

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

До захисту допустити:  
В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Наталя ВОЄВУТКО  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ ПРИВАТНОГО  
ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувачки вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент. Управління закладом  
загальної середньої освіти»  
Марченко Дар'ї Володимирівни

Науковий керівник:  
Задорожна-Княгницька Л. В.,  
доктор педагогічних наук,  
професор кафедри педагогіки та освіти

Рецензент:  
Красноярова І. В., директор  
Комунального закладу «Маріупольська  
загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів  
№ 33 Маріупольської міської ради  
Донецької області»

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_  
Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>2</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Визначення базових понять дослідження .....	7
1.2. Нормативно-правова база функціонування закладу дошкільної освіти.....	16
1.3. Особливості управління приватним закладом дошкільної освіти....	22
Висновки до розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ ПРИВАТНОГО ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Визначення організаційно-педагогічних умов забезпечення управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.....	31
2.2. Роль керівника у забезпеченні управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.....	41
2.3. Досвід забезпечення ефективного управління педагогічним колективом приватного закладу дошкільної освіти (на прикладі Дитячого садка «Sweet Kids» м. Києва).....	48
Висновки до розділу 2.....	60
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>66</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>73</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Дошкільна освіта являє собою процес та результат освітньої діяльності закладів дошкільної освіти, що забезпечують різносторонній розвиток дітей відповідно до їхніх здібностей, нахилів, індивідуальних особливостей, національно-культурних суспільних потреб. Її головною метою є створення сприятливих умов для особистісного становлення дитини дошкільного віку, забезпечення її збалансованого розвитку, формування життєвої компетентності; розвитку ціннісного ставлення кожної дитини до світу природи, культури, людей, до самої себе [1]. Реалізація зазначеної мети передбачає пошук ефективних шляхів забезпечення ефективного функціонування закладу дошкільної освіти, у тому числі – й приватного.

У сучасних умовах суспільного поступу одним з основних напрямів формування державної політики у сфері освіти визнано модернізацію системи дошкільної освіти з урахуванням принципів демократизації, гуманізації, індивідуалізації педагогічного процесу. Забезпечення якісної та доступної дошкільної освіти, виховання здорової, компетентної особистості є визначальними пріоритетами. Інтенсифікація змін у соціальних вимогах до сучасної освіти, пришвидчення змін у соціальних вимогах до неї, зумовлює пошук нових інструментів для управління закладом дошкільної освіти, планування освітньої діяльності, перебудови алгоритму налагодження стосунків між керівником і педагогічним колективом, між педагогами і дітьми, між педагогами та батьками вихованців.

Ефективність в управлінні педагогічним колективом закладу освіти передбачає мінімальні затрати сил, засобів, часу та енергії за умови досягнення максимального результату. Важливим є не будь-який результат, а передусім оптимальний, який досягається швидко, легко, економічно. З огляду на зазначене, завданням закладу дошкільної освіти є

створення таких організаційно-педагогічних умов, щоб у короткий проміжок часу забезпечити ефективний розвиток особистості дитини.

Проблема підвищення ефективності діяльності системи дошкільної освіти, до якої входять і державні, й приватні заклади дошкільної освіти, актуалізується в контексті завдань, окреслених у Законі України «Про дошкільну освіту», Базовому компоненті дошкільної освіти, програмах розвитку дитини «Я у Світі», «Впевнений старт» та ін. Реалізація основних положень зазначених документів у практиці дошкільної освіти сприяють удосконаленню форм організації та урізноманітненню методів навчання й виховання дітей у контексті особистісно орієнтованої парадигми освіти, що актуалізує проблему забезпечення ефективного функціонування закладу дошкільної освіти.

Гострота проблеми управління педагогічним колективом приватного закладу дошкільної освіти пояснюється розгалуженістю системи дошкільної освіти, відсутністю чітких параметрів організації освітнього процесу в різних типах дошкільних закладів, єдиного підходу до визначення узагальнених критеріїв та механізмів оцінки якості роботи дошкільних закладів, орієнтацією на застарілі принципи управління персоналом, освітнім процесом та іншими аспектами діяльності закладу дошкільної освіти [78, с.4].

Проблеми підвищення ефективності діяльності педагогічних колективів закладів дошкільної освіти, забезпечення якості освітніх послуг у сфері дошкільної освіти розглядаються вітчизняними дослідниками у таких аспектах:

– визначення принципів управління закладом освіти (А. Кузітецький, О. Кузьмін, С. Кульневич, М. Мартиненко, О. Мельник);

– аналіз управлінських функцій та системи методів управління закладом освіти (Г. Єльнікова, В. Пекельна, Т. Пономаренко, Т. Сорочан, Є. Хриков та ін.);

– дослідження проблем управління якістю освітніх послуг у закладі

дошкільної освіти (К.Бела, Т.Голубєва, Н.Мікляєва, Л.Поздняк, П.Третяков, Р.Чумічова);

– розкриття механізмів управління якістю роботи закладу освіти на основі діяльності педагогічного колективу як єдиної команди (О.Александрова, Н.Костроміна, С.Резник, Н.Романова, Н.Солова, Д.Шматко та ін.).

Разом із тим у сучасній українській педагогічній науці недостатньо розроблені підходи до забезпечення організаційно-педагогічних умов ефективного управління педагогічним колективом приватного закладу дошкільної освіти.

Отже, соціальне значення та актуальність проблеми підвищення ефективності управління дошкільною освітою, необхідність удосконалення механізмів управління педагогічним колективом приватного дошкільного закладу з позицій сучасних вимог до нього зумовили вибір теми дослідження: **«Організація управління педагогічним колективом приватного закладу дошкільної освіти».**

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

**Предмет дослідження** – організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких **завдань**:

1. Розкрити сучасні підходи до управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.

2. Уточнити зміст понять «управління», «управлінська діяльність», «ефективність», «умови ефективного управління закладом освіти»;

3. Визначити сукупність організаційно-педагогічних умов ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної

освіти.

4. Розкрити досвід упровадження організаційно-педагогічних умов ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти (на прикладі закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва).

Для розв'язання завдань роботи використано комплекс **методів дослідження**: теоретичні – аналіз та систематизація філософської, педагогічної, психологічної літератури та літератури з менеджменту освіти для визначення науково-теоретичних засад управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти і понятійно-категоріального апарату дослідження; аналіз нормативно-методичних матеріалів для з'ясування специфіки управління педагогічним колективом приватного закладу дошкільної освіти та визначення показників ефективності роботи закладу дошкільної освіти; емпіричні: спостереження, анкетування, бесіди, аналіз продуктів діяльності керівника та педагогічного колективу.

**Теоретичне значення** дослідження полягає в тому, що: здійснено теоретичний аналіз базових понять дослідження: «управління», «управлінська діяльність», «ефективність», «умови ефективного управління педагогічним колективом закладу освіти»; визначено й теоретично обґрунтовано особливості забезпечення ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.

**Практичне значення** дослідження полягає в тому, що окремі його результати, які стосуються технологій забезпечення управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти, запровадження відповідних організаційно-педагогічних умов можуть творчо застосовуватися в умовах реформування вітчизняної освіти на шляху до вироблення єдиних європейських стандартів якісної освіти. Матеріали дослідження доцільно використовувати на лекціях і семінарських заняттях з курсів «Теорія і практика управління освітою», а також у подальших дослідженнях проблем забезпечення управління педагогічним колективом закладів освіти різних типів.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (78 найменувань), 4 додатків на 9 сторінках. Робота містить 3 таблиці, 5 рисунків. Загальний обсяг – 82 сторінки, основний текст викладено на 66 сторінках.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

#### 1.1. Визначення базових понять дослідження

Завдання нашого дослідження передбачають розкриття його базових понять, якими є «управління», «управлінська діяльність», «ефективність», «умови ефективного управління закладом освіти».

Поняття «управління» розглядається науковцями в кількох значеннях:

- як взаємодія між різними ланками системи;
- як сукупність умов забезпечення життєдіяльності закладу;
- як керівництво процесами функціонування ввіреного підрозділу [78, с.39].

У філософському розумінні поняття «управління» пов'язане з поняттям «забезпечення»: як «функція високоорганізованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програм досягнення мети» [17].

Управління характеризується як особлива діяльність, у якій суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва й контролю забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу, та її спрямованість на досягнення освітніх цілей і цілей розвитку школи [67].

Визначення поняття «управління» подане Є. Хриковим. Дослідник визначає управління як діяльність керуючої підсистеми, що спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування й розвитку навчально-виховного процесу, що дозволяє реалізувати цілі школи [73].

Близьким за значенням до поняття «управління» є поняття



«керівництво». Однак воно визначається як вужче за управління, оскільки:

- застосовується лише по відношенню до людей;
- забезпечує функціонування закладу освіти, а не її розвиток;
- є однією із функцій управління разом з плануванням, організацією, контролем тощо (при цьому керівництво трактується не як стимулювання, мотивація, а саме як адміністрування (Г. Єльнікова, В. Лазарев, М. Поташник) [69]).

Для визначення сутності управління колективом у цілому та педагогічним колективом зокрема сучасними дослідниками використовується поняття «управлінська діяльність», що характеризується низкою функцій, а саме:

- педагогічний аналіз;
- планування;
- підготовка та прийняття рішення;
- організація;
- внутрішньошкільний контроль та регулювання [78].

П. Третьяков виокремлює інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавчу, контрольню-діагностичну, регулятивно-корекційну функції. Науковець стверджує, що, з одного боку, вони є самостійними, а з іншого, – вони взаємопов'язані в межах єдиного управлінського циклу [63, с. 17]. Дослідник акцентує увагу на інваріантності (однаковості для різних соціальних систем, у тому числі й педагогічних) функцій управлінської діяльності.

Одним з базових понять нашого дослідження є поняття «ефективність», оскільки воно безпосередньо стосується процесу управління педагогічним колективом.

Ефективність у широкому розумінні – це загальна результативність будь-якої діяльності, що відображає співвідношення одержаного корисного результату та обсягу витрачених на це ресурсів. Поняття ефективності охоплює різні сфери людської діяльності та з позиції теорії

та практики сучасного управління закладом освіти має широке трактування. У перекладі ефективність (від лат. «effectus») означає дієвість, результативність, продуктивність [70].

У межах менеджменту ефективність розглядається як відношення отриманого результату до витрат ресурсів, що забезпечили одержання такого результату. *Ефективність управління* розуміється як ефективне керівництво, тобто уміння керівника змусити або спонукати, зацікавити підлеглих йому працівників здійснювати професійну діяльність енергійно, продуктивно, з високою віддачею [78].

Ефективність характерна не для будь-якої взаємодії, а лише цілеспрямованої, тому зазначене вище поняття носить управлінський характер і відображає перш за все ступінь досягнення поставлених цілей. На відміну від ефекту, ефективність – це завжди певне співвідношення (результату з цілями або результату з витратами на його отримання), тобто величина відносна.

Ефективність менеджменту у зарубіжній літературі прийнято виражати двома ключовими термінами: «*effectiveness*» та «*efficiency*». «*Effectiveness*» (ефективність) позначає ступінь досягнення цілей організації, стратегічних або оперативних; успішність діяльності, взаємовідносини з зовнішнім середовищем та ін. Під «*efficiency*» розуміють економічність, яка є внутрішнім параметром функціонування організації [16].

Ефективність управління закладом дошкільної освіти – це результативність його функціонування як системи та процесу управління, який являє собою взаємодію керованої та керуючої підсистем, що є інтегрованим результатом взаємодії компонентів управління. Вона виявляється в ефективності освітнього процесу, його результативності, а також у результативності роботи всього педагогічного колективу.

Ефективне управління педагогічним колективом передбачає таку діяльність членів організації, яка спрямована на досягнення певних цілей,

а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей [19]. Однак оцінка ефективності діяльності педагогічного колективу є затрудненою. Вітчизняні дослідники серед таких утруднень називають такі:

- виникає проблема оцінки ефекту (результату), що не зводиться до єдиного вимірника, а у випадку соціально-педагогічної системи є важко прогнозованим або усередненим;

- складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління;

- необхідно враховувати фактор часу – багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо);

- недоцільно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності, оскільки на створення кінцевого «продукту» впливають, в першу чергу, безпосередні виконавці й ряд зовнішніх факторів (соціальне середовище, батьки тощо);

- для соціальних систем, якою є заклад дошкільної освіти, виникають складнощі з визначенням кінцевого продукту діяльності (таким продуктом можуть бути, наприклад, якісні освітні послуги, конкурентоспроможні фахівці, підвищення професійної майстерності педагогів тощо);

- соціальні системи, здебільшого, намагаються досягти декількох цілей, частина з яких є досить суперечливою за змістом (наприклад, підвищення якості освітніх послуг – зниження собівартості освіти та ін.) [15, с.8].

Поняття «ефективність діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти» є багатограним, тому з позицій кожного учасника освітнього процесу трактується по-різному, зокрема:

- для дітей ефективність діяльності педагогічного колективу закладу освіти визначається через організацію навчання в цікавій для них ігровій формі, приязне ставлення вихователів, психологічний комфорт тощо;

- для батьків вихованців ефективність діяльності закладу дошкільної

освіти розуміється як ефективне виховання та навчання дітей, якісна їх підготовка до школи (навчання без втоми, збереження та зміцнення фізичного й психічного здоров'я, успішність розвитку, підтримання бажання дітей до пізнання, забезпечення вступу до престижної школи, всебічний та гармонійний розвиток дитини тощо);

– для вихователів закладів дошкільної освіти поняття ефективності управління педагогічним колективом реалізується через позитивну оцінку керівництвом дошкільного закладу їхньої діяльності, успішне виконання освітніх програм усіми дітьми, оптимальний вибір методів та прийомів виховної й навчальної роботи, успішний розвиток дітей у процесі навчання й виховання, раціональне використання навчального часу дітей та робочого часу вихователів, забезпеченість педагогічного процесу усіма необхідними матеріалами й обладнанням, справедливий розподіл матеріальних заохочень, мотивацію до професійного зростання тощо);

– для керівника закладу освіти ефективність управління педагогічним колективом визначається через високу оцінку діяльності вихователів батьками вихованців та самими дітьми, підвищення престижу дошкільного закладу, наявність постійної позитивної динаміки у розвитку пізнавальних здобутків дітей та професійної майстерності вихователів, їх успішній діяльності, повне засвоєння обраних програм, якісна підготовка дітей до школи, задоволеність колективу умовами праці, постійне вдосконалення професійної майстерності, підвищення професійної категорії тощо [25, с.8].

Л. Іванова пропонує більш узагальнений перелік компонентів для оцінки ефективності діяльності закладу дошкільної освіти, а саме: умови, організація та зміст, результативність освітнього процесу, ціна досягнення цієї результативності.

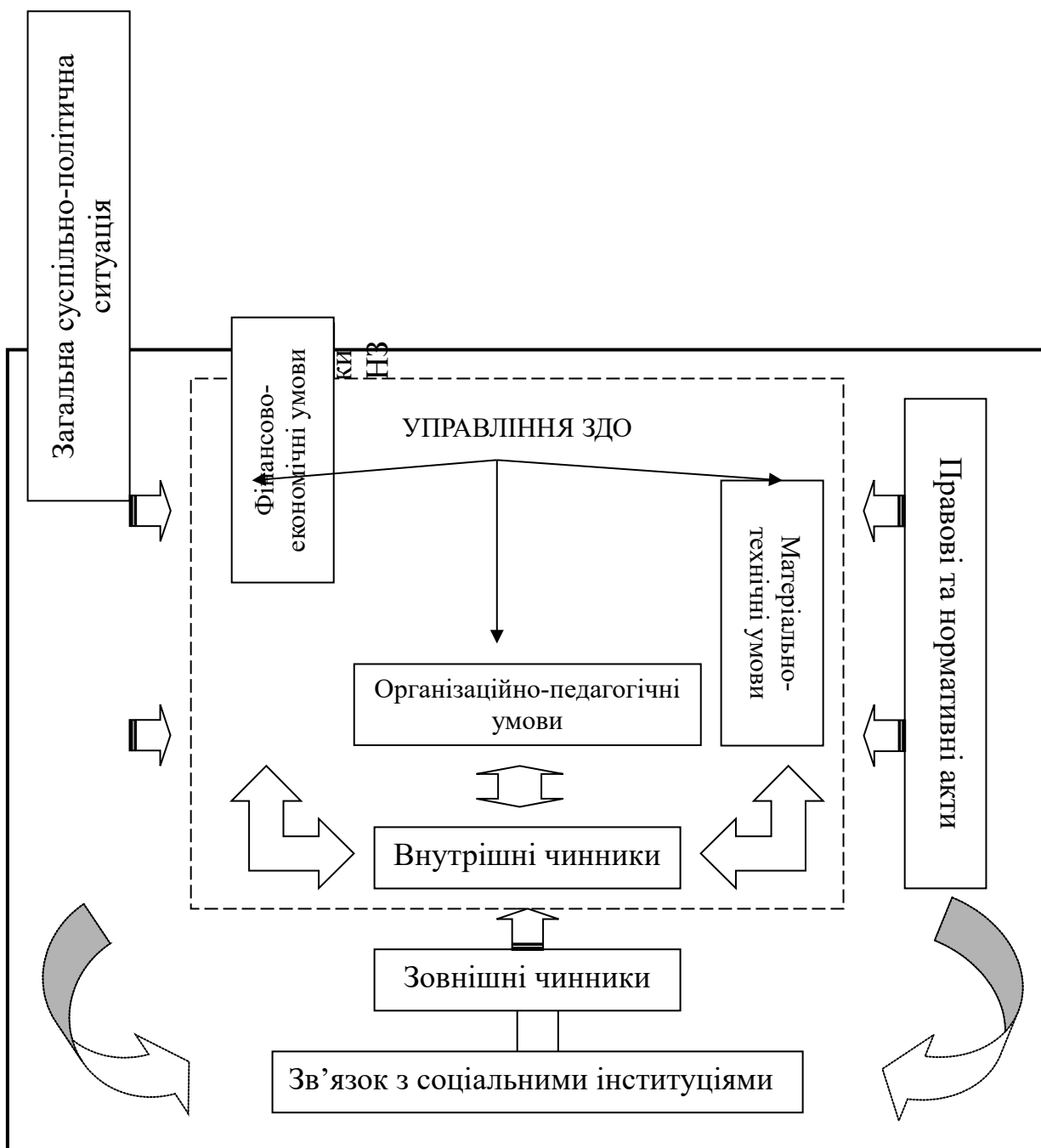
Обґрунтовуючи поняття «ефективність управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти», науковці виходять з того, що дошкільний заклад несе відповідальність передусім за процес соціального розвитку зростаючої особистості, покликаний полегшити її входження у

широкий світ, допомогти їй розвинути внутрішні сили (О.Кононко, С. Лидивір) [13]. Фахівці з дошкільної освіти, орієнтуючись на нові цінності, виробляють нові орієнтири ефективності з урахуванням компетентісного підходу, що передбачає набуття досвіду засвоєння та готовності застосовувати елементарні знання, уявлення, практичні вміння та навички, необхідні для адаптації до життя, орієнтації в ньому, адекватного реагування на явища, події, людей [27, с. 6].

Дошкільний заклад, який якісно працює, – це економічно самостійна установа, де працює висококваліфікований згуртований колектив односторонців, який здійснює навчально-виховну роботу, упроваджуючи нові досягнення педагогічної науки в практику й забезпечує умови для всебічного розвитку особистості дошкільників. Оцінка якості роботи дошкільного закладу вимагає багатокомпонентного, комплексного підходу, суть якого представлено у схемі на рис. 1.1 (стор.13).

Як видно зі схеми, оцінка ефективності роботи закладу дошкільної освіти складається з оцінки управлінської діяльності керівника, його організаційно-управлінських умінь, професійної компетентності, рівня та характеру його взаємодії з педагогічним колективом, що забезпечує якісну роботу всього закладу освіти.

Важливу роль у представленій схемі відіграє блок, що об'єднує якості освітнього процесу, що забезпечуються рівнем професійної компетентності членів педагогічного колективу, змістом та характером їхньої конструктивної та відповідальної взаємодії в освітньому просторі. Вимоги до якостей освітнього процесу в сучасному закладі дошкільної освіти визначено в Базовому компоненті дошкільної освіти, що є певною мірою державним стандартом дошкільної освіти.



*Рис. 1.1. Чинники, що впливають на ефективне управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти*

Таким чином, у результаті вивчення теоретичних засад проблеми дослідження було розглянуто різноманітні підходи до визначення понять, пов'язаних з управлінням педагогічним колективом у закладі дошкільної освіти, що дало підстави для формулювання розуміння ключового поняття дослідження. Отже, поняття «управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти» слід розуміти як складну багатокомпонентну

характеристику сукупних якостей процесу та результатів діяльності кожного педагога закладу, що відповідає цілям, узгодженим з державними вимогами й стандартами, а також потребами та очікуваннями суб'єктів освітнього процесу (дітей, педагогів, батьків вихованців). Оцінка роботи педагогічного колективу закладу дошкільної освіти має бути багатоаспектною, комплексною й об'єднувати управлінський та освітній блоки, для визначення якісних характеристик управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти, рівня професійної компетентності та характеру конструктивної взаємодії членів педагогічного колективу для забезпечення місії й завдань закладу дошкільної освіти [75].

Ще одним базовим поняттям нашого дослідження є поняття «організаційно-педагогічні умови». Розкриємо це поняття.

У широкому значенні науковці характеризують поняття «умови» як стійкі обставини, що визначають стан, функціонування й розвиток будь-якої системи [37].

Аналіз актуальної наукової літератури дозволив виявити різні підходи до визначення організаційно-педагогічних умов ефективної діяльності освітніх закладів. Ю. Конаржевський, М. Поташник, О. Комарова та інші науковці виокремлюють із них зовнішні та внутрішні умови. І. Ісаєв виділяє соціально-педагогічні (загальні та специфічні) й часові умови функціонування педагогічної системи. Загальні умови він відносить до зовнішніх, а специфічні та часові – до внутрішніх умов функціонування освітнього закладу [57, с. 18-19].

Науковці стверджують, що при обґрунтуванні умов управління закладом дошкільної освіти слід урахувати як зовнішні чинники, що створюють ефективне середовище для переходу дошкільного закладу з функціонального у розвивавальний стан, так і внутрішні, що зумовлюють спроможність закладу дошкільної освіти пристосовуватися до сучасних вимог та відповідати їм.

Ефективність управлінської діяльності керівника закладу дошкільної

освіти залежить від багатьох умов, які сприяють переходу закладу освіти з режиму функціонування в режим розвитку. Серед таких умов К. Беляя виділяє наступні:

- наявність концепції та програми розвитку закладу дошкільної освіти;
- моделювання освітнього процесу як системи, що допомагає саморозвитку особистості;
- здійснення в закладі освіти інноваційної, експериментальної або дослідницької роботи;
- робота зі згуртування колективу однодумців – дітей, педагогів, батьків вихованців;
- організація оптимальної системи внутрішнього контролю та самоврядування в закладі освіти;
- розробка та упровадження системи ефективної науково-методичної діяльності;
- зміцнення матеріально-технічної бази, створення розвивального середовища, що забезпечують оптимальний розвиток дітей дошкільного віку та сприятливого професійного середовища для педагогів;
- наявність набору альтернативних освітніх послуг відповідно до інтересів дітей, запитів їх батьків, зміст яких обов'язково узгоджується з державною програмою [6].

О. Кононко вважає, що діяльність закладу дошкільної освіти можна вважати ефективним за наявності в його діяльності наступних умов:

- дитина реалізує своє право на індивідуальний розвиток відповідно до своїх потреб, задатків, можливостей;
- педагог має можливості розвивати свої професійні й особистісні якості;
- керівник забезпечує успішну спільну діяльність дітей та педагогів;
- колектив працює у творчому пошуковому режимі;



- між усіма учасниками освітнього процесу гуманні партнерські відносини;
- повага та довіра стають нормою життя членів педагогічного колективу;
- педагог створює умови для переходу дитини з об'єкта в суб'єкт виховання, надає їй змогу бути самою собою, організовує різноманітні види розвивально-пізнавальної діяльності, створює умови для збереження здоров'я вихованців [34].

Таким чином, під умовами ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти слід розуміти сукупність зовнішніх чинників і внутрішніх об'єктивних можливостей, що забезпечують успішне його функціонування та розвиток, реалізацію поставлених завдань.

## **1.2. Нормативно-правова база функціонування приватного закладу дошкільної освіти**

Необхідність забезпечення ефективного функціонування приватного закладу дошкільної освіти обумовлюється завданнями, сформульованими у ключових державних документах з питань організації та розвитку дошкільної освіти, які стали пріоритетними в освітньому полі України.

Законодавство щодо регламентування діяльності дошкільної освіти базується на Конституції України та складається з Законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», що визначають правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи дошкільної освіти. У зазначених документах йдеться про те, що дошкільна освіта забезпечує розвиток, виховання і навчання дитини, ґрунтується на поєднанні сімейного та суспільного виховання, досягненнях вітчизняної науки, надбаннях світового педагогічного досвіду, сприяє формуванню цінностей демократичного правового суспільства в Україні.

У Законі України «Про дошкільну освіту» зазначається, що заклади дошкільної освіти має поступово набути нового статусу, розширювати свої функції, ставати обов'язковим для відвідування дітьми, особливо старшого дошкільного віку. У документі задекларовано необхідність удосконалення та розширення мережі закладів освіти різних типів та форм власності, змінювати режим їх роботи; передбачити сучасні технології для активної соціалізації дітей, корекції їхнього фізичного та розумового розвитку; у дошкільній освіті мають знаходити своє відображення новітні інноваційні моделі інтегрованої освіти.

Метою розвитку дошкільної освіти, згідно із зазначеними вище нормативними документами, є реалізація державної політики щодо забезпечення конституційних прав і державних гарантій дітям дошкільного віку на здобуття дошкільної освіти; забезпечення необхідних умов функціонування і розвитку системи дошкільної освіти; збільшення відсотка охоплення дітей дошкільними навчальними закладами; модернізація змісту дошкільної освіти; підвищення якості підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів.

У Законі України «Про дошкільну освіту» чітко визначено основні завдання дошкільної освіти, а саме:

- забезпечення права дитини на доступність і безоплатність здобуття дошкільної освіти шляхом створення необхідних умов функціонування і розвитку системи дошкільної освіти, збереження та розширення мережі закладів, визначення змісту їх діяльності відповідно до освітніх запитів населення;

- зміна організаційної структури дошкільного навчального закладу відповідно до принципів варіативності, індивідуального підходу, доступності, співробітництва з сім'єю та соціальними партнерами;

- модернізація змісту дошкільної освіти шляхом забезпечення різнобічного розвитку дітей дошкільного віку відповідно до їхніх задатків,

нахилів, здібностей, індивідуальних, психічних та фізичних особливостей, культурних потреб;

– удосконалення науково-методичної і функціональної підготовки працівників дошкільної освіти [24].

Основними принципами, на яких ґрунтується дошкільна освіта, відповідно до чинної нормативно-правової бази, є:

1. Принцип науковості, що передбачає опору на класичні та сучасні наукові здобутки у галузі педагогіки та психології дошкільної освіти.

2. Принцип гуманізації та демократизації освітньої роботи, що передбачає орієнтацію на особистість дитини, максимальне розкриття її нахилів, здібностей та інтересів.

3. Принцип визнанні особистісно орієнтованої моделі дошкільної освіти; самоцінності дошкільного дитинства.

4. Принцип доступності освіти.

5. Принцип визнанні пріоритету гармонійного розвитку дитини перших шести (семи) років життя.

6. Принцип тісному зв'язку з реальним життям, його проблемами та суперечностями, розширенням життєвого простору дошкільника.

7. Принцип єдності розвивальних, виховних та навчальних завдань.

8. Принцип варіативності форм здобуття дошкільної освіти.

9. Принцип наступності дошкільної та початкової освіти шляхом створення, розробки програм, відповідних форм і методів роботи тощо.

10. Принцип єдності суспільного та сімейного виховання.

У Законі України «Про дошкільну освіту» зазначається, що ефективність системи дошкільної освіти в цілому може бути досягнена за умов розширення мережі дошкільних навчальних закладів різних типів і форм власності шляхом побудови нових, відкриття нових закладів у пристосованих приміщеннях, реорганізації загальноосвітніх навчальних закладів у навчально-виховні комплекси, повернення у систему дошкільної освіти тих закладів, які раніше були знято з державного реєстру;

розширення мережі груп у дошкільних навчальних закладах шляхом використання приміщень за прямим призначенням (відселення орендарів тощо); передачі відомчих дошкільних навчальних закладів до комунальної власності; розширення служби соціально-педагогічного патронату; запровадження різнотривалого режиму роботи закладів з урахуванням освітніх запитів населення [24].

Необхідність забезпечення ефективності освітнього процесу в закладах дошкільної освіти України, потребує науково обґрунтованого підходу щодо організації життєдіяльності дитини, наближення емоційного простору дошкільного закладу до сімейного, уможливлення реалізації індивідуального та диференційованого підходу до дітей перших шести (семи) років життя, забезпечення наступності у роботі дошкільних навчальних закладів та початкової школи.

У змісті Базового компоненту дошкільної освіти, програмах розвитку дитини «Я у Світі», «Впевнений старт» та інших розкривається необхідність модернізації дошкільної освіти, основною метою якої на сучасному етапі розвитку держави є цілісний розвиток дитини як особистості, що передбачає турботу про здоров'я дошкільника - стан повного фізичного, духовного і соціального благополуччя, психічний комфорт, позитивне самопочуття, спокій, рівновагу, задоволення, а не лише відсутність хвороб і фізичних вад [4].

Основними процесами, спрямованими на забезпечення ефективності діяльності дошкільних закладів, підвищення якості дошкільної освіти, виступають:

- стандартизація змісту дошкільної освіти на засадах узгодження із змістом державних стандартів початкової школи;
- модернізації змісту дошкільної освіти на засадах компетентнісної парадигми;
- впровадження в дошкільні навчальні заклади оновленого Базового компонента дошкільної освіти України та варіативного програмно –

методичного забезпечення;

– використання додатково до Державної базової програми розвитку дитини дошкільного віку, що втілює інваріантну складову змісту дошкільної освіти, інших програм, що презентують його варіативний компонент, відбивають різномайття України, поглиблюють, розширюють, уточнюють зміст інваріантної частини;

– удосконалення системи контролю та оцінювання якості дошкільної освіти, переорієнтація на гуманітарну експертизу діяльності дошкільного навчального закладу;

– забезпечення наступності у впровадженні особистісно орієнтованої моделі освіти на дошкільній та початковій ланках освіти.

Перебудову дошкільної освіти пов'язують із широким застосуванням ідей гуманізму, демократії, які базуються на принципах особистісно-орієнтованого підходу до дитини та педагогіці співробітництва. Особистісно-орієнтована модель спілкування дорослого з дитиною виявляється у розумінні внутрішнього світу кожного з учасників освітнього процесу, гармонізації їх потреб, інтересів, бажань. Формування на кінець дошкільного віку ціннісних основ особистості дитини, розширення її інструментальних можливостей за рахунок використання сучасних навчальних і виховних технологій, сприяння становленню у зростаючої особистості життєвої компетентності.

Проте дефіцит місць у дитячих садках протягом останніх років став серйозною проблемою для багатьох батьків дошкільнят. Так, на кінець 2015 року в Україні налічувалося 14,8 тис. закладів дошкільної освіти, які могли охопити лише 55% дітей відповідного віку. З метою розширення мережі закладів дошкільної освіти було прийнято новий Санітарний регламент для дошкільних навчальних закладів (Наказ МОЗ 24.03.2016 №234 «Про затвердження Санітарного регламенту для дошкільних навчальних закладів»). Ним передбачено можливість створення приватних дитячих садків у власних будинках та навіть квартирах.

У регламент було внесено зміни, які передбачають можливості дитячим садкам за відсутності харчоблока купувати готову продукцію. Важливою особливістю було зняття заборони щодо використання двоярусних ліжок.

Однак, незважаючи на лібералізацію санітарних правил, регламентом закріплений достатньо жорсткі вимоги до приміщень, освітлення, водопостачання, водовідведення та опалення, повітряно-теплого режиму, організації харчування, розпорядку дня і навчання, організації життєдіяльності та рухової активності дітей.

За чинною нормативною базою приватний заклад дошкільної освіти є юридичною особою і діє на підставі статуту, що потребує затвердження засновником та погодження з відповідним органом управління освітою. Головною умовою для відкриття приватного закладу дошкільної освіти є отримання ліцензії.

Важливими показниками ефективної організації освітнього процесу у закладі дошкільної освіти є відносини між дітьми і дорослими, повноцінне спілкування та співробітництво; наявність динаміки, прогресивних змін в особистісному зростанні кожної конкретної дитини її життєвої компетентності.

Таким чином, основними напрямками розвитку дошкільної освіти, відповідно до чинної нормативно-правової бази, можна вважати:

- оновлення нормативно-правових актів;
- розробку науково-методичного забезпечення змісту, організації, діяльності та розвитку системи дошкільної освіти;
- зміну умов фінансування дошкільних навчальних закладів завдяки посиленню державного фінансування;
- розвиток та розширення мережі дошкільних навчальних закладів різних типів і форм власності;
- удосконалення системи підготовки та перепідготовки педагогічних кадрів;

– удосконалення роботи з сім'єю, широке залучення батьків до освітнього процесу.

Отже, демократизація та гуманізація дошкільної освіти, нове бачення ролі закладу дошкільної освіти, як важливого соціокультурного інституту держави, потребують розробки та упровадження ефективних стратегій управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти у контексті загальної стратегії соціально-економічного розвитку держави. Консолідація потенціалу дошкільної освіти різних регіонів України, посилення інтеграційних процесів в її освітньому просторі здатні забезпечити реальний пріоритет компетентної особистості, як основного ресурсу, що визначає поступальний рух суспільства.

### **1.3. Особливості управління приватним закладом дошкільної освіти**

Забезпечення ефективного управління приватним закладом дошкільної освіти вимагає визначення чітких орієнтирів, що враховували б сучасні світові та європейські тенденції розвитку дошкільної освіти і, водночас, ґрунтувалися на надбаннях вітчизняної освіти й культури, на пріоритеті завдань охорони життя і збереження здоров'я дітей, їх фізичного та духовного розвитку.

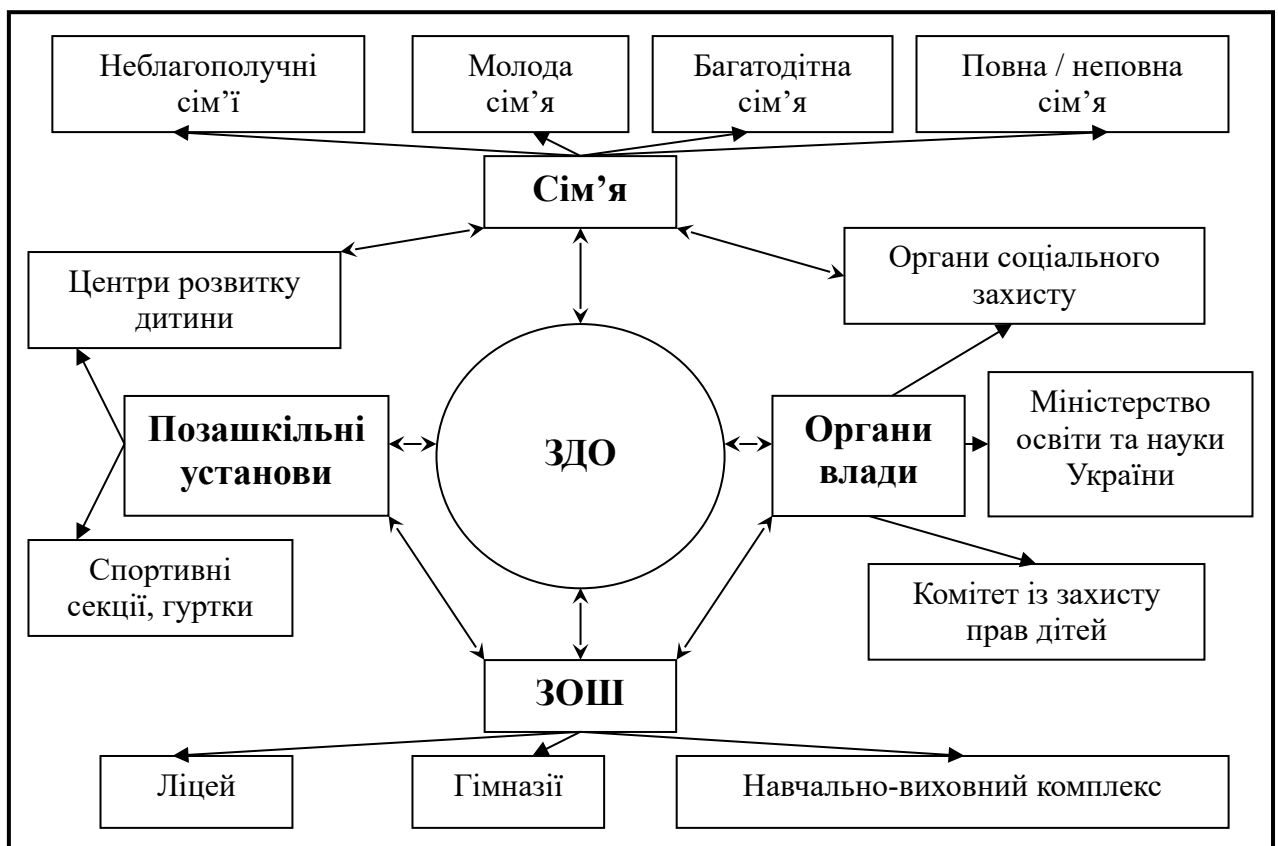
Дошкільний заклад як відкрита соціальна ситема діє в умовах постійної зміни чинників зовнішнього середовища, відчуває на собі проблеми й негаразди цілісної системи, яка орієнтується на потреби замовників, прагне своєчасно передбачати та вирішувати завдання свого розвитку, виявляти та оцінювати реальну якість дошкільних освітніх послуг, їх відповідність державним вимогам. До чинників впливу на діяльність закладу дошкільної освіти науковцями віднесено такі [45]:

– макрофактори (кліматичні й географічні умови того регіону, де розташовано заклад дошкільної освіти, соціальний склад та мова населення, звичаї й традиції тощо);

– мезофактори (тип поселення та регіональні умови, вплив засобів масової інформації, етнокультурні умови тощо).

Однак вплив цих чинників не можна розглядати окремо, ізольовано. Переплітаючись між собою та утворюючи складні й багатофункціональні зв'язки, зазначені чинники надають суттєвого й не завжди позитивного впливу на діяльність закладу освіти.

Особливу роль у контексті надання характеристики діяльності закладу дошкільної освіти відіграє його зв'язок з соціальними інститутами, якими є різноманітні заклади освіти, центри, громадські організації та сім'я. Роль та місце дитячого садка як соціальної інституції в системі виховання дітей показано на схемі 1.2 [78].



**Рис. 1.2. Взаємодія закладу дошкільної освіти з різними соціальними інститутами**

На якість діяльності закладу дошкільної освіти безпосередньо впливає характер взаємодії між закладом та сім'єю з її різноманітними



характеристиками (повнотою її соціально-психологічної структури, існуванням у ній активних взаємин між усіма елементами структури, що будуються на принципах взаємозацікавленості й позитивної взаємоприв'язаності тощо). Проте найчастіше педагогам закладів дошкільної освіти доводиться з неповними та формально неповними сім'ями, що проблематизує процес взаємодії закладу освіти із родинами.

Вагомим чинником, що впливає на зміст і спрямованість роботи дошкільного закладу, є загальноосвітня школа як одна з найближчих ланок системи освіти України. Початкова школа, спираючись на досягнення дошкільної освіти, має зміцнити й розвинути накопичене до школи й на цьому ґрунті формувати новоутворення молодшого шкільного віку. Наступність закладу дошкільної освіти та закладу загальної середньої освіти здійснюється не лише на основі змісту освіти, а й за методами, організаційними формами роботи [13].

Вагомим у контексті виконання закладом дошкільної освіти соціального замовлення виступає зв'язок закладу освіти та органів влади, оскільки переважна більшість дошкільних закладів знаходяться в комунальній власності, засновниками яких є міські (районні) Ради, що здійснюють фінансування закладів, забезпечують його матеріально-технічну базу, надають необхідні будівлі з обладнанням і матеріалами, організують будівництво й ремонт приміщень, їх господарське обслуговування, харчування та медичне обслуговування дітей, а значить виступають суб'єктом соціального запиту освітніх послуг [78].

Разом із тим, приватний заклад освіти має певні особливості в організації зв'язків із громадою, оскільки він існує за рахунок батьків вихованців та звітується у своїй діяльності перед батьківською громадою.

Заклад дошкільної освіти активно співпрацює з позашкільними установами (центрами розвитку дитини, юнацькими спортивними школами, палацами дитячої творчості тощо), які спрямовують свою роботу на задоволення індивідуальних інтересів та потреб дітей. Такий зв'язок та

взаємодія дозволяє забезпечити гнучкість і диференційованість режиму закладу дошкільної освіти у врахуванні потреб та запитів кожної окремої дитини. Взаємодія закладу дошкільної освіти із різними соціальними інститутами, координація їхніх виховних зусиль дозволяють зменшити роль негативних стихійних впливів на становлення дитини, реалізувати загальну педагогічну стратегію в закладі освіти, створити єдиний виховний простір [18].

Вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування закладу дошкільної освіти відіграє діяльність його керівника, що спирається на загальні закони і принципи соціального управління. Специфіка управлінської діяльності керівника приватного закладу дошкільної освіти виявляється через систему характеристик, а саме:

- вона полягає в забезпеченні найбільш раціонального функціонування всієї організованої системи;
- забезпечує оптимальне, з точки зору соціальних та психологічних потреб, включення працівників у процес керованої професійної діяльності;
- максимально актуалізує внутрішню мотивацію педагогів закладу освіти, підвищує їхню відповідальність за результат роботи;
- регулює дії працівників;
- забезпечує експертно-консультативну та комунікативну роботу з педагогічним колективом [74].

Як й інші види діяльності, управлінська ґрунтується на дотриманні низки принципів, якими керівник керується при виконанні всіх управлінських функцій. Принципи управління є наріжними положеннями, що орієнтують керівника в його практичній діяльності. У зазначеному контексті діяльність керівника приватного та державного закладів освіти ніяк не відрізняється. Тому до основних принципів управління, якими має керуватися завідувач закладу дошкільної освіти належать:

- a) принципи демократизації та гуманізації управління;
- b) системності та цілісності в управлінні;

- с) раціонального поєднання централізації й децентралізації;
- д) принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю керівника;
- е) об'єктивності та повноти інформації в управлінні педагогічними системами тощо [57, с. 427].

Розкриття сутності управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти вимагає розглянути й психологічні засади цієї проблеми, оскільки рівень стосунків і взаєморозуміння між членами педагогічного колективу зумовлюється міжособистісною взаємодією, яка може ускладнюватися, коли реальний лідер у колективі не є керівником, або полегшуватися, якщо лідер і керівник об'єднуються в одній особі [57].

На думку Є. Хрикова, взаємини можуть складатися таким чином:

– лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії. Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи й гармонізації міжособистісних стосунків;

– лідер і керівник – різні особи, які на основі взаємної поповаги та взаємних компромісів знаходять точки професійної взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме атмосфера змагання та суперництва. Однак існує велика небезпека переважання однієї особи над іншою, її прагнення завоювати авторитет за рахунок колеги. Якщо колектив виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, це урівноважить їх суперництво;

– лідер і керівник – одна й та сама особа. У цьому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності та найбільш гармонійно з погляду стосунків [73, с. 125].

Отже, для успішної роботи педагогічного колективу як єдиної команди надзвичайно важливо, щоб особистість завідувача та лідера поєднувалися в одній особі.

Велике значення для взаємодії керівника закладу дошкільної освіти й

педагогів мають такі міжособистісні взаємини, як довіра або недовіра один до одного; увага або байдужість до проблем один одного; демократичність або авторитарність стосунків; зацікавленість у досягненні спільного успіху або байдужість до нього тощо. Найбільш ефективною спільна діяльність керівника і членів педагогічного колективу є тоді, коли вони задоволені міжособистісними взаєминами й у них є прагнення працювати разом, тобто коли відбувається «соціально-психологічна інтеграція суб'єктів» [78].

В.Колісник виокремлює та характеризує такі структурні елементи управлінської міжособистісної взаємодії:

– адміністративний елемент, що передбачає виконання керівником правових, фінансово-господарських функцій, інформаційний і діловий обмін в організації;

– педагогічний елемент, що являє собою реалізацію керівником закладу освіти завдань створення відповідних організаційно-педагогічних умов для навчання, виховання, розвитку дітей, а також його педагогічний вплив на підлеглих, батьків вихованців тощо;

– методичний елемент, що передбачає роботу менеджера освіти з підвищення кваліфікації, розвитку творчості, досягнення, акмеологічного рівня в роботі підлеглих, організацію вивчення й упровадження передового досвіду, досягнень сучасної науки в практику роботи працівників колективу закладу освіти [32, с. 76].

Міжособистісна взаємодія в педагогічному колективі закладу освіти породжує важливий феномен – соціально-психологічний клімат, який визначається як переважаючий, відносно стійкий психічний стан колективу, що відображає особливості його життєдіяльності. Як синонім цього поняття в психолого-педагогічній літературі часто використовують поняття морально-психологічний клімат, соціально-психологічний клімат, духовна атмосфера тощо [29, с. 229].

Психологічний клімат являє собою багатогранне явище, яке має

різноманітні вияви або структурні елементи, що можуть бути класифіковані за кількома критеріями. Одним з критеріїв, який покладено в основу такої класифікації й відповідно в основу побудови структури психологічного клімату, є показник «ставлення членів колективу до об'єктів навколишнього світу». Спираючись на цей критерій, Л. Карамушка виокремлює чотири структурних елементи психологічного клімату, що відображають ставлення членів освітніх колективів: до загальної справи, один до одного, до світу в цілому, до самих себе. При цьому перші дві групи є первинними, тобто найпоказовішими й найбільш безпосередніми виявами психологічного клімату. Наступні дві групи – вторинні, більш опосередковані, оскільки вони зумовлені не лише життєдіяльністю конкретного освітнього колективу, а й іншими чинникам [Карамушка]. Усі вияви психологічного клімату мають два основних параметри: предметний (спрямованість уваги та характер сприйняття працівниками тих чи інших сторін їхньої діяльності), емоційний (задоволення або незадоволення цією діяльністю) [78].

Психологічний клімат, який поутує в різних педагогічних колективах, може відрізнятися за своїм змістом і спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних види психологічного клімату: з позитивною, негативною й нейтральною спрямованістю. Клімат з позитивною спрямованістю має назву сприятливого, або здорового, з негативною спрямованістю – несприятливого, або нездорового. Клімат, спрямованість якого чітко не визначено, називається нейтральним [74].

Отже, заклад дошкільної освіти є відкритою соціальною системою, яка функціонує в умовах постійної зміни чинників зовнішнього середовища та специфіки дії внутрішніх чинників, одне з центральних місць серед яких посідає ефективність управлінської діяльності завідувача дитячого садка. Одним із показників ефективного управління є участь у цьому процесі членів педагогічного колективу, які в тісній взаємодії з керівником утворюють єдину команду, що діє на засадах взаєморозуміння

та партнерських стосунків.

### **Висновки до розділу 1**

Вивчення теоретичних засад проблеми забезпечення ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти дало змогу визначити зміст ключових понять дослідження: «управління», «керівництво», «управлінська діяльність», «ефективність роботи закладу освіти». Визначено, що управління є діяльністю керуючої підсистеми, що спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, санітарно-гігієнічних, медичних умов, необхідних для функціонування й розвитку освітнього процесу.

Ефективність роботи закладу дошкільної освіти схарактеризовано як результативність його діяльності. Вирішення проблеми ефективності діяльності дошкільного навчального закладу науковці по'язують з оцінкою ефективності дошкільної освіти у сукупності процесуальної та результативної складових.

На основі вивчення теоретичних засад проблеми забезпечення ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти, проведеного дослідження доведено необхідність комплексної, багатоаспектної його оцінки, що має враховувати управлінську та освітню складові й дозволяє визначити якісні характеристики управлінської діяльності керівництва закладу дошкільної освіти та оцінити рівень і характер взаємодії членів педагогічного колективу, рівень їхньої професійної компетентності для забезпечення реалізації місії та завдань закладу дошкільної освіти.

Ураховуючи, що приватний заклад дошкільної освіти функціонує в умовах постійно змінних чинників зовнішнього середовища, було проаналізовано мезо- та мікрофактори, що впливають на його ефективність та якість освітніх послуг.

Розглянуто психологічні механізми управлінської діяльності у приватному закладі дошкільної освіти, зокрема характер взаємин, особливості взаєморозуміння, організаційний клімат у колективі тощо. Узагальнення наукових поглядів на основі вимоги до управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти дали підстави виділити такі, що складають його основу, а саме: опора на гуманістичні й демократичні основи керівництва; здатність адаптуватися у взаєминах з підлеглими; конфліктологічну грамотність; володіння інноваційними технологіями управління якістю освітнього процесу.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРИВАТНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

#### **2.1. Визначення організаційно-педагогічних умов забезпечення управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти**

Ефективність управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти визначається низкою умов. О. Янко розділила ці умови на зовнішні та внутрішні.

До групи зовнішніх умов належать суспільні чинники, пов'язані з реалізацією політики держави, її демократичною й гуманістичною спрямованістю, послідовним втіленням ідей свободи особистості, визнанням її вищою цінністю світу. Соціальна нестабільність держави, військові дії на Сході України та анексія Криму, зміни у соціальній структурі внаслідок розшарування суспільства, безробіття та пандемія COVID-19 є дестабілізуючими чинниками суспільного життя, які здійснюють суттєвий негативний вплив і на процеси управління закладом дошкільної освіти. Наслідком негативного прояву суспільних умов є невпевненість педагогів у майбутньому, зниження рівня професійної самосвідомості, що виявляється в незацікавленому стані педагогів до професійного розвитку. Усе це зумовлює гальмування процесів особистісного й професійного розвитку і, як наслідок, суттєво ускладнює процес управління дошкільним навчальним закладом [78].



До суспільних умов слід віднести також правові й нормативні акти уряду, регіональних і місцевих органів влади, які суворо регламентують діяльність закладів дошкільної освіти різних форм власності, педагогічних колективів, педагогів, певним чином гальмуючи розвиток їхньої активності, ініціативності, професійної самостійності. Отже, успішність управління закладом дошкільної освіти значною мірою визначається впливом зовнішніх умов.

Детально організаційно-педагогічні умови управління закладом дошкільної освіти викладено у наукових розвідках О. Янко. Дослідниця визначає їх як спеціально створені чинники, що забезпечують ефективну взаємодію членів трудового колективу для якісної реалізації місії закладу дошкільної освіти на різних рівнях управлінської діяльності (стратегічному, тактичному, оперативному). Організаційно-педагогічні умови як чинник конструктивних змін в управлінні закладом дошкільної освіти передбачають упорядкування ієрархічних, лінійних та функціональних зв'язків структурних компонентів цілісної системи управління [78].

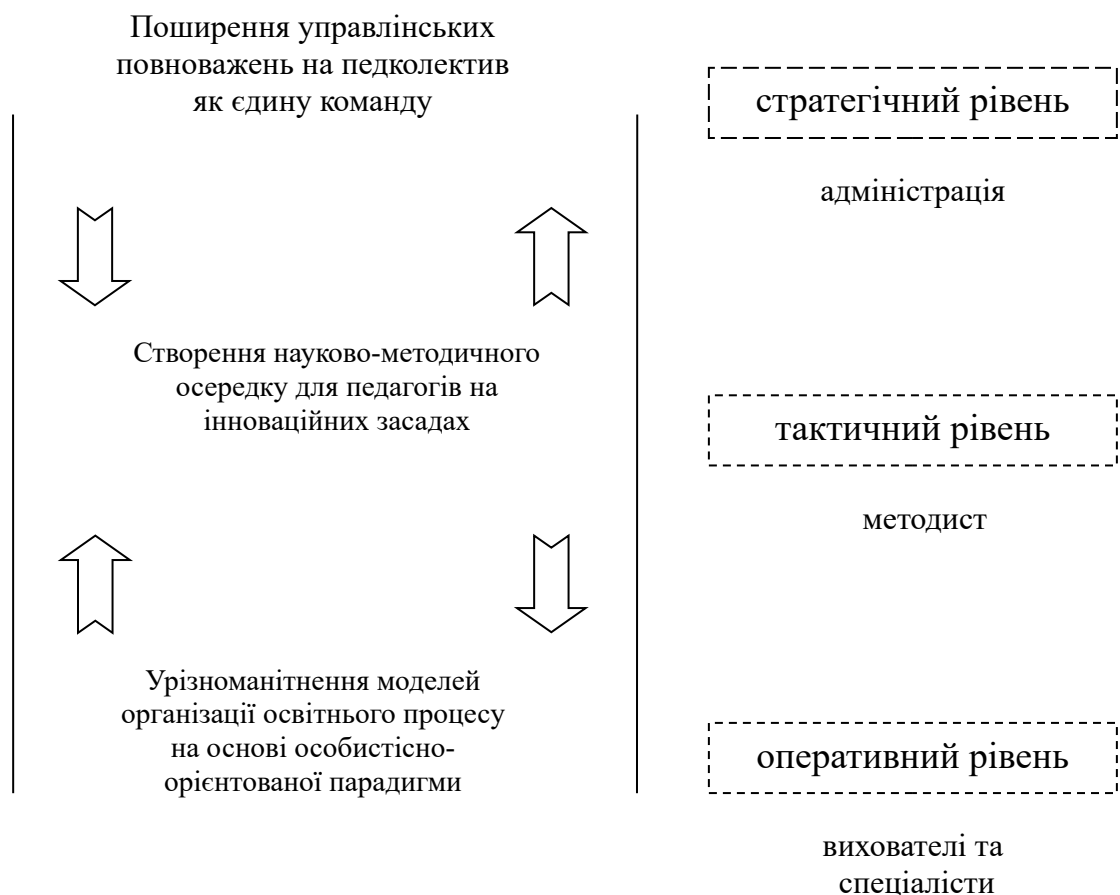
О. Янко виділила й схарактеризувала такі організаційно-педагогічні умови ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти:

- поширення управлінських повноважень на педагогічний колектив як єдину команду (на стратегічному рівні управління);
  - створення науково-методичного осередку для педагогів на інноваційних засадах (на тактичному рівні управління);
  - урізноманітнення моделей організації освітнього процесу на основі особистісно орієнтованої парадигми (на оперативному рівні управління).
- Їх взаємозв'язок представлено у схемі на рис. 2.2 (с. 33).

Ефективність управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти значною мірою залежить від стилю й характеру стосунків, що склалися в колективі, який має становити собою

«організаційну єдність, що знаходить відбиття в діловій і особистісній взаємодії; психологічну єдність (думки, взаємини); емоційну єдність (переважання певного настрою, прагнення до співпереживання співбуття); вольову єдність (здатність долати труднощі, стримувати свої почуття, виявляти рішучість заради інтересів справи)» [75, с. 46].

Така єдність народжує в педагогічному колективі командну взаємодію або командне управління [60]. Ефективність роботи освітнього закладу зростає, якщо обов'язки розподілені так, щоб максимально сприяти ініціативності співробітників, а це у свою чергу можливо при делегуванні повноважень керівника членам педагогічного колективу. Делегування повноважень керівникам структурних підрозділів та активним членам колективу дозволяє зробити систему управління більш демократичною, а управління – мобільним [10, с. 23].



**Рис 2.2. Модель управління закладом ошкільної освіти**

У сучасній психолого-педагогічній літературі з питань управління навчальним закладом знаходимо конкретні рекомендації щодо делегування управлінських повноважень, а саме:

- делегувати тому, хто може й хоче виконувати частину повноважень;
- делегувати не тільки обов'язки, але і права, і повноваження;
- без вагомих причин не втручатися в робочий процес;
- вимагати від підлеглого проміжних звітів про хід реалізації завдань, контролювати лише кінцеві результати дорученої справи;
- делегувати завдання по можливості цілком, а не у вигляді окремих ізольованих завдань [73, с. 208].

Зміни в закладах освіти відбуваються успішніше, якщо вони реалізуються командою однодумців. Змістовими характеристиками поняття «педагогічна команда» є:

- а) командний дух, відсутність деструктивних конфліктів;
- б) високу мотивацію та активність співробітників;
- в) повагу та інтерес один до одного;
- г) культуру відкритої комунікації, готовність висловити критику запропонованим ідеям, здатність конструктивно розв'язувати конфлікти, відкритість [3].

Команда виробляє принципи діяльності для всіх своїх членів, уміє розділити завдання на сутнісні та другорядні й відповідно планує час на їх вирішення, демонструє високу якість роботи та задоволеність від одержаного результату й від процесу спільної праці.

Отже, забезпечення ефективного функціонування закладу дошкільної освіти залежить від зміни традиційного управління на командне. Між зазначеними типами управління існують суттєві відмінності, сутність яких представлено в таблиці 2.1.

Як видно з таблиці, команду від групи співробітників відрізняє

високий рівень корпоративної культури, що визначається організованістю, раціональністю, умінням цінувати й розвивати потенціал кожної особистості. Загальна вимога команди – професіоналізм, постійне вдосконалення своїх професійних знань, умінь, навичок. Відсутність або часткове застосування цих ознак указують на відсутність командної організації роботи [61].

Таблиця 2.1.

**Ознаки командних відносин у зіставленні з типовим характером взаємодії членів педагогічного колективу закладу дошкільної освіти**

<b>Ознаки взаємовідносин</b>	
<b>Команда</b>	<b>Типовий колектив закладу дошкільної освіти</b>
<b>Мета</b>	
Мета спільної роботи приймається кожним членом команди	Мету й завдання адміністрація закладу дошкільної освіти «спускає до низу» в готовому вигляді як розпорядження
<b>Методи роботи</b>	
Спільна зацікавленість у використанні ефективних методів роботи	Окремі члени колективу володіють ефективними методами роботи
<b>Клімат колективу</b>	
Командний дух; задоволення своєю працею; відсутність деструктивних конфліктів; якість міжособистісних стосунків; корпоративна культура	Відсутній командний дух; згуртованість між колегами, які об'єднуються в малі групи; задоволення від праці не є спільним стимулом; трапляються деструктивні конфлікти; нестійкий рівень міжособистісних взаємин.
<b>Результат роботи</b>	
Якість освітніх послуг усвідомлю-	Немає зацікавленості у спільному

ється як досягнення всієї команди.	результаті роботи.
<b>Обов'язки та відповідальність</b>	
Диференційований розподіл роботи між членами педа-гогічної команди;	Авторитарний розподіл завідувачем обсягу роботи між членами ко-

*Продовження табл. 2.1.*

члени команди несуть відповідальність за свою частину роботи й за спільний результат у цілому.	лективу; відповідальність за загальний результат роботи несе керівник.
<b>Професіоналізм</b>	
Стимулювання творчого потенціалу кожного педагога; постійне підвищення професійної майстерності	Окремі члени колективу не зацікавлені в розкритті творчого потенціалу, складають баласт.
<b>Стимулювання</b>	
Справедливий розподіл заохочень.	Малоефективне використання заохочень.
<b>Відносини в системі «Колектив – підлеглий»</b>	
Будь-яке рішення приймається колегіально; кожен усвідомлює свою вагомую роль у колективі.	Член колективу відчуває пряму залежність від керівника; почуття своєї необхідності в більшості відсутнє.

В. Казміренко стверджує, що висока ефективність управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти є наслідком дотримання трьох важливих принципів:

1) принцип нададитивної природи соціально-психологічної регуляції. Сутність його полягає в тому, що взаємини між людьми утворюють складну гармонію організаційних властивостей, які породжують нову організаційну силу. Особистість, яка включена у взаємини, підкоряється законам цих стосунків, свідомо слідує вимогам норм і правил, що регулюють її поведінку;

2) принцип енергоінформаційного співвідношення. Цей принцип відтворює той ступінь організованості, який дозволяє оптимізувати

процеси досягнення мети. Оптимальність досягнення пов'язана з якістю, інтенсивністю, рівнем організації інформаційно-ділових контактів, взаємодопомоги членів колективу;

3) принцип урахування змісту соціальних установок, мотивів і соціогенних потреб. Цей принцип передбачає врахування у процесі управління динаміки та змісту соціальних установок і мотивів як керівника дошкільного навчального закладу, так і педагогів [78].

Таким чином, на основі зазначеного вище можна зробити висновок, що педагогічний колектив закладу дошкільної освіти, є колективом однодумців, взаємини яких здійснюються при одночасній взаємодії кожного члена групи з усіма іншими, чиї дії спрямовані на досягнення спільного результату.

На адміністративному рівні керівник закладу дошкільної освіти приймає стратегічні рішення та виконує функції, спрямовані на забезпечення ефективності розвитку закладу. Методист закладу дошкільної освіти у взаємодії з членами педагогічного колективу декомпозує стратегічний план розвитку освітнього закладу, намічає основні завдання роботи на певний період, визначає зміст та форми організаційно-педагогічної роботи для безперервного вдосконалення фахової освіти й кваліфікації кожного педагога. Кінцева мета цих дій – забезпечити якість освітнього процесу як важливої складової сукупного показника ефективної роботи закладу дошкільної освіти [68, с.66].

На третьому рівні структури управління закладом дошкільної освіти реалізуються функції поточного планування та якісного виконання вихователями та іншими членами педагогічного колективу запланованих дій. Функції взаємоконтролю, поточного контролю, аналітичні дії частково беруть на себе члени педагогічного колективу під загальним керівництвом завідувача дошкільного закладу.

Запропонований підхід до забезпечення ефективної роботи закладу дошкільної освіти, на думку Л. Пісоцької, має низку переваг, а

саме:

- воно дає змогу переорієнтувати керівника з оперативного на стратегічне управління;
- розширити сферу участі колективу в управлінні закладом дошкільної освіти;
- забезпечити колегіальність рішень, що приймаються, за рахунок передачі функцій оперативного управління суб'єктам різних рівнів;
- підвищити відповідальність усіх членів педагогічного колективу за якість освітніх послуг;
- посилити різноманітні горизонтальні зв'язки;
- підхід орієнтує на особистісні пріоритети управління, робить можливим становлення суб'єкт-суб'єктних взаємин у взаємодії керівник – підлеглий, пробудження різноманітних здібностей працівників для їх максимального використання у спільній діяльності, зміцнення прагнення кожного педагога до розвитку закладу освіти [52].

Важливою умовою ефективної роботи педагогічного колективу закладу дошкільної освіти є забезпечення гармонійного підпорядкування педагогів інтересам організації. А. Урбанович та Г. Щокін вирізняють три типи підпорядкування: норовисте, байдуже та ініціативне. Їхня сутність полягає у наступному.

У межах норовистого підпорядкування педагогічний працівник сприймає підпорядкування як вимушене та зовні нав'язне ставлення. Для нього характерне слабе розуміння мотивів підпорядкування. У межах байдужого підпорядкування педагогічний працівник цілком задоволений своїм становищем, оскільки воно звільняє його від прийняття відповідальних рішень. У межах ініціативного підпорядкування педагог усвідомлює необхідність підпорядкування, почуття обов'язку в нього переходить у звичку, але не заглушає ініціативу [78].

Ще однією важливою умовою забезпечення ефективності роботи педагогічного колективу закладу дошкільної освіти є створення науково-

методичного осередку для педагогів на інноваційних засадах.

З огляду на те, що педагогічні реалії нерідко не встигають за інноваційними процесами в освіті, утворюється суперечність між бажаною якістю освітніх послуг і реальними результатами [6]. Проте багатьма науковцями звертається увага на формальний бік упровадження освітніх інновацій у сфері дошкільної освіти. На заваді стають недостатні вміння керівників та педагогів дошкільних закладів об'єктивно оцінювати, розпізнавати користь та доцільно використовувати новітні педагогічні технології, творчо трансформувати їх у навчально-виховний процес дошкільного закладу. Рівень інноваційної культури більшості сучасних педагогів не відповідає вимогам нашого стрімкого часу [78].

К. Бела вважає основними напрямками для педагогічних інновацій у дошкільній освіті такі:

- формування нового змісту освіти;
- розробка та реалізація нових педагогічних технологій, методик навчання та виховання дітей раннього й дошкільного віку;
- організація нових видів дошкільних закладів;
- оновлення змісту та форм професійної підготовки й перепідготовки педагогічних кадрів [7].

Основними принципами та умовами формування інноваційної культури педагогів Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, О. Тимофєєва називають пріоритетність розвитку педагогічної творчості; включення педагогів у дослідницько-пошукову діяльність; розвиток рефлексивних умінь на основі розв'язання проблемних ситуацій. Дослідники зазначають, що нерідко до впровадження інноваційних технологій у дошкільному закладі заохочуються обдаровані, сильні педагоги, усіх інших цей процес обходить [31]. Водночас інноваційний клімат у дошкільному закладі як сприятлива для професійного росту атмосфера, яка стимулює педагогічну творчість вихователів, підтримує бажання досягти професійної майстерності. Таким чином, за твердженням К. Крутій, забезпечується не



окремими «зірковими» персоналіями, а загальним рівнем зацікавленості членів педагогічного колективу спільною справою, творчою зараженістю, емоційним підйомом командної роботи [39].

До основних напрямів методичної роботи, спрямованої на забезпечення інноваційного клімату в закладі дошкільної освіти, Н. Курочка та Н. Омельченко відносять наступні:

- підвищення педагогічної майстерності педагогів закладів дошкільної освіти через різні форми творчої самопрезентації;
- вивчення та впровадження передового педагогічного досвіду;
- ознайомлення з досягненнями психолого-педагогічної науки;
- включення педагогів у дослідно-експериментальну роботу [46].

Наступною організаційно-педагогічною умовою ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти, є внесення принципових змін в організацію освітнього процесу, передусім за рахунок урізноманітнення моделей його організації на основі особистісно-зорієнтованої парадигми управління. При цьому Н. Виноградова звертає увагу на те, що не кожен вихователь закладу дошкільної освіти за умов використання такої парадигми виявляє готовність до побудови освітнього процесу на засадах інтеграції та самостійного вибору однієї з трьох моделей організації освітнього процесу. Для цього необхідні такі професійні якості, як прогресивність, креативність, уміння будувати рівноправні стосунки з дітьми, враховувати відмінну від твоєї позицію тощо [13].

Важливою умовою забезпечення ефективності діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти є управління за результатами, що являє собою систему управління і розвитку, за допомогою якої досягаються результати, узгоджені усіма членами дошкільного закладу. Роз'яснення кожному учаснику процесу сенсу його місії, об'єднання з метою досягнення певних результатів перетворює загальну діяльність у усвідомлену і творчу працю [78].

Важливим питанням при управлінні педагогічним колективом закладу освіти є визначення результатів спільної діяльності. О. Янко виділяє три рівні управління за результатами:

- Перший рівень визначається вмінням бачити місію дошкільного закладу. На цьому рівні важливо забезпечити ефективність його діяльності.
- Другий рівень передбачає результат, який слід розглядати з точки зору якості та кількості послуг і самої продукції.
- Третій рівень передбачає розглядати результат з позиції споживачів (батьків і дітей), виходячи із задоволення їхніх запитів [78].

Таким чином, управління за результатами являє собою цілеспрямовану взаємодію керуючої та керованої підсистем для досягнення запрогнозованих результатів.

Отже, усі організаційно-педагогічних умови забезпечення ефективної роботи педагогічного колективу закладу дошкільної освіти виявляють свою взаємозалежність і мають бути створені саме в сукупності, оскільки перша з них зумовлює дієвість наступної та в єдності з нею забезпечує реалізацію третьої. Тобто, якщо в педагогічному колективі не налагоджено конструктивної й творчої взаємодії між керівником та педагогами на засадах партнерства, що спирається на соціально-професійну відповідальність кожного з працівників, а не лише керівника закладу освіти, якщо немає зацікавленості кожного в результатах спільної справи, ні про яку сприятливу для педагогічних інновацій атмосферу не можна говорити, а відтак, і сам освітній процес, приречений на застарілі підходи, ніколи не відповідатиме сучасним вимогам. І навпаки, високоякісний освітній процес у закладі дошкільної освіти є результатом дій творчого, з високим рівнем інноваційної культури педагогічного колективу, що постійно працює над удосконаленням професійної майстерності, уболіває за спільний результат, який стає можливим лише за умов партнерських стосунків керівника з підлеглими, які діють єдиною командою [58].

## **2.2. Роль керівника у забезпеченні управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти**

У контексті забезпечення діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти особлива роль відводяться завідувачу як особі, яка професійно здійснює управління як доцільну, активну взаємодію з учасниками освітнього процесу, спрямовану на координацію, узгодженість зусиль, впорядкування системи (закладу дошкільної освіти) та переведення її на більш високий якісний рівень. Основне завдання керівника полягає у тому, щоб спроектувати та підтримувати таке середовище закладу, в якому люди під час спільної діяльності мотивуються працювати ефективно в напрямі досягнення цілей [78].

Отже сьогодні формується соціальне замовлення на тип керівника закладу освіти, здатного не лише проявляти ініціативу, творчість, іти на ризик, брати на себе відповідальність, але й уміти створювати та підтримувати в колективі сприятливу психологічну атмосферу, спонукати, заражати своїми діями педагогічних працівників на нові досягнення [61].

Психолого-педагогічні аспекти розвитку особистості керівника закладу освіти розкрито у працях В. Весніна, Л. Карамушки, О. Кузьміна, В. Семиченко та інших науковців. Науковці вважають наріжними для менеджера освіти якостей, об'єднаних у три групи, а саме:

- професійні (ті, якими повинен володіти керівник для успішного виконання функціональних обов'язків: високий рівень освіти, досвід роботи, широта світоглядних інтересів, ерудованість, прагнення до власного вдосконалення, критичність, прагнення нового, вміння логічно пояснити думку, планування своєї діяльності особистісні та ділові (конкретний перелік цих якостей визначається рівнем управління та характером управлінської діяльності);

- особистісні, що розглядаються як передумова ефективного керівництва (високий рівень внутрішньої культури та моральної рефлексії, фізичне та психічне здоров'я, наявність почуття емпатії, доброзичливість у

ставленні тих, хто оточує, оптимізм, упевненість у собі);

– ділові, що є показником професійності керівника (уміння організувати та скоординувати роботу, поставити завдання і проконтролювати його виконання, честолюбство, лідерство, особиста незалежність, сміливість, рішучість, наполегливість, воля, уміння повести за собою, ініціативність та оперативність у вирішенні проблем, мобільність, уміння володіти собою, прагнення до нововведень) [62, с. 70].

Отже, складовими ефективної управлінської діяльності щодо створення сприятливої психологічної атмосфери в педагогічному колективі закладу дошкільної освіти є:

- уміння керівника залучати педагогів до планування управлінської діяльності;
- надання педагогам самостійності в роботі;
- заезпечення кваліфікованої допомоги;
- демонстрація особистого прикладу педагогічної майстерності;
- об'єктивна, доброзичлива оцінка діяльності кожного педагогічного працівника;
- позитивне мислення й оптимістичне прогнозування;
- сприяння розв'язанню конфліктних ситуацій;
- створення творчої, ділової атмосфери в педагогічному колективі;
- турбота про задоволення найважливіших потреб педагогічних працівників;
- об'єктивне ставлення до всіх;
- моделювання стилей спілкування, керівництва;
- культивування етичної та соціально-комунікативної культури тощо [62, с. 70].

У зазначеному контексті йдеться про підвищення управлінської культури керівника закладу дошкільної освіти, що передбачає вирішення таких завдань:

1) розкриття психолого-педагогічних, методичних і управлінських засад діяльності завідуючої та методиста в галузі управління розвитком педагогічного колективу та створення умов для підвищення якості освітнього процесу в закладі;

2) розкриття здібностей управління розвитком кожного педагога в дошкільних установах різних видів та вдосконалення якості методичної служби в них, оволодіння технологією управління якістю роботи за цілями і результатами, враховуючи специфіку закладу освіти;

3) формування культури управління розвитком педагогічного колективу дошкільного закладу, оволодіння соціально-психологічними методами роботи з педагогічним колективом і теорією поведінкового менеджменту та ін. [22].

Керівник закладу дошкільної освіти має орієнтуватися у своїй роботі на таку управлінську систему, що спрямовується безпосередньо на розвиток особистості кожного педагога, стимулює творчість, самостійність, самопізнання кожного члена колективу. Демократичний, гуманістичний підхід до управління передбачає застосування методів стимулювання, переконання, довіри, завдяки чому досягається високий рівень якості, результативності роботи всього педагогічного колективу [56]. Організація в такій системі управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти спрямована на формування не лише керованої, але й керуючої підсистеми, розподіл і кооперація праці в якій мають здійснюватися на вищому рівні. Чіткий, продуманий розподіл і кооперація праці керівника закладу дошкільної освіти попереджує дублювання фахівцями діяльності один одного, дають можливість охопити всі ланки організації керування [19].

Взаємодію керівника закладу дошкільної освіти з педагогічним колективом забезпечує стиль керівництва, який відіграє важливі адаптаційні функції та сприяє врахуванню умов виконання діяльності, що здійснюється цим колективом [28, с. 60]. Стиль керівництва характеризує

стан і взаємодію керівника та його підлеглих.

Взаємодія керівника та педагогічного колективу виступає як функціонування та розвиток освітньої системи, який сприяє добровільному й ативному включенню педагогів у процес розвитку. Цьому відповідає партисипативний характер управління (співуправління) у прийнятті стратегічних рішень управління, коли всі суб'єкти процесу стають і суб'єктами управління. Отже, реалізація керівником завдань управління здійснюється на засадах демократизму. Ініціативність, активність, творча самореалізація всіх суб'єктів діяльності перетворює адміністративне управління в демократичне співуправління, надає йому суспільно-державного характеру [23].

Управлінська діяльність керівника закладу дошкільної освіти багатогранна, охоплює всі процеси, що відбуваються в закладі освіти, й відрізняється великою складністю та динамізмом, і тому керівникові необхідно вживати ефективні способи оцінювання діяльності освітнього закладу, виявляючи позитивні та негативні чинники впливу на якість роботи закладу дошкільної освіти. Вагомим є впровадження у практику роботи стратегічного плану дій та забезпечення ефективності запланованих дій, що гарантують якість заходів. Це є невід'ємною частиною ефективної роботи дошкільного закладу [10].

Важливою умовою забезпечення діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти є об'єктивна оцінка керівником діяльності кожного з педагогів, для чого керівник має забезпечити:

- наявність професійних перспектив (педагогічний колектив повинен діяти системі, що відкриває перед ним нові горизонти, спонукає до пошуку, висування гіпотез, актуалізує потребу в самостійному русі вперед);

- рівноцінність представленості у педагогічній діяльності різних об'єктів і явищ природи, культурних надбань, інформації про людей різного віку, статі, етнічної належності, спорідненості, роду занять, їх

особисте життя, ідеали, бажання, ставлення;

– забезпечення ступеню свободи та самостійності у професійній діяльності (розширення можливостей для вільного висловлювання, самовираження, самовизначення, самопрезентації, відстоювання власної позиції) [24].

Отже сучасний заклад дошкільної освіти потребує мобільного, свідомого керівника педагогічного колективу, відкритого інноваціям, здатного змінюватися, враховувати нові вимоги, з чіткою педагогічною позицією, спроможного відповідально самовизначатися, здатного визначати чіткі наукові засади, що слугують підґрунтям цього процесу, враховувати сучасні тенденції розвитку дошкільної освіти. Важливо, щоб свої функції керівник педагогічного колективу закладу дошкільної освіти пов'язував не лише з управлінням і контролем, а й зі створенням сприятливих умов для розвитку кожного свого колеги з його індивідуальними особливостями, досвідом роботи, здатностями до різних видів діяльності [30].

Н. Коломінський вважає ознаками сильного керівника такі здатності:

- встановити й підтримувати професійні відносини на діловому рівні;
- бути лідером;
- будувати й підтримувати систему комунікацій в організації, тримувати інформацію з надійних джерел й ефективно її оцінювати;
- приймати нестандартні управлінські рішення в умовах, коли альтернативні варіанти дій незрозумілі або сумнівні;
- знаходити оптимальний варіант рішення в умовах обмеженого часу;
- йти на виправданий ризик і на впровадження нововведень в управлінську діяльність з метою забезпечення більшої ефективності діяльності педагогічного колективу;
- забезпечувати участь членів колективу в обговоренні проблем, відмовитися від своєї точки зору, якщо доведуть, що вона не оптимальна;
- обговорювати свої якості, приймати зауваження, але при цьому

зберігає впевненість у собі;

- з витримкою ставиться до перемог і поразок;
- виходити переможцем без почуття поразки і прийнятися за вирішення нових проблем;
- утримувати високий рівень зусиль;
- висловлювати підлеглим тільки конструктивну критику, прагнучи допомогти їм краще виявити себе професійно;
- захищати особисту гідність своїх підлеглих, жорстко припиняти будь-які спроби нанесення їм морально-психологічних травм;
- викликати до себе прихильність;
- бути прикладом в ефективності використання робочого часу, ділитися зі своїми колегами раціональними прийомами досягнення цього;
- ясно, точно, коротко виражати думки словами;
- бачити зміни, що відбуваються навколо нього;
- нести відповідальність за доручені справи;
- демонструвати відкритість для спілкування з усіма підлеглими, ути уважним до їхніх ділових пропозицій;
- виражає схвалення у різноманітних формах;
- ретельно продумувати роботу зі створення умов для професійної самореалізації педагогів, забезпечувати умови для їхньої кар'єри;
- розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника між сторонами, врегульовувати неприємності, що породжуються психологічним стресом, але не поспішає включатися в розв'язання міжособистісних конфліктів (ними займаються його заступники) [33].

Важливою складовою процесу управління закладом освіти, як вважають Н. Курочка та Н. Омельченко, є мотивація діяльності педагогів, стимулювання їх роботи, спрямованої на підвищення якості навчання й виховання дітей. Він показує декілька шляхів посилення мотивації діяльності педагога:



- 1) створення сприятливих умов для задоволення актуальних матеріальних потреб педагогів;
- 2) забезпечення найважливіших соціальних потреб у спілкуванні, повазі, визнанні, увазі, досягненні успіхів;
- 3) створення умов для творчості, особистісного зростання, самоактуалізації педагога як неповторної індивідуальності [46].

Отже, провідна роль у забезпеченні ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти належить його керівникові, який у своїй діяльності має спиратися на гуманістичні та демократичні принципи керівництва; легко адаптуватися у взаєминах з підлеглими; виявляти професійну дієвість, креативність, конфліктологічну грамотність, упроваджувати новітні технології управління, забезпечувати сприятливі умови для реалізації організаційних та педагогічних умов забезпечення ефективної діяльності дошкільного навчального закладу.

### **2.3. Досвід забезпечення ефективного управління педагогічним колективом приватного закладу дошкільної освіти (на прикладі Дитячого садка «Sweet Kids» м. Києва)**

Успішна реалізація завдань закладу дошкільної освіти значною мірою залежить від організаційної діяльності керівника, від його знань та здатності забезпечити ефективне керівництво та контроль за діяльністю педагогічного колективу. Керівник несе відповідальність не лише за себе, а й за свій колектив, за кожного працівника окремо, за кожну дитину, яка виховується чи навчається в закладі.

Приватний заклад дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва розрахований на 150 місць, контингент вихованців дитячого закладу представлений дітьми 1.5-3 роки та дошкільного – 3-7 років. Загальний склад – 120 дітей.

Дошкільний заклад в своїй діяльності керується:

- Конституцією України;

- Законом України «Про освіту»;
- Законом України «Про дошкільну освіту»;
- Основами законодавства України про охорону здоров'я;
- Положенням про дошкільний навчальний заклад України, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12.03.2003 р. № 305;
- Нормативними і програмно-методичними матеріалами Міністерства освіти і науки України і Міністерства охорони здоров'я України;
- Статутом закладу освіти.

Для вирішення стратегічних завдань, створення найкращих умов всебічного розвитку та здібностей дітей дошкільного віку зусилля педагогічного колективу в 2020-2021 навчальному році було спрямовано на вирішення таких завдань:

1. Здійснення патріотичного виховання дітей дошкільного віку відповідно до Концепції національно-патріотичного виховання дітей та молоді, змісту чинних програм розвитку, виховання та навчання дітей.

2. Формування основ загальної культури дітей дошкільного віку шляхом впровадження сучасних технологій та створення умов для пізнавальної діяльності.

3. Забезпечення у дітей усвідомленого ставлення до свого фізичного, психічного, духовного й соціального здоров'я, реалізації освітніх цілей у сфері фізичного розвитку.

4. Забезпечення наступності в реалізації завдань громадянського виховання між дошкільною та початковою ланками.

Для розкриття та повноцінної реалізації даних завдань керівник та педагогічний колектив у цілому забезпечували протягом 2020-2021 н.р. в дошкільному закладі оптимальні умови для входження дітей у соціум:

- розробили чіткі плани роботи;
- удосконалювали роботу щодо створення предметно-ігрового

середовища та психологічного комфорту для перебування дітей у закладі, проводили роботу з покращення матеріально-технічної бази;

– підвищували ефективність форм роботи, спрямованої на безпеку життєдіяльності дітей;

– враховували вікові та індивідуальні особливості кожної дитини під час підготовки і проведення навчальних занять та виховних заходів;

– дотримувались системності та послідовності у роботі з дитячим колективом та в індивідуальній роботі з кожною дитиною;

– працювали над підвищенням рівня роботи, спрямованої на формування емоційно-позитивного спілкування в дитячому колективі;

– працювали над підвищенням рівня партнерства та взаємодії між педагогами, батьками та дітьми;

– підвищували теоретичний рівень і фахову підготовку педагогів, рівень самоосвіти.

Штат заклад дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва становить 17 осіб, з них: музичних керівника – 1, вихователів – 15. Мають вищу педагогічну освіту 14 вихователів, з них фахову вищу освіту – 7, середньо спеціальну – 2, здобувач вищої освіти – 1.



*Рис. 2.3. Освіта педагогів закладу дошкільної освіти «Sweet Kids»*

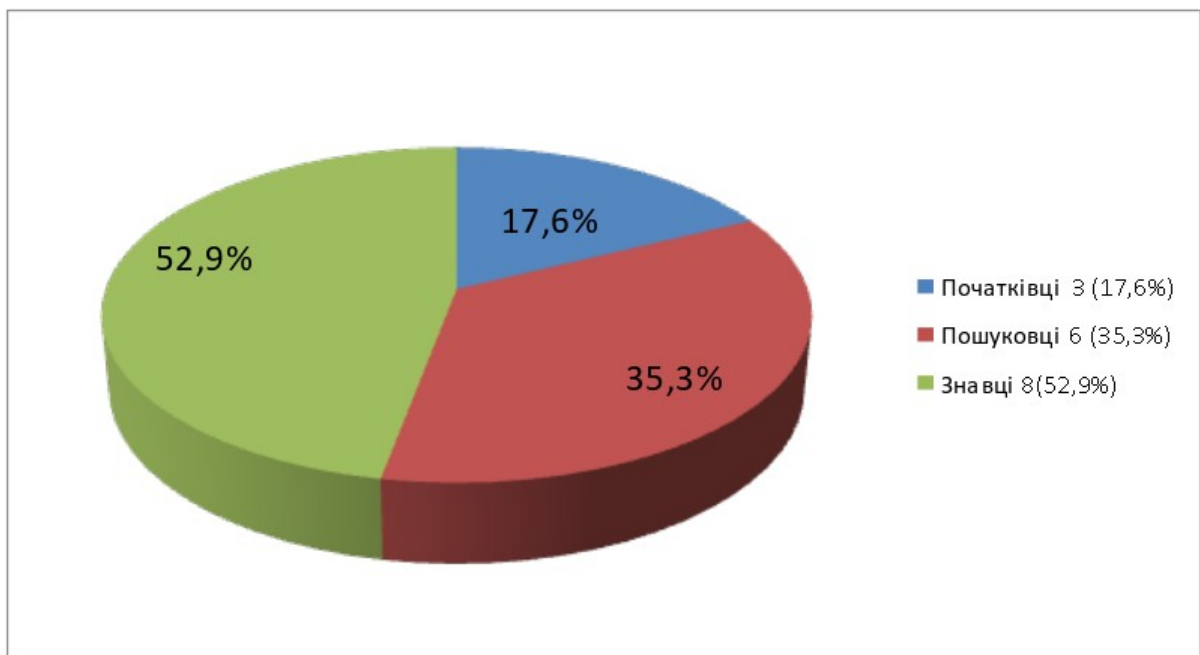
### м. Києва

У числі педагогів дошкільного закладу: «спеціалістів I категорії» – 5 осіб, «спеціалістів II категорії» – 4 особи, «спеціалістів» – 7 осіб, «вихователь-методист» – 1.

Усі педагоги систематично працюють над вдосконаленням своєї фахової майстерності, відвідують семінари, педагогічні ради, впроваджують перспективний педагогічний досвід у практичній діяльності.

7 педагогів мають стаж педагогічної роботи понад 20 років, 1 – понад 10, 1 – понад 5 та стаж роботи до 5 років мають 6 педагогів.

Професійні групи вихователів, виходячи з критерію педагогічного досвіду, представлено в діаграмі (рис. 2.4).



**Рис.2.4. Професійні групи вихователів закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва**

Управління педагогічним колективом Закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва дотримується Європейської моделі менеджменту, яка має наступні характеристики:

1. Індивідуальний характер прийняття рішень керівником.
2. Індивідуальна відповідальність.
3. Суворо формалізована структура управління.
4. Чітко формалізована процедура контролю.
5. Індивідуальний контроль керівника.
6. Швидка оцінка результату праці та службове зростання.

Основною формою контролю за діяльністю закладу дошкільної освіти є державна атестація, що проводиться один раз на десять років у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Контроль за дотриманням дошкільним закладом державних вимог щодо змісту, рівня й обсягу дошкільної освіти здійснюється Департаментом освіти міста Києва.

В дошкільному закладі здійснюються різні види внутрішнього контролю. При організації контролю використовується диференційований підхід, тобто враховуються специфічні та індивідуальні якості педагогів, дотримання єдиних вимог.

Здійснення відбувається згідно річного плану затвердженого на педагогічній раді. Щомісячно проводиться аналіз планів та сіток навчально-виховної роботи з дітьми.

Протягом року постійно проводиться контроль за харчуванням, за захворюваністю дітей, проведенню роботи по формуванню у дітей культурно-гігієнічних навичок, здійснюється медико-педагогічний контроль за фізкультурними заняттями. Здійснюються тематичні перевірки.

Підсумки контролю своєчасно доводяться до відома педагогічного колективу, батьківської громади. Також здійснюється контроль за прийнятими рішеннями.

У 2020-2021 навчальному році атестувалося педагогів 12% від загальної кількості педагогів закладу дошкільної освіти. За результатами атестації у педагог Н.Ковченко пройшла курси підвищення кваліфікації з теми «Здоров'єзберігаючі технології» та отримала кваліфікаційну

категорію «спеціаліст 2 категорії»; підтвердила кваліфікаційну категорію «спеціаліст 1 категорії» вихователь Т.Мулешко; отримала кваліфікаційну категорію «спеціаліст 1 категорії» музичний керівник Л. Нунчак.

В наслідок атестації загальна фахова майстерність педагогів підвищилась на 12 % і складає 86%.

Протягом навчального року атестаційною комісією у кожного вихователя були відвідані відкриті заняття, інші заходи (виступи на педрадах, семінарах, робота з батьками); проведене комплексне вивчення стану роботи в групах, де працюють педагоги, перевірено ведення індивідуальної документації.

Особливу увагу у закладі дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва приділено роботі з молодими фахівцями. З молодими педагогами була проведена такі заходи: анкетування молодого спеціаліста; тестування молодих педагогів на виявлення рівня знань методик, освітніх програм; проведено індивідуальні консультації та індивідуальні бесіди з поточних проблем; ознайомлення з науковою літературою; допомога у складанні календарного та щоденного планування; допомога в оформленні розвивального середовища, створенні батьківських куточків; спостереження за роботою молодого спеціаліста з метою внесення корективів, надання порад.

Молоді спеціалісти активно вивчали розвиваючу педагогіку оздоровлення, розробляли та проводили інтегровані заняття за всіма розділами програми, відвідували заняття з формування мовленнєвої компетентності дитини, з розвитку фізичних здібностей дітей дошкільного віку, використовували новітні методи роботи з дітьми на заняттях, прогулянці, спільній діяльності з дітьми, працювали в методичному кабінеті.

Педагогічний колектив продовжує працювати над формуванням професійної компетентності шляхом заохочення педагогів до самостійної самоосвітньої діяльності, постійного самовдосконалення та саморозвитку.

Зусилля педагогічного колективу в 2020 – 2021 навчальному році було спрямовано на активізацію роботи з формування стійкої мотивації педагогів до самоосвітньої та творчої діяльності; до роботи в умовах оновленого змісту та реалізації особистісно орієнтованої моделі дошкільної освіти; впровадження сучасних педагогічних технологій щодо морально – етичного розвитку особистості дитини, спрямування освітнього процесу на досягнення дітьми повноцінного розвитку, зміцнення їх здоров'я шляхом взаємодії педагогів і батьків.

Пошук композиції рішення організації навчання вихователів мало вигляд інтегрованого процесу, що припускало варіації вже відомих методів роботи з інтерактивними. Під час інтерактивної взаємодії відбувалося не тільки накопичення знань, а також формувався механізм самореалізації кожного вихователя. Крім того, методична робота організована за допомогою інтерактивних заходів не тільки насичувала її зміст, а у певній мірі впливала на якість безпосередньої роботи з дітьми.

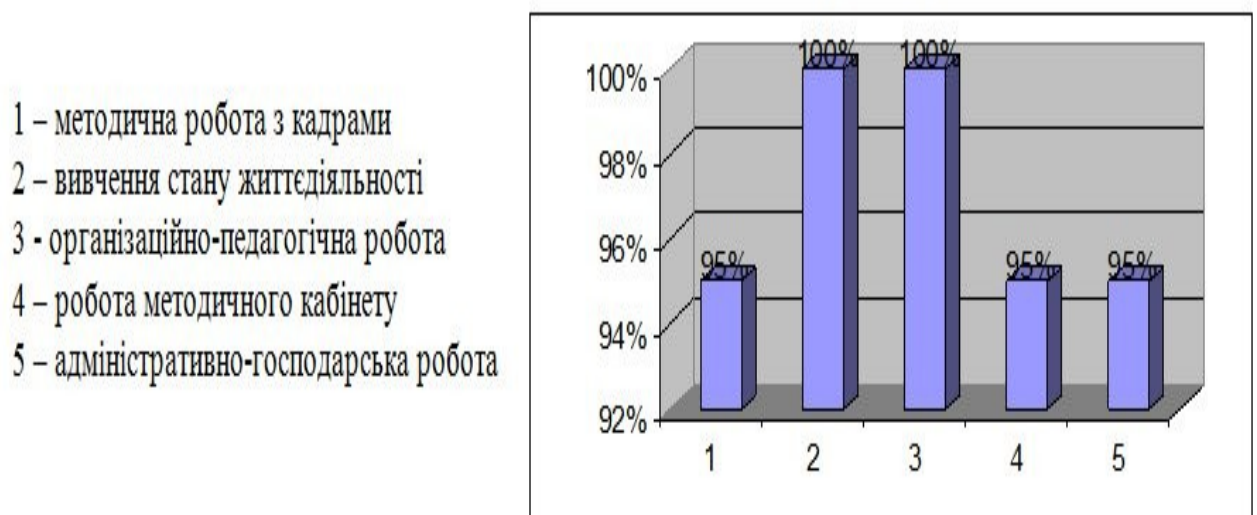
Управління методичною роботою здійснюється у закладі освіти наступним чином:

- методична робота планується під час складання річного плану роботи на навчальний рік;
- питання про стан методичної роботи в дошкільному навчальному закладі обговорюється за нарадах та засіданнях педагогічної ради;
- педагогічний колектив закладу дошкільної освіти бере участь у роботі методичних об'єднань, семінарах, тощо;
- адміністрація відвідує заняття педагогів та узагальнює їх досвід роботи;
- на початку навчального року створюється атестаційна комісія, яка працює цілий рік, розглядаючи питання доурсової, курсової та післякурсової підготовки педагогів.

Кількісний і якісний аналіз оцінювання методичних заходів, проведених упродовж навчального року показав, що всі вони носили

науково-методичний і пізнавальний характер, сприяли підвищенню професійної компетентності педагогів. За допомогою аналізу, шляхом розкладання предмета на складові частини нам вдалося зробити оцінку виконання запланованих методичних заходів, яка подана на рисунку 2.5.

Упродовж року у заклад дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва активно вирішувалася проблема національно-патріотичного виховання дитини засобами народних традицій та звичаїв рідного краю. Цій темі була присвячена педагогічна нарада «Формування духовно-моральних якостей, національної свідомості вихованців у процесі ознайомлення з традиціями рідного краю». Педагоги всіх вікових груп показали різноманітну організовану діяльність дітей, були використані ефективні методи та прийоми активізації їх діяльності. Значущими в системі патріотичного виховання у закладі дошкільної освіти стали дидактичні ігри, випуск спільних міні-газет, малювання родових дерев «Моя Батьківщина-Україна».



**Рис.2.5. Оціна виконання запланованих методичних заходів у заклад дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва**

Протягом навчального року постійною турботою педагогів було формування у дітей здорового способу життя та фізичного розвитку малят. Для реалізації завдань оздоровчого процесу використовували такі



заходи:

- створення умов для емоційного благополуччя дитини;
- побудова освітньої діяльності в динамічному режимі, а також спеціальні оздоровчі заходи (вправи з формування правильного дихання, вправлення у швидкості рухів, витривалості, гнучкості, силі, загартовувальні процедури);
- вправи з формування правильної постави, профілактики плоскостопості, масаж, аромотерапія під час ранкової гімнастики, горіховий масаж тощо).

Проте зазначена робота проводилася не систематично, потребує подальшої розробки різноманітних заходів для кожної вікової групи, а також постійного контролю.

На виконання завдання щодо впровадження в освітній процес інформаційно-комп'ютерних технологій, спрямованих на професійне зростання педагогів та формування основ інформаційної культури у дітей дошкільного віку було проведено педагогічну нараду «Розвиток інноваційного освітнього простору». Використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітній діяльності дошкільного закладу, де педагоги закріпили знання про використання інформаційно-комунікативних технологій в освітньо-виховному процесі. Проведено практичний педагогічний ринг «Екскурс в інформаційно-комунікаційні технології», розроблено систему роботи з особливостей проектування мультимедійних презентацій для використання в роботі з дітьми дошкільного віку. Для підвищення рівня оізнаності педагогів щодо забезпечення психолого-педагогічного супроводу розвитку дитини у відповідності з Державним стандартом дошкільної освіти було проведено методичний міст «Формування дошкільної зрілості дошкільника».

Спрямовуючи освітній процес на виконання головних завдань адміністрацією закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва протягом року здійснювались різні форми методичної роботи й контролю щодо

організації ефективності освітнього процесу.

Протягом 2020-2021 навчального року заклад дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва продовжував працювати над проблемою модернізації освітнього процесу шляхом забезпечення цілісного розвитку особистості дитини та ефективного впровадження в практику особистісно орієнтованої моделі виховання.

Здійснюючи планомірну роботу за даною темою, підвищилась фахова майстерність педагогів, поповнилось матеріально-технічне, методичне забезпечення.

Аналіз змісту освітнього процесу педагогічного колективу надав можливість забезпечити цілісний розвиток особистості дитини: психофізичний, інтелектуальний, емоційно-моральний, соціально-особистісний, використовуючи прийоми розвивального навчання, розвиваючи інтелектуальні здібності, підвищуючи культуру мислення та формуючи інтерес до творчої діяльності.

Протягом навчального року використовувались сучасні, інтерактивні форми роботи з педагогами такі, як «Тренінг», «Педагогічний аукціон». Це надало можливість спонукати педагогів до самореалізації, творчо підходити до організації навчально-виховного процесу.

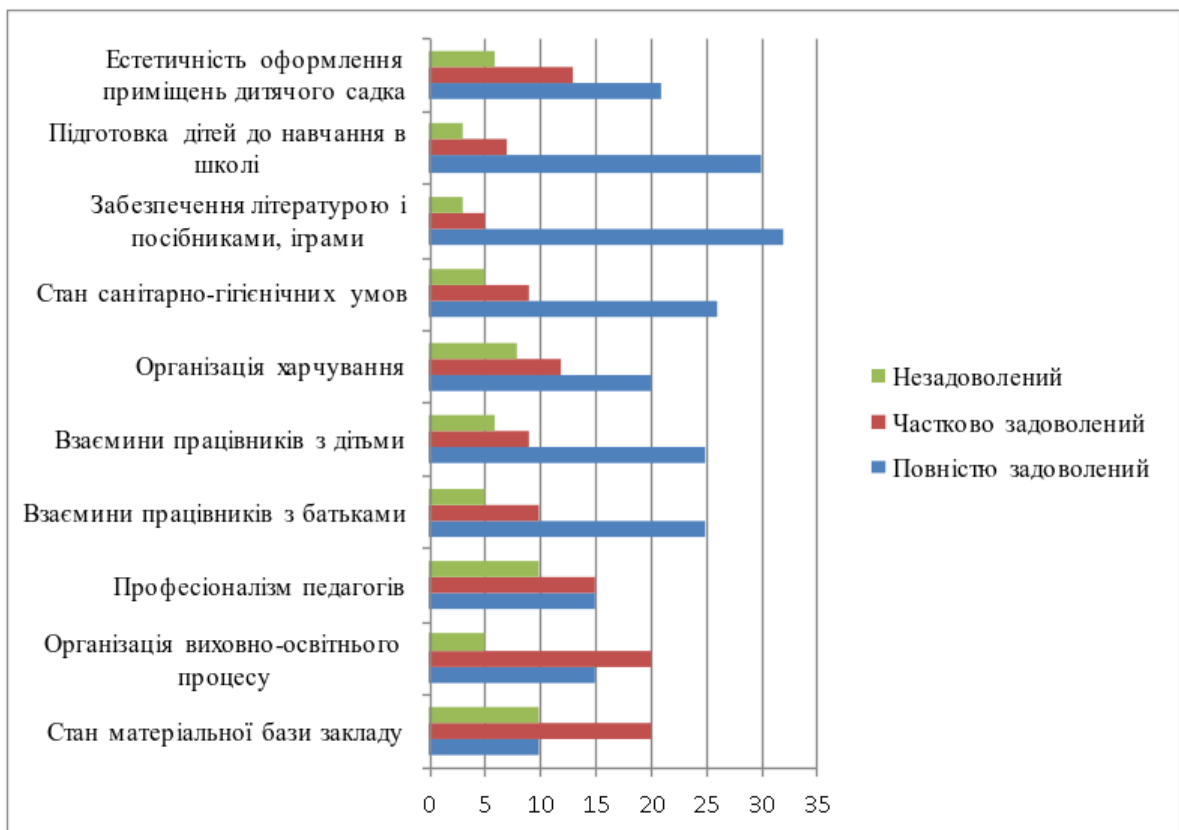
З метою вивчення ступеню ефективності діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва з позиції батьків вихованців, нами було запропоновано анкети, що виявляли ступінь задоволеності батьків діяльністю закладу. Дослідження складалося з двох етапів. На першому етапі батькам пропонувалося оцінити власний ступінь задоволеності діяльністю дошкільного закладу за такими критеріями:

- 1) стан матеріальної бази закладу;
- 2) організація виховно-освітнього процесу;
- 3) професіоналізм педагогів;
- 4) взаємини працівників з батьками;
- 5) взаємини працівників з дітьми;

- 6) організація харчування;
- 7) стан санітарно-гігієнічних умов;
- 8) забезпечення літературою і посібниками, іграми;
- 9) підготовка дітей до навчання в школі;
- 10) естетичність оформлення приміщень дитячого садка.

На другому етапі було здійснене анкетування батьків вихованців закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва з метою визначення сутнісних характеристик ступеня задоволеності батьків діяльністю дошкільного навчального закладу. Анкету подано у додатку В.

Рейтинг задоволеності батьків якістю навчальних послуг закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва представлений у вигляді діаграми (рис. 2.6).



**Рис 2.6. Рейтинг задоволеності діяльністю заклад дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва**

Як видно з діаграми станом матеріальної бази закладу дошкільної

освіти «Sweet Kids» м. Києва повністю задоволені 10 батьків (25%), частково задоволені 20 батьків (50%) та не задоволені 10 батьків (25%). Організацією освітньо-виховного процесу задоволені 15 осіб (37,5%), частково задоволені 20 осіб (50%), не задоволені 5 осіб (12,5%). Взаєминами працівників з батьками повністю задовольняють 25 батьків (62,5%), частково задоволені 10 батьків (25%), не задоволені 5 батьків (12,5%). Взаєминами працівників з дітьми повністю задоволені 25 респондентів (62,5%), частково задоволені 9 респондентів (22,5%), не задоволені 6 респондентів (15%). Станом санітарно-гігієнічних вимог задоволені 26 респондентів (65%), частково задоволені 9 респондентів (22,5%), не задоволені 5 респондентів (12,5%). Підготовкою дітей до навчання в школі задоволені 30 батьків (75%), частково задоволені 7 батьків (17,5%), не задоволені 3 батьків (7,5%). Професіоналізмом педагогів повністю задоволені 15 осіб (37,5%), частково задоволені також 15 осіб (37,5%), не задоволені ступенем професіоналізму педагогів 10 осіб (25%).

У ході дослідження, що проводилося з батьками вихованців закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва можна зробити наступний висновок: більшість батьків задоволена санітарно-гігієнічними умовами праці, змістом стратегічного планування діяльності закладу дошкільної освіти, задоволені рівнем культури спілкування з педагогами та адміністрацією закладу. Керівництву необхідно звернути увагу на систему внутрішнього контролю закладу дошкільної освіти, та на якість методичної допомоги, та допомоги з боку завідуючої дошкільним закладом.

Отже, після проведення дослідження якості освітніх послуг закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва, ми дійшли висновку, що у закладі загалом сприятливий стан управління, але він потребує подальшого розвитку оскільки існують проблеми пов'язані з культурою взаємодії адміністрації з батьками та педагогами.

## Висновки до розділу 2

Вивчення сутності й змісту організаційно-педагогічних умов забезпечення ефективної діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти засвідчило, що їх створення залежить від розуміння керівником і колективом стратегічних цілей розвитку закладу, ставленні керівника до педагогічного колективу як суб'єкта управлінської діяльності, ролі колективу в управлінні якістю роботи закладу; у рівнях організації та характері методичної роботи з педагогами, ступені опанування педагогами інноваційних технологій дошкільної освіти, рівня готовності до здійснення освітнього процесу на засадах особистісно орієнтованої освітньої парадигми; у показниках особистісних та освітніх досягнень вихованців дошкільних закладів.

Ефективною є діяльність педагогічного колективу того дошкільного закладу, керівник якого у своїй діяльності демонструє демократичний стиль управління, мотивує педагогів до підвищення власного професійного рівня, активних творчих пошуків та самовдосконалення; форми методичної роботи з членами педагогічної команди відповідають рівню їх взаємин, її зміст та організація спрямовуються на розвиток творчості педагогів, адресну допомогу окремим вихователям, забезпечення інноваційного клімату.

У розділі схарактеризовано діяльність педагогічного колективу закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва. Її аналіз засвідчив, що педагогічна діяльність колективу протягом 2020-2021 р. відповідає сучасним педагогічним ідеям та охоплювала всю освітню роботу. Діяльність керівництва закладу дошкільної освіти спрямовувалася на підвищення професійної компетентності педагогів, впровадження сучасних інноваційних технологій та компетентісно спрямований підхід у навчанні та вихованні дітей дошкільного віку.

Результати формувального експерименту, проведеного у закладі

дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва засвідчили, що достатньо висока оцінка діяльності закладу освіти батьками вихованців обумовлена постійною турботою керівництва про зміцнення матеріально-технічної бази, удосконалення освітнього процесу та постійною турботою про професійне зростання педагогів.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У роботі схарактеризовано організаційно-педагогічні умови ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти. Розкрито базові поняття дослідження («управління», «управлінська діяльність», «ефективність», «умови ефективного управління закладом освіти») та уточнено зміст поняття «ефективність управління» як результативність функціонування закладу дошкільної освіти.

Розкрито складність поняття «ефективність діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти» та схарактеризовано його зміст у контексті діяльності об'єктів та суб'єктів управлінського процесу (вихованців, їхніх батьків, педагогів, керівництва закладу дошкільної освіти).

Приватний заклад дошкільної освіти розглянуто в роботі як відносно самостійну організацію, яка функціонує на кошти батьків вихованців, що створює специфічні умови його діяльності. У закладі працює висококваліфікований згуртований колектив однодумців, який здійснює освітню роботу, упроваджуючи останні досягнення педагогічної науки в практику й забезпечує умови для всебічного розвитку особистості дошкільників. Оцінка ефективності управління педагогічним колективом закладом дошкільної освіти складається з оцінки управлінської діяльності керівника, його професійної компетентності, рівня сформованості організаційно-управлінських умінь, ступеня та характеру взаємодії керівника з педагогічним колективом закладу освіти, що забезпечує якісну роботу всього педагогічного колективу.

Проаналізовано нормативно-правову базу функціонування приватного закладу дошкільної освіти, в межах якої визначено мету й завдання дошкільної освіти, теоретичні засади діяльності закладів дошкільної освіти. Зазначено, що ефективність управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти може бути досягнена за умов широкого

застосування ідей демократії, об'єктивності, системності й систематичності, індивідуального підходу, врахування індивідуальних психологічних особливостей які базуються на принципах особистісно-орієнтованого підходу до педагога.

Розкрито особливості управління приватним закладом дошкільної освіти як відкритою соціальною системою, що діє в умовах постійної зміни чинників зовнішнього середовища, відчуває на собі стани й проблеми цілісної системи, орієнтується на потреби замовників, прагне своєчасно передбачати та розв'язувати ключові завдання свого розвитку, виявляти та оцінювати реальну якість дошкільних освітніх послуг, їх відповідність державним вимогам. Розглянуто та схарактеризовано чинники, що впливають на діяльність закладу освіти. Розкрито роль та значення зв'язку закладу дошкільної освіти з батьківською громадськістю, загальноосвітньою школою, органами соціального захисту, позашкільними установами у забезпеченні його ефективного функціонування.

Визначено та схарактеризовано організаційно-педагогічні умови забезпечення ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти як сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають (сприяють або гальмують) успішне його функціонування та розвиток, реалізацію поставлених завдань. Встановлено, що до таких чинників належать: командний дух та сприятливий психологічний клімат в колективі, відсутність деструктивних конфліктів; висока стійка внутрішня мотивація до професійної діяльності та продуктивна активність співробітників; повага та інтерес один до одного; культура відкритої професійної комунікації, готовність висловити критику, запропонувати власні ідеї, здатність конструктивно розв'язувати конфлікти, йти на компроміс, відкритість тощо).

Акцентовано увагу на тому, що важливою умовою забезпечення ефективності діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти є управління за результатами, що являє собою систему управління і



розвитку, за допомогою якої досягаються результати, узгоджені між усіма членами педагогічного колективу дошкільного закладу. Зазначено, що роз'яснення кожному учаснику управлінського процесу сенсу його місії, об'єднання з метою досягнення певних професійних результатів перетворює загальну діяльність в усвідомлену і творчу працю.

Зазначено, що провідна роль у забезпеченні ефективного управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти належить його керівникові, який у своїй діяльності має спиратися на гуманістичні та демократичні принципи керівництва; легко адаптуватися у взаєминах з підлеглими; виявляти професійну дієвість, креативність, конфліктологічну грамотність, упроваджувати новітні технології управління педагогічним колективом, забезпечувати сприятливі умови для реалізації організаційних та педагогічних умов забезпечення ефективної діяльності педагогічного колективу закладу дошкільної освіти. Уточнено та схарактеризовано комплекс принципів, які складають основу для управлінської діяльності керівника закладу освіти у межах виконання ним комплексу управлінських функцій. До таких принципів належать: принципи демократизації та гуманізації управління педагогічними системами; системності та цілісності в управлінні; раціонального поєднання централізації й децентралізації; принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю; об'єктивності та повноти інформації в управлінні педагогічними системами тощо).

Розкрито досвід забезпечення ефективного управління дошкільним навчальним закладом (на прикладі закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва) за напрямками: «Реалізація Базового компоненту дошкільної освіти», «Атестація педагогічних кадрів», «Методична робота», «Робота з молодими педагогами», «Взаємодія з батьками та громадськістю». Діяльність керівництва закладу дошкільної освіти спрямовувалася на підвищення професійної компетентності педагогів, впровадження сучасних інноваційних технологій та забезпечення компетентісно спрямованого

підходу у навчанні та вихованні дітей дошкільного віку.

З метою вивчення задоволеності батьків діяльністю приватного закладу дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва було проведене анкетування, аналіз якого показав, що більшість батьків задоволена санітарно-гігієнічними умовами праці, змістом стратегічного планування діяльності зазначеного закладу дошкільної освіти, задоволені рівнем культури спілкування з педагогами та адміністрацією закладу.

Результати формувального експерименту, проведеного у закладі дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва засвідчили, що достатньо висока оцінка діяльності освітнього закладу батьками вихованців обумовлена постійною турботою керівництва закладу про зміцнення матеріально-технічної бази, удосконалення освітнього процесу та постійною турботою про професійне зростання педагогів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапов И. Г. Социоцентристская и персональноцентристская парадигмы в образовании (культурологический анализ). Личность. Культура. Общество. 2018. Т. 10. С. 265–271.
2. Атестація педагогічних працівників як аспект діяльності вихователя-методиста дошкільного закладу. URL: [http://volodumurivna.at.ua/load/metodichna\\_skrinka/metodichniy\\_kabinet/atestacija\\_pedagogichnikh\\_pracivnikov\\_jak\\_aspekt\\_dijalnosti\\_vikhovatelja\\_metodista\\_doshkilnogo\\_zakladu/19-1-0-49](http://volodumurivna.at.ua/load/metodichna_skrinka/metodichniy_kabinet/atestacija_pedagogichnikh_pracivnikov_jak_aspekt_dijalnosti_vikhovatelja_metodista_doshkilnogo_zakladu/19-1-0-49)
3. Бабіч Н. О. Управління дошкільним навчальним закладом у контексті інноваційного підходу URL: [http://dnz.ucoz.net/blog/babich\\_n\\_upravlinnja\\_doshkilnim\\_navchalnim\\_zakladom\\_v\\_konteksti\\_innovacijnogo\\_pidkhodu/2014-02-04-29](http://dnz.ucoz.net/blog/babich_n_upravlinnja_doshkilnim_navchalnim_zakladom_v_konteksti_innovacijnogo_pidkhodu/2014-02-04-29)
4. Базова програма розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі» / М-во освіти і науки України, Акад. пед. наук України; наук. ред. та упоряд. О. Л. Кононко. К.: Світич, 2018. 430 с.
5. Базовий компонент дошкільної освіти / Науковий керівник: А.М.Богущ, дійсний член НАПН України, проф, д-р пед. наук.; К.: Видавництво, 2012. 26 с.
6. Белая К. Ю. Инновационная деятельность в ДОУ: метод. пособие. М. : ТЦ Сфера, 2005. 64 с.
7. Белая К. Ю. Методическая работа в ДОУ: Анализ, планирование, формы и методы. М. : ТЦ Сфера, 2018. 96 с.
8. Бєленька Г. В. Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності вихователів дошкільних навчальних закладів в умовах ступеневої підготовки : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08. Київ, 2012. 38 с.
9. Бєх І. Д. Виховання особистості: навч.-метод. посіб. : у 2-х кн. Кн. 1 : Особистісно-орієнтований підхід: Теоретико-технологічні засади. К.:

Либідь, 2013. 280 с.

10. Бех В. П., Семененко Л. М. Механізм ціннісно-сміслової детермінації управління навчальним закладом. *Практична філософія*. 2006. № 4 (22). С. 18–26.

11. Бех Ю. В. Філософія управління соціальними системами : монографія. Київ, 2012. 623 с.

12. Беленька Г. В. Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності вихователів дошкільних навчальних закладів в умовах ступеневої підготовки : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08. Київ, 2012.

13. Виноградова Н. А., Микляева Н. В. Управление качеством образовательного процесса в ДООУ : метод. пособие. М. : Айрис-пресс, 2000. 192 с.

14. Гавриш Н. В. Концепція розвитку навчального закладу – запорука успіху. *Дошкільне виховання*. 2015. № 8.

15. Гавриш Н. Сучасне заняття в дошкільному закладі. Луганськ : Альма-матер, 2007. 495 с.

16. Григораш В. В., Касьянова О. М., Мармаза О. І. Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб.: у 2-х ч. Х.: Ранок, 2014. Ч. 1. 160 с.

17. Гриньова В. Аксіологічний підхід до проблеми педагогічної культури майбутнього вчителя. *Шлях освіти*. 2012. № 2. С. 2-6.

18. Гуманізація процесу навчання в школі : навч. посіб. / за ред. С. П. Бондар. 2-е вид., доп. К.: Стилос, 2001. 256 с.

19. Даниленко Л. І. Соціально-педагогічні умови ефективного управління загальноосвітньою школою : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: спец. 3.00.01 «Загальна педагогіка та історія педагогіки». К., 2004. 23 с.

20. Дитина: Програма виховання і навчання дітей від двох до семи років/ наук.кер.проекту: О.В.Огнев'юк, К.І.Волинець; Київ. ун-т ім. Б.Грінченка. 3-є вид., доопр. та доп. К.: Київ. ун-т ім. Б.Грінченка, 2012. 492

с.

21. Дитячий садок: управління / упоряд. Т. Вороніна. 2-е вид., без змін. К. : Вид. дім «Шкільний світ»: Вид. Л. Галіцина, 2006. 128 с.

22. Езопова С. А. Менеджмент в дошкільному освітанні. М. : Академія, 2003. 320 с.

23. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління : курс лекцій. Київ, 2003. 104 с

24. Закон України «Про дошкільну освіту» – Указ Президента України від 1 липня 2001 р. № 2628-111: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>

25. Закон України «Про освіту» – Указ Президента України від 23 травня 1991 № 1060-ХІІ: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

26. Збірник законодавчих і нормативних актів про дошкільну освіту / Упоряд. К. Л. Крутій, Н. В. Погрібняк. 4-те вид., доп. Запоріжжя : ТОВ «ЛПС» ЛТД, 2015. 336 с.

27. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. К. : Либідь, 2014. 424 с.

28. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. К. : Ніка-Центр, 2010. С. 330.

29. Карамушка Л., Філь О. Формування конкурентоздатної управлінської команди як інноваційний напрям управління освітніми організаціями. *Освіта і управління*. 2014. Т. 7. № 1. С. 84 – 96.

30. Качество дошкольного образования : состояние, проблемы, перспективы. М.: Изд-во «ГНОМ и Д», 2014. 240 с.

31. Керівництво дошкільним навчальним закладом: інформ.-метод. матеріали на допомогу керівникові дошк. навч. закладу / упоряд.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, О. Тимофєєва. Тернопіль: Мандрівець, 2016. 168 с.

32. Колісник В.П. Проектний підхід як складова управління на шляху реалізації здоров'язбережувальних технологій «Проектуємо, досліджуємо, пізнаємо». Лозова, ЛДНЗ № 6, 2013. 136 с.

33. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. К. : МАУП, 2010. 286 с.
34. Кононко О. «Я у Світі»: нова світоглядна позиція. Дошкільне виховання. 2019. № 1. С. 5-9.
35. Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С. Філософія управління. Харків, 2018. 524 с.
36. Крижко В. В. Организационно-педагогические условия повышения эффективности деятельности руководителя школы нового типа: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Брянск, 2014. 201 с.
37. Крижко В.В., Мамаєва І. О. Аксіологічний потенціал державного управління освітою. К. : Освіта України, 2015. 205 с.
38. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб. Київ, 2019. 220 с.
39. Крутій К.П., Маковецька Н. В. Управління дошкільним закладом: Організація контролю та керівництва. Вид. 2-е. Запоріжжя : ТОВ «АПС» ЛТД, 2013. 88 с.
40. Крутій К. Маковецька Н. Інноваційна діяльність в сучасному ДНЗ: методичний аспект. *Дошкільне виховання*. 2015. № 5. С. 5 – 7.
41. Крутій К. Л. Концепція постійного контролю за якістю дошкільної освіти. *Вихователь-методист дошкільного закладу*. 2009. № 3. С. 4 – 11.
42. Ладивір С. Педагогіка розвитку – стратегічна лінія модернізації дошкільної ланки освіти. *Вихователь – методист дошкільного закладу*. 2019. № 1. С. 4 – 6.
43. Лікарчук І. Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту. URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/1/statti/1likarchyk/1likarchyk.htm](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/1/statti/1likarchyk/1likarchyk.htm). (Дата звернення: 15.10.2021).
44. Манилюк Ю. С. Креативність як фактор професійної успішності керівника дошкільного закладу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.05 «Соціальна психологія, психологія соціальної роботи». К., 2017. 17 с.

45. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: навч. посіб. для працівників освіти. К.: Освіта, 2006. 87 с.

46. Настільна книга керівника дошкільного навчального закладу / упоряд.: Н. М. Курочка, Н. В. Омельченко. Тернопіль : Мандрівець, 2008. Ч. 1. 248 с.

47. Національний освітній глосарій: вища освіта / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ, 2014. 100 с.

48. Новгородська Ю. Г. Методична робота в дошкільному навчальному закладі: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Ніжин. держ. ун-т ім. Миколи Гоголя. Ніжин : НДУ ім. Миколи Гоголя, 2013. 190 с

49. Огнев'юк В. Особлива місія дошкільної освіти. *Дошкільне виховання*. 2006. № 4. С. 4.

50. Островецька Н. М., Даниленко Л. І. Ефективність управління: соціально-педагогічний аспект. Київ, 2001. 78 с.

51. Педагогічна рада у дошкільному навчальному закладі: технологія розробки, підготовки та проведення / авт.-упоряд. І. Романюк. Тернопіль : Мандрівець, 2008. 128 с.

52. Пісоцька Л. С. Історичний аспект управління розвитком дошкільної освіти в Україні (кінець XIX – поч. XX ст.). *Дошкільна освіта*. 2004. № 3(5). С. 14 – 23.

53. Поніманська Т. І. Дошкільна педагогіка. К. : Академія, 2004. 240 с.

54. Положення про дошкільний навчальний заклад від 12.06.2003 р. №305. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/305-2003-%D0%BF/ed20110502> (дата звернення 12.09.2021)

55. Поняття управління розвитком навчального закладу. URL: [http://studopedia.com.ua/1\\_52998\\_pidhodi-do-upravlinnya-rozvitkom.html](http://studopedia.com.ua/1_52998_pidhodi-do-upravlinnya-rozvitkom.html) (дата звернення 12.09.2021)

56. Пономаренко Т. О. Теорія і методика формування управлінської

культури керівників дошкільної освіти: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Луганськ, 2013. 440 с.

57. Рябова З. Забезпечення якості надання освітніх послуг на рівні загальноосвітнього навчального закладу. *Практика управління закладом освіти*. 2017. №9(14). С. 7-11.

58. Семененко Л. М. Ціннісно-смилова детермінація управління навчальним закладом : автореф. дис. ... канд. філос. наук : 09.00.10. К., 2007. 19 с.

59. Сорока О. В. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу. *Вісник Черкаського університету*. Черкаси, 2019. Вип. 147. С. 150–156.

60. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія. Луганськ, 2005. 384 с.

61. Сорочан Т. Характеристика професіоналізму управлінської діяльності керівників шкіл на засадах компетентнісного підходу. *Шлях освіти*. 2015. № 3. С. 9 – 12.

62. Субетто А. И. Введение в квалиметрию высшей школы. *Квалиметрия высшей школы как предметная квалиметрия*. М.: Педагогика, 2011. Кн. 4. 163 с.

63. Теснин В. Р. Основы менеджмента. М.: «ГНОМ-пресс» при содействии Т. Д. «Элит – 2000», 2019. 440 с.

64. Ткачук В. Управління розвитком професійної компетентності вихователя в умовах адаптивного управління дошкільним навчальним закладом URL: <http://www.stattionline.org.ua/pedagog/106/18785-upravlinnya-rozvitkom-profesijno%D1%97-kompetentnosti-vixovatelya-v-umovax-adaptivnogo-upravlinnya-doshkilnim-navchalnim-zakladom.html> (дата звернення 12.09.2021)

65. Третьяков П. И., Біла К. Ю. Дошкільний навчальний заклад : управління за результатами. [2-е вид.]. М. : ТЦ Сфера, 2017. 240 с.

66. Управление качеством вариативной системы дошкольного



образования: актуальные проблемы и перспективы развития: тез. выступлений участников межрегион. науч.-практ. конф. Ростов-н/Д.: МО ПЛОРО, 2004. 144 с.

67. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. М. : Новая шк., 2005. 464 с.

68. Фалюшвна Л. І. Управління якістю освітнього процесу в дошкільному навчальному закладі. М. : АРКТИ, 2013. 262 с.

69. Федько А., Федько Ю. Якість освіти як об'єкт управління. *Освіта і управління*. 2016. Т. 9. № 1. С. 84-90.

70. Философия. Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. М. : Гардарики, 2016. 420 с.

71. Формування колективу в ДНЗ / упоряд. : Л. А. Швайка. Х. : Вид. гр. «Основа», 2009. 143 с.

72. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: підруч. Київ, 2018. 608 с.

73. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. К. : Знання, 2016. 365 с.

74. Цимбалюк І. М. Психологія управління. К. : ВД «Професіонал», 2018. 624 с.

75. Цимбалюк І.М. Підвищення професійної кваліфікації; психологія педагогічної праці. К. : ТОВ Вид. дім «Професіонал», 2008. 150 с.

76. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами : учеб. пособ. для студ. вузов. М., 2002. 320 с.

77. Шоутен Т., Даниленко Л. І., Зайченко О. І. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти. Київ, 2009. 112 с.

78. Янко О. В. Організаційно-педагогічні умови управління якістю роботи сучасного дошкільного навчального закладу: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06. Луганськ, 2009. 273 с.

**ДОДАТКИ****Додаток А****Організаційна структура ДНЗ № 129**

## Додаток Б

## Кількісний і якісний аналіз оцінювання методичних заходів та різних форм роботи у закладі дошкільної освіти «Sweet Kids» м. Києва

№ п/п	Назва заходів	Зміст та завдання	Аналіз роботи	Пропозиції
<b>Педагогічні наради</b>				
1	«Про завдання діяльності педагогічного колективу»	Визначення пріоритетів розвитку ЗДО та освітньо – виховної роботи на новий навчальний рік.	Відповідає сучасним вимогам дошкільної освіти.	Внести зміни та доповнення у календарне планування освітньої діяльності педагогів відповідно до рекомендацій методистів.
2	«Формування екологічної компетентності дитини дошкільного віку.»	Сприяння свідомому ставленню становленню кожної дитини до навколишнього середовища.	Підвищилась фахова майстерність педагогів щодо складання планів з екологічного розвитку дитини. Значну роль відігравали інтегровані заняття з дітьми, розваги.	Продовжувати впроваджувати інтегровані заняття з екології, проводити розваги, свята разом з батьками з даної теми
3	«Формування громадської компетентності дошкільника згідно морально-етичних норм та патріотичних цінностей»	Розвиток патріотичного ставлення до свого народу , пізнання народних звичаїв та обрядів, використання знань в житті	Використовувались різні форми роботи з дітьми по вивченню звичаїв та обрядів свого народу. Розробка занять, ігор.	Продовжувати роботу з формуванню патріотичного ставлення до своєї країни, пізнавати ще більш народних звичаїв.
4	«Підсумки освітньої роботи 2020-2021 навчального року»	Організація сучасної, якісної освіти. Перспективи розвитку потенціалу кожного педагога. Творчі звіти профільних груп	Завдання річного плану виконано. Педагоги працювали творчо, приділялося багато уваги самоосвіті, розвитку професійної компетентності; формування знань, вмінь, навичок та життєвої компетентності дітей відбувалося	Покращити досвід планування з програми «Дитина», приділяти увагу питанню формування компетентності дитини засобами інтеграції навчальної діяльності. Облаштувати ігрові зони.

			на достатньому рівні.	
<b>Семінари. Семінари – практикуми.</b>				
1	Почуття національної свідомості та любові до рідної України у дітей дошкільного віку.	Показати як з новою програмою проводити інтегровано та збалансовано розвиток, виховання та навчання дитини.	Вивчення та впровадження новітніх програми та минулого досвіду з патріотичного виховання.	Використовувати вивчене в практиці, розвивати, згідно задачам патріотичного виховання особистості дитини.
2	Формування уявлень про небезпечні для життя людини речі. Знайомство дітей з правилами безпечної поведінки (педагогічний пробіг)	Поняття безпеки життєдіяльності, вміння використовувати знання у повсякденному житті. Які правила поведінки має знати дитина, щоб не потрапити у біду.	Вивчення правил, проведення розваг, ігор драматизації, дидактичних ігор.	Продовжувати роботу з вивчення правил безпеки життєдіяльності.
<b>Консультації</b>				
1	Адаптація дитини до умов дитячого садка. Коренко К.В.	Всі консультації підготовлені педагогам враховуючи сучасні вимоги в освітньому вихованні.  Консультації сприяли підвищенню фахової майстерності педагогів, удосконаленню самоосвіти	Консультації проведені методично правильно: спочатку освічений теоретичний матеріал, потім практичний, приділялася особлива увага впровадженню освітніх інновацій.	Педагогам дотримуватися під час консультацій певної схеми: теоретична частина; практичні приклади.
2	Використання зразків народного мистецтва у роботі з дітьми. Анчугова Л.В.			
3	Шляхи громадського виховання дошкільників. Виноградова Я.В.			
4	Виховання на основі патріотичних цінностей особистості дошкільника. Юдіна О.В.			
5	Профілактика жорсткого поводження з дітьми. Філіппкіна Є.Г.			
6	Профілактика дорожнього травматизму «Країна дорожніх знаків» Маленко Т.А.			

7	Художньо-мовленнєва діяльність, як запорука формування морально-етичних норм у дошкільників. Малєванова О.В.			
8	Спільна діяльність педагогів і батьків в освітньому процесі ДНЗ. Шарпай М.В.		Матеріал підібрано відповідно тематиці в цілому.	
9	Формування здорового способу життя та активної життєвої позиції дітей. Коваленко Н.О.			
10	Попередження дитячого травматизму та перша долікарська допомога. Облапінська О.В.			
11	Ефективна взаємодія «ЗДОРодина» Виноградова Я.В.	Розкрито роль кожної людини дбати про свою безпеку  Як організувати творчу діяльність		
12	Використання методів арт-терапії у роботі з дітьми дошкільного віку Казакова О.С.			
13	Передумови та причини виникнення бездоглядності дітей, правові засади соціального захисту. Будаква Н.А.			

## Додаток В

### Узагальнені результати педагогічного обстеження дітей на рівень засвоєння знань, умінь, навичок

#### Аналіз результатів обстеження серед дітей дошкільного віку наприкінці 2020-2021 навчального року

##### Групи молодшого дошкільного віку.

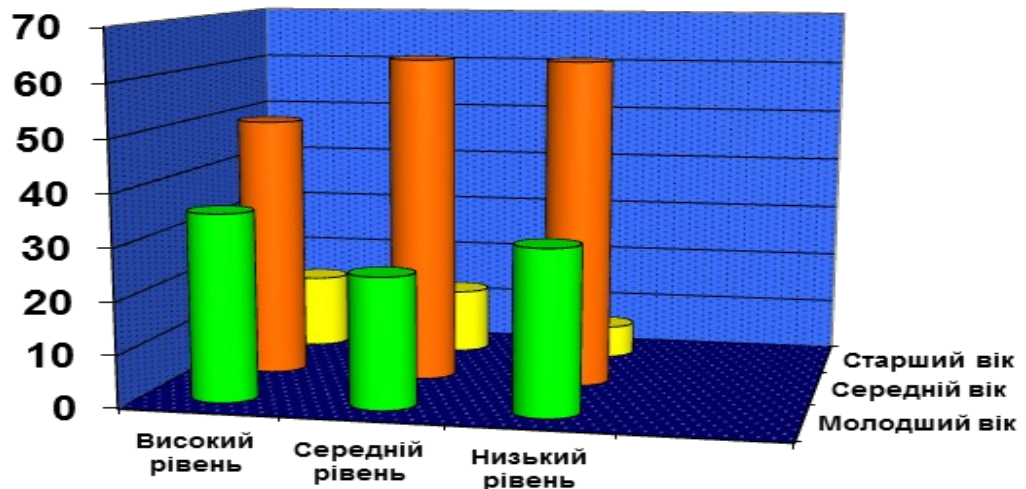
Обстежено 28 дітей віком 3-4 років, виявлено: з високим рівнем розвитку – 10 дітей – 35,7%; з середнім рівнем розвитку – 14 дітей – 50%; з низьким рівнем розвитку – 4 дитини – 14,3%.

##### Групи середнього дошкільного віку.

Обстежено 23 дітей віком 4-5 років, виявлено: з високим рівнем розвитку – 7 дітей – 30,4%; з середнім рівнем розвитку – 10 дітей – 43,5%; з низьким рівнем розвитку – 6 дітей – 26,1%.

##### Групи старшого дошкільного віку.

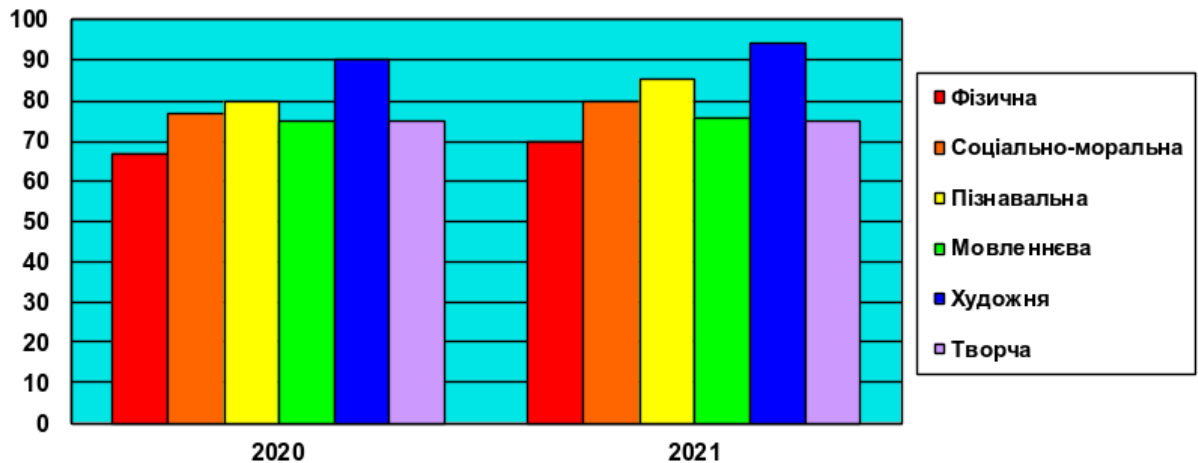
Обстежено 32 дітей віком 5-6 років, виявлено: з високим рівнем розвитку – 10 дітей – 31,2%; з середнім рівнем розвитку – 20 дітей – 62,5%; з низьким рівнем розвитку – 2 дитини – 6,3%.



#### **Висновки:**

Всього обстежено 83 дітей дошкільного віку серед яких з високим рівнем розвитку показників компетенції 27 дітей, що складає 31,6% від загальної кількості дітей, з середнім рівнем розвитку 44 дитини – це складає 57,9%, з низьким 12 дитини – 10,5%, що свідчить про здійснення навчально-виховного процесу у ДНЗ № 129 на відповідному рівні.

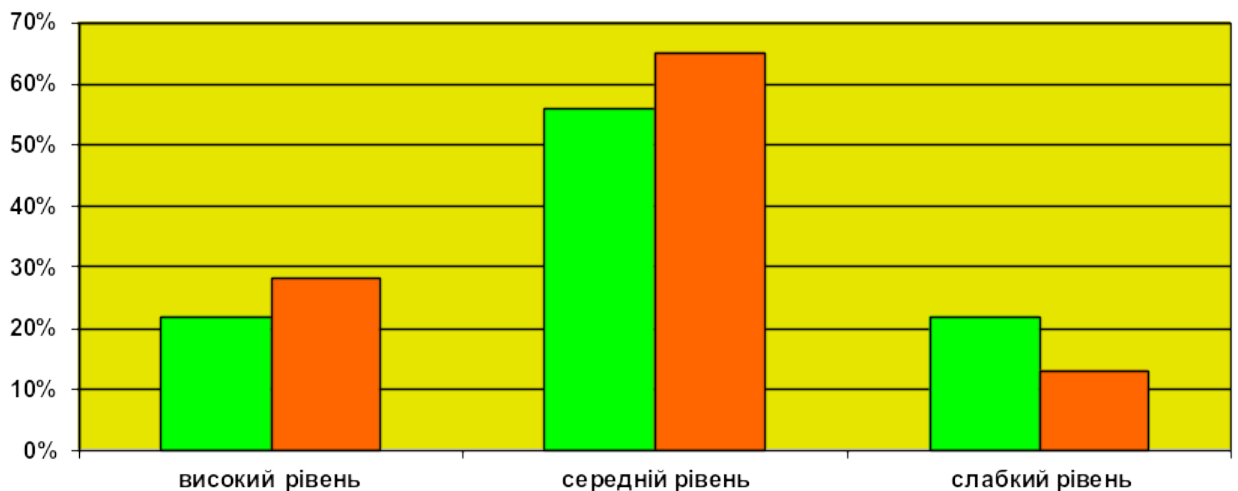
**Стан готовності до шкільного навчання випускників  
2021 у порівнянні з 2020 роком**



**Висновки:**

За результатами моніторингу стан готовності до шкільного навчання дітей - випускників 2021 року покращився у порівнянні з випускниками 2020 року у таких напрямках: фізична готовність – на 3%, соціально-моральна – на 3%, пізнавальна – на 5%, мовленнєва – на 1%, художня – на 4%, творча – на 0%. Необхідно у наступному 2016- 2017 навчальному році більш звернути увагу на формування фізичної, мовленнєвої та творчої компетентності.

**Зведені результати порівнювального аналізу рівня розвитку дітей  
2020 та 2021 рр.**



**Висновки:**

Результати обстеження та стан освітньо-виховної роботи в групах раннього віку № 1 та № 2 підтверджують покращені результати у II навчальному півріччі в порівнянні з I : так відсоток дітей із слабким розвитком скоротився на 9% , а із вищим покращився на 6% .

**Додаток В**

## Вивчення задоволеності батьків роботою освітнього закладу (розробка Є. Степанова)

**Мета** – виявити рівень задоволеності батьків роботою освітнього закладу та його педагогічного колективу.

**Хід проведення.** На батьківських зборах пропонується батькам уважно прочитати перераховані нижче твердження, оцінити ступінь згоди з ними. Для цього батькам (або одному з батьків) необхідно обвести нижче кожного висловлення одну цифру, що означає відповідь, яка відповідає їхній точці зору. Цифри означають такі відповіді:

- 4 – зовсім згодний;
- 3 – згодний;
- 2 – важко сказати;
- 1 – не згодний;
- 0 – зовсім не згодний.

1. Групу, в якій знаходиться наша дитина, можна назвати дружною: 4 3 2 1 0
2. У середовищі своїх однолітків наша дитина почуває себе комфортно: 4 3 2 1 0
3. Педагоги виявляють доброзичливе ставлення до нашої дитини: 4 3 2 1 0
4. Ми відчуваємо почуття взаєморозуміння в контактах з адміністрацією та вихователями: 4 3 2 1 0
5. У групі гарні вихователі: 4 3 2 1 0
6. Педагоги справедливо оцінюють досягнення нашої дитини: 4 3 2 1 0
7. Наша дитина не перевантажена заняттями й домашніми завданнями: 4 3 2 1 0
8. Вихователі враховують індивідуальні особливості нашої дитини: 4 3 2 1 0
9. У ДНЗ проводяться заходи, що корисні й цікаві нашій дитині: 4 3 2 1 0
10. У ДНЗ працюють різні гуртки, клуби, секції, де може займатися наша дитина: 4 3 2 1 0
11. Педагоги дають нашій дитині глибокі й міцні знання: 4 3 2 1 0
12. У ДНЗ піклуються про фізичний розвиток і здоров'я нашої дитини: 4 3 2 1 0
13. Навчальний заклад сприяє формуванню гідного поведження нашої дитини: 4 3 2 1 0
14. Адміністрація й вихователі створюють умови для прояву та розвитку здібностей нашої дитини: 4 3 2 1 0
15. Дитячий сад готує нашу дитину до шкільного життя: 4 3 2 1 0

### **Обробка результатів тесту.**

Задоволеність батьків роботою закладу дошкільної освіти визначається як частка загальної суми балів усіх відповідей батьків від загальної кількості відповідей. Якщо коефіцієнт  $У$  дорівнює 3 чи більше цього числа, то це



свідчить про високий рівень задоволеності; якщо він дорівнює чи більше 2, але не менше 3, то можна констатувати середній рівень задоволеності; якщо ж коефіцієнт  $U$  менше 2, то це є показником низького рівня задоволеності батьків діяльністю освітньої установи.

## Додаток Г

**Результати проведеного в межах експерименту опитування батьків за методикою вивчення задоволення батьків роботою дошкільного навчального закладу**

**Мета:** виявити рівень задоволення батьків роботою дошкільного навчального закладу та його педагогічного колективу.

**Учасники:** батьки дітей молодших, середніх, старших груп.

**Кількість респондентів:** 120 батьків.

№	Питання (твердження)	% від максимального бала	Рівень оцінки
1	Групу, яку відвідує наша дитина, можна назвати дружною	56,1	середній
2	В оточенні однолітків наша дитина почувається комфортно	74,3	вище середнього
3	Педагоги доброзичливо ставляться до дитини	96,8	дуже високий
4	Ми відчуваємо взаєморозуміння під час контактів з адміністрацією та вихователями	88,0	високий
5	У групі гарні вихователі	82,8	високий
6	Педагоги справедливо оцінюють досягнення нашої дитини	67,6	середній
7	Дитина не перевантажена заняттями й домашніми завданнями	88,6	високий
8	Вихователі враховують індивідуальні особливості нашої дитини	72,8	вище середнього
9	У ДНЗ проводять заходи, які корисні та цікаві нашій дитині	62,3	середній
10	У ДНЗ працюють різноманітні гуртки, клуби, секції, де може займатися наша дитина	33,8	нижче середнього
11	Педагоги дають нашій дитині поглиблені та міцні знання	73,6	вище середнього
12	У ДНЗ піклуються про стан здоров'я та фізичний розвиток дитини	88,1	високий
13	ДНЗ сприяє формуванню належної поведінки дитини	85,1	високий
14	Адміністрація та вихователі створюють умови для прояву й розвитку здібностей нашої дитини	87,0	високий
15	ДНЗ готує нашу дитину до шкільного життя	77,8	вище середнього