіти навичками самоорганізації);
- × компетентність у побутовій сфері (з урахуванням аспектів власного здоров'я, сімейного буття);
- × компетентність у сфері культурно-дозвілдової діяльності (з вибором шляхів і способів використання вільного часу, що збагачують особистість у культурному та духовному плані) [35; с. 3–4].

Такий підхід до професійної компетентності керівника навчального закладу розширює зміст його діяльності. У межах цього підходу організаційна культура керівника простежується як самоорганізація, планування власного робочого та вільного часу, турбота про власне здоров'я, активна життєва позиція. Участь у різних видах діяльності уможливорює перенесення керівником власного досвіду на роботу з педагогічним колективом, розуміння потреб кожної людини, побудову гармонійних міжособистісних взаємин.

Нам імпонує думка науковців І. Зязюна, Л. Крамущенко, І. Кривонос та інших учених стосовно того, що зміст професійної компетентності становлять знання предмета, методики його викладання, педагогіки та психології. Учені зазначили, що комплексність педагогічних знань потребує від учителя вміння синтезувати матеріал для успішного вирішення педагогічних завдань, забезпечує усвідомлення психологічної суті явищ, вибору засобів взаємодії у педагогічних ситуаціях. «Слід зауважити, що складність навчання вчителя, набуття професійної компетентності полягає в тому, що професійне знання має формуватися водночас на всіх рівнях: методологічному, теоретичному, методичному, технологічному. Це потребує розвиненого професійного мислення, здатності добирати, аналізувати та синтезувати отримані знання у досягненні педагогічної мети, уявляти технологію їх застосування» [63; с. 35].

Після аналізу сказаного вище зазначимо, що організаційна культура керівника ДНЗ має посилатися на ґрунтовні знання з педагогіки та психології, оскільки постійне розв'язання педагогічних ситуацій, конфліктних питань у педагогічному колективі вимагають знань про індивідуальні та вікові особливості дорослих і дітей, про прийоми та методи впливу на свідомість, почуття, волю, поведінку в навколишньому середовищі. І тому керівник ДНЗ має бути насамперед висококваліфікованим педагогом із ґрунтовними психологічними знаннями.

Зміни в системі освіти України на сучасному етапі вимагають нових підходів до управління закладами освіти. Зокрема, сучасні вимоги до дошкільної освіти потребують високої професійної компетентності всіх працівників.

Відомі українські вчені Г. Єльнікова, О. Зайченко, В. Маслов зазначають такі компетентності особи, яка обіймає посаду керівника ДНЗ:

- × міжособистісні відносини (уміння будувати зв'язки та відносини з людьми; дієвість і вплив; уміння вести переговори, володіння технікою проведення переговорів; уміння зберігати контроль над емоціями у складних ситуаціях; здатність будувати робочі відносини, які сприяють запобіганню та/або вирішенню конфліктів усередині організації; застосування принципів рівноправності та демократизації поваги до колег і підлеглих);

- × бачення майбутнього (стратегічна перспектива та цілеспрямованість; здатність до прогнозування; здатність формулювати бачення);
- × управління діяльністю (орієнтація на результат; ініціатива; делегування; встановлення власних пріоритетів; здатність до саморегуляції; планування власного професійного розвитку та кар'єрного зростання; випереджальне планування роботи; управління ресурсами — організація інших людей для виконання певних завдань);
- × аналітичне мислення (уміння логічно міркувати, знаходити аргументи, докази, давати пояснення; уміння аналізувати й інтегрувати значні обсяги інформації; уміння розв'язувати проблеми);
- × креативне (творче) мислення (новаторство (інноваційний підхід); творчий підхід в управлінні процесом прийняття рішень) [94; с. 92].

З означеної позиції на першому місці перебувають міжособистісні відносини в педагогічному колективі. Зазначимо, що такий факт є слухним під час вивчення організаційної культури керівника ДНЗ як важливої проблеми сьогодення. По суті, успішність навчання та виховання дитини перебуває в прямій залежності від обставин, в яких вона існує. Дружні відносини в педагогічному колективі передаються малечі, яка наслідує поведінку дорослої людини. Важливим фактом є залучення батьків до приємної атмосфери ДНЗ, організація співпраці з ними.

Як зазначає Г. Лазаренко, нині батьки надають вихованню дітей недостатньо уваги, а роль домашнього вихователя здебільшого виконують телевізор, комп'ютер. Мультфільми, фільми та різноманітні шоу, які переглядає малеча вдома, не мають виховної ідеї, навіть перешкоджають розумовому та психічному розвитку дитини. Як свідчать результати опитування, 67,14 % батьків дошкільників вважають, що сучасні дитячі передачі, Інтернет не пропагують естетичної цінності, а зарубіжні мультфільми спотворюють уявлення дитини про художній образ, красу людської душі, музика в них є агресивною, що й викликає в дитини хибні почуття про красиве та гармонійне в житті людини, негативно впливає на формування художньо-естетичного смаку дошкільнят. Деякі батьки вважають, що навіть найдорожчі іграш-

ки та речі не навчать її ввічливості, чуйності, працьовитості, не прищеплять здатності розуміти та цінувати прекрасне. Однак молоді батьки надають перевагу художнім цінностям західного зразка, що не завжди орієнтовані на високі гуманістичні цінності (51,07%); із задоволенням переглядають низькопробні бойовики та трилери, які нерідко пропагують культ сили, жорстокості, бездуховності та цинізму в навколишньому середовищі (44,29%). Переважно батьки разом із дітьми переглядають такі передачі, як «Україна має талант», «Х-фактор», «Даша-слідопит», мультфільми «Маша і Ведмідь», «Лунтік» та інші сучасні мультфільми, однак рідко відвідують філармонію, театри, оперу [45; с. 85].

С. Пільова [67] професійну компетентність учителя розуміє як інтегративне особистісне утворення, що ґрунтується на теоретичних психолого-педагогічних і фахових знаннях, практичних уміннях і навичках, важливих особистісних і професійних якостях, ціннісних орієнтаціях і наявному педагогічному досвіді, що дозволяє йому на високому професійному рівні здійснювати навчально-виховну діяльність. З огляду на те що основним напрямом діяльності вчителя загальноосвітнього закладу є організація навчально-виховного процесу, переконані: серед найважливіших у структурі професійної компетентності вчителя є організаційна компетентність. На жаль, сьогодні у процесі професійної підготовки під час навчання у вищому педагогічному закладі освіти надають недостатньо уваги формуванню організаційної компетентності майбутніх учителів. Наслідком цього є те, що молоді вчителі часто стикаються з труднощами, пов'язаними саме з організаційними моментами у шкільній практиці.

Організація — це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, ресурсів) у ціле, в результаті чого утворюється продуктивна, стійка система; це співвідношення частин і цілого, поведінка частини визначає поведінку цілого, поведінка цілого залежить від поведінки частини.

На підставі вивчення наукових джерел щодо сутності організаторської діяльності вчителя організаційну компетентність майбутнього вчителя визначаємо як інтегративне особистісне утворення, що містить знання організаторської діяльності, вміння вирішувати організаторські завдання, сформованість професійних, особистісних, управлінських умінь та якостей, що дозволять

йому належним чином здійснювати організаторську діяльність у майбутній професії.

Зазначимо, що чітко розмежувати та віднести наявність виокремлених умінь та якостей до якогось конкретного компонента неможливо, оскільки комунікативні вміння, уміння вирішувати конфлікти і приймати рішення, лідерські якості та толерантність цілком правомірно належать до всіх визначених компонентів.

Слушною є думка про те, що керівник ДНЗ має турбуватися про підвищення професійної компетентності педагогічних працівників. Як вважає М. Молочко [54; с. 11–15], роботу вихователя ДНЗ пов'язано зі значними навантаженнями на психофізіологічну сферу і тому до професійно значущих якостей вихователя належать працездатність, витримка, урівноваженість. Кожен педагог у своєму розвитку проходить етапи професійного становлення. Професійний дебют (від 1 до 5 років) — інтерес до опанування методичних ідей навчальних програм, їх змісту. Розвиток професійної діяльності (від 5 до 10 років) — вихователі надають особливої уваги організації пізнавальної діяльності, новим педагогічним ідеям, розвитку культури самовдосконалення. Професійна зрілість (від 10 років) — вихователь прагне осмислити свій педагогічний досвід, співвіднести його з практикою. До умов, необхідних для розвитку творчого потенціалу вихователя, віднесено: підтримку атмосфери, необхідної для творчості; стимулювання творчих здібностей вихователя; заохочення до новаторства; роботу в творчій групі; потребу в творчості; можливість експериментувати.

У науковій праці В. Саук [79] зазначено причини, які гальмують розвиток професійної компетентності вчителів географії, до яких віднесено: низьку мотивацію до професійної діяльності, відсутність стандартів на зміст післядипломної освіти вчителів-географів, недосконалість навчальних планів і програм, за якими здійснюють підвищення кваліфікації цієї категорії працівників, унаслідок відсутності моделі професійної компетентності вчителя географії та невизначеності організаційно-педагогічних умов, які б дозволили розвивати професійну компетентність учителів географії у післядипломній освіті.

Невід'ємною складовою організаційної культури керівника дошкільного навчального закладу вважаємо педагогічну майстерність, оскільки, як наголошував відомий український педагог

І. Зязюн, «педагогічна майстерність — це комплекс властивостей особистості, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі» [63; с. 25]. У роботі з дітьми дошкільного віку важливими властивостями є гуманістичне спрямування діяльності, педагогічні здібності та педагогічна техніка як вихователів, так і керівника дошкільного навчального закладу.

Ми врахували зауваження І. Жерносек [21] про якісні відмінності керівника ЗНЗ від лідера педколективу, а саме: керівник ЗНЗ намагається організувати діяльність, управляти й контролювати ЗНЗ, тоді як лідер педколективу намагається змінити основні організаційно-управлінські процеси в навчальному закладі; керівник ЗНЗ формулює основні цілі життєдіяльності ЗНЗ, керуючись наявним бюджетом і завданнями розвитку установи, тоді як лідер педколективу досягає цілей життєдіяльності закладів за рахунок мобілізації можливостей педагогів, які працюють у закладі, тощо. У дослідженні організаторські здібності керівника дошкільного навчального закладу пов'язуємо з поняттям «лідерські якості». Уміння організовувати роботу дошкільного закладу, упроваджувати ідеї співробітництва, реалізовувати творчі завдання, по суті, є також і лідерськими якостями. На нашу думку, організаторські здібності посилюють сформованість лідерського потенціалу керівників дошкільних навчальних закладів, згуртовують педагогічний колектив, сприяють досягненню нових вершин в управлінській діяльності.

Організаторські здібності керівника дошкільного навчального закладу виявляються в процесі активізації кожного члена колективу щодо досягнення поставлених цілей. Вплив на мотиваційну сферу працівників педагогічного колективу відбувається з метою підтримки оптимального режиму праці й удосконалення системи управління дитячим колективом. О. Сидорова [82] називає модернізовані управлінські функції керівника освітнього закладу, здійснення яких вимагає його розвинених організаторських здібностей, а саме: прогностичних (передбачення перспектив); консультативних (кваліфіковані поради, залучення до співуправління різногалузевих спеціалістів); представницьких (репрезентація закладу освіти на наукових конференціях, семінарах); менеджерських (соціальний і правовий захист учасників освітнього процесу). Такий підхід до управлінських функцій

керівника освітнього закладу розширює уяву про його організаторські здібності, бачення перспективи в створенні особистісно зорієнтованого середовища, спільні проекти освітніх перебудов. У такому аспекті організаторські здібності керівника освітнього закладу виходять за межі особистісної сфери діяльності та стають надбанням усього педагогічного колективу.

Організаторські здібності є складовою професіограми керівника дошкільного навчального закладу, однак управлінські й організаторські здібності ми не ототожнюємо. Вважаємо, що управлінські вміння мають соціальний характер, а організаторські здібності є особистісним надбанням, суть якого становлять самоорганізація, саморегуляція та самоуправління.

З позиції акмеологічного підходу організаторські здібності керівника дошкільного навчального закладу мають зв'язок із саморозвитком особистості (О. Гречаник, Л. Рибалко тощо) [14, 77]. Як зазначає Н. Огородникова [58], керівникові навчальним закладом постійно потрібно опановувати педагогічний досвід, узагальнювати його, поширювати. Як відомо, організувати власну діяльність складніше, аніж діяльність інших людей. І тому самоорганізація вимагає постійної роботи над собою, залучення сили волі, витривалості, міцності. Нам імponує думка Н. Огородникової щодо потреби у формуванні загальної концепції «Я в майбутньому», її поради. Аналіз побажань ученої засвідчив, що уявити себе людиною максимально вільною можливо лише за сприятливих для цього умов, обирати зразки для наслідування можна за ґрунтовного самопізнання потенційних сил, працювати максимально вільно — лише в демократичному гуманному суспільстві.

Проблему формування організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів пов'язано з труднощами адаптації, які відчуває керівник-початківець. Наприклад, Т. Щербакова [119] виокремлює суб'єктивні (професійно педагогічне й управлінське спрямування, інформованість про професію, мотиви її вибору, задоволеність своєю діяльністю, позитивне ставлення до роботи), суб'єктивно-об'єктивні (соціальна активність, сполучення ініціативи та відповідальності, уміння долати труднощі, ставлення до невдач, до самоосвіти, рівень професійної підготовки, соціально-професійне просування), об'єктивні фактори адаптації молодого керівника ЗНЗ [119; с. 85].

Зміст діяльності визначено в циклограмах діяльності керівника дошкільного навчального закладу, а також у посадовій інструкції (*додаток 1*). Наприклад, Т. Дзіговська, О. Золотаренко, М. Куницька [17; с. 4–5] наводять зразок орієнтовної циклограми діяльності керівника дошкільного навчального закладу на вересень.

1. Організаційні питання: провести збори для батьків, дітей яких прийнято до ДНЗ; організувати роботу органів громадського самоврядування; ознайомити дітей та їхніх батьків або осіб, які їх замінюють, із документами, що регламентують діяльність ДНЗ; провести засідання батьківського комітету ДНЗ; видати накази: «Про виконання норм харчування у ДНЗ за II квартал», «Про організацію харчування у 2014–2015 н. р.»; спланувати проведення вибіркового, тематичного, комплексного вивчення питань з організації харчування дітей; організувати дієтичне харчування дітей згідно з рекомендаціями лікаря; організувати проведення свята «День знань»; видати наказ про підготовку ДНЗ до осінньо-зимового періоду.
2. Робота з кадрами: затвердити тарифікаційні списки та подати їх відповідному органу управління освітою; видати наказ про організацію роботи з наставництва, закріплення молодих спеціалістів за досвідченими педагогами.
3. Атестація педагогічних працівників: видати наказ про створення атестаційної комісії та затвердження її складу; додати до перспективного плану проходження курсів підвищення кваліфікації та атестації працівників, яких прийнято на роботу; переглянути атестаційні матеріали педагогічних працівників за попередній навчальний рік, за потреби систематизувати й узагальнити їх; проаналізувати стан проходження курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників, які підлягають атестації нового навчального року; ознайомити педагогічний колектив ДНЗ із нормативно-правовою базою, що регламентує порядок проведення атестації педагогічних працівників; ознайомити педагогічних працівників із переліком документів, які необхідно подати атестаційній комісії; оновити інформаційні матеріали на стенді з питань атестації педагогічних працівників.
4. Контрольно-аналітична діяльність: видати наказ про проведення комплексного (тематичного) вивчення стану роботи

- з питань, визначених річним планом роботи ДНЗ; виявити стан роботи з питань, визначених річним планом роботи ДНЗ; проконтролювати маркування посуду та використання його за призначенням; санітарно-гігієнічний стан харчоблоку та допоміжних приміщень, ведення документації щодо харчування дітей.
5. Діловодство: вивчити стан проведення та зберігання ділової документації, зокрема: матеріали різних форм методичної роботи з педагогічними кадрами, бланки здоров'я дітей, журнал обліку роботи з гігієнічного виховання; матеріали медико-педагогічного контролю за фізичним розвитком дітей.
 6. Охорона праці та безпека життєдіяльності: оновити інформацію на стендах і ділову документацію з питань цивільної оборони, пожежної безпеки; проконтролювати проведення інструктажів із питань безпеки життєдіяльності з батьками вихованців.

Організація та зміст навчально-виховного процесу є головними завданнями керівника ДНЗ. Зміст навчально-виховного процесу в ДНЗ визначає Базовий компонент дошкільної освіти, який реалізують відповідно до програм розвитку, навчання, виховання дітей, рекомендованих Міністерством освіти і науки України. Допускають одночасне використання варіативних програм, визначених Переліком програм, підручників і навчальних посібників, рекомендованих МОН України для використання у загальноосвітніх навчальних закладах. ДНЗ і його окремі групи обирають для роботи одну програму. Рішення про вибір програми обговорює та схвалює педагогічна рада закладу.

Діяльність керівника ДНЗ має бути спрямована на контроль за організацією вихователем-методистом процесу опанування дітьми рідної мови, мовлення, фізичного, розумового, естетичного, морального, трудового виховання. Навчання мови та розвиток мовлення спрямовані на формування умінь лексичної, фонетичної, граматичної, монологічної та комунікативної компетентності. Під час проведення мовленнєвих занять слід поступово здійснювати перехід від репродуктивних до творчих завдань, які забезпечать опанування мовних явищ, сприятимуть словесно-логічному мисленню дітей. Особливої уваги потребує організація комунікативної діяльності, спілкування між однолітками та дорослими.

О. Кисельова [37; с. 9] у своєму дослідженні наголошує на морально-етичному вихованні дітей старшого дошкільного віку. Під морально-етичною вихованістю дітей автор розуміє сформовану в процесі морально-етичного виховання здатність свідомо відтворювати власну поведінку на засадах загальноприйнятих моральних якостей, норм і правил, адекватно оцінювати власну поведінку та поведінку однолітків, розуміти, доречно й адекватно використовувати в мовленні слова, що позначають морально-етичні категорії. Вчена зазначає, що серед основних засобів морально-етичного виховання є фольклор як народна творчість, у якій художнє відображення дійсності відбувається у словесно-музично-хореографічних формах колективної народної творчості, що виражають життя і побут людей. У дослідженні використано такі жанри українського фольклору: народні казки, пісні, ігри, малі фольклорні жанри (забавлянки, потішки, прислів'я, приказки, мирилки, скоромовки, примовки, лічилки, загадки).

Організаційна культура керівника ДНЗ орієнтує на виховання в педагогічному колективі толерантних взаємовідносин. Безумовно, це стосується насамперед дітей. Приміром, Н. Скрипник [85; с. 14] акцентує увагу на важливості створення толерантного виховного середовища в ДНЗ, на такі чинники, як цілеспрямована та конструктивна взаємодія педагогів і сім'ї з метою виховання толерантних взаємовідносин з дітьми старшого дошкільного віку, застосування сукупності форм і методів, які позитивно впливають на вихованість дітей. На наш погляд, заслуговують на увагу напрями дослідницької роботи автора, які збагатять організаційну культуру керівника ДНЗ, а саме: просвітницький (розширення обізнаності дорослих про поняття та характеристики толерантності, пропаганда принципів толерантності, виготовлення інформаційних стендів, ознайомлення зі спеціальною літературою, організація тематичних «круглих столів», обговорення, бесіди); профілактична робота (формування усвідомлення важливості виховання толерантності, організація днів відкритих дверей, участь у благодійних акціях, розповсюдження пам'яток для батьків, спільна праця батьків, педагогів і дітей, ділові ігри, спрямовані на корекцію інтолерантної поведінки, батьківські збори); роз'яснювально-навчальна робота (ознайомлення з методами налагодження

толерантних відносин на семінарах із використанням соціально-психологічних тренінгів, вправляння в побудові різних способів компромісного та терпимого вирішення життєвих ситуацій, ознайомлення з прийомами активного й ефективного слухання, з методами заохочення та припустимого покарання; індивідуальні консультації).

Пріоритетним питанням у вихованні дітей усіх вікових категорій ДНЗ залишається фізичне виховання. Керівник ДНЗ постійно тримає на контролі правильну організацію режиму дня дітей, рухового, санітарно-гігієнічного режимів. Руховий режим упродовж дня, тижня визначають комплексно, відповідно до віку дітей. Орієнтовну тривалість щоденної рухової активності малюків встановлено в таких межах: ранній рік — до 2–3 годин, молодший дошкільний вік — до 3–4 годин, старший дошкільний вік — до 4–5 годин. Оптимізацію рухового режиму забезпечено шляхом проведення різноманітних рухливих, спортивних ігор, вправ, занять із фізичної культури, організації дитячого туризму, самостійної рухової діяльності.

У дослідженні Ю. Шевченко [112; с. 8] зазначено, що фізична культура дитини — це високий рівень розвитку рухових здібностей дітей, виражених у типах і формах рухової діяльності, фізичному розвитку та сформованості рухової підготовленості та здоров'я. Охарактеризовано, що головним шляхом формування фізичної культури дошкільника є фізичне виховання як складова навчально-виховного процесу, чинник забезпечення розвитку фізичних, морально-вольових, розумових здібностей, рухових умінь і навичок дітей. Фізичне виховання спрямоване на засвоєння дітьми життєвих необхідних рухів, розвиток рухових якостей і зміцнення здоров'я. Специфіку фізичного виховання дітей старшого дошкільного віку простежено в навчанні рухів, рухових дій під час виконання фізичних вправ та у розвитку особистих рухових якостей.

У навчально-виховному процесі ДНЗ використовують основні форми організації дітей: спеціально організовану навчальну діяльність (заняття), ігри, самостійну діяльність дітей (художню, рухову, мовленнєву, ігрову, трудову, дослідницьку), індивідуальну роботу, спостереження, екскурсії, походи, свята та розваги, гуртки. Вони можуть бути організовані фронтально, підгрупами, індивідуально, залежно від віку дітей, педагогічної

мети, матеріально-технічного забезпечення закладу, професійної майстерності педагога. Основною формою організованої діяльності дітей дошкільного віку залишаються заняття з різних розділів програми (тематичні, комплексні, комбіновані, інтегровані, домінантні).

Керівник ДНЗ контролює тривалість спеціально організованої навчальної діяльності (заняття) для дітей раннього віку — до 10–15 хв, молодшого дошкільного віку — від 15 до 25 хв (5–6 групових занять на тиждень), старшого дошкільного віку — від 25 до 35 хв (7–8 групових занять на тиждень). Під час складання розкладу занять необхідно враховувати їхнє домінувальне навантаження на дитину (психічне, фізичне, емоційне), передбачати раціональне чергування видів діяльності (розумової, рухової, практично-прикладної) на кожному та доцільне використання місць для проведення занять (зокрема, спортивної та музичної зали, студійних кімнат, плавального басейну, ігрового, спортивного майданчика, квітника).

Організовану навчальну діяльність дітей у формі занять планують переважно на першу половину дня. В окремих випадках допускають проведення деяких занять у другій половині дня. Це може стосуватися занять із фізичної культури (зокрема, з плавання), образотворчої діяльності в групах дітей старшого дошкільного віку. Елементи навчальної діяльності використовують також в інших формах роботи з дітьми в повсякденні (ігри, самостійна діяльність, індивідуальна робота, спостереження, чергування).

Керівник ДНЗ має освоїти сучасні концептуальні ідеї управління контрольно-оцінювальною діяльністю у закладі. Уперше питання про контроль як частину процесу управління поставив А. Файоль, який є основоположником класичної школи управління. Керувати, за А. Файолем, — означає передбачати, організувати, розпоряджатися, координувати, контролювати. Контроль об'єднує види управлінської діяльності: збирання інформації про стан і функціонування об'єкта управління; вивчення інформації про процеси та результати освітньої діяльності методистів і вихователів ДНЗ; діагностика й оцінювання процесів розвитку суб'єктів освітнього процесу; експертиза досягнення як дошкільного загалом, так і вихователів; оцінювання ефективності стратегій, успіхів і прорахунків в управлінні ДНЗ.

О. Бондар [6; с. 4,5], наголошує на тенденціях, які склалися останнім часом:

- 1) на практиці відсутні чіткі розмежування повноважень і відповідальності між рівнями виконавської ради, органами управління та дошкільними навчальними закладами щодо участі в контрольно-оцінювальній діяльності;
- 2) немає апробованих і стандартних критеріїв і показників для оцінювання результатів діяльності всіх категорій суб'єктів дошкільного освітньо-виховного простору;
- 3) досі в апробаційному режимі здійснюють громадську експертизу, не визначено функцій, які виконує громадський компонент у контрольно-оцінювальній діяльності;
- 4) відсутні інституції для надання незалежних контрольно-оцінювальних послуг (консалтингові й аудиторські служби);
- 5) методичні служби освіти надають недостатньо уваги розвитку експертних компетенцій у керівників дошкільного закладу;
- 6) у процедурі контролю в ДНЗ переважає дескриптивний підхід, нівелюють кількісну оцінку;
- 7) результати внутрішнього контролю мають переважно суб'єктивний характер;
- 8) не відшліфовані апеляційні механізми опротестування результатів контролю;
- 9) у розвитку контрольної функції управління простежуються крайнощі: з одного боку, заклики до авторитарного контролю, а з іншого — нівелювання контролю як нібито підтвердження демократизації управління;
- 10) інноваційні процеси реформування освіти найменшою мірою позначилися на модернізації зовнішньої та внутрішньої контрольно-оцінювальної діяльності.

Зробимо висновок про те, що: 1) визначення термінів «культура організації», «організаційна культура» хоча й не можна ототожнювати, проте їх уживання в науковій літературі свідчить про певну схожість, оскільки йдеться в цілому про підвалини організації, які формуються на підставі загальної культури в суспільстві, переломлюються через специфіку діяльності організації, в якій беруть участь суб'єкти цієї діяльності; 2) у таких термінологічних визначеннях губиться особистість керівника,

його вплив на членів організації, створення сприятливої атмосфери для саморозвитку працівників; 3) у межах запобігання тавтології для характеристики організації використовуватимемо термін «культура організації дошкільного навчального закладу», а для характеристики керівника — термін «організаційна культура керівника дошкільного навчального закладу»; 4) вважаємо, що організаційна культура керівника навчального закладу, зокрема керівника дошкільного навчального закладу, залишається недостатньо вивченою; 5) формування організаційної культури керівника дошкільного навчального закладу можливе в системі післядипломної педагогічної освіти за магістерської підготовки, під час якої керівники отримують нові знання й уміння створювати педагогічний колектив, будувати взаємовідносини на засадах гуманізму, демократизму та самоуправління.

Таким чином, розглянуті питання щодо професійної компетентності керівника навчального закладу, педагогічної майстерності педагогічних працівників поглиблюють зміст поняття «організаційна культура керівника дошкільного навчального закладу». Поєднання організаторських, педагогічних, лідерських, управлінських якостей особистості керівника дошкільного навчального закладу дає можливість створювати в педагогічному колективі атмосферу гармонії, добра, взаємної моральної відповідальності за справу, етичних відносин.

Розділ 2

КОМПОНЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

У педагогічних дослідженнях М. Гедієвої, С. Пільової, Г. Тимошко [10, 67, 95] організаційну культуру вчителя, керівника ЗНЗ, організаційну компетентність учителя розглянуто як особистісне новоутворення, виявлення якого позитивно впливає на організацію навчально-виховного процесу, працездатність, сумісність, згуртованість педагогічного колективу. Наприклад, у науковій роботі Г. Тимошко організаційну культуру керівника загальноосвітнього навчального закладу розглядає як інтегративне особистісне утворення, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез громадянських, особистісних, педагогічних, управлінських, організаційних, культурологічних складових, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління загальноосвітнім навчальним закладом [95; с. 29].

Учена С. Пільова [67] у структурі організаційної компетентності майбутніх учителів виокремила когнітивно-конативний, особистісний та управлінський компоненти, кожен з яких має свою підструктуру. На думку автора, когнітивно-конативний компонент має такі складові: знання організаторської діяльності, наявність організаторських і комунікативних умінь; особистісний компонент передбачає сформованість морально-вольових, лідерських якостей, а також толерантності у студентів; управлінський

компонент складається з умінь вирішувати конфлікти, приймати рішення, рефлексувати діяльність.

З метою виявлення авторської власної позиції проаналізуємо структурно-змістові складові організаційної культури керівника ЗНЗ, виділені Г. Тимошко [95; с. 12]. Приміром, громадянська складова дозволяє керівникові визначати стратегічні аспекти розвитку освіти, налагоджувати зв'язки з громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, виявляти економічну і правову компетентність в управлінні та дотримувати демократичних відносин, суспільних норм і статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу.

Особистісна складова містить комунікативні, креативні, ділові, суспільні та владні якості керівника. Особистісні якості керівника визначають внутрішню структуру його управлінської діяльності, серед якої розрізняють пізнавальні, експресивні, управлінські якості.

Педагогічна складова, на думку дослідниці, уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію й асертивність, фахову компетентність, інтелігентність та впливовість. Реалізацію завдань педагогічної майстерності керівника ЗНЗ розглянуто в контексті втілення нових ефективних технологій, раціонального використання дидактичних, матеріально-технологічних і кадрових ресурсів, доцільного використання здобутків вітчизняної педагогічної теорії і практики, підвищення фахового рівня педагогічних кадрів ЗНЗ.

Управлінська складова зумовлює самостійність позиції, адміністративний вплив керівника, формування управлінського рішення, ведення документообігу, культуру умов праці, особистісну організованість, стиль управління. Для засвоєння засад управлінської діяльності у традиційній педагогічній практиці активно використовують методи трансляції знань, формування навичок і вмінь управління ЗНЗ.

Організаційна складова виокремлює працездатність і здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів і делегування їм управлінських повноважень, лідерство і тайм-менеджмент керівника ЗНЗ. Базовою категорією організаційної культури керівника ЗНЗ, як вважає Г. Тимошко, є його організаторські здібності. Організаторські

здібності — це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, навички розпорядливості.

Культурологічна складова визначає рівень культури у відносинах із підлеглими, ініціативу керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування шкільних традицій і цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності.

Наукову цінність становлять ідеї Р. Шаповала [111; с. 5] щодо управлінської компетентності керівника ДНЗ, яка вимагає професійно-педагогічного спрямування на здійснення професійної діяльності (гуманістичний світогляд, настанови на пізнання та розуміння людини, підтримання процесів розвитку особистості вихователя та вихованця; особистісне прийняття цінностей педагогічного управління); сформованості мотивації зростання педагогічної майстерності, сукупності особистісно-професійних якостей (енергійність, діловитість, здатність до роботи з людьми, вимогливість до себе й інших людей, впливовість, толерантність, емпатія), знань і вмінь, необхідних для практичного вирішення завдань управління; розвиненої здатності до рефлексії та самоуправління.

Як свідчать результати аналізу, підґрунтям виділення структурно-змістових складових організаційної культури керівника значною мірою послуговував зміст різних видів діяльності, а також функціональний підхід до організаційної чи управлінської діяльності, однак недостатньо розкритим залишився особистісний аспект феномену організаційної культури особистості. У нашому розумінні *організаційна культура керівника дитячого навчального закладу є особистісним новоутворенням, яке виявляється в мотиваційно-ціннісній орієнтації на гуманне ставлення до дитини, педагогічного колективу, батьків, розуміння їхніх потреб, створення умов для співпраці на рівнях «керівник – педагогічні працівники – інший персонал – батьки – діти», отримання задоволення від результатів педагогічної праці, а також — у знаннях й уміннях організувати роботу педагогічного колективу дошкільного навчального закладу на засадах гуманізму та демократизму, самоорганізації та самовдосконалення власних професійно-педагогічних, управлінських якостей особистості.*

МОТИВАЦІЙНО-ЦІННІСНИЙ КОМПОНЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Мотиваційно-ціннісне спрямування організаційної культури керівника дошкільного навчального закладу — це прагнення та бажання працювати в такому педагогічному колективі, де провідними орієнтирами є гуманізм, самоуправління, співпраця, задоволеність результатами виховання та навчання дітей дошкільного віку, підготовка їх до школи.

На думку В. Шадрікова, наявність професійно важливих ціннісних орієнтацій особистості забезпечує сумлінне ставлення до справи, пробуджує до дій, творчості й деякою мірою компенсує недостатньо розвинені вміння та навички, відсутність позитивної орієнтації може стати причиною професійного краху, втрати вже наявної педагогічної майстерності [109].

У науковій літературі [88; с. 259–260] наведено приклади системи цінностей фірми *Apple*, а саме: емпатія стосовно потреб користувача — виробники пропонують високу якість продукції, яка задовольняє реальні потреби людини; досягнення цілей — ставлять агресивні цілі та примушують себе їх досягати; позитивний соціальний внесок — підвищує соціальний рівень кожного відповідального та дисциплінованого працівника; індивідуальні досягнення — отримання прибутку за рахунок досягнень кожної людини; дух колективізму — підтримка і радість перемоги; якість або досконалість — забезпечення поваги клієнтів; нагороди — одночасне моральне та матеріальне заохочення, що приносить почуття радості й достатку; якісне управління — працівники мають довіряти керівництву, його мотивам і чесності. Звісно, наведений приклад стосується цінностей колективу виробників, однак для дошкільного навчального закладу заявлені цінності не є зайвими. У педагогічному колективі мають домінувати загальнолюдські цінності, серед яких назовемо толерантне та поважне ставлення до іншої людини, розуміння її потреб, адаптованість до традицій колективу, вміння працювати в колективі.

У межах дослідження доцільно звернути увагу на фактори, які впливають на поведінку людини: ієрархія потреб А. Маслоу, належність, влада, успіх (теорія Макклеланда), розвиток, успіх (двофакторна модель Герцберга), очікування позитивного результату,

отримання очікуваної нагороди (теорія очікувань Врума), справедливе оцінювання сил, які були витрачені, співвіднесення їх із винагородою (теорія справедливості); успіх долає мотивацію запобігання невдачі (мотивація успіху та запобігання невдачі); вагомість, відносна цінність ділових і соціальних інтересів (теорія лідерства Блейка і Мутона); поведінка залежить від соціального статусу та ролі в групі (соціальний статус і роль в групі) [88; с. 132–135]. Зазначені фактори впливають на мотиваційно-ціннісну сферу керівників дошкільних навчальних закладів, визначають стратегію роботи з працівниками, батьками, дітьми, перспективи вдосконалення педагогічного потенціалу.

У дослідженні ми скористалися діагностикою ступеня задоволеності головних потреб [69; с. 251] у керівників дошкільних навчальних закладів (опитано 167 осіб). На першому місці — потреби у визнанні: прагнення досягти визнання та поваги, підвищувати рівень майстерності та компетентності, забезпечувати собі статус впливу (48,50%). На другому місці — соціальні або міжособистісні потреби: мати теплі відносини з людьми, гарних співрозмовників, бути зрозумілим для інших (29,04%). На третьому місці — потреби у самовираженні: розвивати власні сили та можливості, прагнути до нового й невідомого, займатися справою, яка вимагає повної віддачі (22,46%).

У дослідженні спираємося на праці В. Штанової [116, 117] яка пропонує мотиви керівника школи розподілити на соціальні, управлінські й особистісного розвитку:

1. Соціальні мотиви: причетність до одного з найважливіших і престижних видів діяльності в суспільстві навчання та виховання підростаючих поколінь), реальний внесок у підвищення якості вітчизняної освіти, впровадження нових типів навчальних закладів, можливість впливати на свідомість учнів, учителів, батьків.
2. Управлінські мотиви: власне управлінські — відповідність здібностей керівника змісту управлінської діяльності, різноманітність і самостійність постановки та розв'язання управлінських проблем, створення колективу однодумців, мобілізація його для розв'язання актуальних проблем школи, можливість реально впливати на організацію життєдіяльності школи (сприяти впровадженню нових програм, технологій навчання, забезпечувати високий рівень матеріально-

технічної бази навчального закладу); педагогічні мотиви: потреба займатися педагогічною діяльністю, спілкуватися та взаємодіяти з дітьми та їхніми батьками, створювати умови для забезпечення поваги до дитини, її розвитку, спостерігати за розвитком дитини, бачити результати своєї праці.

3. Мотиви особистісного розвитку: необхідність керувати собою в будь-якій ситуації, долати труднощі, пов'язані з роботою та самовдосконаленням, можливість реалізувати свій творчий потенціал. Широкі соціальні контакти та зв'язки — можливість взаємодіяти з органами влади, спонсорами, громадськими організаціями, фондами, ненормований робочий день, велика відпустка, робота, не пов'язана з надмірною фізичною працею.

На думку дослідника, потребнісно-мотиваційну сферу особистості (спрямування особистості, мотиви, професійні цінності, установки) становлять:

- × потреби в опануванні нових способів діяльності, які виявляються в допитливості розуму, прагненні пізнати знову те, що спостерігають або аналізують;
- × прагнення в кожній новій ситуації досягати нових успіхів, не зупинятися на досягнутому, робити сьогодні краще, ніж учора;
- × прагнення до одержання високої оцінки, визнання успіху в навчально-творчій діяльності — характеризує ступінь важливості для особистості оцінки, результату;
- × почуття обов'язку, відповідальності — характеризує, наскільки особистість здатна ефективно розв'язати суперечності між особистими та суспільними інтересами, ступінь домінування суспільних інтересів над особистими;
- × особиста важливість управлінської діяльності в системі ціннісних орієнтацій особистості;
- × прагнення до самоосвіти — характеризує сукупність внутрішніх спонукань, установок особистості, спрямованих на розвиток її здатностей на підставі цілеспрямованої, самокерованої діяльності;
- × переконаність особистості в соціальній важливості діяльності — характеризує глибоке усвідомлення ролі та значення управлінської діяльності для соціального прогресу нашого

- суспільства, а також здатність особистості доказово обґрунтувати соціальну важливість як особисту;
- × рішучість — здатність особистості йти на ризик, тобто звертання до діяльності за відсутності належної впевненості в досягненні її мети. Рішучість характеризує здатність самостійно приймати відповідальні рішення та реалізувати їх у складних ситуаціях ризику, пов'язаних із необхідністю вибору можливого рішення із альтернатив [4; с. 87–88].

В. Співак [88] відзначає, що корпорація хоче отримати якісні виробничі результати і тому створює стимули (підвищує рівень оплати, обіцяє премії, використовує «дошку пошани», погрожує звільненням). Однак досягнення мети щодо отримання високих результатів праці буде тоді, коли стимули відповідатимуть мотивам, потребам, інтересам та очікуванням людини. Не може задовольнити роботу працівника «дошка пошани», якщо йому потрібна матеріальна допомога.

О. Косева характеризує мотиваційно-ціннісний компонент професійно-педагогічної діяльності вчителя початкової школи з організації здоров'язберігального навчально-виховного процесу як сформованість рис, що характеризують спрямування вчителя щодо упровадження відповідних технологій, знання педагога про суть втоми, її зовнішні ознаки, педагогічні засади її запобігання та подолання, про роль, функції, види педагогічного спілкування, ведення діалогу з усіма учасниками педагогічного процесу [41; с. 6]. У межах дослідження така інформація розширює уяву про мотиваційно-ціннісний етап технології формування організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів, на якому відбувається стимулювання мотивів збереження здоров'я всіх працівників ДНЗ.

Таким чином, головними ціннісними орієнтаціями керівників дошкільних навчальних закладів є забезпечення та зміцнення здоров'я дітей дошкільного віку, створення умов для розкриття схильностей, інтересів дошкільнят, координування взаємодії між дошкільним навчальним закладом, сім'єю, громадськістю, формування моральних цінностей у педагогічному колективі, організація цілеспрямованої роботи педагогічного колективу з питань удосконалення навчально-виховного процесу, використання сучасних інноваційних підходів у роботі з дошкільнятами. До мо-

тивів професійної діяльності керівників дошкільних навчальних закладів віднесемо мотиви саморозвитку особистості, виявлення яких пов'язане з тим, що останнім часом освітні реформи в Україні спрямовані на створення системи освіти, яка б відповідала вимогам суспільства та задовольняла учасників педагогічного процесу. Розвиток дошкільної освіти постійно вимагає пошуку раціональних підходів щодо навчання та виховання молодого покоління. Управлінська діяльність, у свою чергу, вимагає оперативного прийняття ефективних й обґрунтованих управлінських рішень на підставі отриманої інформації. Сказане вище спонукає сучасного керівника постійно рухатися до нових вершин.

ЗНАННЕВО-ДІЯЛЬНІСНИЙ КОМПОНЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

У науковій літературі описано характерні риси керівника освітнього закладу, серед яких переважають управлінські вміння (визначення перспективних довгострокових цілей управлінського процесу, формування стратегії, аналітичний розгляд можливостей запровадження освітніх інновацій із урахуванням внутрішніх і зовнішніх аспектів функціонування закладу в інформаційному та ринковому просторі, планування діяльності відповідно до обраної стратегії, прийняття та здійснення управлінських рішень, які адаптують навчально-виховний процес до можливих соціально зумовлених змін), гуманні якості (уміння розуміти потреби іншої людини, працювати в команді, упереджувати конфлікти в педагогічному колективі, сприяти самовдосконаленню членів педагогічного колективу). Проте сучасні освітні підходи до організації співпраці, прийняття спільних управлінських рішень вимагають від керівника освітнього закладу розвинених організаторських здібностей.

Знання та вміння згрупуємо в такі: самоуправління та самоорганізація (мобілізувати власні сили для вирішення педагогічних завдань, з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки своїх успіхів і невдач, долати бар'єри самореалізації, залучати працівників і батьків до співпраці важливої форми самоуправління); комунікаційні й організаційні (організувати спілкування з педагогічним колективом на засадах сприйняття та розуміння

потреб кожної людини, запобігати появі конфліктних ситуацій, розв'язувати педагогічні ситуації, здійснювати контроль за технікою життєдіяльності дитячого та педагогічного колективу, дотриманням санітарно-гігієнічного режиму, організовувати раціональний режим роботи), діагностичні та коригувальні (виявляти причини недостатнього рівня кваліфікації педагогічних кадрів, низького рівня роботи з батьками, організації з ними консультативно-просвітницької роботи, аналізувати результативність підвищення кваліфікації педагогічних працівників і проводити їх атестацію, оперативно усувати недоліки навчальної та виховної роботи в дошкільному навчальному закладі, пропонувати більш раціональні шляхи вирішення завдань); управлінські та прогностичні (керувати педагогічним колективом на засадах співпраці та взаєморозуміння, визначати стратегічні та тактичні цілі, головні завдання розвитку ДНЗ, урахувувати специфіку педагогічної роботи, планувати позитивні зміни з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів діяльності, а також зміцнювати матеріально-технічну базу).

О. Зайченко [25] зазначає, що для досягнення успіху, для ефективного управління дошкільним навчальним закладом потрібно добре володіти знаннями теорії управління, вміти орієнтуватися в стилях і функціях управління, розумітися в організаційних структурах і підходах до управління закладами. У праці розкрито такі знання та вміння, що є необхідними й доцільними для сучасного директора дошкільного навчального закладу:

- × методологічні знання: закони, закономірності, ідеї, теорії, концепції;
- × нормативні знання: принципи, правила, положення, нормативи, інструкції;
- × змістові знання: категорії, поняття, факти, явища, процеси;
- × процесуальні знання: методи, способи, прийоми, операції, засоби;
- × управлінські знання: управління, менеджмент, педагогіка, психологія, право, економіка, фінанси.

Г. Тимошко виокремлює низку основних закономірностей, які перебувають у підґрунті розвитку організаційної культури

керівника ЗНЗ: залежність розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ від раціональності й оперативності здійснення прямого та зворотного зв'язків в управлінській діяльності; залежність ефективності організаційної культури керівника від якості його функціональної визначеності в процесі управління ЗНЗ; залежність ефективності організаційної культури керівника від рівня взаємодії всіх структурних елементів управління ЗНЗ; залежність ефективності розвитку організаційної культури керівника від рівня його управлінської компетентності; залежність результатів управління ЗНЗ від ефективності розвитку організаційної культури керівника; залежність ефективності розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ від стилю управління [95; с. 13–14].

На думку ученої, виокремлення, систематизація та розкриття закономірностей розвитку організаційної культури керівника є підґрунтям для визначення відповідних принципів. До організаційної культури керівника ДНЗ належать знання про основні принципи її розвитку, виділені Г. Тимошко, а саме:

- × принцип загальності, реалізація якого дозволяє поділяти усіма або більшістю членів організації організаційну культуру;
- × принцип доступності, що передбачає усвідомлення суті організаційної культури працівниками організації;
- × принцип чіткості й однозначності організаційної культури, завдяки якому виключається подвійне тлумачення її окремих положень;
- × принцип апріорності, що визначає положення організаційної культури (наприклад, цілі або цінності) такими, що не вимагають доведення;
- × принцип поваги до національної культури й індивідуальної, особистісної культури;
- × принцип обґрунтованості, який забезпечує виокремлення базових чинників організаційної культури, її відповідність специфіці діяльності організації;
- × принцип досяжності основних цілей і цінностей організаційної культури, який забезпечує можливість для працівника будь-якого рівня або структурних підрозділів досягати цілей організації та примножувати цінності організаційної культури.

Важливими є знання про функції розвитку організаційної культури керівника, до яких належать: функція розвитку — організаційна культура керівника сприяє реалізації потенціалу установи та розвитку кожного її суб'єкта; аксіологічна функція — організаційна культура зі створенням ціннісно-смыслового контексту сприйняття дійсності в різних сферах діяльності керівника надає йому можливість вибору цінностей, що відповідають його потребам, інтересам, ідеалам; функція регуляції — організаційна культура дозволяє здійснювати контроль за особою діяльністю керівника, суб'єктами й об'єктами управління в ЗНЗ на підставі прийнятих загальних норм і правил співпраці, функціональних обов'язків та кодексів традицій ЗНЗ, дотримання норм і правил загальнолюдської культури; функція координації — з об'єднанням усіх суб'єктів в єдиному просторі установи керівник із високим рівнем організаційної культури здійснює управління засобами діалогічної взаємодії до узгодження інтересів і цінностей, сповідування та примноження традицій ЗНЗ, дотримання норм і правил загальнолюдської культури; функція безпеки — із забезпеченням стабільного, комфортного буття для всіх учасників навчально-виховного процесу керівник із належним рівнем організаційної культури організовує дотримання правил техніки безпеки функціонування ЗНЗ; екологічна функція — організаційна культура керівника допомагає регулювати діяльність ЗНЗ, пов'язану з впливом на фізичний, психічний, соціальний і духовно-моральний розвиток педагогів та учнів; функція фасилітації — сприяє забезпеченню умов щодо ефективності взаємодії між суб'єктами організаційного процесу в педагогічному колективі [95; с. 14–15].

У дослідженні посилаємося на розроблену модель фахової компетентності керівників дошкільних навчальних закладів освіти (Г. Єльнікова, О. Зайченко, В. Маслов) [94].

До основних знань і вмінь керівника ДНЗ належать:

1. Знання: філософії; основ педагогіки та психології; видів діяльності педагога; технології педагогічної праці; методики педагогічного спілкування; технології самоосвіти; культурологічні; історії України; основ соціальної педагогіки.
2. Уміння: гностичні; конструктивні; організаторські; комунікативні; дидактичні; дослідницькі; експресивні; емоційно-вольові.

Професійно-функціональні знання й уміння керівника ДНЗ:

3. Знання про політику держави в галузі освіти та виховання; напрями реалізації безперервної освіти; зміст і форми роботи з розвитку творчого потенціалу кожного працівника; основні ідеї та технології перспективного педагогічного досвіду з різних напрямів роботи; технології визначення рівня професійної компетентності педагогів; наукової організації праці методиста та вихователя.
4. Уміння: навчати дорослих; проводити педагогічні дослідження; планувати роботу закладу; вивчати рівень професійної компетентності вихователів; вивчати та визначати стан викладання окремих методик; визначати рівень досягнень дітей; аналізувати заняття та режимні процеси; знайомити вихователів із інноваційними технологіями, перспективним педагогічним досвідом.

Професійно-спеціальні знання й уміння керівника ДНЗ:

1. Знання: концепції дошкільної освіти базового компоненту дошкільної освіти; навчальних програм; форм і методів навчання дітей дошкільного віку; особливостей сучасного заняття; критеріїв ефективності заняття; типів і видів занять, їх структури; вимог до сучасного заняття.
2. Уміння: володіти змістом програм; планувати результати навчання; вивчати стан викладання методик; вивчати рівень досягнень дітей; аналізувати заняття та режимні процеси.

Психолого-особистісні знання й уміння керівника ДНЗ:

1. Знання: психологічних особливостей освіти дорослих; психолого-педагогічних засад виховання дітей дошкільного віку; психологічних якостей, необхідних для управлінської діяльності; психології управління освіти дорослих.
2. Уміння: утверджувати особистісно зорієнтовану творчу педагогічну діяльність; стверджувати престиж педагогічної, зокрема й управлінської, роботи; виявляти педагогічні здібності; володіти психологічними особливостями освіти дорослих; керувати своїм емоційним станом; підтримувати власний авторитет серед колективу закладу, батьків; формувати свій характер.

Результатами сформованості таких знань і вмінь є динаміка професійної компетентності педагогів, яка відбивається у підвищенні ефективності педагогічної праці, зростанні педагогічної майстерності, творчості.

ОСОБИСТІСНО-РЕГУЛЯТИВНИЙ КОМПОНЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Професіограма керівника дошкільного навчального закладу є певними вимогами до особистості керівника, його відповідності посадовим обов'язкам. У науковій літературі [21, 116, 117] дослідники до професійних якостей керівника школи відносять *інтелектуально-логічні*: здатність формулювати проблему; аналізувати й порівнювати; виокремлювати головне та другорядне; доводити, обґрунтовувати; систематизувати, класифікувати; давати визначення; *інтелектуально-евристичні*: генерувати ідеї; висувати гіпотези; критичність мислення, здатність до оцінних суджень; здатність бачити проблему та суперечності; здатність долати інерцію мислення; здатність переносити знання в інші ситуації; незалежність суджень; здатність до використання аналогій; здатність відмовитися від настирливої ідеї; *комунікативно-творчі*: акумулювання та використання досвіду творчої діяльності інших; здатність до співробітництва та взаєморозуміння; уміння організовувати творчу діяльність інших; здатність відстоювати свою точку зору й переконувати інших у процесі творчої дискусії; здатність уникати конфліктів у процесі творчої діяльності або успішно їх розв'язувати.

Педагогічні здібності (комунікативність, перцептивні здібності, динамізм особистості, емоційна стабільність, оптимістичне прогнозування, креативність) забезпечують швидкість самовдосконалення керівника дошкільного навчального закладу, позитивно впливають на створення морально-етичних відносин у педагогічному колективі. Як зазначає Р. Черновол-Ткаченко, «етика ділових відносин у педагогічному колективі ЗНН — це створення моральних підвалин, етичного спілкування, прийняття рішень, вираженого формуванням високих моральних цінностей, механізмів моральної саморегуляції, захищеності та зацікавленості, моральної творчості й комфорту, а також сприйняття морального досвіду колективу» [108; с. 58].

Комунікативність допомагає керівнику дошкільного навчального закладу побудувати співпрацю на засадах демократичного спілкування та розуміння потреб кожної людини, легко вступати в контакт із батьками дошкільнят, переконувати їх у реалізації спільних потреб у вихованні та самовихованні, викликати позитивні емоції у співробітників, які безпосередньо працюють із дітьми, отримувати задоволення від продуктивної праці.

Розвиток *перцептивних здібностей*, тобто професійної проникливості, пильності, педагогічної інтуїції, здатності сприймати та розуміти іншу людину, сприяють тому, що керівник дошкільного навчального закладу своєчасно помічає й усуває перешкоди, що заважають побудові морально-етичних відносин у педагогічному колективі. У діяльності керівника дошкільного навчального закладу важливими є відносини з підлеглими, які умовно поділяють на такі, що: активно виконують поставлені завдання, досягають успіху; пасивно ставляться до роботи; ведуть себе резистентно, тобто чинять опір дії, часто та безпідставно сперечаються з керівником, критикують організацію, не беруть участі в її справах.

У сучасних конфліктогенних умовах важливою особистою якістю є *емоційна стабільність* керівника дошкільного навчального закладу як здатність керувати собою, зберігати самоконтроль, здійснювати саморегуляцію за будь-якої ситуації, незалежно від сили зовнішніх чинників, що провокують емоційний зрив. У побудові морально-етичних відносин емоційна стабільність особистості керівника є регулювальною ланкою. У такому середовищі кожен учасник педагогічного колективу має змогу розвиватися, реалізувати власний потенціал, виносити позитивне для себе й оточення.

Вазначимо, що негативні чинники існують у будь-якому педагогічному колективі, вони знижують емоційну стійкість керівника. Керівникам дошкільних навчальних закладів (разом 167 осіб) було запропоновано відповісти на запитання тесту «Оцінювання схильності до нервового зриву» з метою виявлення стомлюваності, незадоволення результатами роботи, схвильованості керівників. Як свідчить аналіз відповідей, керівники відчують внутрішню незручність тоді, коли звертаються до когонебудь із проханням про допомогу (53,66%), часто у вільний час

думають про проблеми педагогічного колективу (29,27%), перш ніж ухвалити рішення, вагаються певний час (17,07%). Доречно відзначити, що керівники мало часу надають стану свого здоров'я (відмовляються від їжі, залишають на «потім», нервуються, коли стоять у черзі), під час розмови думки літають десь далеко, завжди поспішають і навіть перебивають людину, яка довго пояснює певні речі. Таким чином, ми з'ясували суперечність між потребою у формуванні емоційної стійкості та недостатнім її виявленням у керівників дошкільних навчальних закладів. Однак емоційну стійкість можна виховувати в собі, загартовувати силу волі.

На наш погляд, підґрунтя професіоналізму в управлінській діяльності становлять організаторські здібності. *Організаторські здібності* як уміння згуртувати педагогічний колектив для досягнення спільної мети — розвиток кожної особистості, створення умов для повноцінної самореалізації — слугують невід'ємною складовою професійної компетентності керівника дошкільного навчального закладу. Уміння організувати роботу педагогічного колективу базується на вміннях керівника освітнього закладу стимулювати розвиток кожної особистості, її щоденну життєдіяльність, сприяти самовихованню та саморозвитку учнівського колективу, контролювати та допомагати працівникам в організації навчально-виховного процесу, наповнювати зміст роботи цікавими творчими справами, розкривати творчий потенціал кожної особистості.

На підставі проведеного опитування керівників дошкільних навчальних закладів (опитано 167 осіб) за допомогою методики виявлення й оцінювання комунікативних і організаторських здібностей (за Б. Федоришиним і В. Синівським) [69; с. 118–122], було з'ясовано, що організаторські здібності в керівників переплітаються з владою, авторитарним ставленням до підлеглих. Вони вважають, що успіх виконання поставлених завдань залежить від чіткої виконавської діяльності, в якій відсутні ініціатива та творчість: «здебільшого я здатен переконати своїх товаришів у своїй правоті» (53,89%). Респонденти відповіли, що «переважно я намагаюся, щоб мої товариші діяли так, як я вважаю за потрібне», «під час вирішення різних питань я часто беру ініціативу на себе» (37,13%), «мене дещо стомлює часте спілкування з колегами», «досить часто мені хочеться по-

бути на самоті» (8,98 %). Однак багатьом керівникам властиві відкритість до інших людей, розширення кола знайомих, харизматичність у педагогічному колективі. Одностайно керівники наголосили, що їм подобається брати участь у групових іграх, вони виконують із задоволенням громадську роботу, організують різні заходи. Попри популяризацію цієї методики, нам не вдалося з'ясувати наміри керівників щодо прагнення подальшого вдосконалення організаторських здібностей, орієнтування на співпрацю та вироблення колективних управлінських рішень.

Змістовим підґрунтям цього компонента є розкриття «самоті» керівників дошкільних навчальних закладів. Ми цілком погоджуємося з дослідником В. Штановою [116, 117], яка надає чимало уваги самопізнанню керівника, що сприяє вирішенню суперечності між вимогами професії й особистісними здібностями керівника. І тому поставили запитання керівникам дошкільних навчальних закладів: наскільки часто вони замислюються про власні потенційні можливості та шляхи їх реалізації? І. Жерносок [21] наголошує на вміннях організовувати свою працю, здатності керівника ЗНЗ до самооцінювання можливостей і праці. На жаль, 39,66 % осіб керівників відповіли, що дуже перевантажені функціональними обов'язками, а про себе немає часу думати; 32,76 % осіб намагаються в собі знайти відповіді, але це буває не часто; 27,58 % осіб зіставляють власні потенційні можливості з вимогами управлінської діяльності, знаходять час для саморозвитку та самовдосконалення.

Для унаочнення негативних якостей керівників ДНЗ ми скористалися результатами дослідження Г. Єльнікової, О. Зайченко, В. Маслова [94; с. 86–87], респонденти яких до найбільш вагомих негативних якостей у діяльності керівника ДНЗ віднесли «імітацію бурхливої діяльності», «консерватизм», «використання посади з корисливою метою», а також таке негативне явище, як «формалізм, байдуже, неуважне ставлення до людей».

Найбільш дієвими заходами з подолання цих негативних якостей вбачаємо в: активізації боротьби з корупцією; підвищенні відповідальності, гласності та відкритості управління ДНЗ; упровадженні європейського досвіду щодо зменшення обсягу персональних службових контактів працівників органів державної влади зі споживачами їхніх управлінських послуг (громадянами).

Негативні якості в діяльності керівника ДНЗ

№ з/п	Якості	Батьки	Працівники ДНЗ	Разом
1	Бюрократизм	37	11	48
2	Формалізм, байдуже, не уважне ставлення до людей	61	19	80
3	Використання посади з корисливою метою	36	43	80
4	Коруптованість, хабарництво	9	7	16
5	Імітація бурхливої діяльності	67	44	111
6	Зневага до законів	51	17	68
7	Непорядність, нечесність	9	5	14
8	Безвідповідальне ставлення до службових обов'язків	7	4	11
9	Відсутність принципності	4	21	25
10	Кар'єризм	42	35	77
11	Консерватизм	87	15	102
12	Чиновницьке чванство	7	4	11
13	Інше (негативних якостей немає)	13	5	18

Отже, організаційну культуру керівника ДНЗ слід розглядати як особистісне новоутворення, що виникає в результаті поєднання педагогічної, управлінської, особистісної діяльності та створює позитивні свідомі зміни в особистісно-професійному становленні. Організаційну культуру керівника дитячого навчального закладу утворюють мотиваційно-ціннісний, знаннево-діяльнісний, особистісно-регулятивний компоненти.

Розділ 3

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

На початку третього тисячоліття розроблення проблем післядипломної освіти, яка гарантує професіоналізм працівникам, набуває особливої важливості та гостроти. Післядипломна освіта поступово стає визначальним фактором суспільного розвитку за умов постіндустріальної цивілізації. З розвитком професійно важливих психолого-педагогічних якостей особистості, підвищенням її загальної культури й адаптації до мінливих умов, післядипломна освіта відіграє важливу роль у створенні наукового, економічного, культурного та духовного потенціалу суспільства.

На думку О. Козлової, В. Пуцова [39, 77], модернізація післядипломної педагогічної освіти пов'язана з подоланням таких суперечностей:

- × між традиційною консервативністю системи підготовки, фаховим зростанням працівників освіти та необхідністю постійної модернізації знань, умінь, усвідомлення проблем педагогічної діяльності у контексті нових потреб;
- × між значним підвищенням об'єктивних вимог до фахового рівня та неготовністю більшої частини фахівців до відповідних змін;
- × між традиційними підходами до підготовки та підвищенням кваліфікації, що історично склалися в Україні, та сучасними тенденціями інтеграції та глобалізації у світі;
- × між універсальною соціально детермінованою сутністю педагогічної професії й індивідуальним характером праці, коли

- педагогічного працівника розглядають як особистість, що реалізує право професійної автономії, відповідає за результати своєї діяльності, перебуває в стані неперервного професійного розвитку та саморозвитку;
- × між відсутністю в суспільстві реальних важелів залучення педагогічних працівників до якісного підвищення фахового рівня, стимулювання професійного розвитку та реальною необхідністю постійного духовного зростання кожного педагогічного працівника;
 - × між невизначеною нормативно-правовою базою освіти дорослих і вимогами демократичного суспільства щодо ґрунтовних законодавчих засад професійної освіти;
 - × між нагальною потребою модернізації системи управління освітою та невідповідністю реальної системи підготовки керівників кадрів освіти вимогам демократизованого суспільства;
 - × між інноваційними підходами до освітнього процесу та традиційним досвідом педагогів, що формувався роками.

Професійну підготовку керівників в Україні здійснює система післядипломної педагогічної освіти, головним структурним підрозділом якої став Центральний інститут післядипломної освіти (ЦППО) НАПН України, що об'єднав навколо себе обласні інститути післядипломної педагогічної освіти (ІППО) як регіональні центри. Зазначені інституції займаються підготовкою і перепідготовкою керівників ЗНЗ через організацію та реалізацію курсової та міжкурсової процедури навчання. Останнім часом у нашій державі при ЦППО, ІППО і педагогічних університетах існує практика магістерської підготовки менеджерів освіти зі спеціальності «Управління навчальними закладами», яка має забезпечувати набуття магістрантами знань, умінь і навичок з основ управління загальноосвітніми навчальними закладами, формує певний рівень професійної компетентності керівника ЗНЗ. При цьому в магістратурі відбувається навчання досвідчених керівників, тобто здійснюється навчання магістрантів різних рівнів розвитку особистісно-професійних якостей. За такої ситуації навчальний процес має диференційований характер, проте аналіз діяльності цих інституцій дає змогу говорити про те, що особливості не враховують під час змістового наповнення навчальних планів та організації виробничої практики [66].

В. Пуцов вважає, що післядипломна освіта — це освіта дорослих, навчання та розвиток фахівця з приведення їхнього професійного рівня кваліфікації у відповідність до світових стандартів, вимог часу, особистісних і виробничих потреб, удосконалення їх наукового та загальнокультурного рівня, стимулювання та розвиток творчого і духовного потенціалу особистості, що відбуваються у спеціалізованих державних, приватних навчальних закладах та засобами самоосвіти і керуються державними стандартами до фаху певних рівнів кваліфікації відповідно до вимог суспільно-економічного та науково-технічного прогресу [77; с. 8].

Як зазначають учені О. Бондарчук, Н. Клокар, Г. Печерська, А. Соколовська, В. Химинець [7, 38, 65, 86, 100], підвищення кваліфікації фахівців у системі післядипломної педагогічної освіти має певні особливості. Приміром, А. Соколовська виокремлює такі властивості, як: внутрішня діалогічність і когнітивна відкритість; уміння відтворювати та будувати будь-які моделі творчого розв'язання ситуацій, що відбуваються в сучасній школі; динамізм і оригінальність поставленої мети; нестандартність навчальних планів і програм; упровадження таких інновацій і технологій, які ще не стали нормою масової шкільної практики; врахування професійного досвіду вчителів, піднесення його на рівень сучасних теоретичних узагальнень; спрямування на творчу корекцію, духовне збагачення професійних переконань слухачів із урахуванням вимог сучасної школи.

В. Химинець відзначає особливості післядипломної освіти: демократичність — можливість урахування різних підходів, точок зору, колегіальність під час прийняття певного рішення; ситуація вибору — створення декількох варіантів програм, моделей діяльності, технологій, які забезпечують передумови для свідомого вибору; самореалізація — розкриття особистісного потенціалу кожного учасника педагогічного процесу; співтворчість — спільна діяльність суб'єктів, які прагнуть досягти нових кількісних і якісних результатів; синергетичність — нелінійність, нестабільність як процесуальні характеристики та самоорганізація системи науково-методичного супроводу.

Серед особливостей післядипломної педагогічної освіти дорослої людини О. Бондарчук виокремлює такі: особливості контингенту осіб, які навчаються (дорослі люди, фахівці, які спираються на власний досвід, мають професійні знання, усталені

соціальні ролі, вирізняються інерційністю системи сенсів, цінностей, оцінних критеріїв); специфіку надання післядипломної освіти (асиміляцію нових знань у структуру особистісних значень, досвіду, зміну професійних установок); специфіку діяльності викладачів у системі післядипломної освіти (підвищені вимоги до рівня професіоналізму й ерудованості викладачів, установка на власний професійний і особистісний розвиток, володіння методами активного соціально-психологічного навчання).

З огляду на особливості контингенту післядипломної педагогічної освіти, підготовка вчителів під час підвищення кваліфікації має ґрунтуватись на принципах навчання дорослих, серед яких Н. Клокар називає: провідну роль самоосвіти, урахування психофізіологічних особливостей дорослого, його професійного статусу, опертя на власний досвід і досвід колег, індивідуалізацію навчання, практичну зорієнтованість здобутих знань, наступність, системність і безперервність, актуалізацію знань.

Учений В. Алфімов [1; с. 21–23] наголошує, що підтримкою професійного довголіття вчителів є безперервна освіта, регулярне підвищення кваліфікації, спрямоване на поповнення професійних знань і опанування вчителем нових методів навчання та виховання. Як відомо, вчителі належать до групи професійного ризику, бо вони постійно контактують із дітьми, батьками, колегами, що й призводить до емоційного виснаження, деперсоналізації та редукції професійних досягнень. Міжособистісні контакти стають формальними, розвивається конфліктність, виникає відчуття професійної некомпетентності. З урахуванням причин, через які настає професійне вигорання вчителів, на думку автора (значно зросло реальне навчальне та позанавчальне навантаження, низька заробітна платня, підвищена моральна та юридична відповідальність за дітей, від учителя вимагають бути і новатором у галузі викладання свого предмета, й організатором численних позакласних заходів, і активним учасником педагогізації батьків, відповідальна підготовка учнів до зовнішнього незалежного тестування, опанування нового змісту освіти та запровадження нових критеріїв оцінювання), не можемо не звернути увагу на керівників ДНЗ, яким також притаманне професійне вигорання. Завідувачі дитячих садочків відповідають за персонал, дітей, матеріальне обладнання ДНЗ. І тому особам, які перебувають на посаді завідувачів ДНЗ, необхідне постійне

підвищення кваліфікації, підтримання психологічного здоров'я, фізичного стану, збагачення досвіду управлінської, психолого-педагогічної роботи в ДНЗ.

Післядипломна педагогічна освіта впливає на розвиток загальної культури особистості, активізує самоосвіту, саморозвиток, самовиховання, спілкування з колегами, викладачами, методами, консультантами.

На підставі аналізу праць О. Козлової з'ясуємо *завдання післядипломної педагогічної освіти*:

1. Формування здатності до навчання співпраці через апробацію різних форм спільної діяльності, опанування навичок участі в кооперації, освоєння психолого-педагогічних технік організації та діалогової взаємодії, забезпечення рефлексивного аналізу в груповій діяльності.
2. Навчання та підтримання ефективної комунікації; критерієм компетентності педагогічного спілкування має стати збереження внутрішньої свободи партнера щодо спілкування, що допомагає вихованцю зробити свідомий вибір у контексті реалізації основних форм соціалізації: адаптації та інтеграції.
3. Розвиток критичного мислення як центральної інтелектуальної якості педагога-громадянина.
4. Удосконалення конфліктологічної компетентності педагога, формування його вміння вести переговори, досягати консенсусу в суспільній діяльності, створювати сприятливий творчий морально-психологічний клімат у колективі.
5. Розширення здатності педагога до проектування, передбачення, прогнозування, співвіднесення власного досвіду з досвідом колег, обговорення та захист власного проектного задуму.
6. Формування вміння проводити соціальні дослідження, ставити мету, виокремлювати завдання, застосовувати теоретичні й емпіричні методи, екстраполювати отримані результати на педагогічну практику, розуміти необхідність варіативного вибору моделей діалогової взаємодії для їх дослідно-експериментальної перевірки за різних умов.

Л. Ніколенко [61] наголошує, що слід модернізувати систему післядипломної педагогічної освіти педагогів, зосереджувати увагу на міжкурсовому періоді, зокрема, на особливостях самоосвітньої діяльності у цей період, розширювати самостійність

педагога, що передбачає самостійний пошук і засвоєння ним нової інформації, створювати сприятливі умови для організації самоосвітньої діяльності, різноманітної за формою, що мала б принципово нову мотивацію, спрямовану на професійний саморозвиток. І тому серед головних завдань післядипломної освіти є забезпечення умов становлення та розвитку системи самоосвіти, спрямованої на розвиток особистісно та соціально значущих рис педагога, його професійних компетенцій.

У працях В. Маслова [51; с. 7–11] наведено ґрунтовний аналіз принципів ефективного розвитку системи післядипломної освіти з наведенням певної класифікації за змістовою сутністю та характером прояву, об'єднаної за такими групами: методологічні, дидактичні, організаційні. Група методологічних принципів відбиває найзагальніші, характерні для всієї системи освіти України, фундаментальні законодавчі положення в галузі кадрової політики, спрямування змісту й організації підготовки та перепідготовки фахівців. До методологічних принципів належать такі принципи: державної ідеології, конкретно-історичного підходу, системності, науковості, безперервності, єдності централістських засад і регіоналізму, інноваційності, адаптивності й інтеграції, конкурентоспроможності, інтерактивності.

Дидактичні принципи об'єднують основні фундаментальні положення, що впливають із закономірностей, умов і вимог, пов'язаних із процесом навчання, формування світогляду соціально обумовлених моральних норм поведінки особистості, а також знань, умінь, навичок, об'єктивно необхідних особистості для праці в суспільстві на конкретно-історичному етапі його розвитку. До цієї групи автор відносить визначені в дидактиці принципи навчання: єдності навчання та виховання, комплексності, оптимізації, наступності та перспективності, цілеспрямованості, збалансованості теорії і практики, зв'язку із життям, кращим досвідом, варіативності та диференціації, посадово-функціональної спеціалізації, систематичності, доступності, наочності, активності та самостійності навчання, усвідомлення знань і дієвості вмінь, єдності колективних та індивідуальних форм навчання.

Група організаційних принципів відбиває процеси, пов'язані з управлінням і структурою системи післядипломної освіти як у цілому, так і окремих її компонентів. До цієї групи належать такі принципи: адміністративно-територіальної побудови, інфор-

маційної достатності, керованості, моделювання, регулювання та координації, оцінювання результатів, раціонального використання кадрів, стимулювання, формування та підтримання позитивного морально-психологічного клімату.

У межах дослідження на особливу увагу заслуговує думка В. Маслова, який вважає, що стимулювання, формування та підтримання позитивного морально-психологічного клімату має постійно перебувати в центрі уваги організаторів післядипломної освіти педагогічних кадрів. Моральне та матеріальне стимулювання, агітація та пропаганда досягнень науки, передового досвіду сприяють активізації процесів підвищення майстерності вчителів. Підтримання позитивного ставлення до засвоєння нових знань і формування учителів як об'єктивної умови розвитку особистості має стати керованим процесом у роботі з учительськими колективами та працівниками апарату різних ланок освіти.

Як стверджує Л. Тарусова, організаційно-правове забезпечення післядипломної освіти в Україні вимагає нового наповнення принципів і завдань, перегляду наявної практики правового регулювання управління у сфері післядипломної освіти й обґрунтування потреби його удосконалення відповідно до вимог і критеріїв ефективності професійної діяльності за ринкових умов. Потребують також удосконалення принципи формування та реалізації державної політики у сфері післядипломної освіти в сучасних умовах під час створення нормативно-правового механізму, який спонукав би суб'єктів управлінської діяльності в системі післядипломної освіти до таких дій і рішень, які цілком відповідатимуть принципам ефективності та якнайкращим чином сприятимуть досягненню цілей післядипломного розвитку особистості [91].

На думку О. Шпак, створення конструктивного варіанта безперервної економічної підготовки педагогічних кадрів має відповідати вимогам часу і, насамперед, вимогам ринкової економіки, в умовах якої зростає роль таких соціальних цінностей, як знання, компетентність, професіоналізм. З огляду на концепцію безперервності освіти, структурно економічна підготовка педагогічних кадрів являє собою трирівневу систему, яка передбачає економічну освіту та виховання школярів (пропедевтичний рівень), вузівську підготовку студентів вищих педагогічних закладів до економічної освіти та виховання школярів (формувальний

рівень) і післядипломну освіту педагогічних кадрів (коригувальний рівень). Кожний рівень є динамічним і передбачає інваріантну та варіативну складові [115].

На наш погляд, доцільно вивчати закордонний досвід для модернізації вищої освіти в Україні. Науковці-педагоги Польщі серед усіх моделей вищої освіти віддавали перевагу загально-розвивальній, що стимулювало розширення участі університетів у первинній підготовці педагогів та їх післядипломному навчанні. Польща своєчасно передбачила можливість формування європейського простору вищої освіти ще до підписання 1999 р. Болонської декларації. Було ліквідовано заклади з короткотерміновими програмами підготовки педагогів та інших спеціалістів і сформовано струнку двоступеневу систему вищої освіти за моделлю «3 + 2» (дипломи ліценціата та магістра) [120].

П. Лушин [48; с. 21] стверджує, що система післядипломної освіти є саморегульованою та відкритою, склад елементів якої є адекватним наявним умовам функціонування, а також умовам відбору та забезпечення педагогічних кадрів у певний момент їх розвитку. Автор висуває такі положення щодо забезпечення кадрів для системи післядипломної педагогічної освіти:

- × проблематика забезпечення кадрів як підготовки, відбору та підвищення кваліфікації є результатом зміни умов її функціонування і переосмислення цілей і завдань;
- × система ППО є саморегульованою, динамічною і мінливою відповідно до певного контексту її саморозвитку. Якщо відкрита система не реагує проявом нових кадрів або перехідних форм чи особистостей, це може означати, що вона ще не зжила власних підстав і, відповідно, колишнього контексту розвитку;
- × ключовим моментом зміни будь-якої системи, включаючи систему ППО, є породження перехідних форм її розвитку, а їх суть — в створенні програм подальшого розвитку системи. Остання, по своїй суті є перехідною, такою, що об'єднує в собі функції класичних і дослідницьких університетів, а також інститутів підвищення кваліфікації;
- × актуальність проблематики забезпечення кадрів у системі ППО зумовлена: а) ситуацією зміни пріоритетів, цілей і завдань системи; б) невизначеністю умов розвитку системи в цілому;

- × процес відбору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для системи ППО інтерпретуємо в термінах фасилітації або сприяння перехідним формам її розвитку. Зміну перехідних форм переживають як вельми парадоксальне явище з високим ступенем невизначеності та готовності до іноді раптового та глобального прояву нових можливостей розвитку.

Н. Устинова [98] відзначає, що *система післядипломної педагогічної освіти відіграє особливу роль у процесі розвитку творчого потенціалу вчителя*. Ця роль полягає ось у чому: як складова сукупної професійної культури творчий потенціал вчителя формується та розвивається в межах вищої освіти, а в післядипломній освіті відбувається його подальший розвиток, розкриття та збагачення; реалізація андрагогічних принципів і моделей навчання в системі післядипломної педагогічної освіти, з одного боку, передбачає необхідність і важливість розвитку творчого потенціалу вчителя, а з іншого — забезпечує, сприяє його розвитку; система післядипломної педагогічної освіти має інноваційне спрямування, що зумовлює розкриття, розвиток і збагачення творчого потенціалу вчителів.

Процес розвитку творчого потенціалу вчителя в системі післядипломної освіти містить такі складові: готовність учителя до творчої педагогічної діяльності, мотивацію педагога до творчої педагогічної діяльності, набуття нових знань, умінь, навичок, професійного досвіду й особистісних якостей, практичну професійно педагогічну діяльність учителя, що одночасно виступає і як царина прояву творчих можливостей, і як виток подальшого розвитку та збагачення сукупної професійної культури, а відтак, і творчого потенціалу вчителя.

З огляду на структуру процесу розвитку творчого потенціалу вчителя в системі післядипломної педагогічної освіти було визначено функції цієї системи щодо розвитку творчого потенціалу вчителя: навчально-пізнавальна; інноваційно-діяльнісна; організаційно-методична; діагностико-мотивувальна. Ці функції тісно взаємопов'язані, сфери їхнього прояву та реалізації постійно перетинаються та властиві всім ланкам системи — центральній, регіональній, районній, шкільній і самоосвітній. Тому важливо підходити до проблеми розвитку та збагачення творчого потенціалу вчителя комплексно.

М. Захарійчук зазначає: якщо педагогічне спостереження розглядати як спеціальну мету професійного розвитку вчителя, що реалізується у різних підсистемах післядипломної педагогічної освіти у змістовому, процесуальному, мотиваційному аспектах, то це забезпечить достатній рівень розвитку діагностико-прогностичних, гностичних, конструктивних і перцептивних умінь [26].

Л. Покроєва наголошує на певних негативних тенденціях, які має усунути післядипломна педагогічна освіта, а саме: відсутність у вчителів потреб самоосвітньої діяльності, недостатність умов для вибору змісту підвищення кваліфікації, дискретний характер залучення їх до системи післядипломної педагогічної освіти. Особливого значення, як вважає учена, в системі безперервної освіти набуває варіативна складова навчальних і навчально-тематичних планів, де на вибір педагогам пропонують короткотривалі спецкурси (18–36 годин), науково-практичні семінари, тренінги (4–6 годин). Наприклад, нині кожний педагог має досконало володіти інформаційно-комунікативними технологіями, основами психолого-педагогічної роботи класного керівника. Створення умов для вибору спецкурсів сприяє формуванню мотивів до самоосвіти та побудові власної освітньої траєкторії в системі безперервного підвищення кваліфікації [71; с. 55].

На думку І. Гавриленко [9; с. 50], підготовка керівників навчальних закладів має будуватись як певна специфічна організаційно-педагогічна система, серед елементів якої містить самоосвіту. Кожен керівник упродовж усього часу перебування на посаді директора школи має підвищувати кваліфікацію, удосконалювати набуті знання, уміння та навички, опанування яких дасть можливість працівникові професійно виконувати свої службові обов'язки, забезпечувати підтримку його кваліфікаційного, особистісного, психофізіологічного потенціалу, незалежно від стабільності чи динамічності умов діяльності закладу освіти. *Неабияка роль* у цьому має відводитись інститутам післядипломної педагогічної освіти. Саме ці установи повинні організовувати та реалізовувати курсове (щоп'ять років) і міжкурсове підвищення кваліфікації керівника навчального закладу упродовж його перебування на посаді керівника. Дослідник вважає за потрібне організовувати спільні заходи в процесі підготовки керівників ЗНЗ: спільне проведення наукових, практичних, методичних конференцій, семінарів, тренінгів, організацію презентацій, спільну

видавнича діяльність щодо науково-методичного забезпечення навчального процесу тощо.

Учені І. Гавриленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, А. Чміль вважають, що підготовка керівників навчальних закладів має складатися з таких ланок: визначений контингент, підготовлені професорсько-викладацькі кадри, методологія, науково обґрунтований базовий зміст навчання, методика (технології) його реалізації, організаційна структура й адекватне їй управління, критеріальне підґрунтя визначення готовності керівників до виконання своїх посадових обов'язків і функцій. До складових системи підготовки також входить нормативно-правове, соціально-психологічне, навчально-матеріальне та фінансово-господарське забезпечення навчання та чітко визначений і обґрунтований час (термін) його здійснення [9, 51, 94].

Важливим завданням самонавчання керівників ДНЗ є не лише засвоєння фахових знань і поглиблення професійної компетентності, але й постійний розвиток управлінських якостей. Розвиток особистісних якостей керівника ДНЗ розпочинається, по-перше, з усвідомлення своїх переваг і недоліків, а, по-друге, з подолання деяких стереотипів свідомості, що заважають керівникові будувати ефективні взаємини з людьми, блокують можливості для власного розвитку, вироблення творчого ставлення до професії й життя.

Основними напрямками організації самоосвіти керівника ДНЗ мають бути: визначення чітких особистісних цінностей і світоглядних установок; усвідомлення особливостей управлінської праці; удосконалення навичок розв'язування проблем; підвищення власної інформаційної культури; розвиток навичок впливу на людей; утворення колективу однодумців; розвиток свого творчого потенціалу; самостійне забезпечення самоосвіти.

Організацію навчально-виховного процесу в Інституті післядипломної освіти (далі — ІПО) при Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди здійснюють у межах нормативно-правових вимог законодавства України про освіту. Навчальні плани та робочі програми розроблені відповідно до чинних стандартів і положень та містять дисципліни професійної і практичної підготовки, передбачають проведення навчально-педагогічної практики для спеціалістів і управлінської науково-дослідної практики для магістрів.

Освітню діяльність спрямовано на підвищення рейтингу другої вищої освіти та перепідготовку шляхом керуваності самостійною роботою слухачів, за умов якої змінюється роль викладача. З носія інформації викладач трансформується в організатора творчої самостійної навчальної діяльності слухачів та індивідуалізації навчального процесу, в підґрунті яких перебуває розвиток індивідуальних якостей кожного слухача.

Базовою для підготовки практичних психологів, менеджерів освіти та магістрів з управління навчальним закладом є кафедра наукових основ управління і психології, якісний кадровий склад якої значно збільшився останніми роками. Це один член-кореспондент Української академії акмеології, двоє професорів, десять кандидатів наук і доцентів, двоє викладачів, які успішно працюють над кандидатськими дисертаціями.

До послуг професорсько-викладацького складу та слухачів — засоби мультимедіа, індивідуальні комп'ютери, бібліотечний фонд кількістю 6 тисяч примірників, з яких півтори тисячі — в електронному варіанті. Окрім цього, до кожного курсу, передбаченого навчальним планом, є друковані авторські навчально-методичні посібники (в тому числі й з грифом МОНУ) та методичні рекомендації наших викладачів.

Сьогодні спостерігаємо тенденцію суттєвого збільшення знань, умінь і навичок, необхідних фахівцеві, хоча термін його аудиторної професійної підготовки значно зменшується. Вирішення означеної суперечності ми вбачаємо в інтенсифікації та оптимізації навчального процесу та забезпеченні психолого-педагогічних умов, за яких слухач може посісти активну особистісну позицію та повною мірою проявити себе як суб'єкт навчальної діяльності.

Саме тому в організації навчального процесу ми прагнемо змінити його основну форму — лекцію, в якій закладено основи для внутрішнього діалогу, особистісного самовизначення, ціннісного осмислення знання.

Вважаємо, що не завжди є сенс в умовах реформування освітньої системи озвучувати викладачеві під час лекції повну навчальну інформацію з кожної дисципліни, а слухачам — фіксувати її в конспектах. Це не завжди доцільно. Оскільки кількість лекційних занять суттєво зменшилась, ми прагнемо, щоб вони мали настановчий характер, мультимедійний супровід та орі-

ентували на самостійну пізнавальну діяльність слухача. Саме тому тексти лекцій із усіх дисциплін у методичних кабінетах ІПО з проблем управління та психології є в електронному і паперовому варіантах, що дає змогу ознайомитися з їх змістом до початку занять, щоб мати можливість обговорити окремі аспекти навчального матеріалу та його подальшого самостійного опрацювання. До кожної настановчої лекції викладачі додають чіткі методичні рекомендації в паперовому чи електронному вигляді щодо подальшої самостійної роботи слухача.

Але при цьому тематична лекція як була, так і є найпоширенішим видом навчального процесу у ВНЗ. Основною її метою є розкриття та пояснення конкретної теми, яка містить значну за обсягом і складну за змістом навчальну інформацію.

Розроблено опорні конспекти з навчальних дисциплін, які вивчають на спеціальностях «Управління навчальним закладом» і «Психологія». Вони мають доцільне практичне використання після прочитаної підсумкової лекції, яка стимулює слухачів до більш ґрунтовного подальшого вивчення відповідної дисципліни, з'ясування шляхів і методів самостійної роботи з цього предмета.

Під час проблемної лекції процес пізнання у співробітництві та діалозі з викладачем наближає слухача до дослідницької діяльності.

Перед підсумковою атестацією обов'язково передбачено розкладом занять оглядово-повторювані лекції або лекції-консультації, на яких стисло розкривають теоретичні положення, що становлять науково-понятійну систему певного курсу. Вони проходять за різними сценаріями: «запитання – відповідь» або «запитання – відповідь – дискусія».

Більш різноманітною та змагальною є методика проведення семінарських і практичних занять: дискусії, диспути, дебати — як змагання в побудові аргументації, діалоги з практиками, вирішення складних педагогічних ситуацій, моделювання управлінських і педагогічних систем.

Важливу роль у формуванні професійної зрілості слухачів відіграють спеціальні семінари, що є вищою сходинкою навчальної діяльності. Вони спрямовані на формування вмінь і навичок проведення наукових досліджень. Професорсько-викладацький склад розробляє їх тематику, укладає відповідні програми з чітким визначенням вузлових тем, визначає основну літературу.

В організації навчально-виховного процесу в ІПО важливе місце належить методичному забезпеченню самостійної роботи слухачів. Організацію методичного забезпечення самостійної та індивідуальної роботи слухачів ІПО здійснюють на підставі змісту й основних положень щодо її виконання, відображених у робочих навчальних програмах, розроблених згідно з новими вимогами Методичних вказівок для самостійної та індивідуальної роботи слухачів із кожної дисципліни, конкретизованих у Положенні про самостійну роботу слухачів ІПО та Методичних вказівках щодо формування навчально-методичного комплексу з навчальних дисциплін відповідно до вимог кредитно-модульної системи.

Самостійна робота — це форма навчання, за якої слухач (студент) переважно або повністю самостійно засвоює необхідні знання, опановує вміння та навички, навчається планомірно та систематично працювати, мислити, формує свій стиль розумової діяльності.

Індивідуальна робота, з одного боку — це вид самостійної роботи слухача з виконання чітко визначених завдань завершеного характеру, які підлягають оцінюванню, а з іншого — це індивідуально-консультативна робота викладачів з проблемних питань, які виникають у слухачів.

Відповідно до чинних державних освітніх стандартів, на самостійну роботу відведено від 1/2 до 2/3 годин у навчальних планах зі спеціальностей на кожну дисципліну.

Співвідношення обсягів аудиторних занять, самостійної й індивідуальної роботи слухачів ІПО визначаємо з урахуванням специфіки та змісту конкретної навчальної дисципліни, її місця, значення та дидактичної мети в реалізації освітньо-професійної програми.

У процесі її організації ми чітко враховуємо зміст і мету, план виконання, форми контролю та критерії оцінювання ефективності самостійної роботи слухачів, науково-методичне забезпечення.

Самостійна й індивідуальна робота над навчальною дисципліною містить: опрацювання теоретичних засад прослуханого лекційного матеріалу; вивчення окремих тем або питань, передбачених для самостійного опрацювання; поглиблене вивчення літератури на задану тему та пошук додаткової інформації; підготовка до виступу на семінарських заняттях і до практичних (лабораторних) занять; систематизація вивченого матеріалу перед іспитом; опрацювання та підготовка огляду опублікованих у фахових

та інших виданнях статей; написання рефератів і творчих робіт; підготовка й оформлення схем, таблиць, графіків, діаграм тощо; інструктивно-методичні матеріали для роботи з комп'ютером.

Щодо визначення місця окремих предметів у самостійній роботі ми враховуємо специфіку дисципліни, її складність і дидактичну розробленість.

Під час висування мети самостійної роботи чітко *орієнтуємо слухачів на певний конкретний кінцевий результат*: знаходження способів розв'язання певної проблеми; розроблення системи заходів ефективного впливу на певний об'єкт; створення нового проекту або стратегії розвитку об'єкта; складання списку суперечностей теорії, практичних застосувань теорії. Однак у будь-якому випадку прагнемо, щоб результат був творчим за змістом і матеріалізованим за формою.

Наприклад, під час вивчення дисципліни «Техніка управління діяльності» слухачі розробляють проект оновлення культури організації, визначають суперечності, які можуть спіткати їх на цьому шляху. У процесі вивчення навчальної дисципліни «Сучасні виховні системи та технології» слухачі розробляють оновлену модель виховної системи школи, дитячого садочка тощо.

За змістом отримані результати розподіляємо на репродуктивні та творчі. Практичний досвід свідчить, що 75% слухачів віддають перевагу завданням творчого характеру. Завдання, що не містять елемента творчості, не викликають у них інтересу.

Рекомендації щодо виконання ІНДЗ містять такі вказівки: термін, обсяг і зміст виконання; у них подано достатній перелік літератури й інших джерел отримання інформації; наведено зразки оформлення ІНДЗ; пояснено механізм нарахування балів за виконану роботу.

Задля підвищення якості самостійної й індивідуальної роботи професорсько-викладацький склад кафедри розробив інтерактивні навчально-методичні комплекси з усіх дисциплін. Вони містять перелік науково-методичного забезпечення, передбачений державною складовою та складовою навчального закладу. Причому, до нього входять: типова навчальна програма; робоча навчальна програма; тексти лекцій (надруковані та на електронних носіях); картка тестування, за допомогою якої не лише проводять поточне та підсумкове тестування, але й слухач відстежує рівні навчальних досягнень, критерії оцінювання ІНДЗ тощо; робочий зошит для формування практичних умінь; опорні схеми

лекцій; термінологічний словник; запитання до заліку (або іспиту); запитання для самоперевірки; теми дипломних робіт; методичні рекомендації до організації індивідуальної роботи; методичні рекомендації до організації самостійної роботи; методичні рекомендації до виконання ІНДЗ — навчальних проектів і рефератів; плани семінарських і практичних занять; хрестоматія; електронні варіанти основних підручників, нормативно-правових документів тощо; перелік основних освітянських сайтів — офіційні сайти Міносвіти, ГУО ХОДА, Департаменту освіти м. Харкова тощо, — на яких можна знайти необхідну інформацію; перелік енциклопедій, словників та іншої навчально-методичної, навчальної літератури; зразки виконання ІНДЗ.

Індивідуальне консультування слухачів (зокрема, щодо дипломних і курсових робіт) здійснюють, здебільшого, в електронному варіанті у віртуальному навчальному середовищі. Кожен викладач ІПО має власний комп'ютер та електронну адресу, добре володіє сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями навчання.

Відбувається ретельне виконання графіка проведення відкритих занять, обговорення яких перетворюється на творчу лабораторію з обміну досвідом щодо підвищення якості результатів освітнього процесу через упровадження інноваційних технологій. Особливою популярністю в слухачів користуються засідання психологічних віталень і управлінських майстерень, які проходять на території базових шкіл ІПО. Саме на них вони знайомляться безпосередньо з кращими зразками досвіду та практично оцінюють його за відповідними кваліметричними моделями, експертизами, методом SWOT-аналізу чи різними психологічними тестами. Результативність цього практичного завдання ретельно обговорюють у процесі семінарських занять.

На кафедрі наукових основ управління та психології щороку оновлюють тематику та методичні рекомендації з виконання курсових, магістерських і дипломних робіт. Наукові дослідження професорсько-викладацького складу спрямовані на розроблення провідної теми кафедри «Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення». За результатами роботи науково-методологічних семінарів з проблеми «Діагностико-експериментальна робота у змісті підготовки спеціалістів в ІПО» та «Організація науково-дослідної роботи слухачів ІПО» надру-

ковано дві збірки. У них систематизовано виступи викладачів із означених проблем.

Підсумкові атестації в ІПО відбуваються щомісяця. За два тижні до початку занять складають розклад і графік підсумкової атестації з навчальних дисциплін, які вивчають у цей період.

Рада ІПО та засідання кафедри розробляють і затверджують графіки проведення ректорських контрольних робіт.

Якість залишкових знань слухачів порівняно з результатами підсумкової атестації, як правило, коливається в межах 10–15 %, що свідчить про об'єктивний підхід в оцінюванні їх рівня.

Професорсько-викладацький склад ІПО бере активну участь у різних формах наукової роботи: підготовка та захист кандидатських дисертацій, опонування дисертацій, підготовка публікацій і статей у професійних та фахових виданнях, написання монографій, навчально-методичних посібників, опорних лекцій, розроблення методичних рекомендацій, рецензування наукових і магістерських робіт, керівництво науковою роботою слухачів. Дев'ять років поспіль у квітні проходить науково-практична конференція, яка вже другий рік підтверджує статус Всеукраїнської з різних проблем удосконалення організації навчально-виховного процесу в ІПО.

Наші викладачі є учасниками міжнародних і всеукраїнських конференцій в Білорусі, Болгарії та різних містах України.

Випускники ІПО стають не лише успішними керівниками, психологами, але й продовжують науково-дослідницьку роботу, захищають кандидатські та докторські дисертації. Серед них викладачі ВНЗ, директори та працівники департаментів освіти, керівники районних управлінь освіти, заступники голів райрад.

Інститут конструктивно взаємодіє з Університетом менеджменту освіти НАПН України, обласними інститутами післядипломної освіти та факультетами післядипломної освіти педагогічних ВНЗ, районними, міськими управліннями (відділами) освіти; з навчальними закладами різного типу та форм власності. Це сприяє оперативному впровадженню освітніх інновацій у навчально-виховний процес. Укладено угоди з десятьма ВНЗ України з міст Харкова, Києва, Луганська, Кам'янець-Подільська, Хмельницька, Полтави, Слов'янська.

Разом із діяльністю в межах навчально-виховного процесу професорсько-викладацький склад проводить просвітницьку, консультативну й експертно-практичну роботу.

Зокрема, сектор із проблем управління тісно взаємодіє з видавництвом «Основа», організовує в різних регіонах України (Суми, Рівне, Одеса, Полтава) вебінари для керівників навчальних закладів, на яких обговорюють актуальні питання освітнього менеджменту. Викладачі та слухачі ІПО постійно обмінюються досвідом роботи на сторінках видань «Управління школою», «Завучу. Все для роботи», «Виховна робота в школі» тощо.

Продуктом співавторства з дистанційною академією в м. Харкові та консалтинговим центром «Перспектива» став електронний довідник директора школи та система відеопрезентацій з актуальних питань управління сучасним навчальним закладом.

Викладацький склад сектору психології — постійний учасник харківських телевізійних передач «Психологія сім'ї» та «Відтворення».

На базі ІПО працює чотири університетські кафедри, які надають науково-теоретичну підтримку гімназії № 23 для утвердження моделі навчального закладу нового покоління, загальноосвітній школі № 40 щодо розбудови школи-родини, у педагогічному ліцеї № 4 здійснюють науково-методичний супровід профільного та допрофільного навчання, в загальноосвітній школі № 124 реалізують проектний підхід в управлінні.

Основними методами роботи з цими колективами є безпосередня участь у різних заходах: лекторіях, спецкурсах, ділових іграх, засіданнях «круглих столів», творчих зборах, диспутах і тренінгах. Особливою популярністю користується серія методичних рад-тренінгів «Із думкою про майбутнє» та прес-конференцій «Батьківський погляд: за і проти», важливим інструментом яких є педагогічна діагностика та педагогічний експеримент.

Розроблені інтерактивні навчально-методичні комплекси дозволяють організувати навчальний процес із урахуванням потреб та індивідуальних особливостей слухачів, темпу їхньої роботи, обізнаності, мети навчання, сприяють підвищенню якості навчального процесу.

На підставі аналізу результатів, висловлених дослідниками О. Бондарчук, О. Гречаник, М. Елькіним, О. Козловою, Т. Хлебніковою, Р. Черновол-Ткаченко тощо, відзначимо *головні ідеї розвитку організаційної культури керівників ДНЗ у системі післядипломної освіти:*

1. Нині особливого значення набувають зміни в діяльності працівників дошкільної освіти, які чималою мірою визначають

- подальший успіх дитини у навчанні та вихованні, її розвиток як вільної та свідомої особистості. Робота керівника ДНЗ є багатогранною і різнофункціональною, від неї залежить результативність навчально-виховного процесу в дитячому садочку.
2. У такому контексті післядипломну освіту можна розглядати як цілісну систему, що містить такі компоненти: базовий (традиційний), спрямований на підвищення професійної кваліфікації не лише вихователя, методиста, музичного керівника, але й завідувача дитячого садочка; варіативний (додатковий), спрямований на оперативне врахування труднощів керівників у процесі управлінської діяльності та надання їм своєчасної навчально-методичної допомоги.
 3. Навчально-методична робота в ДНЗ дозволяє ефективно реалізувати саме варіативний компонент післядипломної освіти, оскільки у процесі навчально-методичної роботи можливо: більш оперативно реагувати на труднощі, які виникають у процесі управлінської діяльності працівників ДНЗ; прогнозувати труднощі, що виникають у педагогічному колективі на підставі їхнього моніторингу; варіювати та коригувати терміни навчання; здійснювати безпосередній зв'язок із практикою; брати участь в апробації та реалізації запропонованих інновацій. Реалізація варіативного компонента потребує розроблення й теоретичного обґрунтування доцільного змісту, форм і методів післядипломної освіти, спрямованих на подолання труднощів керівників ДНЗ.
 4. За умов духовного відродження нашого суспільства особливого значення набувають етичні проблеми, пов'язані із взаємодією педагогічних працівників ДНЗ і батьків, вихователів і дітей, батьків і дітей. Варіативний компонент за таких умов доцільно спрямовувати на підвищення організаційної культури керівника дошкільного навчального закладу щодо розв'язання етичних проблем з працівниками дитячих садочків, батьками та дітьми, розуміння сучасних проблем сім'ї та необхідності формування культури поведінки дітей.

Таким чином, сприяння розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти є перспективним напрямом удосконалення роботи таких закладів.

Розділ 4

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

Під педагогічною технологією В. Беспалько розуміє «проект певної педагогічної системи, який реалізується практично» і є систематичним, послідовним утіленням на практиці заздалегідь спроектованого навчально-виховного процесу [4; с. 6]. Відомий науковець називає характерні ознаки педагогічної технології: попереднє проектування навчально-виховного процесу, визначення складових діяльності не лише вчителя, але й навчально-пізнавальної діяльності учня, процес цілеутворення, який реалізують як діагностику й об'єктивний контроль якості засвоєння учнями навчального матеріалу, розвиток особистості, цілісність навчально-виховного процесу, гармонійний розвиток усіх елементів педагогічної системи, забезпечення високої стабільності успіхів у навчанні практично будь-якої кількості учнів.

Стосовно технології навчання дорослих С. Змеєв говорить, що це, «по-перше, система науково обґрунтованих андрагогічними принципами навчання дій дорослих: тих, які вчаться, і тих, які вчать; здійснення яких з високим ступенем гарантії веде до досягнення поставлених цілей навчання, і, по-друге, це розділ андрагогіки, який досліджує й обґрунтовує названу вище систему дій» [29; с. 103].

Г. Селевко вважає, що «педагогічна технологія функціонує і як наука, яка досліджує найраціональніші шляхи навчання, і як система способів, принципів і регуляторів, які застосову-

ють у навчанні, і як реальний процес навчання» [80]. За своєю структурою освітня технологія складається з таких компонентів: а) концептуальна основа; б) змістова частина навчання (мета навчання — загальна та конкретна, зміст навчального матеріалу); в) процесуальна частина — технологічний процес (організація навчального процесу, методи та форми навчальної діяльності школярів, роботи вчителя, діяльність учителя з керування процесом засвоєння матеріалу, діагностика навчального процесу).

Розроблення технології зумовлене тим, що сучасний керівник дошкільного навчального закладу повинен мати не лише професійні, але й управлінські знання та вміння на високому рівні, оскільки робота з педагогічним колективним є багатогранною та вимагає постійних злагоджених організаційних дій. Успіх роботи педагогічного колективу, що складається з педагогічних працівників, батьків і дітей дошкільного віку, залежить від чітко визначеної мотивації професійної діяльності, ціннісних орієнтацій керівника дошкільного навчального закладу.

Дослідниця О. Темченко [92; с. 55] конкретизує завдання, які має розв'язати керівник ЗНЗ з метою конструювання педагогічної технології формування професійної позиції вчителя:

1. Визначити етапи технологічного процесу формування професійної позиції вчителя загальноосвітньої школи з їх специфічними завданнями.
2. Науково обґрунтувати застосування цієї технології для вчителів із різними рівнем професійної позиції та різними кваліфікаційними категоріями.
3. Визначити специфічний змістовий компонент технології, з урахуванням різного рівня сформованості професійної позиції вчителя.
4. Обґрунтувати сукупність методів і засобів для кожного етапу педагогічної технології з урахуванням специфіки вчителів як об'єкта впливу.
5. Забезпечити безперервну рефлексію вчителями стану та процесу зміни професійної позиції.

У межах дослідження близькою є розроблена й упроваджена Н. Семененко педагогічна технологія формування здорової особистості дитини шостого року життя у процесі взаємодії дошкільного навчального закладу та сім'ї [81; с. 6]. У трактуванні

автора — це комплексний процес оздоровчого спрямування, що ґрунтується на взаємодії всіх суб'єктів освітньої діяльності, використанні сучасних засобів організації освіти та передбачає розвиток особистості дитини старшого дошкільного віку, що сприймає здоров'я як цінність, має знання про основи здоров'я, прагне до їх пошуку і самостійно використовує у власній діяльності.

Таку технологію визначають: за рівнем застосування — загальнопедагогічна, за філософським підґрунтям — гуманістична, за провідним чинником психічного розвитку — соціогенна, за науковою концепцією засвоєння досвіду — асоціативно-рефлекторна, за типом управління пізнавальною діяльністю — система малих груп, за організаційними формами — групова й індивідуальна, за ставленням до дитини — особистісно зорієнтована.

У питаннях розроблення технології розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти цінними є ідеї Т. Сорочан. Провідною технологією розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти учена обрала науково-методичний супровід. На думку дослідниці, важливими аргументами такого вибору стали демократичні та гуманістичні засади, які є віддзеркаленням сучасних умов розвитку суспільства, перебувають у підґрунті модернізації загальної середньої освіти та потребують відповідної підготовки керівників до цих змін. Науково-методичний супровід як нова технологія післядипломної педагогічної освіти сприяла створенню умов для опанування керівниками професійної управлінської діяльності та вільного вибору певного варіанта розвитку професіоналізму за спрямуванням, змістом, формами або терміном проведення. Упровадження технології науково-методичного супроводу, як стверджує Т. Сорочан, дозволило залучити до експериментальної діяльності широке коло фахівців, подолати відірваність міжкурсового періоду та курсів підвищення кваліфікації, забезпечити неформальну неперервність післядипломної освіти педагогічних і керівних кадрів. Суб'єкти науково-методичного супроводу (керівники шкіл, науковці, методисти, працівники інституту післядипломної педагогічної освіти) не розв'язували проблеми одне одного, а здійснювали обмін думками, досвідом, інформацією, всебічно обговорювали проблеми та можливі підходи до їх вирішення [112; с. 8, 25–26].

У дослідженні Р. Шаповал [111; с. 8] виділено такі етапи технології формування управлінської компетентності керівника ДНЗ:

- × діагностико-проектувальний етап, спрямований на: а) стимулювання розвитку позитивної мотивації набуття управлінської компетентності керівника ДНЗ через пізнання себе й усвідомлення своєї професійної діяльності, що передбачає визначення освітніх потреб (виявлення конкретних знань, умінь, навичок, якостей, які необхідно опанувати), виявлення обсягу та характеру професійного й життєвого досвіду, з'ясування індивідуальних особливостей, визначення спектру мотивів педагогічної діяльності; б) вибір педагогом стратегії освіти — розроблення програми особистісно-професійного вдосконалення;
- × змістово-процесуальний етап, що передбачає проведення управлінської підготовки за умов максимального наближення процесу пізнання до реальної професійної діяльності керівника ДНЗ, а також вимагає реалізації фасилітативної взаємодії викладача з керівником, тобто підтримки та допомоги педагогові в самозміні та особистісно-професійному зростанні;
- × оцінно-коригувальний етап — самооцінювання та самокорекція процесу особистісно-професійного вдосконалення.

На підставі вивчення науково-теоретичних засад освітніх технологій (Г. Селевко, Н. Семененко, С. Сисоєва, Т. Сорочан, С. Ступіна, О. Пометун, Л. Пироженко, Р. Шаповал тощо) теоретично розроблено *технологію розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти*. Технологію розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти визначено як цілеспрямовану організовану взаємодію учасників педагогічного процесу на засадах співпраці та сприятливої атмосфери для самовдосконалення та саморозвитку, що реалізується на етапах: активізації мотиваційно-ціннісної сфери керівників ДНЗ (виявлення мотивів розвитку організаційної культури, інтересу до управлінської діяльності, прагнення покращувати способи педагогічної роботи з дітьми дошкільного віку, педагогічним колективом, батьками); засвоєння знань і опанування вмінь організаційної культури (формування знань і вмінь організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у процесі інтегрованого освоєння педагогічних

прийомів, методів, форм та управлінських прийомів, методів, форм); коригування навичок організаційної культури в процесі самоосвіти (стимулювання саморозвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у процесі самоосвітньої діяльності).

Нині педагогічні дослідження переповнені розробленими педагогічними технологіями, які призводять до певного шаблону проведення експериментальної роботи. Для запобігання шаблонного відтворення елементів технології внесемо певні виправлення до розроблення технології формування організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти.

По-перше, технологію розраховано на дорослих — керівників ДНЗ, однак вони працюватимуть не лише з педагогічними працівниками, іншим персоналом, але й із дітьми дошкільного віку. І тому розвиток організаційної культури не замикається лише на особистості керівника ДНЗ. З опануванням прийомів, методів, форм керівник передаватиме набутий досвід у педагогічному колективі.

По-друге, технологія має бути спрямована на зовнішній результат взаємодії, тобто створення сприятливих, гармонійних відносин у педагогічному колективі, упередження й усунення конфліктних ситуацій, утвердження гуманних, добропорядних традицій у дитячому садочку. Однак такий результат не можна швидко помітити і тому технологію розраховано на тривалий час.

По-третє, технологія має будуватись на співпраці керівника ДНЗ, педагогічних працівників, іншого персоналу, батьків і дітей дошкільного віку. Лише в такому педагогічному колективі, де цінують людські добротності (товариськість, відповідальність, співдружність, колективну працю), можна досягти високого рівня сформованості організаційної культури керівника ДНЗ. Отже, організаційна культура керівників дошкільних навчальних закладів розвивається у процесі спільної діяльності для досягнення спільних цілей.

З урахуванням вищесказаного, навчально-методичне забезпечення технології розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти подамо як прийоми, методи, форми, засоби впливу на свідомість, почуття, поведінку керівника ДНЗ.

У практичних доробках знаходимо рекомендації, урахування яких допоможе керівникові ДНЗ побудувати загальну стратегію

розвитку організаційної культури в педагогічному колективі [75; с. 15–19]:

1. Робота має бути організована так, щоб кожна дитина брала в ній участь із бажанням, виявляла ініціативу, відчувала свою важливість.
2. Підтримуйте самостійність дітей. Потрібно вміти допомогти дитині, але не виконувати роботу замість неї.
3. Залучайте до участі в проекті сім'ї вихованців, зміцнюйте як внутрішньосімейні зв'язки, так і зв'язки батьків із навчально-виховним закладом.
4. За потреби допомагайте вихованцям у пошуку джерел, що є необхідними для них у роботі над проектом.
5. Ставтесь до роботи дітей серйозно, хваліть їх за найменші досягнення.
6. Не акцентуйте увагу на помилках дитини, а допоможіть їй знайти та виправити їх.
7. Виявляйте доброзичливість, зацікавленість до дитячих досліджень.
8. Розвивайте дитячу фантазію, не обмежуйте її «дорослими стереотипами».
9. Ураховуйте вікові й індивідуальні особливості дітей.
10. Упроваджуйте *інтерактивні методи спілкування вихователя та вихованців, а також дітей між собою.*

Як вважає С. Сисоєва, інтерактивне навчання дорослих здійснюють із урахуванням їхніх інтересів і запитів, життєвого та професійного досвіду, у формах партнерської взаємодії всіх суб'єктів навчального процесу. Інтерактивне навчання дорослих спрямоване на забезпечення спільного процесу пізнання, отримання знань, умінь, навичок, здобуття у спільній діяльності необхідних компетенцій змодельованої реальності, що забезпечує високий рівень мотивації до навчання, в якому учасники знаходять для себе сферу застосування набутого досвіду [83; с. 4].

Як вважають О. Пометун, Л. Пироженко, під час співробітництва або кооперації індивіди прагнуть одержати результати, що є вигідними для них і для всіх членів групи. Кооперативне навчання за характером організації сприяє тому, що кожен учасник бере активну участь у виконанні завдання, вони разом обговорюють варіанти його виконання, прагнуть до взаємної

вигоди. У результаті виграють усі («Твій успіх іде на користь мені, а мій — на користь тобі»), учні усвідомлюють, що всі члени групи приречені на загальну долю («Або ми потонемо, або вплинемо, але — разом»). Успіхи кожного визначають і зусилля його товаришів («Ми не можемо обійтися без тебе»). Усі члени групи пишаються успіхами одне одного і разом святкують перемогу, коли одного члена групи хвалять за особисті досягнення («Ми всі вітаємо тебе з успіхом»). У ситуаціях кооперативного навчання існує позитивна взаємозалежність цілей, яких досягають учні: вони розуміють, що можуть досягти особистих цілей лише за умови, що їхні товариші по групі також досягнуть успіху [73; с. 26].

На нашу думку, структурні елементи співробітництва є близькими до організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів. Учені О. Пометун, Л. Пироженко тощо називають такі структурні елементи співробітництва: позитивна взаємозалежність; взаємна підтримка; індивідуальна та групова підзвітність; навички міжособистісного спілкування та спілкування в невеликих групах; оброблення даних про роботу групи. Позитивна взаємозалежність згуртовує педагогічний колектив ДНЗ, дозволяє кожному учаснику колективу зрозуміти цінність успіху, взаємного досягнення поставлених завдань. «Коли позитивну взаємозалежність побудовано міцно, для всіх стає абсолютно зрозумілим, що зусилля кожного члена групи потрібні та незамінні для успіху всієї групи й кожен член групи вносить унікальний вклад у спільні зусилля групи завдяки його можливостям та/або ролі й обов'язку під час виконання завдання. Це породжує відданість і зацікавленість не лише у власному успіху, а й в успіху інших членів групи, що і є суттю навчання у кооперації» [73; с. 28].

Взаємна підтримка є важливою у формуванні та виявленні організаційної культури керівника, що забезпечує позитивний імідж ДНЗ, посилює внутрішню єдність і зовнішню привабливість освітнього закладу в очах співробітників і громадськості. На думку Р. Черновол-Ткаченко, інструментом утвердження позитивного іміджу є колективна відповідальність за результати та висока ефективність навчально-виховного процесу, всебічний розвиток, використання індивідуального та групового потенціалу персоналу [108; с. 23].

Індивідуальна та групова підзвітність у педагогічному колективі посилюють відповідальність і контроль кожного учасника педагогічної дії. Кожен працівник такого колективу не лише

офіційно складає звіт про виконану роботу, але й оцінює внесок у групову звітність. Головним є те, що кожен працівник ДНЗ разом із керівником мають визначити перспективу саморозвитку та досягнення «акме». У такий спосіб слід говорити про акмеологічну компетентність особистості. Учена О. Гречаник суть поняття «акмеологічна компетентність учителя» розкриває як інтегративне особистісне новоутворення, яке характеризують усвідомлене постійне прагнення самовдосконалення в процесі професійної педагогічної підготовки/перепідготовки, педагогічні й акмеологічні знання та вміння, спрямовані на розвиток особистості вихованця, розвинені індивідуально-психологічні якості (схильність до ризику, здатність до емпатії та самооцінки, виявлення типу поведінки, тривожності, лояльності до установи), що сприяють успішній самореалізації вчителя та набуттю професіоналізму в педагогічній діяльності [14; с. 5].

Щодо цього корисними є педагогічні читання, присвячені відомим педагогам минулого та сучасності: Ш. О. Амонашвілі, Ю. К. Бабанському, І. А. Зязюну, В. О. Сухомлинському, К. Д. Ушинському, В. Ф. Шаталову. Така форма сприяє формуванню вміння міжособистісного спілкування, які є характерними для організаційної культури та формуються у груповій роботі. Навички керівництва, прийняття рішень, вироблення довіри, спілкування й улагоджування конфліктів дають можливість керівникові опанувати основи організаційної культури.

До форм і методів інтерактивного навчання належать: евристична бесіда, презентації, дискусії, «мозкова атака», метод «круглого столу», метод ділової гри, конкурси практичних робіт з їх обговоренням, рольові ігри, навчальні тренінги, колективні вирішення творчих завдань, кейс-метод, практичні та групові вправи, моделювання певного виду діяльності або ситуацій, проектування та написання бізнес-планів, різних програм, обговорення відеозаписів, із урахуванням запису власних дій [73; с. 5].

Опанування керівником ДНЗ знань і вмінь організаційної культури відбувається ефективніше через усвідомлення його функцій і практичне застосування методів. Наприклад, схожу думку зазначено в праці Ф. Хміля, який розкриває взаємозв'язок функцій і методів менеджменту. Наприклад, функції «визначення цілей», «планування» учений пропонує реалізовувати через застосування економічних методів — планування, комплексні цільові програми,

комерційний розрахунок, соціальне прогнозування, планування, нормування. Функцію «рішення» краще здійснювати через застосування організаційно-розпорядчих методів менеджменту: регламентування, нормування та розпорядництво. Кожний працівник має обов'язки, права, відповідальність, які формуються у процесі здійснення функцій менеджменту «організування». Реалізація організаційних відносин у системі відбувається через застосування організаційно-розпорядчих методів. Однак тільки їхнього ресурсу недостатньо для виконання всього комплексу робіт, які передбачає організація. І тому застосовують економічні та соціальні методи. У процесі реалізації функції «оперативне регулювання» застосовують економічні регулятори, розпорядництво, інструктування, соціальне регулювання. Функцію «мотивування» втілюють за допомогою соціальних методів, орієнтованих на активізацію трудових зусиль індивідів, груп працівників, колективу організації, комерційний розрахунок, метод комплексних цільових програм, метод економічних регуляторів. Здійснення функції «контролювання» потребує застосування таких методів, як планування, регламентування, інструктування, розпорядництво [103; с. 296].

Створення здоров'язберігального середовища у ДНЗ забезпечують відповідні технології, упровадження яких ініціюють керівники. С. Івановський [32] наводить приклади технологій, ознайомлення з якими є корисним для керівників ДНЗ. Медико-гігієнічні технології передбачають проведення регулярних медичних оглядів, диспансеризацію учнів, надання консультативної та невідкладної допомоги, проведення заходів для санітарно-гігієнічної освіти учнів, їхніх батьків, учителів. Приклади тем: «Режим дня учня», «Як правильно чистити зуби», «Вітаміни — наші друзі», «уроки доктора Айболитя», «Обережно, застуда!». Для батьків проводять зустрічі з медсестрою та психологом, бесіди на теми: «Раціональне харчування та здоров'я», «Психологія здоров'я. Стрес і психосоматичне захворювання», «Проблема надлишкової ваги». Корекційні технології реалізують за допомогою арт-терапії, казкотерапії, корекції поведінки. Технології навчання здорового способу життя проводять за допомогою комунікативних ігор, методу проекту, бесід, лекцій, тренінгів, гурткової роботи, занять батьківського лекторію, оздоровчо-освітніх декад, годин спілкування, спортивно-масових заходів.

Організаційна робота керівника ДНЗ, по суті, має бути спрямована на популяризацію здорового способу життя, культури

здоров'я, оздоровчої діяльності закладу. Цілком погоджуємося з С. Івановським щодо переліку заходів, які є результатом усвідомленого ставлення до проблеми формування організаційної культури керівника, працівників ДНЗ, батьків.

О. Сухомовський вважає, що ключовою фігурою, потужною силою в реалізації інноваційних процесів у закладі є директор, бо який директор — такий колектив — такий заклад. І відповідає за ці процеси керівник. У сучасній інноваційній школі директор — це і менеджер, і лідер, і реформатор. Інноваційна педагогічна діяльність закладу має на меті пошук оптимальних шляхів зацікавлення учнів навчанням, підвищення їхньої інтелектуальної активності, розвиток креативності, виховання школяра як соціально-компетентної особистості, здатної робити самостійний вибір і знаходити шляхи розв'язання проблемних ситуацій, вироблення вмінь практичного та творчого застосування здобутих знань, здатність бути конкурентоспроможним у сучасному суспільстві [90; с. 12]. Автор наводить приклади інноваційних проектів, а саме: «Школи-партнери майбутнього», «Електронний щоденник», «ЮніорБанк», «Інформаційно-розважальна газета “Дзеркало ліцею”», «Телешкола “Ліцеїст”».

Про результативність використання проектних технологій у роботі з дошкільниками йдеться в праці Н. Гонтаренко [75]. Використання методу проектів є провідною умовою розвитку дитячої допитливості як передумови виникнення пізнавального інтересу, формування навичок здобуття інформації. У процесі життєдіяльності, організованої за методом проектів, у дошкільників формуються основні базові якості особистості: самостійність, ініціативність, працелюбність, розсудливість, самовладання, відповідальність, креативність.

Проектування позитивно впливає на формування комунікативних навичок: вміння домовлятися, розподіляти обов'язки між однолітками, продумувати й обговорювати спільну діяльність, оцінювати результати роботи групи. Проектна модель освітнього процесу сприяє розвитку соціалізації дитини дошкільного віку: дошкільник навчається повноцінно жити в групі однолітків, орієнтуватися на особистий і колективний успіх, підвищувати власний соціальний статус.

Використання проектною моделі освітнього процесу позитивно впливає на пізнавальний, креативний, соціально-моральний, емоційно-ціннісний розвиток вихованців.

Використання проектних технологій впливає на ефективний розвиток у дошкільнят потребнісно-мотиваційної, емоційно-вольової, когнітивно-пізнавальної, моральної, екзистенційно-буттєвої, дієво-практичної та міжособистісно-соціальної сфер особистості.

Для управління реалізацією розроблених проектів створюють проектну раду, засідання якої відбуваються тричі протягом навчального року. Очолює проектну раду завідувач або вихователь-методист дошкільного закладу. Члени педагогічного колективу, медичні працівники долучаються до розроблення проекту залежно від власних інтересів, потреб, змісту діяльності. Зазначена модель управління дошкільним закладом має інтегрований характер: одночасне управління функціонуванням і розвитком закладу. Його особливістю є робота двох рад: педагогічної (вирішує питання функціонування дитсадка) та проектної (керує подальшим розвитком закладу).

Л. Гонтаренко [11] відзначає, що важливу роль «двигуна» у самоосвітній роботі педагога має відігравати керівництво навчального закладу. На думку автора, керівництву слід організувати роботу за кількома групами методичних заходів щодо стимулювання самоосвіти: посилення практичного напрямку самоосвіти (відкриті уроки, виховні заходи, відкриті засідання шкільних методичних об'єднань, майстер-класи, ділові ігри, творчі звіти з методичної теми, семінари-тренінги, науково-практичні семінари у навчальному закладі, участь у конкурсах професійного спрямування, інструктивно-методичні консультації й оперативні наради, співбесіди з педагогами); посилення наукового напрямку самоосвіти (підготовка курсових робіт і проектів, психолого-педагогічні семінари, психолого-педагогічні консиліуми, презентація педагогічної та методичної літератури, педагогічні читання, участь у виставках, проблемні семінари); спрямовані на активізацію творчої діяльності (предметно-методичні тижні, декади, випуск шкільних газет і педагогічних бюлетенів, узагальнення педагогічного досвіду, конкурси професійної майстерності різних рівнів, друк методичних напрацювань, робота в творчій групі, проведення активних форм педради, методичних рад) [24; с.10].

Т. Дзюба звертає увагу на прийоми подолання бар'єрів спілкування в загальноосвітньому навчальному закладі. Проаналізуємо наведені прийоми з позиції формування організаційної культури керівника ДНЗ, функції саморегуляції. Подолання уникання —

педагогічне керування увагою співрозмовника для прийняття правильного вирішення ситуації. Заохочування уваги — привертання уваги внутрішніми та зовнішніми засобами, що сприяє концентрації уваги на головному. Прийом «нейтральної фрази» поєднує не лише увагу, але й логічне мислення. Використання феномену авторитету — виявлення надійності, компетентності, щирості, об'єктивності, привабливості, відповідальності, які впливають на іншу людину. На думку науковця, розуміння співрозмовника, адекватне уявлення про його точку зору, мету, індивідуальні особливості — головна умова конструктивного подолання бар'єрів спілкування, оскільки чим більше той, хто говорить, враховує особливості слухача, тим успішнішою буде комунікація [18; с. 16–18].

I. Романюк [78] зазначає важливість проведення виробничих та оперативних нарад у ДНЗ. Виробнича нарада — постійна форма управління діяльністю ДНЗ, що діє з метою розвитку та вдосконалення освітнього процесу, підвищення професійної компетентності працівників, поліпшення матеріальної бази закладу, дотримання санітарно-гігієнічних і протипожежних вимог.

На виробничих нарадах розглядають:

- × заходи щодо зміцнення трудової та виконавської дисципліни, поліпшення умов і організації праці педагогічних та інших працівників, раціонального використання технічних засобів навчання, групових приміщень і навчально-матеріальної бази ДНЗ;
- × питання щодо поліпшення охорони праці, підвищення виробничої культури й естетики, техніки безпеки і доцільного використання коштів, асигнованих на зазначені цілі.

Для виробничої наради важливим є обговорення звітів:

- × відповідальних осіб щодо організації роботи з охорони праці працівників;
- × за результатами контрольної діяльності у ДНЗ;
- × адміністрації, медичних, педагогічних та інших працівників про стан здоров'я дітей, результати медичного обстеження дітей, із питань харчування;
- × про роботу ДНЗ на літній період;
- × про організований початок нового навчального року.

Особливість оперативних нарад (п'ятихвилинок): відсутність завчасно підготовленого порядку денного; невелика тривалість

(15–30 хв); зазвичай рішення керівник приймає оперативно, під час наради, по мірі надходження й обговорення інформації.

Проведення виробничих нарад дає змогу обмінятися інформацією, виявити весь спектр думок, визначити можливі шляхи розв'язання проблеми та прийняти необхідні управлінські рішення. Під час виробничої наради кожен її учасник отримує можливість пояснити свою позицію, зрозуміти різноманіття підходів до об'єкта обговорення.

На оперативній нараді вирішують поточні, термінові питання діяльності ДНЗ, підрозділів, найчастіше обговорюють питання ресурсів, ліквідації перебоїв у роботі, узгодження дій, вибору пріоритетів. Отже, метою оперативної наради є ознайомлення учасників засідання із новими даними, фактами, постановами щодо наступного їх обговорення, отримання від підлеглих інформації про поточний стан справ в організації, прийняття оперативних рішень, погодження дій, вибору пріоритетів і вирішення питань господарської діяльності, які вимагають термінового реагування. Загальні правила проведення оперативних нарад: стислі виступи (до 1–2 хв); чіткі запитання та вичерпні відповіді; узгодження питань, які виникають безпосередньо на нарадах; сувора персоніфікація відповідей; чітке визначення параметрів передбачених результатів і термінів; неприпустимість підміни результатів звітом про виконану роботу.

Самоосвітня діяльність керівника ДНЗ із розвитку їхніх управлінських умінь може здійснюватись в індивідуальній і керованій формах. Індивідуальну систематичну самоосвіту керівник ДНЗ спрямовує залежно від своїх професійних потреб за умови виконання високого рівня внутрішньої мотивації керівника. Керована самоосвіта відбувається завдяки районним семінарам. Т. Махиня [53] до ефективних методів розвитку управлінських умінь керівника ДНЗ відносить: метод вирішення управлінських ситуацій, метод розроблення ділової документації, метод ділової та рольової гри, метод імітаційного моделювання, тренінг, метод «мозкового штурму», метод дискусії.

Ситуації-ілюстрації є відбиттям найпростіших випадків із практики керівника ДНЗ.

Ситуація. Вихователь відмовляється брати участь у підготовці та проведенні відкритого заняття, визначеного річним планом роботи, але попередньо не узгодженого між вихователем і методичною службою ДНЗ. Керівник розібрався в суті конфлікту між вихователем і вихователем-методистом та доручив провести

колективне заняття як форму методичної роботи з педагогічними працівниками.

Ситуації-вправи відображають конкретний випадок із управлінської діяльності ДНЗ, але їх зміст подають так, що необхідно знаходити власне розв'язання проблеми, виконавши для цього деякі операції: скласти документ, заповнити таблицю, виконати певні розрахунки.

Вправи:

1. Визначити групу ДНЗ із найменшим станом захворюваності за місяць (квартал) в середньому однією дитиною.
2. Підготувати лист до бухгалтерії відповідного органу освіти про недодачу дітям ДНЗ продуктів харчування.

Ситуації-оцінювання, в підґрунті яких перебуває відповідна управлінська проблема, що вже має певні варіанти розв'язання. Потрібно оцінити, вибрати найоптимальніший варіант, обґрунтувати вибір одного варіанта проблеми або альтернативного рішення. Вирішення ситуації-оцінювання вимагає мобілізації знань під час вибору правильного вирішення його переваг щодо інших варіантів.

Ситуації:

1. У вас як у керівника ДНЗ склалися напружені відносини з вихователем-методистом. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але наявна ситуація потребує нормалізації для подальшої ефективної роботи.
2. ДНЗ погано фінансується, що ви можете зробити?

Ситуації-проблеми для колективного вирішення завдань:

1. У колективі ДНЗ є «педагоги-пасинки». Одні керують усім колективом через приятельські відносини з керівником, у результаті чого виникають конфлікти, що призводять до написання скарг другими у вищі інстанції. Проаналізувати стиль роботи керівника й окреслити шляхи запобігання конфліктам у колективі.
2. У селищі міського типу повністю функціонує три дошкільні навчальні заклади. Одному постійно надають спонсорську допомогу місцеві підприємці й окремі громадяни, які вболівають за роботу установи. Двом іншим ДНЗ такої допомоги не надають. З'ясувати причини цього явища та виробити стратегію роботи зі спонсорськими організаціями.

Метод аналізу управлінських ситуацій дає змогу організувати процес прийняття управлінських рішень, сприяє виробленню в керівника умінь відбору й аналізу найважливіших чинників, які спричиняють проблему, їх угруповання, актуалізує та мобілізує теоретичні знання, сприяє науковому обґрунтуванню рішень.

Метод розроблення документації сприяє формуванню умінь планування, узагальнення, прогнозування, контролю й оцінювання якості роботи ДНЗ.

Тренінги спрямовані на розвиток здібностей до навчання й опанування будь-якого виду діяльності як засіб перепрограмування моделі управління поведінкою та діяльністю. На тренінгових заняттях керівники виконують вправи, які допомагають створенню акмеологічного середовища, розвивають вміння самоконтролю та самооцінки. Психологічні вправи з тренінгу сенситивності розвивають чутливість щодо сприйняття навколишнього світу, психологічних явищ, себе. Такі вправи розвивають чутливість, гнучкість, точність, креативність, толерантність.

Н. Шайхундінова [110; с. 16, 19–20] відзначає суперечності та недоліки самоосвітньої діяльності педагогів: педагоги, які вважають самоосвіту власною справою та висловлюють сумніви в доцільності планування самоосвіти; план самоосвіти педагог складає не для власного використання, а для адміністрації (фактично людина працює над іншими проблемами); плани-близнюки, скопійовані один із одного; неузгодженість індивідуальних планів самоосвіти із запланованими в колективних формах навчання, у яких бере участь педагог.

Самоосвітня компетентність педагога містить пізнавальну компетентність (вивчення, опрацювання, аналіз нормативно-правової бази, методичної літератури, фахових періодичних видань, роботу зі словником: орфографічним, тлумачним, етимологічним, українсько-англійським, складання тезауруса педагогічних термінів, опанування комп'ютерних технологій, іноземних мов); соціальну (вивчення та пропаганду здобутків національної культури, традицій, ознайомлення із полікультурним досягненням, ретельне вивчення й опрацювання етнопедагогічної спадщини, іноземного досвіду, вивчення та впровадження педагогічного досвіду ДНЗ, освітніх технологій, державних стандартів); продуктивну (розроблення авторських матеріалів для участі в методичних заходах закладу, міста, складання авторських програм, сценаріїв,

розваг, інтегрованих занять, ігор, створення творчих проєктів, методичного посібника, педагогічного досвіду, видавнича діяльність, розробляння нових освітніх технологій).

Форми методичної роботи з молодими фахівцями:

- × анкетування;
- × тестування на виявлення рівня знань методик, програм;
- × групові педагогічні консультації: «Дотримання режиму дня», «Планування навчально-виховної роботи», «Створення розвивального середовища», «Самоосвітня діяльність педагога»;
- × індивідуальні консультації: «Організація навчально-виховної роботи в групі», «Вікові особливості дітей», «Види дитячої активності та їх планування», «Обрання проблеми для самостійного опрацювання», «Співпраця з батьками», «Складання плану роботи профільних груп», «Виготовлення дидактичних посібників», «Робота в щоденнику з підвищення кваліфікації»;
- × вивчення документів МОН України, законів та освітніх програм — «Я у світі», «Українотворець», «Кольорові долоньки», «Впевнений старт», Базовий компонент дошкільної освіти в Україні;
- × спостереження за роботою молодого фахівця під час ознайомлення з різними видами дитячої діяльності, занять, режимних моментів, формування культурно-гігієнічних навичок, підготовки до занять;
- × участь у методичній діяльності закладу: відвідування семінарів, тренінгів, практикумів, майстер-класів, школи педагогічного досвіду, вивчення досвіду роботи наставника, інших педагогів.

Важливою складовою післядипломної педагогічної освіти є *науково-методична робота* як цілісна система дій і заходів, спрямованих на формування професійно-педагогічної культури та соціально-психологічної культури педагогічних працівників, розширення та поглиблення знань, розвиток творчого потенціалу, вироблення позицій щодо важливих педагогічних проблем сучасності, виявлення й узагальнення найкращого педагогічного досвіду, продукування нових педагогічних ідей і технологій за сучасних умов.

Науково-методичну роботу реалізують через відповідні форми занять.

Семинар — форма групових навчально-теоретичних або практичних занять із будь-якого предмета, теми, наукової, навчальної й іншої проблеми для слухачів, що передбачає обговорення завчасно підготовлених повідомлень, доповідей під керівництвом викладача.

Практикум — форма практичного навчання, заняття з будь-якого предмета у ВНЗ. У процесі практикуму слухачі опановують методику спостереження заходів, навчаються проводити їх системний аналіз, активно впроваджують практичні заняття у вигляді ділових, рольових ігор, організаційно-діяльницьких ігор, тренінгів. Перевага цих форм полягає у варіативності та моделюванні ситуацій, можливості колективного обговорення, висловлення різних точок зору, що допомагає удосконалити підхід до розв'язання складних педагогічних проблем.

Конференція — збори, нарада, для обговорення та вирішення наукових, методичних, виробничих питань.

Науково-практична конференція — форма відбиття підсумків роботи над актуальною науково-методичною проблемою, а також формою виявлення й узагальнення найкращого педагогічного досвіду. На конференції обговорюють теоретичні та практичні питання, що мають здебільшого міжпредметний характер. З темою конференції слухачів ознайомлюють заздалегідь. На пленарному засіданні розглядають основні питання проблеми, яку виносять на обговорення, а під час роботи секцій розглядають конкретні питання педагогічної діяльності. На підсумковому пленарному засіданні заслуховують звіти керівника секцій, обговорюють і приймають рекомендації науково-практичної конференції з проблеми.

Педагогічні читання — підсумкова форма науково-методичної роботи. Їх проводять за підсумками роботи певного часового відрізка або у зв'язку із завершенням певного етапу роботи. У доповідях, рефератах, повідомленнях педагоги інформують колег про результати свої пошуків з певної проблеми. Слухачі знайомляться з новою інформацією, співвідносять її з власними здобутками, обмінюються досвідом, розширюють свій педагогічний кругозір.

Педагогічна виставка — форма пропаганди та впровадження передового досвіду в педагогічну практику. Тематика експозицій передбачає презентацію та пропаганду перспективних моделей управління закладами освіти, сучасних технологій навчання та виховання, оптимізацію науково-методичного та навчально-

методичного забезпечення освітнього процесу, актуалізацію дослідно-експериментальної й інноваційної діяльності, виявлення та підтримку творчих педагогічних працівників.

Форми науково-методичної роботи розподіляють за видами:

- × науково-методична робота стосується наукової методики, пов'язаної з її створенням та використанням;
- × науково-практична — стосується наукової та практичної діяльності в будь-якій галузі, призначеній для неї;
- × методологічна — стосується методів дослідження, які використовують у будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання;
- × методична — стосується методів викладання певної науки, предмета, способів і прийомів доцільного проведення будь-якої роботи;
- × наукова — стосується розроблення питань науки;
- × практична — стосується питань використання на практиці знань у галузі [57].

Головною ланкою системи післядипломної освіти є методична служба, яка має задовольняти потреби керівників дошкільних навчальних закладів у розвитку організаційної культури. У міжкурсовий період доцільно активізувати їхню самоосвітню діяльність через семінари-практикуми з проблем:

- × творчість керівника і педагога як умова успішного впровадження програми розвитку дітей старшого дошкільного віку «Впевнений старт»;
- × створення розвивального середовища у ДНЗ відповідно до нового змісту Базового компонента дошкільної освіти;
- × використання інноваційних технологій з питань збереження здоров'я дітей;
- × підготовка та проведення семінарів-практикумів у ДНЗ;
- × контроль і керівництво навчально-виховною роботою в різновіковій групі.

До розвитку організаційної культури керівників ДНЗ спонукає безпосередня участь педагогічних колективів ДНЗ у конкурсах, фестивалях. Приміром, педагогічні колективи ДНЗ беруть участь у Всеукраїнському конкурсі «Мій улюблений дитсадок», «Кращий сайт ДНЗ», у Всеукраїнському фестивалі «Гармонія руху».

Для керівників запропоновано методичні рекомендації щодо планування роботи опорного ДНЗ, підготовки та проведення звітування керівників закладів освіти району, накази у ДНЗ.

На практиці проводять конференції з питань розвитку дошкільної освіти (дитині-дошкільнику — гармонійний розвиток, увага дорослих, дошкільна освіта — найважливіша складова неперервної освіти, пріоритети та перспективи розвитку дошкільної освіти) за участю керівників ДНЗ, інших фахівців (психологів, логопедів, медичних працівників, органів місцевого самоврядування та батьківської громадськості). Керівники є ініціаторами тематики, яку обговорюють на конференціях, а саме: «Стан і перспективи розвитку дошкільної освіти», «Дошкільна освіта — підґрунтя формування психологічної готовності дитини до школи», «Турбота про здоров'я дітей — головне завдання», «Основні напрями реалізації Базового компонента дошкільної освіти, програми розвитку дітей старшого дошкільного віку “Впевнений старт”», «Пошук нових ефективних форм роботи щодо забезпечення наступності дошкільної та початкової ланки на підставі трансформації педагогічних ідей В. Сухомлинського», «Проблеми наступності між суміжними ланками в психолого-педагогічній теорії та практиці», «Забезпечення наступності у навчально-виховній роботі ДНЗ і школи відповідно до вимог програми розвитку дітей старшого дошкільного віку “Впевнений старт”», «Проблеми організації роботи з дітьми п'ятирічного віку та їхніми батьками в ДНЗ сільської місцевості», «Виконання програми “Впевнений старт” засобами гуртка “Вчимося мистецтва життя”», «Створення розвивального ігрового середовища для гармонійного розвитку дітей».

Т. Махія у системі підвищення кваліфікації керівників ДНЗ надає уваги тренінговим центрам і коучингу. Роботу тренінгового центру координує відповідна методична служба районного (міського) відділення (управління) освіти. Керівник ДНЗ добровільно визначає свою участь у певному засіданні тренінгового центру, бере на себе зобов'язання виконувати завдання для самоосвітньої діяльності, що вимагає для цього додаткових зусиль. Організація роботи таких тренінгових центрів у міжкурсовому періоді дає змогу доповнити функції методиста з дошкільної освіти Р(М)МК(Ц) функціями коуча — особи, що не розв'язує проблеми керівника ДНЗ, а надає допомогу з пошуку власного рішення шляхом мобілізації його внутрішніх ресурсів. Організована на за-

садах коучингу самоосвітня діяльність керівників ДНЗ допомагає не навчати наперед заданих «істин», а підводити до самостійного прийняття професійно грамотного рішення завдяки реалізації своїх внутрішніх можливостей, сформуванню навички поведінки в критичних ситуаціях, виявити наявні здібності та нереалізований потенціал, окреслити програму професійного розвитку й успішно виконувати її, а також створити можливі умови для самоосвітньої діяльності в міжкурсовому періоді, зокрема, збагатити діяльність новими способами виконання, розвинути професійну гнучкість і мобільність, навчитися чітко визначати цілі та пріоритети своїх підлеглих і реально керувати ситуацією [53].

Сучасний керівник ДНЗ має бути ініціатором організації проектної діяльності, яка поєднує роботу всіх педагогічних працівників, батьків і вихователів. Саме такі види діяльності розвивають організаційну культуру керівника ДНЗ, педагогічних працівників. Проектною діяльністю можна охоплювати дітей як молодшого, так і старшого дошкільного віку. У молодшому віці в дітей переважає чуттєве, образне сприйняття дійсності, що необхідно враховувати під час розроблення програм, методик проектно-дослідницької діяльності. Чим старша дитина, тим менша вага керувальної ролі дорослого, тим більший обсяг дослідницької діяльності вихованців. Використання методу проектів є провідною умовою розвитку дитячої допитливості як передумови виникнення пізнавального інтересу, формування навичок здобуття інформації. У процесі життєдіяльності, організованої за методом проектів, у дошкільників формуються основні базові якості особистості: самостійність, ініціативність, працелюбність, розсудливість, самовладання, відповідальність, креативність. Проектування позитивно впливає на формування комунікативних навичок: вміння домовлятися, розподіляти обов'язки між однолітками, продумувати й обговорювати спільну діяльність, оцінювати результати роботи групи.

Проектна модель освітнього процесу сприяє розвитку соціалізації дитини дошкільного віку: дошкільник навчається повноцінно жити в групі однолітків, орієнтуватися на особистий і колективний успіх, підвищувати власний соціальний статус. Використання проектної моделі освітнього процесу позитивно впливає на пізнавальний, креативний, соціально-моральний, емоційно-ціннісний розвиток вихованців. Використання проектних

технологій впливає на ефективний розвиток у дошкільнят потребнісно-мотиваційної, емоційно-вольової, когнітивно-пізнавальної, моральної, екзистенційно-буттєвої, дієво-практичної та міжособистісно-соціальної сфер. Наприклад, музичні проекти дозволяють більш глибоко зануритися у світ музичного мистецтва, стимулюють розвиток дитячої творчості, сприяють розвитку вміння створювати та реалізовувати власні задуми, із оперттям на свій життєвий досвід.

Відзначимо також важливість проектних технологій для професійного й особистісного розвитку педагогічних працівників, використання яких забезпечує цілісність, системність і високу результативність запланованих дій педагогів. Проектні технології в дошкільному навчальному закладі дозволяють: урізноманітнити освітній процес і вирішити низку навчальних завдань у процесі ігрової діяльності; шляхом інтеграції створювати умови для різнобічного розгляду понять, явищ, ширшого охоплення предметного змісту; упровадити особистісно зорієнтований підхід до дітей, диференціювати зміст розвивального та навчального матеріалу для дітей із різним рівнем розвитку; створювати атмосферу співпраці на засадах гуманізму, зосередитись на розвитку соціалізації та творчих здібностей вихованців.

Проектні технології сприяють: наближенню освітнього процесу до логіки наукового дослідження; сходженню педагогів на креативний рівень у практичній діяльності; збагаченню знань педагогів щодо питань новітніх освітніх технологій; розвитку у педагогів планувального, творчого мислення, комунікативних навичок; підвищенню професійної кваліфікації та педагогічної майстерності.

Використання проектної моделі допомагає вихователям: ефективно залучити до педагогічного процесу батьків та інших членів сімей вихованців; організувати дитячий колектив, створити умови для спільної діяльності кожного вихованця.

Наведемо орієнтовну структуру проекту:

- × тема проекту;
- × обґрунтування вибору проблеми (актуалізація, нормативно-правове забезпечення, теоретико-методологічні засади тощо);
- × мета проекту;
- × завдання проекту (інформування, розроблення документів, пакет навчально-методичних матеріалів, які забезпечують реалізацію проекту);

- × характеристика проекту (за кінцевим результатом, змістом, кількістю учасників, тривалістю, ступенем самостійності учасників);
- × база реалізації проекту (назва установи, підрозділу);
- × учасники та співучасники проекту;
- × термін реалізації проекту;
- × прогнозований результат (високий рівень поінформованості, створення ефективної системи роботи);
- × ресурси (людські, матеріально-технічні, фінансові, інформаційні);
- × науково-методичний консультант;
- × етапи або модель реалізації завдань проекту;
- × експертиза й оцінювання проекту;
- × загальні висновки.

Для управління реалізацією розроблених проектів створюють проектну раду, засідання якої відбуваються тричі протягом навчального року. Очолює проектну раду завідувач або вихователь-методист дошкільного закладу. Члени педагогічного колективу, медичні працівники долучаються до розроблення проекту, залежно від власних інтересів, потреб, змісту діяльності.

Зазначена модель управління дошкільним закладом має інтегрований характер: одночасне управління функціонуванням і розвитком закладу. Його особливістю є робота двох рад: педагогічної (вирішує питання функціонування дитсадка) та проектної (керує подальшим розвитком закладу).

О. Духновська [20; с. 21–22] звертає увагу на необхідність організації роботи консультативного центру для батьків та осіб, які їх замінюють. Головне — допомогти батькам грамотно оцінити розвиток дитини з урахуванням вікових особливостей і норм, надати необхідні рекомендації, спонукати батьків до спільної діяльності зі своєю дитиною, формувати в дорослих практичні навички взаємодії з дітьми, надати батькам сучасну та достовірну педагогічну інформацію. Безпосереднє управління консультативним центром здійснює керівник навчального закладу.

У межах роботи консультативного центру доцільно використовувати різні форми взаємодії з батьками:

- × індивідуальне консультування дорослих без присутності дитини;

- × консультування батьків у поєднанні з індивідуальними заняттям фахівця з дитиною;
- × використання ключових ситуацій зі створення умов для ігрової діяльності та виховання дітей у сім'ї;
- × підгрупове консультування родин із однаковими емоційно нейтральними проблемами;
- × відповіді на звернення батьків по телефону або електронною поштою.

Наведемо приклади змісту консультацій:

1. Інформаційна бесіда з батьками про можливість здобуття дошкільної освіти відповідно до Закону України «Про дошкільну освіту».
2. Консультування про можливості вибору форми здобуття дітьми дошкільної освіти.
3. «Круглий стіл» для батьків «Сім'я — школа людського спілкування» (керівник ДНЗ).
4. Анкетування батьків «Виховання дитини в сім'ї» щодо питань фізичного виховання та розвитку дітей.
5. Портрет дошкільника напередодні його вступу до школи. Бесіда на тему: «Гра — важливо для розвитку дитини» (вихователь-методист).
6. Усний журнал на тему: «Підготовка дитини до продовження освіти у школі: абетка для батьків».
7. Психологічна безпека дитини: як знайти «золоту середину»? Першокласник на порозі до школи (практичний психолог).
8. Значення профілактичних щеплень для здоров'я дитини (медсестра).
9. Вплив музики на психічне здоров'я дитини (музичний керівник).
10. Як правильно обрати іграшки для вашої дитини. Консультування на тему: «Вперше до дитячого садка. Вчимося гратися і спілкуватися». Рух — це життя (вихователь).

Таким чином, технологія розвитку організаційної культури керівників дитячих навчальних закладів у системі післядипломної освіти передбачає організацію взаємодії, завдяки якій розкривається управлінський, професійно-педагогічний потенціал керівника, відбувається мотиваційно-ціннісне орієнтування керівника на особистість дитини, педагогічного працівника, батьків.

Висновки

1. На підставі аналізу наукової літератури з питань організаційної культури й організаційної компетентності керівників освітньої галузі та вчителів (С. Бацмай, М. Гедієва, Н. Гончарова, М. Дороніна, Л. Карамушка, І. Немцева, Ю. Палеча, О. Проскура, Г. Тимошко, Р. Черновол-Ткаченко), з питань управлінської діяльності керівників освітньої галузі (В. Григораш, В. Зігерт, Р. Шаповал, Т. Шоутен), з питань педагогічного менеджменту (В. Крижко, В. Луначек, О. Мармаза), з питань дошкільної освіти (А. Богуш, О. Кисельова, В. Крамченкова, Г. Лазаренко, Л. Поздняк) з'ясовано суть проблеми розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти. Організаційну культуру керівників дошкільних навчальних закладів визначено як особистісне новоутворення, яке виявляється в мотиваційно-ціннісній орієнтації на гуманне ставлення до дитини, педагогічного колективу, батьків, розуміння їх потреб, створення умов для співпраці на рівнях «керівник – педагогічні працівники – інший персонал – батьки – діти», отримання задоволення від результатів педагогічної праці, а також — у знаннях й уміннях організовувати роботу педагогічного колективу дошкільного навчального закладу на засадах гуманізму та демократизму, самоорганізації та самовдосконалення професійно-педагогічних, управлінських якостей особистості.
2. Розкрито компоненти організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів, формування яких уможлиблює її розвиток:
 - × мотиваційно-ціннісний компонент, який орієнтує керівника на позитивні зміни в мотиваційно-ціннісній сфері особистості, виявлення поваги до працівників дошкільного навчального закладу та батьків, професійного натхнення в роботі з дошкільнятами;
 - × знаннево-діяльнісний, який сприяє обізнаності керівників дошкільних навчальних закладів з питань організа-

- ційної діяльності, підвищує рівень сформованості їхньої управлінської компетентності, професійно-педагогічний потенціал особистості;
- × особистісно-регулятивний, який стимулює розкриття та реалізацію особистісно-професійних здібностей керівника дошкільного навчального закладу, самоорганізацію та саморегулювання в процесі виконання функціональних обов'язків.
3. На підставі аналізу наукової літератури (О. Бондарчук, О. Гречаник, М. Елькін, О. Козлова, Т. Хлебнікова) доведено, що розвиток організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів відбувається в системі післядипломної освіти. Цьому сприяє організація навчально-виховного процесу в закладах післядипломної освіти, які проводять на високому науково-методичному рівні. Наприклад, в Інституті післядипломної освіти при Харківському національному педагогічному університеті імені Г. С. Сковороди слухачі — керівники дошкільних навчальних закладів знайомляться з новими методами та формами роботи в педагогічних колективах, поглиблюють теоретичні знання з організаційної культури, беруть активну участь у розроблянні науково-методичного матеріалу.
4. Технологію розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти визначено як цілеспрямовано організовану взаємодію учасників педагогічного процесу на засадах співпраці та сприятливої атмосфери для самовдосконалення та саморозвитку, що реалізується на етапах: активізації мотиваційно-ціннісної сфери керівників ДНЗ (виявлення мотивів розвитку організаційної культури, інтересу до управлінської діяльності, прагнення покращувати способи педагогічної роботи з дітьми дошкільного віку, педагогічним колективом, батьками); засвоєння знань і опанування вмінь організаційної культури (формування знань і вмінь організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у процесі інтегрованого освоєння педагогічних прийомів, методів, форм та управлінських прийомів, методів, форм); коригування навичок організаційної культури в процесі самоосвіти (стимулювання саморозвитку організаційної

культури керівників дошкільних навчальних закладів у процесі самоосвітньої діяльності).

5. Розроблено навчально-методичне забезпечення реалізації технології розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти, що являє собою прийоми, методи, форми позитивного впливу на свідомість, почуття, дії, поведінку особистості. На думку авторів, розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів сприяють інтерактивні технології навчання та виховання, участь у навчальних проектах, дискусіях, «круглих столах». Слухачам магістратури слід пропонувати заходи, що забезпечують спільний процес пізнання, формування необхідних професійно-педагогічних, управлінських знань і вмінь у змодельованій реальності, високий рівень мотивації до підвищення кваліфікації, професіоналізму. Особливої уваги слід надавати формуванню умінь самоорганізації керівників дошкільних навчальних закладів, оскільки їх сформованість забезпечує високий рівень організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Алфімов, В.* Підтримка професійного довголіття вчителів / В. Алфімов // Післядипломна освіта в Україні. — 2010. — Червень. — С. 21–23.
2. *Базовий* компонент дошкільної освіти в Україні // Дошкільне виховання. — 1999. — С. 6–19.
3. *Бацмай, С. А.* Розвиток організаційної культури керівників навчальних закладів: гендерний підхід [Електронний ресурс] / С. А. Бацмай. — Режим доступу: <http://mp2.uomo.edu.ua/wp-content/uploads/2012/04/Бацмай.pdf>
4. *Беспалько, В. П.* Слагаемые педагогической технологии / В. П. Беспалько. — М. : Педагогика, 1989. — 191 с.
5. *Богуш, А. М.* Українське довілля: його сьогоднішнє і майбутнє / А. М. Богуш // Дитячий садок. — 2003. — Березень. — С. 2–3.
6. *Боднар, О.* Нові траєкторії розвитку управлінського контролю в ДНЗ / О. Боднар // Управління. Всеукраїнська газета для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. — 2014. — № 6 (40). — С. 4–6.
7. *Бондарчук, О. І.* Психологічні особливості дистанційного навчання в системі післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська. — Режим доступу: <https://www.google.com.ua/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=%D0%91%D0%BE%D0>
8. *Блохіна, І. О.* Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури [Електронний ресурс] / І. О. Блохіна. — Режим доступу: pouyn.kpi.ua>2007-3-1/02_Blohina.pdf.
9. *Гавриленко, І.* Освіта керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу / І. Гавриленко // Післядипломна освіта в Україні. — 2007. — № 2 (11). — С. 47–51.
10. *Гедиева, М. Б.* Развитие организационной культуры учителя начальной школы в системе повышения квалификации работников образовательных учреждений : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / М. Б. Гедиева. — Ставрополь, 2005. — 178 с.
11. *Гонтаренко, Л.* Проект «Організація самоосвітньої діяльності педагогів». Шлях від епізодичної самоосвітньої діяльності педагога до планової свідомої самоосвіти / Л. Гонтаренко // Управління освітою. — 2013. — № 9 (309). — 2013. — С. 8–12.
12. *Гончаренко, С. У.* Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. — Київ : Либідь, 1997. — 374 с.
13. *Гончарова, Н. Е.* Организационная культура : конспект лекций / Н. Е. Гончарова. — М. : Приор-издат, 2004. — 208 с.

14. *Гречаник, О. Є.* Формування акмеологічної компетентності вчителя в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. Є. Гречаник. — Харків, 2012. — 20 с.
15. *Григораш, В. В.* Організація діяльності керівника школи / В. В. Григораш. — Харків : Основа, 2011. — 304 с.
16. *Губань О.* Інтерактивні методи у виробничому навчанні учнів професійно-технічних училищ / О. Губань // Світло. — 2003. — № 1. — С. 79–82.
17. *Дзиговська, Т.* Орієнтовна циклограма діяльності керівника дошкільного навчального закладу на вересень / Т. Дзиговська, О. Золотаренко, М. Куницька // Управління. Всеукраїнська газета для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. — 2014. — № 8 (42). — С. 4–5.
18. *Дзюба, Т.* Шлях до згоди. Педагогічна конфліктологія в ЗНЗ / Т. Дзюба // Управління освітою. — 2013. — № 9 (309). — С. 13–18.
19. *Дороніна, М. С.* Організаційна культура : конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей всіх форм навчання / М. С. Дороніна, К. Г. Наумчик. — Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. — 80 с.
20. *Духновська, О.* Організація роботи консультативного центру / О. Духновська // Управління. Всеукраїнська газета для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. — 2014. — № 8 (42). — С. 21–22.
21. *Жерносек, І. П.* Керівник ЗНЗ — лідер педагогічного колективу / І. П. Жерносек // Управління школою. — 2010. — № 12 (276). — С. 2–9.
22. *Законодавство України про освіту : збірник законів.* — К. : Парламентське видання, 2002. — 159 с.
23. *Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.)* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://vnz.org.ua/>
24. *Закон України «Про дошкільну освіту» // Дошкільне виховання.* — 2001. — [б. н.]. — 55 с.
25. *Зайченко, О.* Управління дошкільним навчальним закладом у сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. Зайченко. — Режим доступу: // <http://www.stationline.org.ua/pedagog/106/19449-upravlinnya-doshkilnim-navchalnim-zakladom-u-suchasnix-umova41>
26. *Захарійчук, М. Д.* Педагогічні спостереження як компонент професійного розвитку вчителя початкових класів у системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / М. Д. Захарійчук. — К., 2004. — 221 с.
27. *Збірник нормативних документів загальної середньої та дошкільної освіти / Міністерство освіти і науки України.* — Київ, 2002. — 262 с.
28. *Зигерт, В.* Руководить без конфликтов : сокр., пер. с нем. / В. Зигерт, Л. Ланг ; научн. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлев. — М. : Экономика, 1990. — С. 41.

29. *Змеев, С. И.* Андрагогика: основы теории и технологии образования взрослых / С. И. Змеев. — М. : ПЕРСЭ, 2003. — 207 с.
30. *Елькін, М. В.* Формування професійної компетенції майбутніх керівників сільської школи в умовах магістратури / М. В. Елькін // Сільська школа. — 2007. — № 33 (189). — С. 29–30.
31. *Єрмола, А. М.* Технологія проектування соціального розвитку особистості вихованців [Електронний ресурс] / А. М. Єрмола // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. — 2011. — № 30–31. — С. 275–281. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pipo_2011_30-31_44.pdf.
32. *Івановський, С.* Здоров'язбережувальні технології в ЗНЗ / С. Івановський // Директор школи. — 2013. — № 13–14 (709–710). — С. 19–37.
33. *Інтерактивні* вправи та ігри. — Харків : Вид. група «Основа», 2011. — 144 с. — (Серія «Адміністратору школи»).
34. *Іщенко, І. А.* Формування професійної компетентності керівників навчальних закладів / І. А. Іщенко, В. В. Шалаєва // Управління. Всеукраїнська газета для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. — 2010. — № 3 (267). — С. 2–9.
35. *Карамушка Л. М.* Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л. М. Карамушка, І. І. Снядко. — К. ; Львів : Край, 2010. — 212 с.
36. *Кисельова, О. І.* Морально-етичне виховання дітей старшого дошкільного віку засобами українського фольклору : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.08 «Дошкільна педагогіка» / О. І. Кисельова. — Одеса, 2009. — 20 с.
37. *Клокар, Н. І.* Андрагогічна модель підвищення кваліфікації педагогів на засадах диференційованого підходу / Н. І. Клокар // Післядипломна освіта в Україні. — 2008. — № 2 (13). — С. 23–28.
38. *Козлова, О.* Оновлення освітнього простору в системі постдипломної підготовки педагога / О. Козлова // Післядипломна освіта в Україні. — 2007. — № 2 (11). — С. 25–27.
39. *Концепція* Державної цільової програми розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.kharkivosvita.net.ua/files/koncepcia_%2026_07_10_1%20%D0%B4%D0%BE%202017%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83.pdf
40. *Косєва, О.* Здоров'язбережувальні технології в початковій школі / О. Косєва // Директор школи. — 2013. — № 13–14 (709–710). — С. 4–18.
41. *Крамченкова, В. О.* Психодіагностика розвитку дошкільників: ранній та молодший вік / В. О. Крамченкова. — Х. : Ранок, 2013. — 160 с.
42. *Кравченкова, В. О.* Психодіагностика розвитку дошкільників: старший вік / В. О. Крамченкова. — Х. : Ранок, 2013. — 192 с.

43. *Крыжко, В. В.* Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления / В. В. Крыжко, Е. М. Павлютенков. — Запорожье : Просвита, 2000. — 147 с.
44. *Лазаренко, Г. А.* Формування художньо-естетичного смаку у дітей старшого дошкільного віку засобами музичного мистецтва : дис. канд. пед. наук : 13.00.07 / Г. А. Лазаренко. — Харків, 2015. — 20 с.
45. *Литвиненко, Э. В.* Критерии и методика отбора на должность директора школы / Э. В. Литвиненко. — М., 2001. — 123 с.
46. *Лунячек, В. Е.* Педагогічний менеджмент : підручник / В. Е. Лунячек. — Х. : Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр», 2014. — С. 259–267.
47. *Лушин, П.* Самоорганізація та кадрове забезпечення в системі післядипломної педагогічної освіти: екофасилітативний підхід / П. Лушин // Післядипломна освіта в Україні. — 2010. — Червень. — С. 20–21.
48. *Мармаза, О. І.* Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. — Х. : Основа, 2007. — 448 с.
49. *Мартыненко, Н. М.* Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. — К. : Каравелла, 2003. — 496 с.
50. *Маслов, В.* Принципи ефективності розвитку системи післядипломної освіти / В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. — 2010. — Червень. — С. 7–11.
51. *Махиня, Т. А.* Розвиток управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Т. А. Махиня. — К., 2011. — 20 с.
52. *Махиня, Т.* Розвиток управлінських умінь. Форми і методи самоосвіти керівників ДНЗ / Т. Махиня // Управління. Всеукраїнська газета для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. — 2014. — № 4 (38). — С. 18–22.
53. *Молочко, М.* Вивчення професійної компетентності вихователя ДНЗ / М. Молочко // Управління. Всеукраїнська газета для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. — 2014. — № 11 (45). — С. 11–15.
54. *Москаленко, Л. А.* Розвиток управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу [Електронний ресурс] / Л. А. Москаленко. — Режим доступу: <http://www.svyatoshinrno.kiev.ua/2013-10-10-14-41-03/3485-2015-03-12-10-34-16>
55. *Мотозюк, Л. М.* Формування організаторських здібностей у майбутніх керівників прикордонних розділів (психологічний аспект) : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 19.00.09 «Психологія діяльності в особливих умовах» / Л. М. Мотозюк. — Хмельницький, 2006. — 20 с.

56. *Огінська, Н.* Матеріали на допомогу науково-педагогічним працівникам / Н. Огінська // Післядипломна освіта в Україні. — 2007. — № 2 (11). — С. 82–27.
57. *Огородникова, Н. В.* Саморозвиток керівника як метод рефлексивного управління навчальним закладом / Н. В. Огородникова // Управління школою. — 2010. — № 19 (283). — С. 81–84.
58. *Нємцева, І. А.* Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : автореф. дис. на здобуття канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. А. Нємцева. — Ужгород, 2011. — 22 с.
59. *Нємцева, І. А.* Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України : монографія / І. Нємцева. — Чернівці : ЧНУ, 2012. — 255 с.
60. *Ніколенко, Л.* Самоосвіта як умова саморозвитку педагогів у системі післядипломної педагогічної освіти / Л. Ніколенко // Післядипломна освіта в Україні. — 2013. — Червень. — С. 28–30.
61. *Палеха, Ю. І.* Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. — К. : Видавництво Європейського університету, 2002. — 340 с.
62. *Педагогічна майстерність : підручник / І. А. Зязюн, Л. В. Крамущенко, І. Ф. Кривонос [та ін.] ; за заг. ред. І. А. Зязюна.* — К. : Вища школа, 1997. — 349 с.
63. *Педагогічна майстерність : підручник / І. А. Зязюн, Л. В. Крамущенко, І. Ф. Кривонос [та ін.] ; за заг. ред. І. А. Зязюна.* — 3-тє вид., допов. і перероб. — К. : СПД Богданова А. М., 2008. — 376 с.
64. *Печерська, Г.* Особливості використання активних та інтерактивних методів навчання в корекції професійних ціннісних орієнтацій учителів у процесі підвищення кваліфікації / Г. Печерська // Післядипломна освіта в Україні. — 2013. — Червень. — С. 47–51.
65. *Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. / А. І. Чміль, В. І. Маслов, Г. А. Дмитренко [та ін.] / за ред. А. І. Чміля.* — К. : Логос, 2006. — 237 с.
66. *Пільова, С. Г.* Формування організаційної компетентності майбутніх учителів : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / С. Г. Пільова. — Одеса, 2011. — 21 с.
67. *Побірченко, Н.* Інтерактивне навчання в системі нових освітніх технологій / Н. Побірченко, Г. Куберник // Початкова школа. — 2004. — № 10. — С. 8–10.
68. *Подоляк, Л. Г.* Психологія вищої школи: практикум : навч. посіб. / Л. Г. Подоляк, В. І. Юрченко. — К. : Каравела, 2008. — 336 с.

69. Поздняк, Л. В. Управление дошкольным образованием : учеб. пособ. для студ. пед. вузов / Л. В. Поздняк, Н. Н. Лященко. — М. : Издательский центр «Академия», 2000. — 432 с.
70. Покроєва, Л. Умови активізації переходу до створення системи безперервної післядипломної педагогічної освіти / Л. Покроєва // Післядипломна освіта в Україні. — 2007. — № 2 (11). — С. 54–56.
71. Положення про дошкільний навчальний заклад / затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2003 року № 305 // Урядовий кур'єр. — 2003. — С. 2–6.
72. Пометун, О. І. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання : наук.-метод. посібник / О. І. Пометун, Л. В. Пироженко ; за ред. О. І. Пометун. — К. : Вид-во А. С. К., 2004. — 192 с.
73. Постдипломное педагогическое образование: проблемы качества : науч.-метод. пособ. / под ред. С. Г. Вершловского. — СПб., 2003. — 237 с.
74. Проектні технології в дошкільній освіті : метод. посіб. / Н. В. Гонтаренко. — Катеринопіль, 2013.
75. Проскура, О. В. Психологічна культура праці завідуючої дошкільного закладу / О. В. Проскура. — К., 1994. — 124 с.
76. Пуцов, В. Теоретичні основи розвитку післядипломної освіти як невід'ємної складової неперервної освіти / В. Пуцов // Післядипломна освіта в Україні. — 2007. — № 2 (11). — С. 7–11.
77. Рибалко, Л. С. Методолого-теоретичні засади професійно-педагогічної самореалізації майбутнього вчителя (акмеологічний аспект) : [монографія] / Л. С. Рибалко. — Запоріжжя : ЗДМУ, 2007. — 443 с.
78. Романюк, І. Виробнича та оперативна наради в дошкільному навчальному закладі / І. Романюк // Управління. Всеукраїнська газета для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. — 2014. — № 4 (38). — С. 35–36.
79. Саюк, В. І. Розвиток професійної компетентності вчителів географії у системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / В. І. Саюк. — Київ, 2007. — 24 с.
80. Селевко, Г. К. Современные образовательные технологии : учеб. пособ. / Г. С. Селевко. — М. : Народное образование, 1998. — 256 с.
81. Семенова, Н. І. Формування здорової особистості дитини шостого року життя у процесі взаємодії дошкільного навчального закладу фольклору : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.08 «Дошкільна педагогіка» / Н. І. Семенова. — Київ, 2012. — 20 с.
82. Сидорова, О. В. Управлінські функції керівника освітнього закладу / О. В. Сидорова // Управління школою. — 2010. — № 2 (266). — С. 28–29.

83. Сисоєва, С. Інтерактивні технології навчання дорослих / С. Сисоєва // Рідна школа. — 2010. — № 11 (листопад). — С. 3–8.
84. Серкіс, Ж. В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. — 2002. — № 9–10. — С. 4–9.
85. Скрипник, Н. І. Виховання толерантних взаємостосунків у дітей старшого дошкільного віку : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.07 «Теорія і методика виховання» / Н. І. Скрипник. — Умань, 2011. — 20 с.
86. Соколовська, А. П. Функції педагогічного процесу в закладах післядипломної освіти / А. П. Соколовська // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки : зб. наук. праць / А. П. Соколовська. — Вип. 14. — С. 94–97.
87. Сорочан, Т. М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Т. М. Сорочан. — Луганськ, 2005. — 39 с.
88. Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
89. Ступина, С. Б. Технологии интерактивного обучения в высшей школе : учеб. пособие / С. Б. Ступина. — Саратов : Наука, 2009. — 52 с.
90. Сухомовський, О. Інноваційна культура закладу / О. Сухомовський // Директор школи. — 2013. — № 23 (719). — С. 11–22.
91. Тарусова, Л. І. Правові основи управління післядипломною освітою в Україні : дис. канд. юрид. наук : 12.00.07 / Л. І. Тарусова. — Х., 2003. — 176 с.
92. Тебекін, А. В. Менеджмент організації / А. В. Тебекін, Б. С. Касаєв. — М., 2008. — 260 с. — Р. 17.5 «Організаторські здібності керівника».
93. Темченко, О. В. Професійна позиція вчителя — основа його професіоналізму / О. В. Темченко // Управління школою. — 2010. — № 19 (283) — 21 (285). — С. 85–93.
94. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна, Н. М. Островерхова, А. Ф. Остапенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Калініна. — К. : ПП Компанія «Актуал Освіта», 2002. — 310 с.
95. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : [монографія] / Г. В. Єльнікова, О. І. Зайченко, В. І. Маслов [та ін.] ; за ред. Г. В. Єльнікової. — Київ ; Чернівці : Книги ХХІ, 2010. — 460 с.
96. Тимошко, Г. М. Система розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. на здобуття

- д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / Г. М. Тимошко. — Київ, 2015. — 39 с.
97. *Тлумачний словник української мови* / укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. — К. : Аконт, 2008. — 2 т. — С. 33, 479.
98. *Третьяков, П. И.* Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам (библиотека руководителя ДОУ) / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. — М. : ТЦ Сфера, 2007. — 240 с.
99. *Устинова, Н. В.* Розвиток творчого потенціалу вчителя в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Н. В. Устинова. — К., 2006. — 232 с.
100. *Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти* : наук.-метод. посіб. / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька [та ін.] ; за наук. ред. О. І. Бондарчук. — К. : Наук. світ, 2012. — 190 с.
101. *Химинець, В. В.* Інноваційна парадигма в системі післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / В. В. Химинець. — Режим доступу: file:///C:/Users/Admin/Downloads/Npd_2013_2_7.pdf
102. *Хижняк, М. В.* Мотивация в менеджменте : учеб. пособ. / М. В. Хижняк. — 2-е изд. — Х. : ХНПУ, 2010. — 200 с.
103. *Хлебнікова, Т. М.* Ділова гра як метод активного навчання педагога : навч.-метод. посіб. для виклад., слухачів ІПО, директорів шкіл, керівників РУО / Т. М. Хлебнікова. — Х. : Основа, 2003. — 80 с. (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 7).
104. *Хлебнікова, Т. М.* Управління навчальним процесом / Т. М. Хлебнікова. — Х. : Основа, 2013. — 312 с.
105. *Хміль, Ф. І.* Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. — Київ : Академвидав, 2003. — 608 с.
106. *Хрипун, В. І.* Професійний саморозвиток педагогічного працівника дошкільного навчального закладу у схемах і таблицях [Електронний ресурс] / В. І. Хрипун. — Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/1220954/PDF>
107. *Черновол-Ткаченко, Р. І.* Комунікації в навчальному закладі : навч. посіб. / Р. І. Черновол-Ткаченко. — Х. : Основа, 2007. — 96 с.
108. *Черновол-Ткаченко, Р. І.* Організаційна культура навчального закладу : навч. посіб. / Р. І. Черновол-Ткаченко. — Х. : Основа, 2007. — 86 с.
109. *Черновол-Ткаченко, Р. І.* Техніка управлінської діяльності / Р. І. Черновол-Ткаченко. — Х. : Вид. група «Основа», 2013. — 304. — (Серія «Абетка керівника»).
110. *Шадриков, В. Д.* Психологический анализ деятельности / В. Д. Шадриков. — Ярославль, 1976. — С. 12.
111. *Шайхундінова, Н.* Самоосвітня діяльність педагогів. Методичний супровід / Н. Шайхундінова // Управління. Всеукраїнська газета

- для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. — 2013. — № 6 (32). — С. 16–18.
112. Шаповал, Р. В. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Р. В. Шаповал. — Х., 2009. — 20 с.
113. Шевченко, Ю. М. Фізичний розвиток дітей старшого дошкільного віку засобами інтеграції рухів і музики : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.08 «Дошкільна педагогіка» / Ю. М. Шевченко. — Київ, 2009. — 20 с.
114. Шейн, Е. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / Е. Шейн ; под. ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
115. Шоутен, Т. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти / Т. Шоутен, Л. І. Даниленко, О. І. Зайченко, Н. З. Софій ; за заг. ред. Л. І. Даниленко; Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». — К. : СПД-ФО К. С. Парашин, 2009. — 112 с.
116. Шпак, О. Т. Теорія та практика підготовки педагогічних кадрів до економічного виховання школярів у системі безперервної освіти : автореф. дис. на здобуття д-ра пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. Т. Шпак. — К., 2001. — 34 с.
117. Штанова, В. Є. Сутність та класифікація професійних якостей молодого керівника школи / В. Є. Штанова // Управління школою. — 2010. — № 16 (280) — 18 (282). — С. 9–20.
118. Штанова, В. Є. Розвиток професійних якостей молодого керівника загальноосвітнього навчального закладу як психолого-педагогічна проблема / В. Є. Штанова // Управління школою. — 2010. — № 19 (283) — 21 (285). — С. 85–93.
119. Шумская, Л. И. Диагностика воспитательного процесса в вузе : учеб. пособие / Л. И. Шумская. — Мн. : Изд. Центр БГУ, 2010. — 343 с.
120. Щербакова, Т. В. Управление — деятельность профессиональная : сб. статей / Т. В. Щербакова ; под ред. В. Ю. Кричевского. — СПб., 2001. — С. 84–85.
121. Юрчук, Л. М. Стан і тенденції розвитку системи післядипломної педагогічної освіти у Польщі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Л. М. Юрчук. — Київ, 2003. — 178 с.

Додатки

ДОДАТОК 1

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ завідувача дошкільного навчального закладу (зразок)

1. Загальні положення

- 1.1. Цю посадову інструкцію розроблено на підставі тарифно-кваліфікаційної характеристики керівника освітнього закладу та Закону України «Про освіту», Положення про дошкільний заклад.
- 1.2. Відповідно до статті 20 Закону України «Про освіту» керівника закладу освіти, що є загальнодержавною власністю та підпорядковується Міністерству освіти України, обирають за конкурсом і призначають на посаду відділом освіти шляхом укладання з ним контракту відповідно до порядку, який затверджує Кабінет Міністрів України.
- 1.3. Завідувач ДНЗ повинен мати вищу педагогічну освіту і стаж роботи не менше 5 років на педагогічних чи керівних посадах, а також пройти відповідну атестацію. Завідувачу ДНЗ суміщення посади з іншими керівними посадами (крім наукового і науково-методичного керівництва) в межах чи поза ДНЗ не дозволяється. Посадові обов'язки завідувача ДНЗ не можуть виконуватися за сумісництвом.
- 1.4. Завідувач ДНЗ підпорядковується безпосередньо управлінню освіти Комінтернівської районної ради.
- 1.5. Завідувачу ДНЗ безпосередньо підпорядковуються вихователь-методист, завгосп, старша медсестра. Завідувач ДНЗ уповноважений в межах своєї компетентності давати обов'язкові для виконання вказівки будь-якому

працівнику. Завідувач ДНЗ уповноважений скасувати розпорядження будь-якого іншого працівника.

- 1.6. У своїй діяльності завідувач ДНЗ керується Конституцією і законами України, указами Президента України, рішеннями Уряду України, органів управління освіти всіх рівнів з питань освіти і виховання; правилами і нормами охорони праці, техніки безпеки і протипожежної охорони, а також статутом і локальними правовими актами ДНЗ (в тому числі цією посадовою інструкцією), трудовим договором (контрактом).

Завідувач ДНЗ дотримує Конвенції про права дитини.

2. Функціональні обов'язки

Основними напрямками діяльності завідувача ДНЗ є:

- 2.1. Організація освітньої (навчально-виховної) роботи ДНЗ.
- 2.2. Забезпечення адміністративно-господарської (виробничої) роботи ДНЗ.
- 2.3. Створення режиму дотримання норм і правил техніки безпеки в ДНЗ.

3. Посадові обов'язки

Завідувач ДНЗ виконує такі посадові обов'язки:

- 3.1. Здійснює загальне керівництво всіма напрямками діяльності ДНЗ відповідно до його статуту та законодавства України.
- 3.2. Спільно з радою ДНЗ визначає стратегію, мету та завдання розвитку закладу, приймає рішення про програмне планування його роботи.
- 3.3. Здійснює розроблення, затвердження та впровадження програм розвитку закладу, освітніх програм, навчальних планів, курсів, дисциплін, річних календарних графіків, статуту і правил внутрішнього розпорядку ДНЗ та інших локальних нормативних актів і навчально-методичних документів.
- 3.4. Визначає структуру управління закладом, штатний розклад.
- 3.5. Вирішує наукові, навчально-методичні, адміністративні, фінансові, господарські й інші питання, що виникають у процесі діяльності ДНЗ.
- 3.6. Планує, координує та контролює роботу педагогічних та інших працівників ДНЗ.

- 3.7. Здійснює підбір, приймання на роботу та розподіл кадрів.
- 3.8. Визначає посадові обов'язки працівників, створює умови для підвищення їхньої професійної майстерності.
- 3.9. Визначає надбавки та доплати до ставок і посадових окладів працівників ДНЗ.
- 3.10. Затверджує розклад занять дітей, графіки роботи та педагогічне навантаження працівників ДНЗ, тарифікаційні списки і графіки відпусток.
- 3.11. Заохочує та стимулює творчу ініціативу працівників, підтримує сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.
- 3.12. Визначає спільно з органом громадського самоврядування порядок і розміри преміювання працівників ДНЗ.
- 3.13. Формує контингент дітей у межах визначеної ліцензії квоти відповідно до Положення про дошкільний навчальний заклад, забезпечує соціальний захист і захист прав дітей.
- 3.14. Забезпечує державну реєстрацію ДНЗ, ліцензування освітньої діяльності, державну атестацію й акредитацію ДНЗ.
- 3.15. Забезпечує ефективну взаємодію та співпрацю з органами місцевого самоврядування, підприємствами й організаціями, громадськістю, батьками (особами, які їх замінюють).
- 3.16. Організовує та вдосконалює методичне забезпечення освітнього процесу, сприяє діяльності методичних об'єднань.
- 3.17. Керує діяльністю педагогічної ради ДНЗ.
- 3.18. Забезпечує виконання колективного договору, створює необхідні умови для нормальної роботи громадського самоврядування, профспілкової організації.
- 3.19. Забезпечує раціональне використання бюджетних асигнувань, а також коштів, які надходять із інших джерел; надає засновнику та громадськості щорічний звіт про надходження та витрати фінансових і матеріальних засобів.
- 3.20. Забезпечує залучення для здійснення діяльності, передбаченої статутом ДНЗ, додаткових джерел фінансових

- і матеріальних засобів, у тому числі використання банківського кредиту.
- 3.21. Представляє ДНЗ у державних, місцевих, громадських та інших органах, організаціях, закладах.
 - 3.22. Забезпечує облік, збереження та поповнення навчально-матеріальної бази, облік збереження документації; організовує діловодство, ведення бухгалтерського обліку та статистичної звітності.
 - 3.23. Організовує у встановленому порядку роботу щодо призначення допомоги з державного соціального забезпечення та пенсій.
 - 3.24. Організовує роботу із створення та забезпечення умов проведення освітнього процесу відповідно до чинного законодавства про працю, міжгалузевих і відомчих нормативних документів та інших локальних актів з охорони праці та статуту ДНЗ; очолює цивільну оборону закладу.
 - 3.25. Забезпечує безпечну експлуатацію інженерно-технічних комунікацій, обладнання і вживає заходів щодо приведення їх у відповідність з чинними стандартами, правилами та нормами з охорони праці; своєчасно організовує огляди та ремонт приміщень освітнього закладу.
 - 3.26. Призначає відповідальних осіб за дотриманням вимог охорони праці в групах, муззалі, спортзалі тощо, а також у підсобних приміщеннях.
 - 3.27. Затверджує посадові обов'язки із забезпечення безпеки життєдіяльності для педагогічного колективу.
 - 3.28. Організовує заходи із упровадження пропозицій членів колективу, спрямованих на подальше покращення й оздоровлення умов проведення освітнього процесу.
 - 3.29. Вносить на обговорення педагогічним колективом пропозиції щодо організації роботи з охорони праці.
 - 3.30. Звітує на зборах трудового колективу про стан охорони праці, виконання заходів із оздоровлення працівників та учнів, покращення умов освітнього процесу, а також про вжиті заходів з усунення виявлених недоліків.
 - 3.31. Організовує забезпечення працівників ДНЗ спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального

- захисту відповідно до чинних типових норм та інструкцій.
- 3.32. Проводить профілактичну роботу із попередження травматизму та зниження захворювань працівників і дітей.
 - 3.33. Оформляє приймання нових працівників лише за наявності позитивного висновку медичного закладу; контролює своєчасне проведення диспансеризації працівників і дітей.
 - 3.34. Організовує у встановленому порядку роботу комісії щодо приймання ДНЗ до нового навчального року, підписує відповідні акти.
 - 3.35. Забезпечує виконання директивних і нормативних документів з охорони праці, постанов органів управління освіти, державного нагляду та технічної інспекції.
 - 3.36. Негайно повідомляє про груповий важкий нещасний випадок і випадки із смертельним наслідком безпосередньо керівникові органу управління освітою, батькам травмованої особи чи осіб, що їх замінюють, вживає всіх можливих заходів щодо усунення причин, які викликали нещасний випадок, забезпечує необхідні умови для проведення своєчасного й об'єктивного розслідування відповідно до чинних положень.
 - 3.37. Укладає й організовує спільно з профспілковим комітетом виконання щорічної угоди з охорони праці, підбиває підсумки виконання угод з охорони праці один раз на півріччя.
 - 3.38. Затверджує за узгодженням з профспілковим комітетом інструкції для працівників з охорони праці; у встановленому порядку організовує перегляд чинних інструкцій.
 - 3.39. Проводить вступний інструктаж з охорони праці з прийнятими на роботу особами, інструктаж на робочому місці з працівниками освітнього закладу; оформляє проведення інструктажів у відповідному журналі.
 - 3.40. Планує у встановленому порядку періодичне навчання працівників ДНЗ з питань забезпечення безпеки життєдіяльності на короткотермінових курсах і семінарах, які організують органи управління освіти та охороною праці.

- 3.41. Вживає заходів спільно з профспілковим комітетом, батьківською громадськістю щодо покращення організації харчування, асортименту продуктів, створення умов для якісного приготування їжі на харчоблоці ДНЗ.
- 3.42. Вживає заходів спільно з медичними працівниками щодо покращення медичного обслуговування й оздоровчої роботи в навчальному закладі.
- 3.43. Забезпечує навантаження працівників з урахуванням їхніх психофізіологічних можливостей, організовує оптимальні режими праці та відпочинку.
- 3.44. Забороняє проведення освітнього процесу за наявності небезпечних умов для здоров'я дітей чи працівників.
- 3.45. Проходить періодичне медичне обстеження.
- 3.46. Дотримує етичних норм поведінки в ДНЗ, побуті, громадських місцях, які відповідають соціальному статусу вихователя.

4. Права

Завідувач ДНЗ має право в межах своєї компетентності:

- 4.1. Видавати накази та давати розпорядження працівникам закладу.
- 4.2. Заохочувати та притягати до дисциплінарної й іншої відповідальності працівників ДНЗ.
- 4.3. Укладати договори, в тому числі трудові.
- 4.4. Відкривати та закривати рахунки в банках.
- 4.5. Бути присутнім на будь-яких заняттях, що проводяться з дітьми ДНЗ (без права заходити до початку заняття без термінової необхідності та робити зауваження вихователю під час заняття).
- 4.6. Вносити в необхідних випадках тимчасові зміни до розкладу занять, скасовувати заняття, тимчасово об'єднувати групи для проведення спільних занять.
- 4.7. Делегувати свої повноваження, видавати доручення.

5. Відповідальність

- 5.1. Завідувач ДНЗ відповідає за рівень кваліфікації працівників закладу, реалізації освітніх програм відповідно до навчального плану та графіка навчального процесу за якість освіти випускників, життя та здоров'я, дотримання прав і свобод дітей і працівників ДНЗ у встановленому законодавством України порядку.

- 5.2. За невиконання чи неналежне виконання без поважних причин статуту і правил внутрішнього трудового розпорядку ДНЗ, інших локальних нормативних документів, законних розпоряджень органів управління освіти, посадових обов'язків, встановлених цією Інструкцією, в тому числі за невикористання наданих прав, завідувач ДНЗ несе дисциплінарну відповідальність у порядку, визначеному трудовим законодавством. За грубе порушення трудових обов'язків як дисциплінарного покарання може бути використане звільнення.
- 5.3. За використання, в тому числі одноразове, методів виховання, пов'язаних з фізичним чи (або) психічним насиллям над особистістю дитини, а також скоєння іншого аморального вчинку завідувач може бути звільнений з посади відповідно до чинного трудового законодавства.
- 5.4. За порушення правил пожежної безпеки, охорони праці, санітарно-гігієнічних правил організації навчально-виховного процесу завідувач ДНЗ притягається до адміністративної відповідальності в порядку і випадках, передбачених адміністративним законодавством.
- 5.5. За завдану ДНЗ чи учасникам освітнього процесу шкоду у зв'язку з виконанням (невиконанням) своїх посадових обов'язків завідувач ДНЗ несе матеріальну відповідальність в порядку і в межах, установлених трудовим і (чи) цивільним законодавством.

6. Взаємовідносини

Завідувач дитячого навчального закладу:

- 6.1. Працює в режимі ненормованого робочого дня за графіком, встановленим відповідно до 40-годинного робочого тижня.
- 6.2. Завідувач взаємодіє:
 - 6.2.1. з органами громадського самоврядування навчального закладу;
 - 6.2.2. з піклувальною радою;
 - 6.2.3. з педагогічною радою;
 - 6.2.4. з органами місцевого самоврядування (узгодження річних календарних навчальних графіків).
- 6.3. Завідувач самостійно планує свою роботу на навчальний рік.

- 6.4. Завідувач надає у встановлені терміни та у визначеній формі звітність засновнику й іншим уповноваженим державним і місцевим органам.
- 6.5. Завідувач одержує від засновника, державних і місцевих органів інформацію нормативно-правового й організаційно-методичного характеру, знайомиться з відповідними документами.
- 6.6. Завідувач навчального закладу систематично обмінюється інформацією зі своїми заступниками й іншими працівниками ДНЗ.

ДОДАТОК 2

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ вихователя-методиста (зразок)

I. Загальні положення

- 1.1. Посада вихователя-методиста належить до посад педагогічних працівників.
- 1.2. Вихователя-методиста призначають на посаду, звільняють з посади з дотриманням вимог чинного законодавства.
- 1.3. Вихователь-методист підпорядковується безпосередньо керівнику дошкільного навчального закладу (далі — ДНЗ).
- 1.4. Вихователь-методист має відповідну вищу педагогічну освіту.
- 1.5. Основні функції вихователя-методиста: надання методичної допомоги педагогічним працівникам дошкільного закладу, методичне керівництво їхньою освітньою діяльністю, поширення серед батьків або осіб, які їх замінюють, психолого-педагогічних знань про розвиток, виховання та навчання дітей дошкільного віку.
- 1.6. На період відпустки, тимчасової непрацездатності, відсутності на роботі з інших поважних причин обов'язки вихователя-методиста може бути покладено на керівника ДНЗ або досвідченого вихователя. Виконання обов'язків здійснюється відповідно до законодавства про працю, статуту ДНЗ та наказу керівника.

- 1.7. У своїй діяльності вихователь-методист керується нормативно-правовими актами центральних і місцевих органів виконавчої влади в галузі дошкільної освіти; правилами і нормами охорони праці, пожежної безпеки; статутом і правилами внутрішнього трудового розпорядку ДНЗ; наказами та розпорядженнями керівника ДНЗ, цією посадовою інструкцією.
- 1.8. Вихователь-методист виконує обов'язки завідувача на час його відпустки.

II. Завдання та обов'язки

Вихователь-методист ДНЗ:

- 2.1. Здійснює методичне керівництво освітньою діяльністю педагогічного колективу ДНЗ.
- 2.2. Організовує розроблення планів роботи ДНЗ.
- 2.3. Забезпечує умови для ефективного педагогічного процесу, фізичного та психічного розвитку дітей.
- 2.4. Сприяє реалізації диференційованого підходу до дітей, виявленню їхніх індивідуальних особливостей, задатків, обдарувань, розкриттю здібностей, таланту, впровадженню педагогіки співробітництва, особистісно зорієнтованої освіти.
- 2.5. Надає методичну допомогу педагогічним працівникам, зокрема, допомагає їм складати плани освітньої роботи з дітьми, коригує ці плани, стежить за їх виконанням.
- 2.6. Організовує роботу методичного кабінету.
- 2.7. Відповідає за оснащення методичного кабінету, залучає до цієї роботи педагогічних працівників, батьків або осіб, які їх замінюють, громадськість, благодійні організації.
- 2.8. Систематично аналізує ефективність діяльності методичного кабінету; під час визначення перспектив у роботі орієнтується на здобутки, виявлені труднощі, недоліки, пропозиції та побажання всіх учасників освітнього процесу.
- 2.9. Організовує роботу творчих груп педагогів ДНЗ з метою аналізу перспективного педагогічного досвіду, розроблення моделей планування та проведення освітнього процесу, організації різних видів і форм діяльності дітей, методичних рекомендацій для педагогів і батьків, іншого навчально-методичного забезпечення.

- 2.10. Вивчає й узагальнює перспективний педагогічний досвід, поширює його серед педагогів.
- 2.11. Організовує наставництво молодих спеціалістів, надає допомогу студентам педагогічних вузів у проходженні практики.
- 2.12. Консультує батьків або осіб, які їх замінюють, з питань розвитку, виховання та навчання дітей.
- 2.13. Бере участь у визначенні змісту роботи педагогічної ради.
- 2.14. Сприяє підготовці та проведенню засідань батьківських комітетів, піклувальних рад тощо.
- 2.15. Допомагає створити сприятливий емоційно-психологічний клімат у педагогічному колективі.
- 2.16. Наставами та особистим прикладом утверджує повагу до принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, гуманізму, доброти, працелюбства, інших чеснот.
- 2.17. Налагоджує співпрацю із загальноосвітніми навчальними закладами на рівні дитячих і педагогічних колективів для забезпечення наступності між дошкільною та початковою ланками освіти.
- 2.18. Дотримує педагогічної етики, поважає гідність дітей, захищає їх від будь-яких форм фізичного або психічного насилля, запобігає шкідливим звичкам, пропагує здоровий спосіб життя.
- 2.19. Контролює забезпечення здорових і безпечних умов виховання, навчання, праці.
- 2.20. Проводить профілактичну роботу щодо запобігання травматизму серед дітей під час освітнього процесу.
- 2.21. Бере участь у розслідуванні нещасних випадків та здійсненні заходів щодо усунення причин, які призвели до нього.
- 2.22. Організовує роботу з пропаганди педагогічних знань серед батьків або осіб, які їх замінюють, із забезпечення наступності у роботі ДНЗ і загальноосвітнього навчального закладу.
- 2.23. Постійно підвищує свій професійний рівень, педагогічну майстерність, науково-теоретичну та методичну підготовку, загальну культуру.

- 2.24. Проходить курси підвищення кваліфікації й атестацію раз на п'ять років.
- 2.25. Проходить навчання та перевірку знань із охорони праці, безпеки життєдіяльності раз на три роки.
- 2.26. Ефективно застосовує теоретичні професійні знання у практичній педагогічній та методичній діяльності.
- 2.27. Проходить періодичні медичні огляди в установленому законодавством порядку.
- 2.28. Веде відповідну документацію.
- 2.29. Співпрацює з районним (міським) методичним кабінетом, з обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти.
- 2.30. Бере участь у роботі методичних об'єднань, конференцій, семінарів, клубів та інших заходах, організованих міським відділом освіти.
- 2.31. Спільно із завідувачем здійснює управління діяльністю ДНЗ.
- 2.32. Повинен знати:
 - × законодавчі та нормативно-правові акти з питань дошкільної освіти, трудове законодавство, основи менеджменту, дошкільну педагогіку, дитячу психологію, вікову фізіологію, анатомію, методики виховання та навчання дітей;
 - × Базовий компонент дошкільної освіти, Державну базову програму й інші програми, рекомендовані Міністерством освіти і науки України;
 - × методи, форми, засоби здійснення освітнього процесу у дошкільному закладі;
 - × правила і норми охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, санітарії та гігієни; порядок дій в екстремальних ситуаціях; порядок надання першої долікарняної допомоги.
 - × державну мову, основи використання комп'ютерної техніки, інших ТЗН.

III. Права

Вихователь-методист має право:

- 3.1. Брати участь в управлінні дошкільним навчальним закладом у порядку, визначеному його статусом.
- 3.2. Захищати свою професійну честь і гідність.

- 3.3. Ознайомлюватися з документами, що стосуються його діяльності.
- 3.4. У межах своєї компетенції повідомляти керівництву дошкільного закладу про виявлені недоліки в діяльності закладу та вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 3.5. Залучати спеціалістів структурних підрозділів ДНЗ до вирішення завдань, покладених на нього.
- 3.6. Брати участь у роботі методичних об'єднань, конференцій, семінарів, клубів та інших заходах, організованих районним (міським, обласним) управлінням освіти; бути керівником таких об'єднань; виступати перед районним (міським) методичним кабінетом (центром) з ініціативою щодо проведення методичних заходів чи організації дослідно-експериментальної роботи на базі дошкільного закладу.
- 3.7. Підвищувати свою кваліфікацію.
- 3.8. Атестуватися на встановлення/підтвердження кваліфікаційної категорії та присвоєння педагогічного звання у визначеному порядку.
- 3.9. Отримувати від керівництва навчального закладу й інших педагогічних працівників підтримку щодо виконання обов'язків і реалізації прав, передбачених цією посадовою інструкцією.
- 3.10. Виступати перед міським відділом освіти з ініціативою щодо проведення методичних заходів чи організації дослідно-експериментальної роботи на базі ДНЗ.

IV. Відповідальність

Вихователь-методист відповідає за:

- 4.1. Неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених статутом, правилами внутрішнього трудового розпорядку ДНЗ і цією посадовою інструкцією.
- 4.2. Правопорушення, скоєні у процесі своєї діяльності.
- 4.3. Заподіяння матеріальної шкоди ДНЗ.
- 4.4. Вчинення проступків, не сумісних з роботою на посаді педагогічного працівника.
- 4.5. Недотримання правил і норм охорони праці та безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки, виробничої санітарії, передбачених відповідними правилами та інструкціями.

V. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Для виконання обов'язків та реалізації своїх прав вихователь-методист:

- 5.1. Систематично обмінюється інформацією з питань, які входять до його компетенції, з адміністрацією та педагогічними працівниками ДНЗ.
- 5.2. Співпрацює з міським (районним) методичним кабінетом (центром), обласним (міським) інститутом післядипломної педагогічної освіти.
- 5.3. Спільно з керівником дошкільного закладу здійснює управління діяльністю дошкільного закладу (у методичній частині), організовує роботу педагогічної ради.
- 5.4. Співпрацює із загальноосвітніми навчальними закладами з метою забезпечення наступності між дошкільною та початковою ланками освіти.
- 5.5. Співпрацює з дитячою поліклінікою, з громадськими організаціями.
- 5.6. Співпрацює з батьками вихованців або особами, які їх замінюють.

Наукове видання

Бібліотека журналу «Управління школою»

*РИБАЛКО Людмила Сергіївна,
ЧЕРНОВОЛ-ТКАЧЕНКО Раїса Іванівна,
ЯЦИНІК Алла Вікторівна*

**ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ : МОНОГРАФІЯ**

Головний редактор *В. В. Григораши*,
редактор *І. Т. Соколянська*, технічний редактор *О. В. Лебедева*

Підписано до друку 13.11.2015. Формат 60×90/16. Папір газетн.

Гарнітура Шкільна. Ум. друк. арк. 7. Замовлення № 15-11/16-04.

Виробник: ТОВ «Триада Принт». Свідоцтво ДК № 1870 від 16.07.07 р.

Харків, вул. Киргизька, 19. Тел.: (057) 757-98-16, 757-98-15

ТОВ «Видавнича група «Основа»».

Свідоцтво КВ № 11452-325Р від 07.07.2006 р.

61001, м. Харків, вул. Плеханівська, 66.

Тел. (057) 731-96-32. E-mail: office@osnova.com.ua