

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

---

**ФАКУЛЬТЕТ ЗАОЧНОЇ, ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ  
ОСВІТИ**

---

**КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ІНОЗЕМНОЇ ФІЛОЛОГІЇ ТА ПЕРЕКЛАДУ**

---

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТР**

(освітній ступінь)

на тему: «Управління формуванням лідерської компетентності педагогічних  
працівників закладу дошкільної освіти»

Виконала: студентка 2 року навчання  
групи 8.07.073.090.19.1

спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми

«Управління навчальним закладом»

Шевандіна Ольга Олександрівна

Керівник: к.пед.н., доцент Астахова Марія  
Сергіївна

Рецензент: к.пед.н. Смирнова Марина  
Євгенівна

Харків – 2020 рік

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 95 сторінок, 16 таблиць, 9 рисунків, список літератури з 86 найменувань, 1 додаток.

### УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Предметом дослідження є складові системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Об'єктом дослідження є процес формування лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Мета дипломної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та дослідженні складових системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Завданнями роботи є такі: визначити сутність та зміст поняття «лідерська компетентність» педагогічних працівників; проаналізувати взаємозв'язок рівня лідерської компетентності та професійної діяльності педагогів; визначити сутність управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників в процесі реформування освітньої галузі України; обґрунтувати та виокремити складові системи управління формуванням лідерської компетентності; дослідити складові системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

За результатами дослідження створено систему управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти та досліджено її складові.

Одержані результати можуть бути використані керівниками закладів дошкільної освіти щодо оптимізації управлінської діяльності.

Рік виконання дипломної роботи – 2020

Рік захисту роботи – 2020

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА .....	12
1.1 Сутність поняття «лідерська компетентність» у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти .....	12
1.2 Взаємозв'язок рівня лідерської компетентності та професійної діяльності педагогів .....	20
1.3 Проблема управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти .....	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ .....	36
2.1 Складові системи управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти .....	36
2.2 Ресурсне забезпечення формування лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти .....	45
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ .....	53
3.1 Організація і методика дослідження складових системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти .....	53
3.2 Результати дослідження та їх інтерпретація.....	65

3.3 Соціально-психологічний аспект міжособистісних взаємин суб'єктів освітньої діяльності.....	87
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

Постановка проблеми. Освітня галузь України перебуває у стані реформування. Це пов'язано з євроінтеграційними процесами у державі. Україна прагне того, щоб освіта відповідала європейським стандартам. У процесі реформування освітньої галузі приймаються нові базові нормативно-правові акти, що регулюють суспільні відносини в процесі реалізації конституційного права людини на освіту. Так, прийнято Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII, Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-IX. На цей час не прийнято нового закону, що регулює освітню діяльність закладів дошкільної освіти, проте у діючий Закон України «Про дошкільну освіту» внесено суттєві зміни.

Закон України «Про освіту» надав кожному закладу освіти автономію: академічну, організаційну, фінансову і кадрову, а керівнику – в управлінні закладом, прийнятті рішень щодо організації його роботи [40].

Актуальність дослідження. У процесі реформування освітній простір потребує педагогічних працівників, які мають гарну теоретичну підготовку та готові до пошуку нових освітніх ідей. Педагогів-лідерів, що здатні надихнути інших колег на оновлення змісту, методів, прийомів освітньої діяльності з дітьми дошкільного віку.

Управління освітньою діяльністю є невід'ємною частиною управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. Якість організації, проведення та результату освітньої діяльності безпосередньо залежить від дій керівника.

Ефективну освітню діяльність не можливо організувати приймаючи непов'язані один з одним хаотичні управлінські рішення. Освітня діяльність закладу дошкільної освіти потребує системи управління, яка ґрунтується на загальних принципах соціального управління, до яких належать принципи об'єктивності, системності, комплексності, науковості й компетентності,

несуперечливості управлінських рішень, а також загальні принципи управління освітнім процесом - гуманізації й демократизації, гнучкості, адаптованості, комплексності та інтегрованості, безперервності.

Враховуючи зміст функцій управління складові системи управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників повинні утворювати управлінський цикл.

Лідерську компетентність педагогічних працівників закладу дошкільної освіти можна поділити на декілька груп аспектів, кожен з яких необхідно розвивати через освіту та самоосвіту, створюючи умови для підвищення рівня професійної діяльності усіх педагогічних працівників закладу.

Отже, формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти потребує від керівника створення системи управління, яка спрямована на підвищення рівня професійної діяльності, створення умов для освіти, самоосвіти, розкриття власного потенціалу кожного педагогічного працівника закладу.

Стан наукової розробленості проблеми. Поняття «компетентність» розглянуто у працях І. Зимньої [27], Г. Селевка [72], Р. Уайта [5]. Поняття «професійної компетентності» знайшло своє відображення у працях іноземних авторів – Дж. Равена [5], Р. Бояциса [2], а також вітчизняних учених – І. Тараненко [79], М. Фіцули [82]. Поняття «лідер» у своїх працях розглядав – В. Татенко [80], С. Хук [4]. Проблемі лідерства приділяли увагу іноземні науковці – Р.-Л. Дафт [57, с.290-293], Дж. Террі [56, с.290-293], а також вітчизняні учені – М. Мескон [49], Н. Радіна [70], А. Доронін [21]. Групи якостей з яких складається лідерська компетентність виділив І. Кон [34]. Аналіз досліджень дозволяє стверджувати, що проблемі лідерської компетентності приділяло уваги багато науковців, проте питання формування лідерської компетентності у педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, як управлінська проблема, ще не достатньо досліджено.

Об'єкт дослідження – процес формування лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Предмет дослідження – складові системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та дослідити складові системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Завдання дослідження:

1. Визначити сутність поняття лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.
2. Проаналізувати взаємозв'язок рівня лідерської компетентності та професійної діяльності педагогів.
3. Визначити шляхи формування лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.
4. Обґрунтувати та виокремити складові системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.
5. Дослідити складові системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Методи дослідження. У роботі використовується ряд загальнонаукових методів здійснення теоретичного дослідження. Зокрема, у першому та другому розділах застосовано метод перехресного аналізу літератури з досліджуваного питання та суспільно-освітніх процесів, метод компаративістики, термінологічний, понятійно-категоріальний методи. Третій розділ передбачає застосування логічного, системного методів, вимірювання показників груп якостей – складових лідерської компетентності, методів їх аналізу та синтезу, а також – метод узагальнення для отримання результатів впровадження системи управління формуванням лідерської компетентності.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, основної частини, яка включає три розділи, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Дипломна робота містить 95 сторінок. Список використаних джерел складається з 86 назв.



## РОЗДІЛ 1

# УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ПЕДАГОГІЧНА ПРОБЛЕМА

### 1.1 Сутність поняття «лідерська компетентність» у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти

Дослідження проблеми лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти передбачає з'ясування суті понять «компетентність», «лідер», «лідерська компетентність» педагогічних працівників.

Україна як держава обрала євроінтеграційний шлях розвитку який передбачає реформування у багатьох сферах людської діяльності. Цей процес охопив і освітню галузь. На сучасному етапі розвитку стало зрозуміло, що освітню діяльність потрібно спрямовувати не стільки на отримання практичних знань, умінь, навичок, скільки на формування всебічно розвиненої особистості, яка оволоділа ключовими компетентностями. Причому не достатньо у певний період чогось навчитись і на далі використовувати набуті знання, вміння, навички. Світ на стільки динамічно змінюється, що перед сучасною людиною постає потреба у навчанні протягом усього життя.

Компетентність (від лат. *competens* (*competentis*) – належний, відповідний), за матеріалами словника іншомовних слів, означає поінформованість, обізнаність, авторитетність [74, с. 282].

Переважає більшість дослідників трактують поняття компетентності через особистісні якості. І. Зимня визначає компетентність як актуалізовану, інтегративну, таку, що базується на знаннях, інтелектуально й

соціокультурно зумовлену особистісну якість, яка проявляється в діяльності, поведінці людини, у її взаємодії з іншими людьми під час вирішення різноманітних завдань [27]. Така якість набуває розвитку в навчальному процесі і стає його результатом. При цьому до характеристик компетентності вчена відносить:

- а) готовність до прояву компетентності (тобто мотиваційний аспект);
- б) володіння знаннями змісту компетентності (когнітивний аспект);
- в) досвід прояву компетентності в різноманітних стандартних і нестандартних ситуаціях (поведінковий аспект);
- г) ставлення до змісту компетентності й об'єкта її застосування (ціннісно-смісловий аспект);
- д) емоційно-вольову регуляцію процесу і результату прояву компетентності [26, с. 13].

У працях Г. Селевка знаходимо: «під компетентністю розуміється інтегральна якість особистості, що виявляється в загальній здатності та готовності до діяльності, яка базується на знаннях і досвіді, здобутих у процесі навчання і соціалізації й орієнтованих на самостійну й успішну участь у діяльності» [72, с. 139].

Європейський парламент і Рада Європейського Союзу 17 січня 2018 року схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя [1].

Згідно Рамкової програми ключовими компетентностями є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Усі ці компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства шляхом формального, неформального та інформального навчання.

Усі ключові компетентності вважаються однаково важливими: кожна з них сприяє успішному життю в суспільстві. Вони переплітаються та

поєднуються: розвиваючи компетентності, важливі для однієї життєвої сфери, ми одночасно розвиваємо й пріоритетні для іншої.

Такі навички, як критичне мислення, аналітичне мислення, вирішення проблем, творчість, робота в команді, вміння спілкування та проводити переговори, прийняття рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія, участь, повага до різноманітності, враховуються у всіх ключових компетентностях.

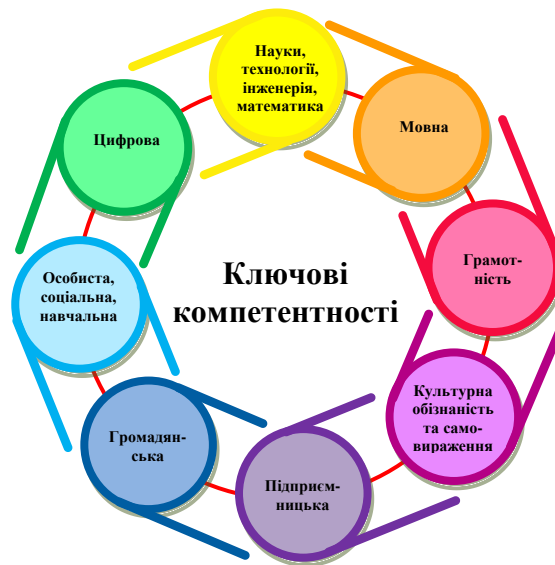


Рис.1.1. Взаємопов'язані оновлені ключові компетентності [1]

Значна кількість дослідників поділяє думку щодо розуміння компетентності як результату набуття компетенцій. За визначенням групи науковців з Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, компетентність – це результат набуття людиною компетенцій, які дають їй змогу якісно виконувати трудові функції, успішно засвоювати знання, взаємодіяти з іншими людьми в різних ситуаціях, швидко адаптуватися до змін у професійній діяльності, набувати соціальної самостійності [6, с. 17].

Спираючись на це визначення розуміємо, що набуття компетентностей особистістю впливає на професійну діяльність, а рівень їх розвиненості визначає успішність в професійній діяльності.

Термін «професійна компетентність» складається з двох категорій – «професія» і «компетентність». Професія (від лат. Professio – офіційно вказане заняття) – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом

теоретичних знань і практичних навичок, отриманих в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи [22].

Для людей різних професій характерні особливі, специфічні прояви ключових компетентностей, які формують професійну компетентність та впливають на рівень професійної діяльності.

В основі концепції професійної компетентності лежить ідея виховання компетентного працівника, який не лише має необхідні знання, професіоналізм, але й уміє діяти адекватно у відповідних ситуаціях, застосовуючи ці знання, й бере на себе відповідальність за певну діяльність. В умовах конкуренції основними пріоритетами фахівця стосовно професійної компетентності з'являються вміння пристосовуватися до швидких змін і нових потреб ринку праці, бути освіченим щодо інформації, уміти її аналізувати, активно діяти, швидко приймати рішення й навчатися упродовж всього життя [79].

На думку М. Фіцули, професійну компетентність фахівця визначають ціннісні орієнтації, мотиви його діяльності, розуміння себе та навколишнього світу, сталі взаємини з людьми, здатність до розвитку свого творчого потенціалу [83].

Г. Полякова виділила наступні компоненти професійної компетентності фахівця:

1) когнітивний (методологічні знання, загальнонаукові та конкретно наукові (теоретичні) знання, знання нормативно-правової бази, методичні та технологічні знання;

2) діяльнісний (методологічні, методичні, технологічні уміння та навички);

3) соціально-комунікативний (здатність до соціальної взаємодії, здатність до ефективних комунікацій);

4) особистісний (особистісні та професійно значущі здібності та якості) [56, с. 78-87].

Зарубіжні дослідники зазначають, що професійна компетентність — це набір моделей професійної поведінки, яку працівник повинен використовувати у межах своєї посади, дає можливість кваліфіковано проводити діяльність та компетентно виконувати свої завдання і функції спрямованих на досягнення певних стандартів у професійній галузі чи конкретній діяльності; це основна характеристика людини, яка може бути мотивом, рисою характеру, навичкою, уявленням про самого себе, соціальною роллю; це сукупність знань, навичок і особистих якостей, що дозволяє вирішувати поставлене завдання (чи набір завдань) [2].

Джон Равен визначає категорію компетентності як здатність людини, яка необхідна для виконання конкретної дії в певній галузі діяльності, яка поєднує в собі знання, навички, способи мислення і готовність нести відповідальність за свої вчинки.

У наукових роботах досліджена компетентність з позиції інтегрованого підходу: «Компетентність є системною єдністю, що інтегрує особистісні, наочні та інструментальні (зокрема комунікативні) особливості і компоненти» [5].

На сьогоднішній день Україна перебуває у процесі реформування різних галузей людського життя. Реформування освітньої галузі потребує людей нової формації. Особистостей, які не тільки є професіоналами своєї справи, але і здатні надихати людей навколо себе, активувати людській природній потенціал. Користуючись власним авторитетом спрямовувати діяльність групи для досягнення певної мети у професійній діяльності.

Лідер (від англ. leader – ведучий, перший, такий, що йде попереду) – особа в якій-небудь групі (організації), що має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють. Лідер – член групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найавторитетніша особа, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин у групі [84].

Сідней Хук ототожнюючи лідера з вождем і батьком пише, що «лише лідери можуть впливати на розвиток людства, яке здебільшого не звільняється від залежності батьків, а потім учителів, тому натовп шукає вождя, котрий виконав би в суспільстві роль, яку виконує батько в сім'ї» [4].

Український психолог В. Татенко зазначає, що «бути лідером – значить вказувати шлях іншим – найліпший, найкоротший, найбезпечніший». На його думку лідер «не лише веде і направляє своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, а послідовники не лише йдуть за лідером, але й хочуть іти за ним» [80].

Над проблемою лідерства працювало багато вчених, які пропонували різні визначення цього поняття. Серед них чимало авторів, що у визначенні поняття лідерства намагалися сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер.

Лідерство – це здатність здійснювати вплив на окремих осіб і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації [49], тобто забезпечувати ефективну взаємодію членів групи. Лідерство – це процеси домінування і підкорення, впливу і слідування в системі міжособистісних відносин в групі [70]. Саме ефективне лідерство використовує нові додаткові джерела влади і забезпечує її нові позитивні наслідки: прихильність до організації і готовність до змін [21, с.357–366].

Р.-Л. Дафт (Richard L. Daft) трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. Дж. Террі (J. Terry) вважає, що лідерство - це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум (Robert Tannenbaum), І. Вешлер (I. Weschler) і Ф. Масарик (F. Masaryk) визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення мети.

Лідерство — це вміння пробудити у людей мрію, до якої вони наближатимуться, «вдихнути» в них необхідну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Розвиток лідерства — це цілеспрямований процес формування відповідних якостей та навичок. Даний аспект проблеми управління лідерством в організації більшою чи меншою мірою враховує можливість формування і розвитку лідерських якостей шляхом навчання і самонавчання.

Лідерські якості являють собою певну складову особистісних якостей людини, тому, впливаючи на ці компоненти особистості, на думку Е.Помиткіна, ми певним чином втручаємося в загальну систему особистісних якостей людини [57, с.290-293]

Особисті якості лідера є взірцем для наслідування і предметом поваги з боку його оточення. Вироблення організаторських, управлінських якостей лідера – проблема його власного навчання і виховання. Для педагогічних працівників поняття навчання та виховання безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю. Кожен педагогічний працівник приділяє багато уваги навчанню та саморозвитку.

Лідерами не народжуються. Становлення лідера – це певний процес, під час якого в особисті формується лідерська компетентність. Лідерська компетентність педагогічного працівника закладу дошкільної освіти – це якість особистості педагога, формування якої потребує, з одного боку, певних зусиль з боку педагогічного працівника, з іншого боку, створення умов, що будуть сприяти формуванню відповідної компетентності.

Профіль компетентності (межі компетенцій) педагогічного працівника закладу дошкільної освіти – це стандартизований набір знань, умінь, ставлень та поведінкових компетенцій, необхідних для якісної реалізації лідерських функцій.

Лідерська компетентність педагогічних працівників закладу дошкільної освіти як інтегрована якість особистості включає у себе декілька груп особистих та професійних якостей, а саме:

1. Знання: сучасних теорій лідерства; психологічних особливостей лідерства; технологій командного управління; теоретичних основ ефективного лідерства; стилів управління; способів удосконалення власного стилю управління; практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; функціонального менеджменту; сутності емоцій та важливості управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення тощо;

2. Уміння: управляти собою, іншими, групою; працювати з носіями різних стилів менеджменту та налагоджувати їх ефективну взаємодію; бути лідером як для учнів, так і для колег; навчати лідерству інших, розвивати навички ефективної взаємодії, делегування; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів; обирати оптимальний стиль управління та мотиваційні стратегії в роботі з учнями й педагогічним колективом; генерувати продуктивні ідеї, просувати їх подальше втілення; надихати учнів і педагогів до реалізації продуктивних ідей та ін.;

3. Здатності: постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях; домагатися поставлених завдань; бачити перспективи; встановлювати відносини співробітництва; налаштовуватися на зміни; взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх впровадженні; формувати команду; управляти персоналом і змінами тощо;

4. Якості особистості: загальні риси лідера (система ціннісних орієнтирів і ставлень до навколишнього світу й людей, емоційний інтелект, психологічна надійність, адекватна самооцінка, самосвідомість, впевненість, саморегуляція, мотивація та ін.) й специфічні (лідерська спрямованість, лідерський потенціал, харизма, зануреність і закоханість у свою справу, відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до



отримання соціального визнання, задоволення від роботи, задоволення від здійснення соціального впливу, самовдосконалення, впливовість та ін.) [17].

Отже, проаналізувавши поняття «лідерська компетентність» педагогічних працівників закладу дошкільної освіти дійшли висновку, що на етапі реформування дошкільної освіти в Україні, «лідерська компетентність» педагогічних працівників – це одна з важливих професійних компетентностей сучасного педагогічного працівника, яка включає у себе декілька груп особистих та професійних якостей. Кожна з груп особистих та професійних якостей впливає на формування лідерської компетентності. Формування «лідерської компетентності педагогічних працівників» відбувається в процесі професійної діяльності та потребує розвитку та удосконалення.

## 1.2 Взаємозв'язок рівня лідерської компетентності та професійної діяльності педагогів

Відповідно до статті 27 Закону України «Про дошкільну освіту» визначено, що педагогічні працівники є учасниками освітнього процесу. Згідно абзацу третього статті 27 Закону України «Про дошкільну освіту» до переліку педагогічних працівників закладів дошкільної освіти відносяться: директори, заступники директора з навчально-виховної (виховної) роботи, вихователі-методисти, вихователі, старші вихователі, асистенти вихователів, вчителі (усіх спеціальностей), вчителі-дефектологи, вчителі-логопеди, практичні психологи, соціальні педагоги, інструктори з праці, інструктори з фізкультури, інструктори слухового кабінету, музичні керівники, керівники гуртків, студій, секцій, інших форм гурткової роботи та інші спеціалісти [58].

У статті 58 Закону України «Про освіту» викладено вимоги до освіти та професійної кваліфікації педагогічного працівника закладу освіти. Так, у пункті 3 статті 58 Закону України «Про освіту» зазначено, що особам, які здобули вищу, фахову передвищу чи професійну (професійно-технічну)

освіту за педагогічною спеціальністю (педагогічну освіту), відповідний заклад освіти присвоює професійну кваліфікацію педагогічного працівника. Педагогічна освіта передбачає підготовку особи, результатом якої є набуття компетентностей зі спеціальності (предметної спеціальності, спеціалізації), педагогіки, психології, у тому числі шляхом проходження педагогічної практики, необхідних для забезпечення процесу навчання, виховання і розвитку особистості, у тому числі осіб з особливими освітніми потребами, моніторингу педагогічної діяльності та аналізу педагогічного досвіду, проведення освітніх вимірювань, застосування освітніх технологій і методів навчання, ефективних способів взаємодії всіх учасників освітнього процесу[64].

У пункті 1 статті 15 Закону України «Про освіту» визначено, що метою професійної (професійно-технічної) освіти є формування і розвиток професійних компетентностей особи, необхідних для професійної діяльності за певною професією у відповідній галузі, забезпечення її конкурентоздатності на ринку праці та мобільності і перспектив кар'єрного зростання впродовж життя [60].

Професійна педагогічна діяльність передбачає професійну освіту, тобто оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання обов'язків, пов'язаних із певною освітньою діяльністю. Особу, яка професійно займається педагогічною діяльністю, називають вихователем, учителем, викладачем, педагогом. Часто це залежить від закладу освіти, в якому вона працює (вихователь - у закладах дошкільної освіти; учитель – у закладах загальної середньої освіти; викладач - у закладах професійно-технічної освіти, закладах вищої освіти).

Дослідники Є. Тонконога та В. Кричевський [82] виокремили особистісні професійно-значущі якості лідерів-педагогів й об'єднали їх у такі групи:

- моральні: працьовитість, чесність, сумлінність, любов до дітей, справедливість, порядність, скромність, прагнення до самовдосконалення, повага до людей, незлопам'ятність;
- компетентнісні: широкий загальний світогляд і культура, професійні знання педагогіки, психології, теорії управління, наукових засад управління закладом дошкільної освіти, здатність розвивати свої знання на практиці, знання методів психолого-педагогічного, соціологічного дослідження, володіння необхідним комплексом педагогічних і управлінських умінь;
- організаційно-педагогічні: педагогічна пильність, організованість, послідовність, гнучкість, витриманість, діловитість, об'єктивність в оцінюванні, вміння контролювати;
- управлінські: наполегливість, діловитість, чіткість, вміння бачити нове, воля, рішучість, енергійність, оперативність, здатність приймати рішення, практичні вміння, творче спрямування, допитливість;
- комунікативні: вміння встановлювати контакти, слухати співрозмовників, інтерес і потяг до людей, вміння поставити себе на місце інших, манера спілкування, педагогічний і психологічний такт.

Сучасні дослідники [15] даного питання виділяють сім груп базових компетенцій лідера-педагога закладу дошкільної освіти відповідно до основних особистісних якостей людини з урахуванням діяльнісних характеристик.

1. Сприйняття як вміння навчатися. Це вміння охопити сутність ситуації інтуїтивно та швидко, побачити глибину речей, схильність до навчання, відкритість до нового.

2. Взаємозв'язки – інтелект, мова, комунікації: вміння виділяти ціле і бачити зв'язки між частинами, формулювати ідеї й адекватно передавати їх іншим; здатність сприймати й ефективно оцінювати інформацію; вміння встановлювати та підтримувати відносини з колегами та підлеглими,

знаходити спільну мову з людьми, пояснювати, навчати, із урахуванням їхнього розвитку.

3. Вибір – чутливість до правильного, адекватного шляху: уміння бути вищим за ментальні догми та приймати точні рішення, з огляду на реальні обставини; уміння приймати стратегічні рішення із дотриманням своїх і суспільних цінностей; здібність інтуїтивно приймати відповідні рішення за умов дефіциту інформації та часу; здатність бути незалежним від соціальних стандартів і страху оцінювання.

4. Активність як перетворювальна дія і тактична активність передбачає: здатність жити сьогоденням і рухатись уперед, діяти в обраному напрямі всупереч думці людей, іти на виправданий ризик і діяти в критичних ситуаціях.

5. Воля – усвідомленість і вміння концентруватися. Це здатність самостійно приймати рішення, утримувати свою увагу на пріоритетних цілях, зберігати усвідомленість і свободу вибору.

6. Віра в себе, в людей, у світ: віра у свої сили; здатність брати на себе відповідальність, делегувати повноваження, підтримувати своїх колег і підлеглих.

7. Мудрість – відчуття обмежень, часу, дисципліна, витриманість і терпіння; здатність бути бездоганим; толерантність до обмежень інших людей; стримане ставлення до перемог, уміння програвати без відчуття поразки.

А. Нахаванд сформував групу лідерських якостей, які повинні бути притаманні педагогічним працівникам: глибока переконаність у вірності своїх ідей; величезна впевненість в собі; розвинені навички спілкування та виступу перед публікою; висока працездатність; зовнішня виразність; старанна робота над власним іміджем [3].

Педагогічний працівник повинен бути впевненим в собі, комунікабельним, володіти навичками ораторського мистецтва, працьовитим, цілеспрямованим, наполегливим, завжди виглядати охайно і

привабливо. Важливе місце серед лідерських якостей педагогічних працівників займають особистісні якості, які складають поняття надійність. До таких якостей відносяться прийняття на себе відповідальності, впевненість в собі, самоповага. Так, Р. Стогдилл відносить відповідальність і впевненість в собі до того невеликого переліку особистісних якостей, які є вельми стабільними в різних ситуаціях і зумовлюють ефективне лідерство.

На думку В.П. Озерова, важливими для педагогічного працівника можна вважати наступні особистісні якості (соціально-моральні здібності): спонтанна допитливість; зростаючий інтерес до наукових успіхів в інших областях дослідження; наукова витривалість; дисциплінованість, прагнення до точності результатів; ентузіазм і старанність в роботі; критичність і самокритичність; вміння знаходити спільну мову з людьми [77].

До ділових якостей педагога-лідера відносяться вміння планувати, організовувати, контролювати, регулювати, аналізувати і долати виникаючі труднощі. Ці якості спрямовані в першу чергу на вирішення конкретних завдань. Особистісні якості педагога-лідера є постійними, тому що на відміну від ділових, спрямовані на особистість, на людей як таких. Сюди відносяться такі якості як: товарииськість, стресостійкість, терпимість, гнучкість, ділова активність [39].

На думку Л.Ф. Красінський, важливою професійною якістю педагогічного працівника є - емоційна стійкість, яка розглядається в якості показника особистісної зрілості і здатності тримати під контролем власні емоції [36].

Не менш значущим професійною якістю педагога-лідера є педагогічне спілкування, як специфічна форма спілкування, що має свої особливості, і в той же час підкоряється загальним психологічним закономірностям, властивим спілкуванню як формі взаємодії людини з іншими людьми, що включає комунікативний, інтерактивний і перцептивний компоненти, що відображено в дослідженнях Н.В. Басової, С.Н. Смирнової, Е.А. Климова, Д.А. Белухіна і ін. [76].

У навчальному посібнику І.Ф. Демидової виділяються лідерські якості в засобах спілкування, якими педагогічний працівник закладу дошкільної освіти має володіти як особа, що знаходиться у ситуації безпосереднього контакту з іншими людьми: мовної виразності, що проявляється в лексиці, стилістичних засобах, модальності висловлювання, в інтонації, міміці, жестах і т.п. Вплив особистості пояснюється живими, природними, емоційними зв'язками, які виникають між викладачем і студентом [20].

На розвиток професійно значущих лідерських якостей впливає ряд соціально-психологічних факторів, які впливають на педагогічного працівника і його діяльність. Так, І.Є. Морозов виділяє технологічний, творчий, етичний і регулятивний фактори. В нашому дослідженні беремо за основу класифікацію І.Є. Морозова. Спираючись на цю класифікацію, сформулюємо фактори, що впливають на формування лідерських якостей педагогічних працівників закладу дошкільної освіти та розглянемо детально кожен з них:

– Технологічний фактор. Зміни пов'язані з появою сучасних технологій, тягнуть за собою пред'явлення жорстких вимог за результат своєї діяльності до фахівців в різних сферах. Так, педагогічний працівник закладу дошкільної освіти повинен бути готовий до вирішення складних завдань, пов'язаних з професійною діяльністю, володіти високим рівнем теоретичної і практичної підготовки, при цьому постійно підвищувати рівень професійної компетентності.

– Творчий фактор. Сучасний педагогічний працівник закладу дошкільної освіти повинен знаходити креативні рішення нових підходів, привносити нові ідеї, проявляти творчий підхід і лідерську активність при прийнятті різних рішень.

– Етичний фактор характеризується бездоганністю виконання взятих на себе зобов'язань у всіх сферах професійного становлення особистості. Сучасний педагогічний працівник закладу дошкільної освіти

повинен відрізнятися високим рівнем відповідальності, моральної культури, порядністю, чуйністю, здатністю цінувати інших людей.

– Регулятивний фактор. Методи управління вже давно застаріли і не відповідають сучасним стандартам управління. З цієї причини сучасний педагогічний працівник закладу дошкільної освіти повинен використовувати такі навички і прийоми ефективного лідерства, які не створюються за допомогою прямих вказівок відносин влади і підпорядкування між людьми, а формують гармонійні відносини за допомогою навіювання ентузіазму, заохочення, відданості, ввічливості, поваги [52].

Візьмемо за критерій ефективності діяльності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти ці фактори, виділимо наступні групи якостей, необхідні для успішної професійної діяльності та формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти:

1. Загальнопрофесійні – це якості, властиві для ефективного здійснення освітньої та виховної діяльності;
2. Творчі якості характеризуються умінням особистості розвивати нові ідеї і привносити їх у діяльність групи;
3. Моральні якості пов'язані з високим моральним рівнем особистості і її достоїнствами;
4. Комунікативні якості характеризуються умінням особистості знаходити спільні точки дотику з оточуючими і переконувати в своїй правоті [34].

Виділення груп лідерських якостей дозволяє визначити напрямки для розробки шляхів забезпечення розвитку лідерських якостей педагогічних працівників і цілеспрямовано вибудувати план заходів для забезпечення розвитку лідерських якостей у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Отже, на формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладів дошкільної впливає ряд соціально-психологічних факторів. Спираючись на класифікацію І.Є. Морозова виділяємо наступні

фактори: технологічний, творчий, етичний і регулятивний. Кожен з наведених факторів може виступати критерієм ефективності діяльності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Враховуючи усі фактори, виділяємо наступні групи якостей, необхідні для успішної професійної діяльності та формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти: загальнопрофесійні, творчі, моральні, комунікативні.

### 1.3 Проблема управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти

Відповідно до Закону України «Про освіту» кожен заклад освіти має право самостійно приймати рішення з будь-яких питань у межах своєї автономії, визначеної цим Законом, спеціальними законами та/або установчими документами [62]. Автономія - право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом [59].

У Законі України «Про освіту» зазначено, що керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень: організовує діяльність закладу освіти, а також забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм [63].

Якість освітньої діяльності - рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам, встановленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг [65].

Спираючись на норми Закону України «Про освіту» розуміємо, що на керівника закладу дошкільної освіти покладено високу відповідальність за



організацію роботи закладу дошкільної освіти та за організацію освітньої діяльності як провідної.

В.М. Шепель: «Сутність управління полягає в тому, що воно орієнтоване на забезпечення об'єктивних та суб'єктивних умов у такій пропорції й у такому поєднанні, що дозволяє досягти поставлених цілей. Управління – завжди влада» [42].

Б.А. Гаєвський: «Процес управління є впорядкуванням системи». Філософський словник: «Управління – елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної Структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети» [42].

Г.В. Сльнікова: «Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах наданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [25].

Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін: «Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин» [9].

І.Ф. Ісаєв: «Під управлінням взагалі розуміється діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підбиття підсумків на основі дострокової інформації» [42].

В.С. Лазарев: «Управління – це неперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі спільної діяльності, визначаються способи їх досягнення, розділяються види роботи між її учасниками та інтегруються їх зусилля» [42].

М.Х. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт: «Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації» [48].

В.П. Жигалов, Л.М. Шимановська: «Управління – складний соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями»[42].

Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Функція – це вид певної діяльності, змінна величина (залежна від другої величини), яка характеризує роль соціального утворення [55].

Сьогодні немає єдиної класифікації функцій управління. Проте більшість авторів схильні виокремлювати загальні (основні, операційні) функції, які засвідчують циклічність діяльності. Таких функцій налічується понад двадцять.

Серед них Б. Гаєвський називає передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В. Афанасьєв – організацію, контроль, виконання, регулювання; М. Поташник – організацію, контроль, планування, керівництво; Ю. Конаржевський – аналіз, планування, організацію, контроль, регулювання; М. Мескон – планування, організацію, мотивацію, контроль.

Дійсно, загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють управлінський цикл: аналіз – планування – організація – контроль –регулювання.

Функції управління – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю.

Аналітична функція спрямована на аналіз управлінської інформації, визначення проблем, встановлення закономірностей і тенденцій розвитку окремих явищ, на встановлення причино-наслідкових зв'язків, об'єктивну оцінку ситуації, складання прогнозу та моделювання майбутнього. Різні види

(оперативний, тематичний, комплексний, підсумковий; морфологічний, структурний, функціональний, генетичний) та методи (теоретичні, інформаційно-констатуючі, рейтингові, продуктивні) аналітичної діяльності керівника закладу освіти дозволяють всебічно вивчати всі компоненти системи закладу освіти.

Планування – це функція управління, сутність якої полягає у визначенні перспектив, цілей та шляхів їх досягнення. Умовну модель функції можна подати як ланцюг: проблема (тема) – мета – завдання – комплекс заходів – прогнозовані результати.

Сутність організаційної функції управління полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, завданнями та роботою; вона дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові).

Контрольна функція управління забезпечує моніторинг досягнення цілей. Сучасне тлумачення функції пов'язане із порівнянням стандартів, норм, планів та реального стану явища. Контроль має втратити свою авторитарно-бюрократичну сутність. Він має набути нового забарвлення: гуманістичний характер, оптимістичність, навчально-методична спрямованість, гласність та інформаційна достатність. На другий план мають відходити перевірки з кількісними оцінками, які замінено на самоатестацію. Більше уваги приділяється кінцевим результатам та їх якості. Контроль також використовується і для стимулювання успішної діяльності.

Регулювання – це функція управління, сутність якої полягає в коригуванні наслідків контролю. Ця функція дозволяє підтримувати систему навчального закладу на оптимальному рівні, упорядковувати всі підсистеми, не припускати надмірного реактивного управління (за наслідками та відхиленнями) [43].

Освітній процес як об'єкт управління знаходиться в центрі уваги всіх керівників закладів дошкільної освіти. Управління освітнім процесом у

закладі дошкільної освіти становить собою складну систему взаємодій: адміністрація – вихователь, адміністрація – вихованець, вихователь – вихованець, адміністрація – вихователь – вихованці – батьки та громадськість тощо [44].

Процес управління освітньою діяльністю закладу дошкільної освіти – це один з напрямків управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. За своєю структурою процес управління освітньою діяльністю закладу дошкільної освіти відтворює управлінський цикл та реалізується через загальні функції управління до яких відноситься:

1. Аналіз. На основі глибокого аналізу стану справ, результатів освітнього процесу у закладі дошкільної освіти за декілька років, рік, півріччя, місяць тощо завідувачем визначаються задачі, основні напрями роботи закладу з урахуванням вимог часу. Звертаємо увагу на те, що аналізу підлягають усі ділянки, всі напрями освітнього процесу, при цьому слід відзначати, які «педагогічні знахідки» мали місце в роботі окремих педагогів і педагогічного колективу загалом, які питання роботи закладу дошкільної освіти були успішно вирішені, як реалізується проблемна тема закладу освіти, які результати спільних зусиль закладу освіти, сім'ї та громадськості в реалізації завдань навчання, виховання, розвитку учнів, які напрями діяльності педагогічного колективу вимагають ще свого розв'язання й удосконалення, які невирішені завдання стоять перед педагогічним колективом у новому навчальному році та які можливі шляхи їх розв'язання.

2. Планування. Результати здійсненого аналізу дають можливість чітко спланувати управлінську діяльність завідувача закладу дошкільної освіти та вихователя-методиста, який відповідає за освітній процес. Цей етап найбільш важливий, тому що реалізація чітко сформульованих завдань і основних напрямів може бути успішною лише за умови їх включення до конкретного плану дій завідувача закладу дошкільної освіти, вихователя-методиста, педагогічного колективу, конкретного вихователя чи педагогічного працівника.

Можливість цілеспрямованого управління освітньою діяльністю з боку завідувача та вихователя-методиста передбачається відповідними розділами перспективного та річного планів роботи закладу дошкільної освіти, місячним плануванням роботи завідувача та вихователя-методиста, планами роботи методичних об'єднань, семінарів, практикумів, консультацій тощо.

3. Організація. Організація роботи з удосконалення освітнього процесу й підвищення його ефективності – один з основних напрямів роботи завідувача та вихователя-методиста закладу дошкільної освіти. Вона полягає у доведенні до конкретних виконавців (вихователів, інших педагогічних працівників, батьків та ін.) основних ідей і завдань діяльності закладу дошкільної освіти, в забезпеченні необхідної єдності зусиль і дій в процесі їх реалізації, в конкретизації завдань і визначенні видів діяльності всіх учасників освітнього процесу з урахуванням їхніх обов'язків і можливостей. При цьому досить важливим є питання щодо розподілу обов'язків завідувача та вихователя-методиста закладу дошкільної освіти в організації освітнього процесу.

4. Контроль. Отримання постійної інформації, яка об'єктивно відображає дійсний стан справ у закладі дошкільної освіти.

5. Координація та регулювання. Узагальнення результатів вивчення стану освітнього процесу, яке дає підставу для прийняття конкретних заходів щодо усунення виявлених недоліків, закріплення досягнутих успіхів, подальшого покращення роботи колективу. На цьому етапі управлінської діяльності завідувач та вихователь-методист на основі глибокого аналізу отриманої інформації приймає конкретне управлінське рішення. Аналіз педагогічної практики дає підставу стверджувати, що управління освітньою діяльністю закладу дошкільної освіти на сучасному етапі є по суті системою рішень, що має забезпечити оптимізацію освітнього процесу [45].

Проблема управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти є складовою управління освітньою діяльністю, що ґрунтується на основних принципах управління.

М. Головатий виділяє низку основних принципів управління освітньою діяльністю. Усі вони безпосередньо спираються на загальні принципи соціального управління, до яких належать принципи об'єктивності, системності, комплексності, науковості й компетентності, несуперечливості управлінських рішень [19], а також загальні принципи управління освітнім процесом - гуманізації й демократизації, гнучкості, адаптованості, комплексності та інтегрованості, безперервності [18].

У Законі України «Про освіту» зазначено, що держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти [66]. У зв'язку з цим розширено повноваження керівника закладу дошкільної освіти, але разом з тим і підвищився рівень відповідальності.

На рівень розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти впливають наступні фактори – технологічний, творчий, естетичний, регулятивний.

Враховуючи наведені фактори виділяємо наступні групи якостей педагогічних працівників, які необхідні для формування лідерської компетентності:

1. Загальнопрофесійні;
2. Творчі;
3. Моральні;
4. Комунікативні

Отже, для налагодження ефективної роботи закладу з формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, необхідно створити систему управління, яка через аналітичну функцію, планування, організаційну функцію, контроль та регулювання будуть утворювати управлінський цикл, що виведе професійну діяльність кожного педагогічного працівника на якісно новий рівень.

## Висновки до розділу 1

На основі проведеного теоретичного аналізу визначено сутність понять, а саме: «компетентність», «лідер», «лідерська компетентність педагогічних працівників» та дійшли висновку, що на етапі реформування дошкільної освіти в Україні, «лідерська компетентність педагогічних працівників» – це інтегральна якість особистості та одна з важливих професійних компетентностей сучасного педагогічного працівника.

Встановлено, що на формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладів дошкільної впливає ряд соціально-психологічних факторів. Спираючись на класифікацію І.Є. Морозова виділяємо наступні фактори: технологічний, творчий, етичний і регулятивний. Кожен з наведених факторів може виступати критерієм ефективності діяльності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Враховуючи усі фактори, виділяємо наступні групи якостей, необхідні для успішної професійної діяльності та формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти: загальнопрофесійні, творчі, моральні, комунікативні.

Встановлено, що згідно Закону України «Про освіту» держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. У зв'язку з цим розширено повноваження керівника закладу дошкільної освіти, але разом з тим і підвищився рівень відповідальності.

З'ясовано, що «лідерська компетентність» - це інтегральна якість особистості. Формування «лідерської компетентності педагогічних працівників» відбувається в процесі професійної діяльності та потребує постійного розвитку та удосконалення.

Визначено, що для налагодження ефективної роботи закладу з формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, необхідно створити систему управління, яка через функції - аналітичну, планування, організаційну, контроль, координації та

регулювання буде утворювати управлінський цикл, що виведе професійну діяльність кожного педагогічного працівника на якісно новий рівень.



## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1 Складові системи управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти

Управління закладом дошкільної освіти представляє собою цілеспрямовану діяльність, що спрямована на упорядкування освітньої діяльності та її удосконалення.

В Законі України «Про освіту» зазначено, що професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників передбачає постійну самоосвіту, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання. Заклади освіти, в яких працюють педагогічні та науково-педагогічні працівники, сприяють їхньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації.

Підвищення кваліфікації може здійснюватися за різними видами (навчання за освітньою програмою, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо) та у різних формах (інституційна, дуальна, на робочому місці (на виробництві) тощо) [62].

Система — це стійка сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле.

Як зазначає Л. Карамушка, система управління – це сукупність керованого об'єкта або процесу і пристрою керування, до якого належить комплекс засобів прийому, збору і передачі інформації та формування сигналів і команд. При цьому дія системи управління направлена на

поліпшення і підтримку роботи процесу або об'єкту. В деяких випадках без автоматизованої системи управління взагалі неможливо вирішення завдання в силу складності процесу управління [31].

Процес реформування дошкільної освіти як складової освітньої галузі потребує оновлення змісту освітньої діяльності з урахуванням сучасних тенденцій розвитку України як демократичної держави. Важливою умовою оновлення дошкільної освіти є пошук нових освітніх ідей, що сприятимуть підвищенню якості освітньої діяльності.

Дошкільна освіта потребує появи лідерів-педагогів, які поведуть за собою педагогічні колективи.

Базою для дослідження складових системи управління та шляхів формування лідерської компетентності виступив комунальний заклад «Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) № 396 Харківської міської ради». Керівник закладу: Єрмола Тетяна Юріївна, завідувач, педагогічний стаж роботи – 27 роки, стаж роботи на посаді – 18 років; освіта вища, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С.Сковороди, вихователь дітей дошкільного віку, магістр управління освіти (ШО Харківського державного педагогічного університету імені Г.С.Сковороди за спеціальністю «Управління навчальним закладом»), 2004 р.. Заклад дошкільної освіти повністю укомплектований педагогічними працівниками. Освітній процес забезпечують 8 педагогічних працівників з них: 4 мають вищу освіту, 4 – фахову передвищу освіту. Рівень освіти педагогічних працівників відображено на рисунку 2.1.

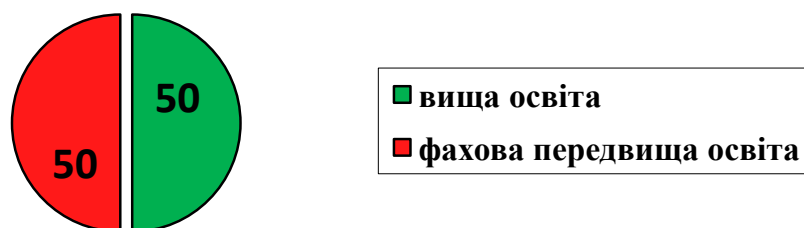


Рис. 2.1. Освітній рівень педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396

У формуванні лідерської компетентності працівників закладу дошкільної освіти важливим фактором є виявлення рівня сформованості окремих складових лідерської компетентності та проведення роботи спрямованої на якісне покращення цих показників.

У нашому дослідженні виділено групи якостей педагогічних працівників, які розглядаються, як складові лідерської компетентності, а саме: загальнопрофесійні, творчі, моральні, комунікативні.

Під час виявлення рівня загальнопрофесійних якостей педагогічних працівників необхідно вивчити стан ведення ділової документації, організацію та проведення освітньої діяльності з дітьми, з батьками.

Відповідно до затвердженої номенклатури справ до обов'язкової документації вихователів закладу дошкільної освіти відноситься:

1. Протоколи батьківських зборів (групових);
2. План освітньої діяльності (календарний, перспективний);
3. Журнал щоденного обліку дітей;
4. Журнал тимчасово відсутніх дітей;
5. Книга відомостей про дітей та їхній батьків;
6. Журнал обліку роботи з батьками по безпеці життєдіяльності;
7. Щоденник педагога з підвищення професійного рівня;
8. Картотека дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо);
9. Листок здоров'я вихованців.

Для вивчення рівня сформованості лідерської компетентності доцільно проаналізувати стан ведення наступної документації: план освітньої діяльності (календарний, перспективний); щоденник педагога з підвищення професійного рівня; картотеку дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо). Ці документи є обов'язковими для ведення керівником музичним, інструктором з фізкультури та керівником гуртка.

Під час виявлення рівня загальнопрофесійних якостей педагогічних працівників доцільно вивчити рівень проведення освітньої діяльності за освітніми лініями відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти (нова редакція).

Для лідера-педагога важливо вміти знаходити креативні рішення, привносити нові ідеї у власну професійну діяльність, проявляти творчий підхід і лідерську активність при прийнятті різних рішень.

Щоб оцінити рівень прояву творчих якостей педагогічних працівників доцільно провести тестування на виявлення загального рівня творчого потенціалу особистості педагогів на основі діагностики мотиваційної структури особистості В.Е. Мільмана [50].

Моральні якості для лідера-педагога мають визначне значення. Адже він є прикладом для членів своєї групи. Для педагогічного працівника закладу дошкільної освіти важливо мати високий рівень відповідальності, моральної культури, порядності, чуйності, здатність цінувати інших людей. Також важливим проявом моральних якостей є два фактори: «домінування-підпорядкування» та «дружелюбність-агресивність (ворожість)», які визначають загальне враження про людину в процесах міжособистісного сприйняття. Для того, щоб оцінити переважаючий тип відносин до людей в самооцінці та взаємооцінці, на нашу думку доцільно провести діагностику міжособистісних стосунків Ш. Шварца [32].

Комунікабельність за словником [69] – бажання і здатність налагоджувати і зберігати взаємини при спілкуванні з людьми.

Існує величезна кількість різних трактувань слова комунікабельність, серед них такі, як:

- навик знаходити спільну мову і інтереси з оточуючими різних статусів, національностей, переконань, вірувань.
- здатність розуміти оточуючих, переконливо говорити і не ординарно мислити.

– здатність знаходити взаєморозуміння з вкрай неоднозначним проблем і приходити до компромісу [24].

Для лідера-педагога розвинені комунікативні якості важливі для налагодження доброзичливих взаємин у малій групі та формування власного авторитету.

У нашому дослідженні визначити, на якому рівні у педагогічних працівників розвинені комунікабельні якості, допоможе тест «Комунікабельність» за методикою В. Ряховського [29].

Для отримання об'єктивних даних щодо рівня професійних і моральних якостей педагогічних працівників у нашому дослідженні ми провели анонімне анкетування «Педагог очима колег», «Педагог очима батьків».

Вхідне тестування з одного боку може слугувати підґрунтям для створення системи управління формуванням лідерської компетентності, з іншого боку воно увібрало в себе усі функції управління освітньою діяльністю та є складовою системи управління. Тобто управлінський цикл та вхідне тестування взаємопов'язані складові.

Дотримуючись складових управлінського циклу, отримані результати вхідного тестування нами опрацьовано та ретельно проаналізовано, для того, щоб виявити аспекти у діяльності педагогічних працівників, які потребують удосконалення.

Наступним етапом нами заплановано заходи, які будуть сприяти підвищенню рівня професійної діяльності педагогів.

Основним документом в організації роботи дошкільного навчального закладу є річний план, який складається на навчальний рік та оздоровчий період, схвалюється педагогічною радою, затверджується керівником дошкільного навчального закладу і погоджується з відповідним органом управління освітою. План роботи на оздоровчий період додатково погоджується з територіальною санітарно-епідеміологічною службою [41].

Обов'язковим розділом річного плану є «Методична робота з кадрами». Плануючи роботу з кадрами, слід ураховувати їхню підготовленість (молоді спеціалісти, зі стажем педагогічної роботи, не з фаховою освітою тощо). Цю роботу планують за такими напрямками:

- підвищення педагогічної майстерності (передбачаються, як правило, традиційні форми роботи, що спрямовані на інформаційну обізнаність, навчання, здатність варіативно і ефективно застосовувати на практиці методи і прийоми: семінари, семінари-практикуми, засідання круглих столів, консультації, відкриті покази різних видів роботи тощо).
- удосконалення професійної творчості (нетрадиційні форми роботи: майстер-класи, клуби, творчі лабораторії тощо);
- самоосвіта (обмін досвідом, взаємовідвідування, обговорення новинок педагогічної літератури тощо) [41].

Щорічно, плануючи методичну роботу з педагогами закладу, керівник використовує такі відомі форми роботи, які широко впроваджуються в практику закладу дошкільної освіти:

- Групові (педагогічні ради, семінари, практикуми, методичні об'єднання, творчі групи, робота за єдиними методичними темами, ділові ігри та ін.) та індивідуальні (самоосвіта, індивідуальні консультації, співбесіди, наставництво тощо).
- Відкритий показ. Заняття з подальшим обговоренням побаченого як форма навчання педагогів і розповсюдження передового педагогічного досвіду.
- Семінар-практикум, методичне об'єднання. Проводяться для більш глибокого і систематичного вивчення проблем педагогіки, психології, методики. Теоретичний матеріал підкріплюється прикладами з практики, показом окремих прийомів і способів роботи. У ході семінару, методичного

об'єднання вдосконалюється професійна майстерність педагогів, у певному виді діяльності, розвивається творчість і фантазія.

До річного плану роботи дитячого закладу обов'язково вносять семінари, методичні об'єднання, семінари-практикуми, які залишаються найбільш ефективною формою підвищення кваліфікації вихователів. На початку навчального року керівник складає детальний план семінару, методичного об'єднання, який може складатися з одного або декількох занять. На першому занятті можна запропонувати доповнити цей план конкретними запитаннями, на які вихователі хотіли б дістати відповідь. Семінар може бути постійно дієвим і тимчасовим (наприклад: протягом навчального року зорганізується вивчення нової програми або технології).

Керівником семінару може бути завідувач, вихователь-методист або запрошені спеціалісти. У його проведенні беруть участь вихователі та інші працівники дитячого закладу. Семінар може складатися із декількох занять, на яких поєднується обговорення питань теорії, проблем практики, ознайомлення з новинками літератури і передовим досвідом [86].

У нашому дослідженні заплановано ряд заходів, як теоретичного, так і практичного змісту, які є частиною управлінського циклу та сприятимуть формуванню лідерської компетентності педагогічних працівників. Комплекс теоретичних та практичних заходів розкриває у системі управління шляхи формування лідерської компетентності.

Для формування лідерської компетентності нами проведено цикл теоретичних семінарів:

- «Стили спілкування»;
- «Техніка і культура мовлення»;
- «Імідж вихователя»;
- «Вправи для самопідготовки».

Семінар-практикум відрізняється передбачає виконання практичних завдань, спостереження за роботою колег із подальшим обговоренням. Наприклад, на занятті з ікебани педагога під керівництвом спеціаліста

вчать мистецтва складати букети. Це вміння надалі застосовується в прикрашанні групової кімнати і в роботі з дітьми.

У ході семінару-практикуму передбачається можливість обговорення різноманітних точок зору, дискусії, створення проблемних ситуацій, які дозволяють наприкінці роботи виробити єдину позицію щодо розглянутого питання. Важливо, щоб підсумки семінару-практикуму були оформлені під наглядом керівника [96].

Під час формування лідерської компетентності нами було заплановано та проведено наступні семінари-практикуми для підвищення рівня комп'ютерної грамотності:

- «Електронні підручники – помічники в процесі підвищення рівня професійної діяльності»;
- «Дистанційні освітні технології для дошкільнят»;
- «Використання месенджерів в освітній діяльності»;
- «Роль соціальних мереж у формуванні позитивного іміджу вихователя».

Важливим етапом формування лідерської компетентності педагогічних працівників став майстер-клас «Розробка Портфоліо, як складова підвищення самооцінки». Під час майстер-класу педагогічні працівники отримали практичні знання щодо наповнення Портфоліо, навчились оформлювати власний педагогічний досвід використовуючи інформаційно-комунікаційні технології.

Наступною складовою системи управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників – є підсумкове тестування. Воно проводиться аналогічно вхідному тестуванню, за тими ж складовими та критеріями. Підсумкове тестування дозволяє керівнику закладу проаналізувати динаміку змін показників якостей, оцінити ефективність запланованих шляхів. Для управлінського циклу воно є підґрунтям для регулювання та корекції організаційно-методичної роботи з педагогічними кадрами на майбутнє.



Кінцевою складовою системи управління у нашому дослідженні виступає лідерська компетентність педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, як інтегрована якість особистості.

Враховуючі усі описані складові, що відтворюють повний управлінський цикл нами було розроблено систему управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, яка представлена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Система управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти

Отже, нами було розглянуто етапи формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Обґрунтовано необхідність проведення вхідного тестування відповідно до виділених чотирьох груп якостей. Розкрито функції управління, які утворюють повний управлінський цикл. Описано шляхи формування лідерської компетентності через організацію та проведення низки заходів спрямованих на формування відповідних якостей у педагогічних працівників. Обґрунтовано важливість підсумкового тестування для подальшої управлінської діяльності. Виділено показник сформованості лідерської

компетентності в окрему складову системи управління. Створено систему управління лідерською компетентністю, яка має наступні складові:

- вхідне тестування;
- управлінський цикл;
- шляхи формування лідерської компетентності, як комплекс заходів;
- підсумкове тестування;
- лідерська компетентність.

## 2.2 Ресурсне забезпечення формування лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти

Важливим аспектом в управлінській діяльності керівника закладу дошкільної освіти є наявність відповідних ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, навчально-методичних та інформаційних) та ефективність їх застосування.

Кадровий потенціал важливий в управлінській діяльності керівника. Заклад дошкільної освіти № 396 забезпечено педагогічними кадрами. У закладі є вихователь-методист, практичний психолог, вихователі, музичний керівник, інструктор з фізкультури та керівник гуртка. Проте, аналіз рівня освіти показав, що 4 педагогічні працівники (50%) не мають вищої дошкільної педагогічної освіти, а також у педагогічному колективі є молодий спеціаліст, стаж педагогічної роботи якого менше трьох років. Тому дуже важливо в управлінні лідерською компетентністю створити умови для постійного підвищення професійного рівня педагогічних працівників.

Матеріально-технічне забезпечення фінансується державою, а також покращення матеріально-технічної бази відбувається за залучені кошти. У закладі дошкільної освіти № 396 кабінет завідувача забезпечено комп'ютерною та копіювальною технікою. Для роботи педагогічних працівників є методичний кабінет, який теж має комп'ютерну та копіювальну техніку. Комп'ютери у закладі під'єднані до мережі Інтернет, є Wi-Fi. Для

лідера-педагога важливо володіти інформаційно-комунікаційними технологіями. А мережа Інтернет є безмежним простором для навчання та самонавчання, обміну досвідом, підвищення професійної компетентності.

Для формування лідерської компетентності педагогічних працівників необхідно навчально-методичне забезпечення. У методичному кабінеті закладу дошкільної освіти № 396 зібрано багато методичної літератури та посібників. Ведеться підписка на фахові журнали. Вихователем-методистом зібрана картотека дидактичних ігор та структурована за віком. Є розробки конспектів різних занять для проведення освітньої діяльності з дітьми різних вікових груп.

Щоб керувати не формально, а реально освітнім процесом і життям закладу освіти в цілому, приймати правильні, науково обґрунтовані рішення, сучасному керівникові потрібні різноманітні фактичні дані про різні сторони цього процесу. Без інформації про хід і проміжні результати, без постійного зворотнього зв'язку процес управління неможливий [85].

Інформаційне забезпечення управління закладом дошкільної освіти базується на поінформованості керівника про стан справ керованого об'єкта. Одержання постійної інформації, яка об'єктивно відображає дійсний стан справ у закладі дошкільної освіти – важлива умова вдосконалення освітнього процесу. Робота керівника з інформацією здійснюється в три етапи: збір інформації, її аналіз, прийняття управлінського рішення та доведення його до виконавців. Під інформацією розуміють дані, що мають елементи новизни для одержувача й вимагають з його боку рішення.

Для керівника навчального закладу важливими є:

- педагогічна інформація про стан управління об'єктом освітнього процесу, його результати;
- дані про зовнішнє середовище (директивні, нормативні документи, мікрорайон, батьки тощо).

Існує внутрішня інформація, яка виробляється в навчальному закладі:

- сукупність даних про хід і результати освітнього процесу;

– відомості про учнів (студентів, вихованців), педагогів, про умови для нормального здійснення освітнього процесу.

Джерела внутрішньої інформації найрізноманітніші. В основному ця інформація отримується в результаті внутрішнього контролю за різними ділянками освітнього процесу, бесід з усіма його учасниками (педагогічні працівники, вихованці, батьки), отримання та аналізу відомостей про стан успішності вихованців упродовж дня, тижня, місяця, півріччя, навчального року. Зовнішня інформація створюється поза закладом дошкільної освіти, але безпосередньо впливає на організацію освітнього процесу. Це: директивні й нормативні документи про освіту, навчальні плани, програми, науково-педагогічна інформація про умови й стан виховання дітей дошкільного віку у закладі освіти, сім'ї, за місцем проживання тощо. Необхідно відзначити, що не будь-яка інформація корисна й важлива для керівника. Відомості перетворюються в інформацію лише тоді, коли усвідомлюється їх значення для управління закладом дошкільної освіти. Цінність інформації визначається двома факторами: цінність самого рішення, для прийняття якого використовується інформація, та ступінь впливу інформації на рішення, яке приймається. У педагогічній літературі виділяються наступні вимоги до інформації:

- об'єктивність і достовірність, тобто точне відображення стану справ у закладі дошкільної освіти, кількісні та якісні характеристики освітнього процесу;
- достатність, або мінімальна повнота;
- оперативність і своєчасність, тобто надходження інформації повинно відбуватися з такою періодичністю, яка відповідає реальним подіям;
- гранична конкретність, лаконічність, тобто інформація повинна бути такою, яка легко засвоюється [85, с.47-48].

Інформаційна система управління освітнім процесом закладу дошкільної освіти забезпечує основні функції роботи з документами в електронному вигляді. До основних функцій належить реєстрація

документів, розробка та збереження документів в електронному вигляді, направлення документів на розгляд та виконання, контроль проходження та виконання документів, пошук документів за різним параметром, введення, підтримки та зберігання будь-яких типів документів, захист від несанкціонованого доступу.

Структура інформаційних систем закладу дошкільної освіти включає такі підсистеми:

- електронна система звітності;
- електронна база даних вихованців;
- електронна база даних педагогічних працівників;
- електронні книги наказів;
- електронні навчально-методичні матеріали;
- електронний дидактичний та розвивальний матеріал.

У нашому дослідженні інформаційне забезпечення відіграє важливу роль. На етапі вхідного тестування нами проведено ґрунтовний аналіз усіх груп аспектів, що впливають на формування лідерської компетентності педагогічних працівників. Для виявлення рівня загальнорозвивальних якостей ми провели вивчення стану ведення ділової документації, організації та проведення освітньої діяльності з дітьми, роботи з батьками.

У закладі дошкільної освіти № 396 освітня діяльність з дітьми відбувається згідно затвердженого керівником закладу розкладу занять відповідно гранично допустимому навантаженню [53].

Для визначення рівня проведення освітньої діяльності за освітніми лініями відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти (нова редакція), нами були відвідані заняття у різних вікових групах та заповненні картки аналізу. Таким чином ми змогли оцінити рівень проведення освітньої діяльності з вихованцями закладу кожним педагогічним працівником для виявлення проблемних моментів та планування подальшої роботи.

Для виявлення рівня прояву творчих якостей педагогічних працівників проведено тестування на основі діагностики мотиваційної структури особистості В. Мільмана, це дало змогу оцінити творчий потенціал особистості педагогів закладу.

Моральні якості, ціннісні орієнтири лідера-педагога мають велике значення. Для роботи у колективі визначними є два фактори: «домінування-підпорядкування» та «дружелюбність-агресивність (ворожість)», які допомагають з'ясувати загальне враження про людину в процесах міжособистісного сприйняття. Для того, щоб виявити переважаючий тип відносин у педагогічних працівників до людей в самооцінці та взаємооцінці, було проведено діагностику міжособистісних стосунків Ш. Шварца [32].

Визначення рівня сформованості комунікативних якостей відбувалось під час проведення тесту «Комунікабельність» за методикою В. Ряховського. Результати тестування дали змогу оцінити на скільки активні та товариські педагогічні працівники у спілкуванні.

Для отримання об'єктивних даних щодо рівня професійних і моральних якостей педагогічних працівників нами проведено анонімне анкетування «Педагог очима колег», «Педагог очима батьків».

Уся інформація, яка отримана від вхідного тестування була ретельно опрацьована та стала підґрунтям для прийняття управлінського рішення стосовно планування подальших кроків для організації роботи спрямованої на формування лідерської компетентності.

Після проведення ряду заходів, які вплинули на формування лідерської компетентності, нами було проведено підсумкове тестування. Результати підсумкового тестування важливі для подальшої управлінської діяльності, на їх основі проводиться регулювання та корекція організаційно-методичної роботи спрямованої на формування лідерської компетентності.

У закладі дошкільної освіти № 396 є офіційний сайт закладу, який забезпечує публічність інформації про умови зарахування та перебування

дітей у закладі, освітні програми, розклад занять, мережу закладу, а також методичну роботу та психологічну службу та інше.

Публічність інформації про діяльність закладу освіти забезпечується відповідно до вимог Закону України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII.

На офіційному сайті закладу дошкільної освіти має розміщуватися інформація, яка підлягає обов'язковому оприлюдненню, а саме:

- Статут закладу освіти;
- ліцензії на провадження освітньої діяльності;
- структура та органи управління закладу освіти;
- кадровий склад закладу освіти згідно з ліцензійними умовами;
- освітні програми, що реалізуються в закладі освіти та перелік освітніх компонентів, що передбачені відповідною освітньою програмою;
- територія обслуговування, закріплена за закладом освіти його засновником;
- мова освітнього процесу;
- наявність вакантних посад, порядок і умови проведення конкурсу на їх заміщення;
- матеріально – технічне забезпечення закладу освіти (згідно з ліцензійними умовами);
- результати моніторингу якості освіти;
- річний звіт про діяльність закладу;
- правила прийому до закладу освіти;
- інша інформація, що оприлюднюється за рішенням закладу освіти або на вимогу законодавства.

На офіційному сайті закладу дошкільної освіти № 396 постійно висвітлюються новини. Відвідувачі сайту можуть ознайомитись з матеріалами заходів, що відбуваються у закладі. Постійно оновлюються

рекомендації для батьків щодо освітньої діяльності з дітьми удома, надаються поради по харчуванню, попередженню травматизму.

Отже, для налагодження ефективної управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти ресурсне забезпечення має велике значення. Обов'язком керівника є налагодження роботи щодо кадрового забезпечення педагогічними працівниками закладу. Зміцнення матеріально-технічної бази сприяє покращенню умов перебування вихованців та працівників закладу, відкриває нові можливості для підвищення якості освітньої діяльності з дітьми дошкільного віку. Для підвищення рівня теоретичної підготовки, формування професійних компетентностей педагогічних працівників, необхідне навчально-методичне забезпечення. У прийнятті обґрунтованих, зважених управлінських рішень керівником закладу дошкільної освіти вирішальну роль відіграє інформаційне забезпечення.



## Висновки до розділу 2

Отже, нами розглянуто етапи формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Обґрунтовано необхідність проведення вхідного тестування відповідно до виділених чотирьох груп якостей. Розкрито функції управління, які утворюють повний управлінський цикл. Описано шляхи формування лідерської компетентності через організацію та проведення низки заходів спрямованих на формування відповідних якостей у педагогічних працівників. Обґрунтовано важливість підсумкового тестування для подальшої управлінської діяльності. Виділено показник сформованості лідерської компетентності в окрему складову системи управління. Створено систему управління лідерською компетентністю, яка має наступні складові:

- вхідне тестування;
- управлінський цикл;
- шляхи формування лідерської компетентності, як комплекс заходів;
- підсумкове тестування;
- лідерська компетентність.

Для налагодження ефективної управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти ресурсне забезпечення має велике значення. Обов'язком керівника є налагодження роботи щодо кадрового забезпечення педагогічними працівниками закладу. Зміцнення матеріально-технічної бази сприяє покращенню умов перебування вихованців та працівників закладу, відкриває нові можливості для підвищення якості освітньої діяльності з дітьми дошкільного віку. Для підвищення рівня теоретичної підготовки, формування професійних компетентностей педагогічних працівників, необхідне навчально-методичне забезпечення. У прийнятті обґрунтованих, зважених управлінських рішень керівником закладу дошкільної освіти вирішальну роль відіграє інформаційне забезпечення.

## РОЗДІЛ 3

### ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1 Організація і методика дослідження складових системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти

Дослідження складових системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, відповідно до виділених груп якостей педагогічних працівників, проводилось в чотири етапи. У дослідженні прийняли участь усі педагогічні працівники комунального закладу «Дошкільний навчальний заклад (ясла-садок) № 396 Харківської міської ради» (8 осіб). Дані щодо освітнього рівня, педагогічної категорії, загального педагогічного та роботи у закладі дошкільної освіти № 396 наведені у таблиці 1

*Таблиця 1*

#### **Зведені данні освітнього рівня, педагогічної категорії, загального педагогічного та роботи у закладі дошкільної освіти № 396**

№ з/п	ПІБ	Освіта	Категорія	Стаж педагогічної роботи	Стаж роботи в ЗДО№396
1	Єрмола Т.Ю.	вища	вища	25	16
2	Ткачова Т.В.	передвища	спеціаліст	45	6
3	Томащук Т.І.	передвища	спеціаліст	32	2,3 міс.
4	Лобойченко Н.В.	передвища	спеціаліст	14	14
5	Сміян Т.Г.	вища	II кат	9	9
6	Сліпухіна К.В.	вища	II кат	10	12
7	Федосова І.В.	передвища	спеціаліст	6	4
8	Беляєва А.М.	вища	спеціаліст	1	5 міс.

Першою складовою, запропонованої системи управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти є вхідне тестування. Відповідно до нашого дослідження вхідне тестування охоплює усі групи якостей, що впливають на формування лідерської компетентності.

До першої групи якостей ми відносимо загальнопрофесійні. Для того, щоб виявити на якому рівні знаходяться ці якості нами було проаналізовано стан ведення ділової документації, а саме: план освітньої діяльності (календарний, перспективний); щоденник педагога з підвищення професійного рівня; картотеку дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо). Аналіз плану освітньої діяльності (календарний, перспективний) ми проводимо для того, щоб виявити на якому рівні педагогічними працівниками проводиться планування освітньої діяльності. Аналіз ведення щоденника педагога з підвищення професійного рівня нам допоможе виявити на скільки активно і продуктивно педагогічні працівники займаються освітою та самоосвітою в процесі підвищення рівня професійної діяльності. Аналіз ведення та наповнення картотеки дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо) необхідний для того, щоб дізнатись на скільки матеріали, які використовують педагогічні працівники під час проведення занять сучасні, відповідають нормативним актам, наявні у достатній кількості.

Під час виявлення рівня загальнопрофесійних якостей педагогічних працівників важливо вивчити рівень проведення освітньої діяльності за освітніми лініями відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти (нова редакція). У нашому дослідженні ми провели аналіз рівня проведення занять педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396: ознайомлення з соціумом, ознайомлення з природним довкіллям, художньо-продуктивна діяльність, логіко-математичний розвиток; розвиток мовлення і культура мовленнєвого спілкування, здоров'я та фізичний розвиток. Такий

аналіз допоможе нам виявити рівень теоретичної підготовки та практичної діяльності педагогічних працівників з вихованцями закладу.

До другої групи якостей педагогічних працівників ми відносимо творчі якості. Для вивчення цієї групи якостей нами було використано тест на основі діагностики мотиваційної структури особистості В. Мільмана [50].

Згідно з даними В.Е. Мільмана, в структурі особистості працівника є два види мотивації: продуктивна і споживча. Продуктивна мотивація детермінує творчий розвиток особистості та сприяє включенню людини в соціум. Цей вид цінностей орієнтує людину на майбутнє, в них містяться передумови предметного, змістовного розвитку, як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому. Продуктивна мотивація, виходячи з її суті, є творчою, так як сприяє породженню суспільно значущих матеріальних і духовних цінностей.

Споживча мотивація, в свою чергу, спрямована на підтримку життєдіяльності особистості і обумовлена її натуральними потребами. Відповідно на даному етапі будуть досліджуватися деякі стійкі тенденції особистості: загальна та творча активність, прагнення до спілкування, забезпечення комфорту, соціального статусу та ін. На основі всіх відповідей можна зробити узагальнюючий висновок про робочі (ділові) і житейські спрямованості особистості.

Третя складова вхідної діагностики, що нами досліджувалась – це група моральних якостей педагогічних працівників.

Розвиток моральної свідомості внутрішнього світу особистості визначається ступенем виразності альтруїстичної мотивації, розвиненістю моральних цінностей, почуттів і переживань. Саме тому важливо дослідити структуру ціннісних орієнтацій особистості педагогічних працівників. Для цього було використано методику діагностики ціннісних орієнтацій Ш.Шварца [32].

Четверта складова містить вхідну діагностику загального рівня комунікабельності за В.Ф. Ряховським [29, с.104-106].

П'ятою складовою вхідної діагностики було проведено анонімне анкетування «Педагог очима колег», «Педагог очима батьків». Проведення анкетування «Педагог очима колег» – це важливий етап діагностики, який дає розуміння, як педагогічні працівники оцінюють професійні та особисті якості один одного, чи користується повагою та авторитетом той чи інший педагогічний працівник серед колег. Анкета «Педагог очима батьків» розкриває взаємні відношення між педагогічними працівниками та батьками. Демонструє, як батьки оцінюють професійну діяльність, поведінку, моральні якості педагогів, як на думку батьків дитина відноситься до педагогічного працівника.

Відповідно до розробленої системи управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти на другому етапі нашого дослідження було проведено комплекс методичних заходів, що спрямовані на формування необхідних якостей для лідера-педагога.

Для формування комунікативних якостей нами було проведено семінари за темами: «Стили спілкування», «Техніка і культура мовлення».

Метою семінару «Стили спілкування» було поглиблення знань педагогічних працівників про психолого-педагогічні засади спілкування, ознайомлення з функціями, формами та умовами оптимального педагогічного спілкування, забезпечення активності педагогічних працівників та участі їх у діалозі з проблеми педагогічного спілкування, вивчення різних стилів спілкування педагогічного працівника з дітьми і самодіагностика стилю педагогічного спілкування, поглиблення знань про умови оптимізації педагогічного спілкування «педагогіки співробітництва», розвиток умінь проявляти педагогічний такт в різних умовах освітньої діяльності у закладі дошкільної освіти № 396.

Семінар «Техніка і культура мовлення» проводився з метою підвищити техніку та культуру мовлення педагогічних працівників.

Мовлення – могутній засіб формування особистості. Мова педагога, як і будь-якої культурної людини, повинна відповідати таким вимогам:

- правильність: відповідність нормам наголосу і граматики;
- точність: відповідність думкам того, хто говорить, і правильність відбору мовленнєвих засобів вираження змісту думки;
- чіткість: дохідливість і доступність для співрозмовників;
- простота, доступність і стислість: вживання простих, неускладнених фраз і пропозицій, які є найбільш легкими для сприйняття слухачами;
- логічність: побудова композиції міркування так, щоб всі частини його змісту послідовно йшли одна за одною, були взаємозв'язані і вели до кінцевої мети;
- чистота: виключення з уживання нелітературних слів (діалектних слів, жаргонізмів, професіоналізмів, слів-паразитів тощо), доцільність вживання мовних засобів;
- виразність: виключення з мовлення штампів і шаблонних словосполучень, уміле використання фразеологічних зворотів, прислів'їв, приказок, крилатих виразів, афоризмів;
- багатство і різноманітність з лексико-словарного складу: великий словарний запас і здатність вживати одне слово в декількох значеннях;
- доцільність виразів: вживання найбільш відповідного для даного випадку стилістично виправданого мовного засобу з урахуванням складу слухачів, теми діалогу і його змісту та завдань, які вирішуються;
- мовна і мовленнєва стилістика.

Недотримання цих вимог в процесі спілкування звичайно призводить до зниження його ефективності [30, с.19-20].

Культура мовлення є обов'язковим елементом загальної культури людини. Не випадково вважається, що мовлення людини – її візитна картка, оскільки від того, наскільки грамотно людина висловлює свої думки,

залежить її успіх не лише у повсякденному спілкуванні, але й у професійній діяльності. Особливо актуальне це твердження щодо мовлення педагога, який працює з дітьми дошкільного віку.

Дошкільний вік є сенситивним періодом мовленнєвого розвитку дитини, тому один з провідних напрямів діяльності вихователя дошкільного закладу – формування усного мовлення та навичок мовленнєвого спілкування, що спирається на володіння рідною літературною мовою.

Якість мовленнєвого розвитку дошкільників залежить від якості мовлення педагогів і від оточуючого мовленнєвого середовища у дошкільному навчальному закладі, діти вчаться говорити завдяки слуху та здатності наслідувати. Дошкільники говорять те, що чують, оскільки внутрішні механізми мовлення у дитини утворюються лише під впливом мовлення дорослих. Педагог повинен самокритично відноситись до своєї мови і при наявності недоліків в ній старатись виправити їх.

Для вихователів володіння зразковою мовою – це показник їх професійної підготовленості. Тому турбота про удосконалення своєї мови – моральний і суспільний обов'язок кожного педагога. Кожен вихователь зобов'язаний розвивати в собі досконале володіння тими мовними навичками, які потім передаються дітям. Від культури мови вихователя залежить культура мови дітей.

Саме тому до мовлення педагога дошкільного закладу сьогодні ставляться високі вимоги, і проблема підвищення культури мовлення вихователя розглядається у контексті підвищення якості дошкільної освіти[68].

У нашому дослідженні для вирішення цих питань проводився семінар «Техніка і культура мовлення».

Для розширення теоретичних знань педагогічних працівників та надання практичних порад щодо формування позитивного іміджу нами було проведено семінар «Імідж вихователів».

К. Крутій вважає, що імідж педагога дошкільного навчального закладу може бути представлений як соціально-психологічний образ, формування якого зумовлено наявністю яскраво виражених спонтанно або усвідомлено презентованих якостей педагога, легко сприймається оточуючими при першому контакті, і відповідний очікуванням аудиторії, є прологом до формування авторитету [37].

Кожен з нас створює певний образ – імідж – уявлення про людину, що складається на основі її зовнішнього вигляду, звичок, манери говорити, менталітету, вчинків та ін. [28].

Імідж вихователя - емоційно забарвлений стереотип сприйняття образу педагога у свідомості вихованців, колег, соціального оточення, в масовій свідомості. При формуванні іміджу педагога реальні якості тісно переплітаються з тими, які приписуються йому оточуючими. Сучасний дошкільний вихователь повинен поєднувати в собі як риси власне вихователя (опіка, заміна матері) так і риси вчителя.

Виділено основні складові іміджу педагогічного працівника закладу дошкільної освіти:

- візуальна привабливість;
- вербальну поведінку;
- невербальне поведінка;
- манери, етикет;
- чарівність [54].

Під час семінару розкрито зміст кожної складової іміджу, надані практичні поради для побудови візуальності образу педагогічного працівника, розкрито вплив іміджу педагогічного працівника на дитячі враження.

Для кожного педагогічного працівника дуже важливо постійно підвищувати свій професійний рівень, тобто займатися розвитком та саморозвитком. Якщо розглядати професійний розвиток та саморозвиток педагогічного працівника, то він пов'язаний із постійним порівнянням себе,



своїх досягнень із визначеним еталоном, на який він рівняється. Отже, кожна людина прагне досягти найвищого для себе професійного рівня – професіоналізму [14].

У нашому дослідженні ми пропонуємо педагогічним працівникам вправи для самопідготовки:

Вправа № 1 «Зміни основний тон висловлювання». Інструкція: Педагогічний працівник бере картки з прислів'ями, які потрібно озвучити з різною інтонацією, тоном, і так далі. Устаткування: Заготовлені прислів'я на окремих аркушах.

Вправа № 2 «Моя персона» або «Я презентую образ». Інструкція: педагог вибирає картинку з колоди «Персона». Грунтуючись на образ, потрібно скласти оголошення-презентацію про педагогічні послуги, які б відображали професійну унікальність цього образу. Тобто прорекламувати самого себе так, щоб вашими послугами захотіли скористатися потенційні споживачі. Оголошення повинно містити щось таке, чого не може запропонувати інший фахівець [23].

У сучасному закладі дошкільної освіти велика увага приділяється комп'ютерному супроводу професійної діяльності педагогічних працівників. В освітньому процесі використовуються освітні і тестуючі програми з різних напрямків професійної діяльності педагогічних працівників, що робить освітню діяльність більш привабливою для дітей та виводить освітній процес на якісно новий рівень.

У нашому дослідженні організовано та проведено серію практикумів, які спрямовані на підвищення рівня комп'ютерної грамотності педагогічних працівників закладу, а саме: «Електронні підручники – помічники в процесі підвищення рівня професійної діяльності»; «Дистанційні освітні технології для дошкільнят»; «Використання месенджерів в освітній діяльності»; «Роль соціальних мереж у формуванні позитивного іміджу вихователя».

Застосування мультимедійних засобів в організації освітньої діяльності дозволяє підвищити не тільки рівень професійної діяльності, самооцінку

педагогічних працівників, але і результативність вихованців. Освітні комп'ютерні програми і електронні підручники дають можливість кожному педагогічному працівнику незалежно від рівня його підготовки брати активну участь в освітньому процесі, індивідуалізувати процес підвищення професійного рівня, здійснювати самоконтроль. Бути не пасивним спостерігачем, а активно одержувати знання і оцінювати свої можливості. Електронний підручник має сучасний дизайн і відповідає ергономічним вимогам до комп'ютерних засобів навчання. Це можливість включати в освітній процес сучасні (у тому числі мультимедійні) способи подання інформації [35].

Під час проведення практикуму «Електронні підручники – помічники в процесі підвищення рівня професійної діяльності» педагогічні працівники отримали відповідь на запитання, що таке «електронний підручник» і чим він відрізняється від звичайного паперового підручника? Дізнались, які існують стандартні форми, класифікацію електронних підручників. Отримали знання про основні етапи його розробки електронного підручника:

- вибір джерел;
- розробка змісту і переліку понять;
- переробка текстів у модулі по розділах;
- реалізація гіпертексту в електронній формі;
- розробка комп'ютерної підтримки;
- відбір матеріалу для мультимедійного втілення;
- розробка звукового супроводу;
- реалізація звукового супроводу;
- підготовка матеріалу для візуалізації;
- візуалізація матеріалу [35].

Дізнались про переваги та недоліки використання електронних підручників в освітній діяльності з дітьми дошкільного віку.

Під час проведення практикуму «Дистанційні освітні технології для дошкільнят» педагогічні працівники змогли ознайомитись з нормативно-правовими актами, що регулюють дистанційну освітню діяльність у закладах дошкільної освіти.

У статті 9 Закону України «Про освіту» відмічено, що однією з форм здобуття освіти є дистанційна форма здобуття освіти. Вона визначається, як «індивідуалізований процес здобуття освіти, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників освітнього процесу у спеціалізованому середовищі, що функціонує на базі сучасних психолого-педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій» [67].

Проте чи можлива ця форма роботи для дітей дошкільного віку? Які вимоги до організації дистанційної освітньої діяльності з дітьми дошкільного віку, які існують інструменти дистанційної освіти, як їх використовувати у роботі з дошкільниками, у чому полягають особливості сприйняття цифрового зображення дітьми різних вікових груп – на ці та багато інших запитань змогли отримати відповіді педагогічні працівники під час проведення практикуму «Дистанційні освітні технології для дошкільнят».

Тематику дистанційної освітньої діяльності продовжив практикум «Використання месенджерів в освітній діяльності». Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дають змогу реалізувати педагогічну взаємодію не тільки на території закладу при безпосередній участі учасників освітнього процесу, але й дистанційно за допомогою опосередкованих засобів взаємодії. Визначення технологій як «комунікаційні» саме по собі визначає нові, практично необмежені можливості організації взаємодії у віртуальному просторі.

Організація педагогічної взаємодії за допомогою мобільних технологій дає змогу отримати ряд переваг:

- здійснення педагогічної взаємодії незалежно від місця розташування;
- швидке надсилання важливих подій, оголошень, новин;

- звернення до педагогів в будь-який час, незалежно від зайнятості, присутності/відсутності педагогів в межах закладу освіти тощо;
- організація, як індивідуальної, так і групової комунікації;
- подання матеріалу в мультимедійному форматі;
- зниження психологічного бар'єру в учасників освітнього процесу за рахунок опосередкованого мобільними технологіями спілкування;
- активізація пізнавального інтересу та підвищення мотивації у вихованців закладу [81].

Під терміном «месенджер» розуміють систему обміну короткими текстовими повідомленнями за допомогою спеціального програмного забезпечення, мобільного додатку або веб-сервісу. Сучасні месенджери можуть містити не тільки текстові повідомлення, але й графічні та анімовані зображення, звукові та відео файли, інші мультимедійні дані. Серед поширених месенджерів доцільно відмітити кросплатформені додатки для смартфонів WhatsApp, Viber, Facebook, Messenger тощо [81].

Під час проведення практикуму «Використання месенджерів в освітній діяльності» педагогічні працівники змогли отримати практичні поради щодо використання месенджерів у роботі з батьками вихованців.

Тенденція побудови відкритого освітнього процесу, його виведення за межі закладу освіти, з одного боку, а з іншого – розвиток соціальних мереж, збагачення їхнього функціоналу актуалізують необхідність пошуку шляхів їх використання у роботі педагогічних працівників, розгляду кола теоретичних і практичних питань, що стосуються продуктивного використання соціальних мереж у професійній педагогічній діяльності [8].

Саме тому під час реалізації шляхів формування лідерської компетентності нами було організовано та проведено практикум «Роль соціальних мереж у формуванні позитивного іміджу вихователя».

У сучасному світі соціальні мережі є потужним інструментом побудови успішної професійної кар'єри. У таких мережах людина висвітлює свої досягнення і перспективні плани, розкриває професійний потенціал, зав'язує

корисні контакти. На сьогоднішньому ринку праці соціальні мережі використовуються фахівцями з персоналу для пошуку потенційних працівників, оцінювання їхньої професійної придатності, перевірки вказаних у резюме даних, а також для контролю вже найнятих працівників. Саме з аналізу тієї інформації, яку людина розміщує в соціальній мережі, можна дізнатися про її освіту, професійний шлях, інтереси, приховані захоплення і схильності, особисті якості, наявність яких є суттєвою або навпаки – неприпустимою для певного виду діяльності, тощо. Створення позитивного іміджу в соціальній мережі має критичне значення для педагогічного працівника: з одного боку, такий імідж є необхідним для набуття значних конкурентних переваг, з іншого – будь-яка помилкова дія педагога в соціальній мережі здатна зруйнувати його кар'єру [8].

Формування позитивного іміджу є важливою складовою професійної діяльності сучасного лідера-педагога, який будує професійну кар'єру.

Портфоліо – це технологія автентичного оцінювання освітньої і професійної діяльності. Це індивідуальний, персонально підібраний пакет матеріалів, які з одного боку, демонструють результат роботи, а з іншого, містять інформацію, яка характеризує способи аналізу і планування діяльності учня, вчителя, методиста [73].

Є. Баликіна виділяє три основні характеристики Портфоліо:

- 1) основний зміст Портфоліо – дати можливість кожному показати все, на що він здатний, продемонструвати найбільш сильні сторони, максимально розкрити творчий потенціал;
- 2) розвиток навиків аналізу діяльності, самоорганізації, самоконтролю, самооцінки, а також позитивного ставлення до критики своєї діяльності;
- 3) самоусвідомлення і самовідчуття своїх результатів, розуміння їх динаміки [11].

Практичні поради щодо розробки власного Портфоліо отримали педагогічні працівники під час практикуму майстер-класу «Розробка Портфоліо, як складова підвищення самооцінки».

Третій етап нашого дослідження – це підсумкове тестування. У рамках розробленої системи управління лідерською компетентністю підсумкове тестування за своїм змістом та технологією проведення повторює вхідне тестування. Цей етап важливий для оцінки ефективності запропонованого комплексу заходів, спрямованих на формування груп якостей, що складають лідерську компетентність. За результатами цього етапу керівник може скоректувати подальшу управлінську діяльність.

Отже, нами розглянуто організацію і методику дослідження складових системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Розкрито складові та методику проведення вхідного тестування. Обґрунтовано проведення комплексу заходів, які сприятимуть формуванню лідерської компетентності педагогічних працівників закладу освіти. Підкреслено важливість підсумкового тестування з тими ж складовими та за тією ж методикою, що і вхідне тестування. Усі етапи дослідження розкриті через функції управління та утворюють повний управлінський цикл.

### 3.2 Результати дослідження та їх інтерпретація

Відповідно до запропонованої нами системи управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників дошкільного закладу та виявлення рівня загальнопрофесійних якостей ми провели аналіз стану ведення ділової документації. Аналізу підлягали наступні ділові документи, які обов'язкові для ведення педагогічними працівниками відповідно до затвердженої завідувачем номенклатури справ. План освітньої діяльності (календарний, перспективний); щоденник педагога з підвищення професійного рівня; картотеку дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо). Оцінювання проводилось відповідно розроблених карток аналізу. Технологія оцінювання: 1 – показник відсутній; 2 – низький рівень; 3 – достатній рівень; 4 – високий рівень.

Коефіцієнт вираховується, як співвідношення фактичної кількості до максимальної кількості балів. Результати аналізу стану ведення ділової документації наведено у таблиці 2

Таблиця 2

**Зведена таблиця результатів вхідного аналізу стану ведення ділової документації педагогічними працівниками ЗДО № 396**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників / найменування ділової документації	Єрмола Т.Ю.	Ткачова Т.В.	Томашук Т.І.	Лобойченко Н.В.	Сміян Т.Г.	Сліпухіна К.В.	Федосова І.В.	Беляєва А.М.	Середній показник за рівнем ведення окремих документів
1	План освітньої діяльності (календарний)	0,94	0,85	0,82	0,85	0,88	0,91	0,82	0,91	<b>0,87</b>
2	План освітньої діяльності (перспективний)	0,91	0,82	0,79	0,85	0,82	0,88	0,85	0,88	<b>0,85</b>
3	Щоденник педагога з підвищення професійного рівня	0,88	0,88	0,85	0,82	0,85	0,82	0,79	0,88	<b>0,85</b>
4	Картотека дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо)	0,88	0,82	0,79	0,82	0,85	0,82	0,79	0,85	<b>0,83</b>
Середній показник рівня ведення ділової документації		0,90	0,84	0,81	0,84	0,85	0,86	0,81	0,88	<b>0,85</b>
Загальний середній показник рівня ведення ділової документації Кзаг.сер.=0,85										

Аналіз стану ведення ділової документації педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396 показав, що педагогічні працівники ведуть обов'язкову ділову документацію на достатньому рівні, загальний середній показник складає Кзаг.сер.=0,85. Проте потребує удосконалення щоденник з підвищення професійного рівня, а саме до плану самоосвіти потрібно додати участь у заходах, які спрямовані на підвищення рівня комп'ютерної грамотності, творчої активності, комунікабельності.

Більше уваги приділити плануванню дистанційної освіти, як формі роботи з батьками. Конспекти різних видів діяльності подекуди застарілі та потребують оновлення.

В процесі виявлення рівня загальнопрофесійних якостей педагогічних працівників нами були відвідані заняття: ознайомлення з соціумом, ознайомлення з природним довкіллям, художньо-продуктивна діяльність, логіко-математичний розвиток; розвиток мовлення і культура мовленнєвого спілкування, здоров'я та фізичний розвиток. Оцінювання проводилось відповідно розроблених карток аналізу (додатки А-1 – А-6). Технологія оцінювання: 1 – показник відсутній; 2 – низький рівень; 3 – достатній рівень; 4 – високий рівень. Коефіцієнт вираховується, як співвідношення фактичної кількості до максимальної кількості балів. Результати аналізу рівня проведення занять педагогічними працівниками відображено у таблиці 3

*Таблиця 3*

**Зведена таблиця результатів вхідного аналізу рівня проведення занять педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників / види діяльності	Єрмола Т.Ю.	Ткачова Т.В.	Томашук Т.І.	Лобойченко Н.В.	Сміян Т.Г.	Сліпухіна К.В.	Федосова І.В.	Беляєва А.М.	Середній показник за видами діяльності
1	Ознайомлення з соціумом	0,94	0,85	0,82	0,85	0,88	0,91	0,82	0,91	<b>0,87</b>
2	Ознайомлення з природним довкіллям	0,91	0,82	0,82	0,88	0,85	0,88	0,85	0,88	<b>0,86</b>
3	Художньо-продуктивна діяльність	0,91	0,88	0,85	0,85	0,88	0,85	0,82	0,91	<b>0,87</b>
4	Логіко-математичний розвиток	0,88	0,82	0,79	0,82	0,85	0,82	0,79	0,88	<b>0,83</b>
5	Розвиток мовлення і культура мовленнєвого спілкування	0,88	0,79	0,79	0,82	0,85	0,85	0,79	0,88	<b>0,83</b>



б	Здоров'я та фізичний розвиток	0,94	0,85	0,82	0,85	0,88	0,88	0,82	0,91	<b>0,87</b>
Середній показник рівня проведення занять		0,91	0,84	0,82	0,85	0,87	0,87	0,82	0,90	<b>0,86</b>
Загальний середній показник рівня проведення освітньої діяльності Кзаг.сер.=0,86										

Дані налізу рівня проведення занять педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396 показали, що педагогічні працівники проводять заняття на достатньому рівні, загальний середній показник Кзаг.сер.=0,86. Проте, потребують удосконалення мовленнєві навички педагогічних працівників. Під час проведення занять з логіко-математичного розвитку та розвитку мовлення і культури мовленнєвого спілкування педагогічним працівникам доцільно використовувати інтерактивні методи в освітній діяльності для підвищення зацікавленості вихованців до занять. Також потребують оновлення роздатковий матеріал та наочність, яку використовують педагогічні працівники під час проведення занять.

Для виявлення творчого потенціалу педагогічних працівників нами було проведено вхідне тестування за методикою В. Мільмана (додаток А-7). Під час тестування педагогічним працівникам було запропоновано ряд стверджень, які стосуються їх прагнень і деяких сторін їхнього способу життя. Завдання педагогічних працівників було висловити ставлення до цих стверджень обравши один з восьми варіантів відповідей (А, Б, В, Г, Д, Е, Ж, З), проставивши у відповідних клітинах бланку відповідей одну з наступних оцінок кожного твердження:

- (++) – ТАК, цілком з цим погоджуюсь.
- (+) – МАБУТЬ ТАК, згоден в цілому.
- (=) – КОЛИ ЯК, погоджуюсь певною мірою.
- (-) – НІ, не погоджуюсь.
- (?) – НЕ ЗНАЮ, не замислювався над цим.

Ми попередили, що відповідати необхідно швидко, не замислюючись над відповідями довго тому, що досвід показує найвірнішим буває та перша думка, яка приходить в голову. Намагатися не зловживати відповідями (=) або (?). Відповідати на питання послідовно, стежити за тим, щоб не сплутати

клітини. На всю роботу було надано 20 хвилин. З тих питань, де відзначено прохання уточнити відповідь, зробити це потрібно нижче бланка у тому випадку, якщо відповіді по цих пунктах будуть (++) чи (+).

При обробці результатів відповіді було переведено у бали: (++) – 3 бали, (+) – 2 бали, (=) – 1 бал, (?) – 0, (–) – 0 [50].

Дані вхідної діагностики мотиваційної структури особистості педагогічних працівників за методикою В.Мільмана представлені у таблиці 4

Таблиця 4

**Зведена таблиця результатів вхідної діагностики  
мотиваційної структури особистості педагогічних працівників  
закладу дошкільної освіти № 396 за методикою В. Мільмана**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	життєзабезпечення	комфорт	соціальний статус	спілкування	загальна активність	творча активність	суспільна користь	загальножиттєва спрямованість (споживча мотивація)	Ділова направленість (продуктивна мотивація)
		Ж	К	С	О	Д	ДР	ДО	ОЖ	РБ
1	Єрмола Т.Ю.	13	15	25	26	16	29	20	79	65
2	Ткачова Т.В.	14	15	20	23	9	19	12	72	40
3	Томащук Т.І.	12	14	14	26	12	24	11	66	47
4	Лобойченко Н.В.	14	14	13	21	8	15	11	62	34
5	Сміян Т.Г.	15	18	21	25	15	26	19	79	60
6	Сліпухіна К.В.	10	6	16	21	17	24	21	53	62
7	Федосова І.В.	12	17	23	26	9	24	13	78	46
8	Беляєва А.М.	15	11	14	12	17	26	20	52	63
Середнє значення		<b>13</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>68</b>	<b>52</b>

Примітка: Ж – життєзабезпечення, К – комфорт, С – соціальний статус, О – спілкування, Д – загальна активність, ДР – творчість, ДО – суспільна користь.

З представлених даних видно для більшості педагогічних працівників характерно домінування двох типів мотивації: мотивація спілкування і мотивація творчої, розвиваючої активності.

Для дослідження групи моральних якостей педагогічних працівників нами було використано другий розділ методичку Ш. Шварца (додаток А-8), що досліджує профіль особистості, тобто рівень індивідуальних пріоритетів на рівні поведінки. Цей розділ складається з 40 описів людини, що характеризує 10 типів цінностей. Для аналізу моральних якостей вихователів було використано лише 5 типів цінностей, як тих, що відповідають поставленій меті. Педагогічним працівникам було запропоновано прочитати надані описи і подумати, наскільки людина в описі схожа або не схожа на них та їхній ідеал. Необхідно було поставити хрестик в одній з клітинок праворуч, що показує, наскільки людина в описі схожа на них відповідно до запропонованої шкали: дуже схожий; схожий; у деякій мірі; трохи схожий; не схожий; зовсім не схожий. Потім шкалу опитувальника ми перевели у відповідні бали: 4 – дуже схожий; 3 – схожий; 2 – у деякій мірі; 1 – трохи схожий; 0 – не схожий; -1 – зовсім не схожий [32].

Результати, отримані на вхідному тестуванні педагогічних працівників за методикою Ш. Шварца, представлено в таблиці 5

Таблиця 5

**Зведена таблиця результатів вхідного тестування  
педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396  
ціннісних орієнтирів за методикою Ш. Шварца**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	Конформність	Традиції	Доброга	Самостійність	Досягнення
1	Єрмола Т.Ю.	12	13	9	9	11
2	Ткачова Т.В.	5	9	11	8	9
3	Томащук Т.І.	8	11	10	6	3
4	Лобойченко Н.В.	11	10	14	5	4
5	Сміян Т.Г.	9	9	13	8	10
6	Сліпухіна К.В.	12	10	12	10	5
7	Федосова І.В.	13	7	9	6	8
8	Беляєва А.М.	9	3	10	4	6
Середнє значення		<b>10</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

За результатами вхідного тестування фіксується значимість цінностей конформності (стримування дій та спонукань, що можуть зашкодити іншим, та не відповідають соціальним очікуванням), традиції (символи та ритуали, що визначаються досвідом групи) та доброти (збереження добробуту людей в близькій взаємодії) серед досліджуваних. На середньому рівні знаходяться цінності самостійності (самостійні мислі та дії) та досягнень (особистий успіх через демонстрацію компетентності). Отже педагогічні працівники дещо самокритично ставляться до себе. Вважають, що їх здатність до рішучості, незалежності, та водночас дбайливості, чуйності, привітності знаходиться десь на середньому рівні. Ці цінності дуже високо цінуються вихователями та вони дуже вимогливо ставляться до їх проявів у власній поведінці.

Комунікативні здібності та рівень їх розвитку відіграють вагомую роль у формуванні особистості педагогічного робітника, адже педагогічна діяльність здійснюється у системі «людина-людина» і завжди передбачає комунікацію, спілкування вихователя з дітьми, батьками дітей, колегами тощо. У своєму дослідженні для визначення загального рівня комунікабельності педагогічних робітників ми використали тест В.Ряховського (додаток А-9). Під час тестування педагогічним працівникам було надано опитувальник, що складається з 16 запитань та запропоновано на кожне з запитань надати одну з трьох варіантів відповідей: «так», «іноді» або «ні». За кожен варіант відповіді нами було нараховані бали за класифікатором В.Ряховського: за кожен відповідь «так» нараховується 2 бали, «іноді» – 1 бал, «ні» – 0 балів. Відповідно до отриманих балів нами було визначено рівень загальної комунікабельності педагогічних працівників [32].

Дані вхідного тестування загального рівня комунікабельності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396 представлено в таблиці 6.

Таблиця 6

**Зведена таблиця результатів вхідного тестування  
загального рівня комунікабельності педагогічних працівників  
закладу дошкільної освіти № 396 за методикою В. Ряховського**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	Некомунікабельні	Замкнуті	Досить товариські	Нормальна комунікабельність	Дуже товариські	Товариськість вирує	Хворобливо товариські
		32-30	29-25	24-19	18-14	13-9	8-4	3-0
1	Єрмола Т.Ю.				15			
2	Ткачова Т.В.		25					
3	Томащук Т.І.			23				
4	Лобойченко Н.В.				18			
5	Сміян Т.Г.					10		
6	Сліпухіна К.В.			22				
7	Федосова І.В.					9		
8	Беляєва А.М.			19				

Результати вхідного тестування мають діапазон показників від 9 до 25 балів, що один педагогічний працівник замкнутий, небалакучий, віддає перевагу самотності, два працівники дуже товариські, часом навіть надмірно говірки, легко втрачають витримку, однак швидко відходять. Ці працівники потребують корекції комунікативних якостей. Переважна більшість педагогічних працівників демонструють серединні показники, проте готові підвищувати свій рівень комунікативних якостей.

Для того, щоб педагогічні працівники змогли оцінити рівень професійних та моральних якостей один одного нами було проведено анонімне анкетування «Педагог очима колег» (додаток А-10). Результати вхідного анкетування «Педагог очима колег» представлені у таблиці 7

Таблиця 7

## Зведена таблиця результатів вхідного анкетування

## «Педагог очима колег»

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	Середній показник
1	Єрмола Т.Ю.	0,95
2	Ткачова Т.В.	0,90
3	Томашук Т.І.	0,88
4	Лобойченко Н.В.	0,92
5	Сміян Т.Г.	0,88
6	Сліпухіна К.В.	0,92
7	Федосова І.В.	0,88
8	Беляєва А.М.	0,85
Загальний середній показник рівня проведення освітньої діяльності Кзаг.сер.=0,89		

Технологія оцінювання: 1 – показник відсутній; 2 – низький рівень; 3 – достатній рівень; 4 – високий рівень. Коефіцієнт вираховується, як співвідношення фактичної кількості до максимальної кількості балів.

Результати вхідного анкетування «Педагог очима колег» показали, що педагогічні працівники досить високо оцінюють професійні та моральні якості один одного. Проте аналіз анкетування показав, що є педагоги, які емоційно не стримані, у деяких наявні проблеми з комунікацією у педагогічному колективі, не всі педагогічні працівники працюють з однаковою віддачею.

Для того, щоб батьки вихованців змогли оцінити рівень професійних та моральних якостей педагогічних працівників закладу освіти № 396 нами було проведено анонімне анкетування «Педагог очима батьків» (додаток А-11). Результати вхідного анкетування «Педагог очима батьків» представлені у таблиці 8

**Зведена таблиця результатів вхідного анкетування  
«Педагог очима батьків»**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	Середній показник
1	Єрмола Т.Ю.	0,94
2	Ткачова Т.В.	0,91
3	Томашук Т.І.	0,89
4	Лобойченко Н.В.	0,91
5	Сміян Т.Г.	0,88
6	Сліпухіна К.В.	0,90
7	Федосова І.В.	0,88
8	Беляєва А.М.	0,86
Загальний середній показник рівня проведення освітньої діяльності Кзаг.сер.=0,90		

Технологія оцінювання: 1 – показник відсутній; 2 – низький рівень; 3 – достатній рівень; 4 – високий рівень. Коефіцієнт вираховується, як співвідношення фактичної кількості до максимальної кількості балів.

Результати вхідного анкетування «Педагог очима батьків» показали, що педагогічні працівники користуються повагою у батьків вихованців, батьки високо оцінюють професійні та моральні якості педагогічних працівників. Проте аналіз анкетування показав, що є педагоги, які не завжди проявляють витримку у спілкуванні з батьками, у деяких педагогів батьки відмітили, що вони не завжди реагують на зауваження з боку батьків, є батьки, що уникають критики педагога тому, що вважають, що це позначиться на відношенні педагога до дитини.

За результатами вхідного тестування нами було розроблено шляхи формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396. Нами було організовано та проведено комплекс заходів, який включав у себе семінари, практикуми, майстер-клас, що були спрямовані на розвиток усіх груп якостей, що формують лідерську компетентність.

Під час проведення заходів, нами не відслідковувались якісні зміни показників лідерської компетентності тому, що у нашому дослідженні ми

розглядаємо лідерську компетентність, як інтегральну якість особистості, яка складається з певних груп якостей, що необхідно розвивати у комплексі.

Проте у рамках управлінського циклу нами було приділено увагу якості організації та проведення заходів. Рівень організації та проведення методичних заходів, що спрямовані на формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396 представлено у таблиці 9

*Таблиця 9*

**Зведена таблиця результатів рівня організації та проведення методичних заходів, що спрямовані на формування лідерської компетентності педагогічних працівників ЗДО № 396**

№ п/п	Назва заходу	Кількість балів	Рівень проведення
1	Семінар «Стилі спілкування»	4	високий
2	Семінар «Техніка і культура мовлення»	4	високий
3	Семінар «Імідж вихователя»	4	високий
4	Практикум «Електронні підручники – помічники в процесі підвищення рівня професійної діяльності»	3	достатній
5	Практикум «Дистанційні освітні технології для дошкільнят»	3	достатній
6	Практикум «Використання месенджерів в освітній діяльності»	4	високий
7	Практикум «Роль соціальних мереж у формуванні позитивного іміджу вихователя»	4	високий
8	Майстер-клас «Розробка Портфоліо, як складова підвищення самооцінки»	3	достатній
Середній показник рівня проведення освітньої діяльності $K_{сер.}=0,90$			

Технологія оцінювання: 1 – показник відсутній; 2 – низький рівень; 3 – достатній рівень; 4 – високий рівень. Коефіцієнт вираховується, як співвідношення фактичної кількості до максимальної кількості балів.

Аналіз рівня організації та проведення методичних заходів, що спрямовані на формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396 показав, що заходи були проведені на достатньому рівні, середній показник  $K_{сер.}=0,90$ .



Після проведення комплексу заходів, відповідно до розробленої системи формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, нами було організовано та проведено підсумкове тестування. Інструментарій та методика проведення підсумкового тестування аналогічна вхідному тестуванню. У дослідженні підсумкове тестування нами проводиться для того, щоб виявити зміни показників груп якостей, що складають лідерську компетентність.

Результати аналізу стану ведення ділової документації після проведення комплексу заходів наведено у таблиці 10

Таблиця 10

**Зведена таблиця результатів підсумкового аналізу стану ведення ділової документації педагогічними працівниками ЗДО № 396**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників / найменування ділової документації	Єрмола Т.Ю.	Ткачова Т.В.	Томашук Т.І.	Лобойченко Н.В.	Сміян Т.Г.	Сліпухіна К.В.	Федосова І.В.	Беляєва А.М.	Середній показник за рівнем ведення окремих документів
1	План освітньої діяльності (календарний)	0,94	0,85	0,82	0,85	0,88	0,91	0,82	0,91	<b>0,87</b>
2	План освітньої діяльності (перспективний)	0,91	0,85	0,82	0,85	0,83	0,89	0,85	0,88	<b>0,86</b>
3	Щоденник педагога з підвищення професійного рівня	0,90	0,88	0,88	0,85	0,88	0,85	0,83	0,88	<b>0,87</b>
4	Картотека дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо)	0,90	0,85	0,81	0,83	0,88	0,83	0,81	0,88	<b>0,85</b>
Середній показник рівня ведення ділової документації		0,91	0,86	0,83	0,85	0,87	0,87	0,83	0,89	<b>0,86</b>
Загальний середній показник рівня ведення ділової документації Кзаг.сер.=0,86										

Підсумковий аналіз стану ведення ділової документації педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396 показав, що загальний середній показник складає  $K_{\text{заг.сер.}}=0,86$ , що на 0,01 більше. Позитивних змін зазнав показник рівня ведення щоденнику педагога з підвищення професійного рівня та картотеки дидактичних ігор, методичних розробок, спостерігається збільшення (+0,02), показник рівня ведення перспективного плану освітньої діяльності зазнав дещо менших змін (+0,01). Показник ведення календарного плану залишився на тому ж рівні. Негативної динаміки не спостерігається.

Динаміку змін показників стану ведення ділової документації педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396 відображено на рисунку 3.1.

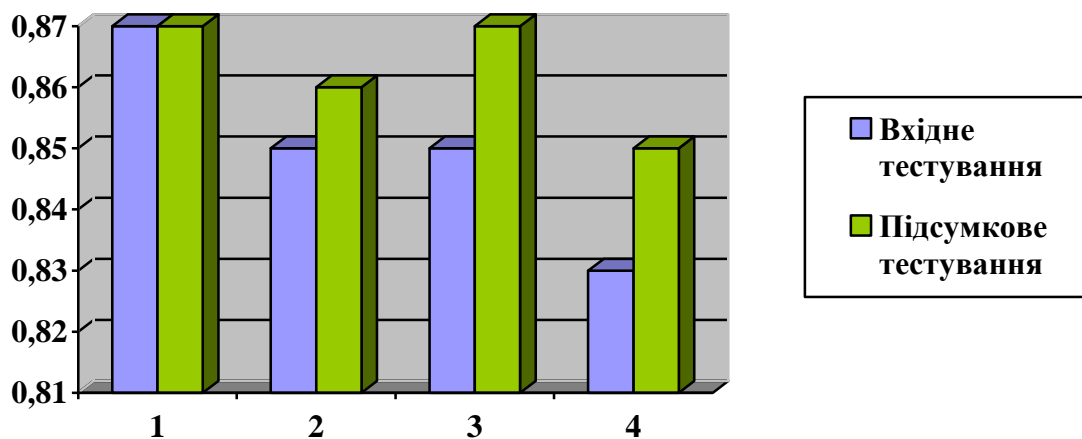


Рис. 3.1. Динаміка змін показників стану ведення ділової документації

На рисунку 3.1. зображено зміни наступних показників:

- 1 – план освітньої діяльності (календарний);
- 2 – план освітньої діяльності (перспективний);
- 3 – щоденник педагога з підвищення професійного рівня;
- 4 – картотека дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо).

Результати підсумкового аналізу рівня проведення занять відображено у таблиці 11

Таблиця 11

**Зведена таблиця результатів підсумкового аналізу рівня проведення  
занять педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників / види діяльності	Єрмола Т.Ю.	Ткачова Т.В.	Томашук Т.І.	Лобойченко Н.В.	Сміян Т.Г.	Сліпухіна К.В.	Федосова І.В.	Беляєва А.М.	Середній показник за видами діяльності
1	Ознайомлення з соціумом	0,94	0,88	0,85	0,85	0,88	0,91	0,85	0,91	<b>0,88</b>
2	Ознайомлення з природним довкіллям	0,91	0,85	0,83	0,88	0,85	0,89	0,87	0,88	<b>0,87</b>
3	Художньо-продуктивна діяльність	0,91	0,88	0,85	0,85	0,88	0,85	0,82	0,91	<b>0,87</b>
4	Логіко-математичний розвиток	0,89	0,85	0,83	0,82	0,87	0,82	0,83	0,89	<b>0,85</b>
5	Розвиток мовлення і культура мовленнєвого спілкування	0,89	0,83	0,81	0,83	0,87	0,87	0,81	0,89	<b>0,85</b>
6	Здоров'я та фізичний розвиток	0,94	0,85	0,82	0,85	0,88	0,88	0,82	0,91	<b>0,87</b>
Середній показник рівня проведення занять		0,91	0,86	0,83	0,85	0,87	0,87	0,83	0,90	<b>0,87</b>
Загальний середній показник рівня проведення освітньої діяльності Кзаг.сер.=0,87										

Підсумковий аналіз рівня проведення занять педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396 показав, що загальний середній показник складає Кзаг.сер.=0,87, що на 0,01 більше. Позитивних змін зазнав показник рівня проведення занять з логіко-математичного розвитку та заняття з розвитку мовлення та культури мовленнєвого спілкування, спостерігається збільшення (+0,02), показник рівня проведення занять ознайомлення з соціумом та занять ознайомлення з природою зазнав дещо менших змін (+0,01). Показник рівня проведення занять з художньо-

продуктивної діяльності та занять здоров'я та фізичний розвиток залишився на тому ж рівні. Негативної динаміки не спостерігається.

Динаміку змін показників рівня проведення занять педагогічними працівниками закладу дошкільної освіти № 396 відображено на рисунку 3.2.

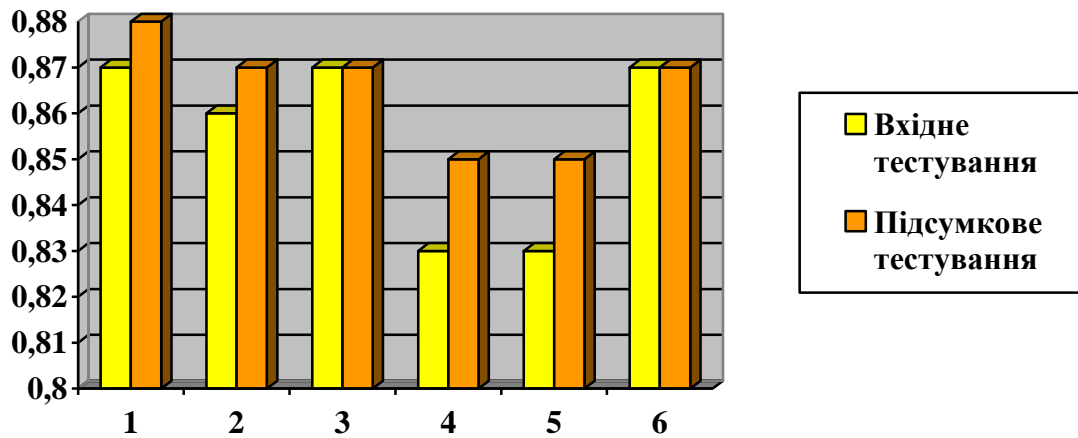


Рис. 3.2. Динаміка змін показників рівня проведення занять

На рисунку 3.2. зображено зміни у результативності проведення наступних занять:

- 1 – Ознайомлення з соціумом
- 2 – Ознайомлення з природним довкіллям
- 3 – Художньо-продуктивна діяльність
- 4 – Логіко-математичний розвиток
- 5 – Розвиток мовлення і культура мовленнєвого спілкування
- 6 – Здоров'я та фізичний розвиток

Дані підсумкової діагностики мотиваційної структури особистості педагогічних працівників за методикою В. Мільмана представлені у таблиці 12

**Зведена таблиця результатів підсумкової діагностики  
мотиваційної структури особистості педагогічних працівників  
закладу дошкільної освіти № 396 за методикою В. Мільмана**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	життєзабезпеченн	комфорт	соціальний статус	спілкування	загальна	творча активність	суспільна користь	загальножиттєва спрямованість (споживча мотивація)	Ділова спрямованість (продуктивна мотивація)
		Ж	К	С	О	Д	ДР	ДО	ОЖ	Р6
1	Єрмола Т.Ю.	14	19	20	23	19	28	20	76	67
2	Ткачова Т.В.	12	20	27	20	16	23	18	79	57
3	Томащук Т.І.	11	18	12	21	10	15	16	62	41
4	Лобойченко Н.В.	13	10	16	19	18	25	19	58	62
5	Сміян Т.Г.	9	19	14	21	12	15	14	63	41
6	Сліпухіна К.В.	16	20	19	27	15	23	21	82	59
7	Федосова І.В.	15	19	15	17	17	20	19	66	56
8	Беляєва А.М.	6	11	13	20	13	27	17	50	57
Середнє значення		<b>12</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>67</b>	<b>55</b>

Як видно з результатів підсумкового тестування для більшості педагогічних працівників характерно домінування двох типів мотивації: мотивація спілкування і мотивація творчої, розвиваючої активності. Важливо, що при повторній діагностиці показники цих типів мотивації залишилися на тому ж високому рівні. Також в цілому продуктивна мотивація, ділова спрямованість сумарно збільшилася. Це дозволяє зробити висновок про позитивний вплив проведеної роботи, зафіксовано зростання цінності змістовного розвитку особистості.

Найбільш високі бали в середньому набрані в сумі за шкалами спілкування, творча активність, суспільна користь, що свідчить про наявність у даних співробітників «ділової спрямованості». Що стосується загального типу мотиваційного профілю, то його можна визначити, як «прогресивний», що характеризується перевищенням середнього рівня розвиваючих мотивів особистості (діяльність, творчість, суспільна користь).

Результати, отримані під час підсумкового тестування педагогічних працівників за методикою Ш. Шварца, представлено в таблиці 13

Таблиця 13

**Зведена таблиця результатів підсумкового тестування педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396 ціннісних орієнтирів за методикою Ш. Шварца**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	Конформність	Традиції	Доброга	Самостійність	Досягнення
1	Єрмола Т.Ю.	12	11	9	13	12
2	Ткачова Т.В.	5	8	11	12	9
3	Томащук Т.І.	8	9	10	10	8
4	Лобойченко Н.В.	11	10	14	8	9
5	Сміян Т.Г.	9	8	13	9	10
6	Сліпухіна К.В.	12	7	12	12	7
7	Федосова І.В.	13	6	9	10	9
8	Беляєва А.М.	9	5	10	6	8
Середнє значення		<b>10</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

Підсумкове тестування ціннісних орієнтирів зафіксувало вирівнювання всіх показників на досить високому рівні. Характерно, що це відбулось завдяки підвищенню показників цінностей самостійності та досягнень. Отже досліджувані після проведеної роботи з формування лідерської компетентності продемонстрували не тільки досить високий рівень моральної культури, а й більший рівень рішучості, самостійності та цілеспрямованості, успішності.

Слід відзначити, що сам процес діагностики, роботи з опитувальниками викликав многократні обговорення проблем моральності серед педагогічних працівників. Тобто такий зовнішній вплив сприяв вербалізації ще досі не усвідомленого морального досвіду педагогічних працівників. Багато хто з педагогів охоче обговорював поставлені завдання, свої отримані результати, аналізував їх. Було очевидно, що педагоги відчувають значущий дефіцит у спілкуванні с приводу питань самоаналізу, людських цінностей та

моральності. Не рідко вони зізнавались, що дослідження спонукало їх замислитися над деякими сторонами своєї поведінки, з'явилась потреба в аналізі своїх моральних переконань, соціальних цінностей.

Дані підсумкового тестування загального рівня комунікабельності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396 представлено в таблиці 14

*Таблиця 14*

**Зведена таблиця результатів підсумкового тестування загального рівня комунікабельності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти № 396 за методикою В. Ряховського**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	Некомунікабельні	Замкнуті	Досить товариські	Нормальна комунікабельність	Дуже товариські	Товариськість вирує	Хворобливо товариські
		32-30	29-25	24-19	18-14	13-9	8-4	3-0
1	Єрмола Т.Ю.			19				
2	Ткачова Т.В.				16			
3	Томащук Т.І.				17			
4	Лобойченко Н.В.			20				
5	Сміян Т.Г.				14			
6	Сліпухіна К.В.				17			
7	Федосова І.В.					11		
8	Беляєва А.М.			19				

Результати підсумкового тестування мають діапазон показників від 11 до 20 балів. Отже спостерігається прагнення до серединних показників. Вихователі після реалізації комплексних заходів демонструють більш зважену позицію по відношенню до своїх комунікативних навичок. Вони прагнуть бути активними співрозмовниками, бути досить терплячими в спілкуванні з іншими, відстоювати свою позицію без зайвої запальності. Важливо, що вихователі без неприємних переживань йдуть на зустріч з новими людьми, у той же час уникаючи екстравагантних витівок та багатослів'я. Також важливо відмітити, що серед педагогічних працівників зовсім не спостерігається граничних показників комунікабельності: немає

балів відповідних повної некомунікабельності (вище 30 балів) і немає балів відповідних надмірної товариськості (нижче 8 балів).

Для відображення наочності динаміки зміни показників до та після реалізації комплексу заходів дані тестування відображені на рисунку 3.3.

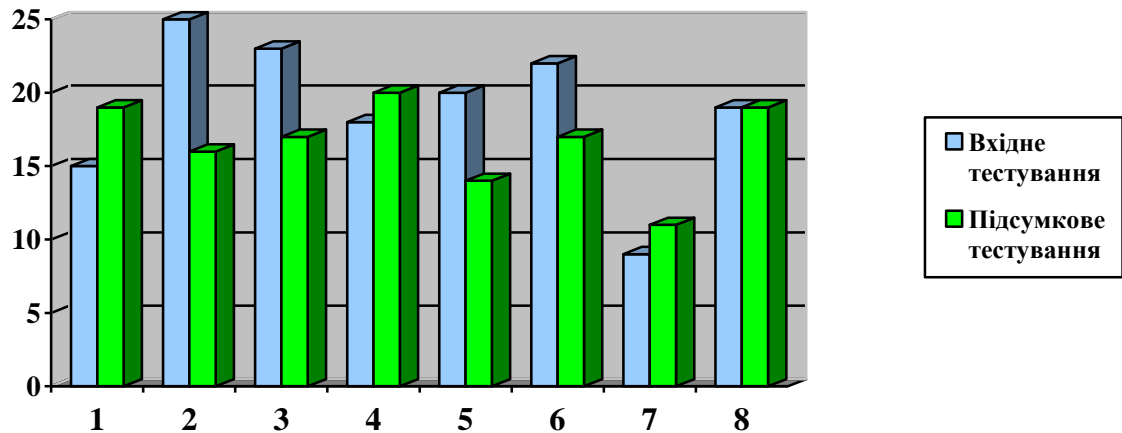


Рис. 3.3. Динаміка змін показників рівня комунікабельності

На рисунку 3.3. нижньою шкалою показників виступає список педагогічних працівників відповідно до таблиці 13.

Результати підсумкового анкетування «Педагог очима колег» представлені у таблиці 15

Таблиця 15

**Зведена таблиця результатів підсумкового анкетування  
«Педагог очима колег»**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	Середній показник
1	Єрмола Т.Ю.	0,95
2	Ткачова Т.В.	0,91
3	Томащук Т.І.	0,89
4	Лобойченко Н.В.	0,93
5	Сміян Т.Г.	0,90
6	Сліпухіна К.В.	0,92
7	Федосова І.В.	0,90
8	Беляєва А.М.	0,87
Загальний середній показник рівня проведення освітньої діяльності Кзаг.сер.=0,91		

Результати підсумкового анкетування «Педагог очима колег» показали, що показники більшості педагогічних працівників зазнали позитивних змін, загальний середній показник складає  $K_{заг.сер.}=0,91(+0,02)$ . Педагоги



підтвердили зміну професійних та моральних якостей один одного після проведення комплексу заходів, відповідно розробленої системи управління лідерською компетентністю. Також, педагогічні працівники відмітили, що відносини у колективі стали більш толерантними, їм стало легше налагоджувати комунікацію один з одним.

Динаміку змін показників анкетування «Педагог очима колег» представлені на рисунку 3.4.

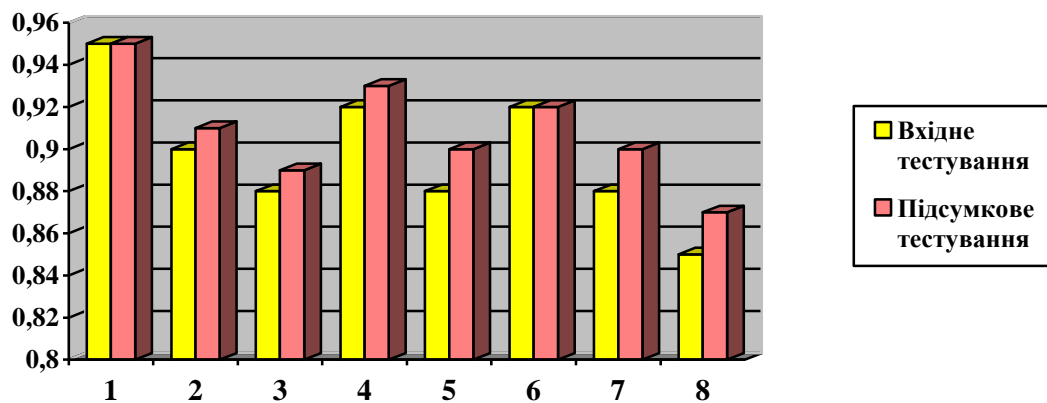


Рис. 3.4. Динаміка змін показників анкетування «Педагог очима колег»

На рисунку 3.4. нижньою шкалою показників виступає список педагогічних працівників відповідно до таблиці 15.

Результати підсумкового анкетування «Педагог очима батьків» представлені у таблиці 16

Таблиця 16

**Зведена таблиця результатів підсумкового анкетування  
«Педагог очима батьків»**

№ п/п	П.І. Б. педагогічних працівників	Середній показник
1	Єрмола Т.Ю.	0,95
2	Ткачова Т.В.	0,92
3	Томашук Т.І.	0,90
4	Лобойченко Н.В.	0,93
5	Сміян Т.Г.	0,88
6	Сліпухіна К.В.	0,90
7	Федосова І.В.	0,89
8	Беляєва А.М.	0,88
Загальний середній показник рівня проведення освітньої діяльності		Кзаг.сер.=0,91

Результати підсумкового анкетування «Педагог очима батьків» показали, що спостерігається позитивна динаміка, загальний середній показник складає  $K_{заг.сер.}=0,91(+0,01)$ . Батьки вихованців під час підсумкового тестування зауважили, що педагогічні працівники виявляють більш стриману реакцію на зауваження з боку батьків. Поглибилась співпраця з батьками щодо освітньої діяльності. Так, вихователі більше уваги стали приділяти консультативній допомозі батькам з приводу організації освітньої діяльності та виховання дітей удома, пропонувати завдання, які діти із задоволенням виконують на вихідних. Спостерігається підвищення авторитету педагогічних працівників в очах батьків.

Динаміку змін показників анкетування «Педагог очима батьків» представлені на рисунку 3.5.

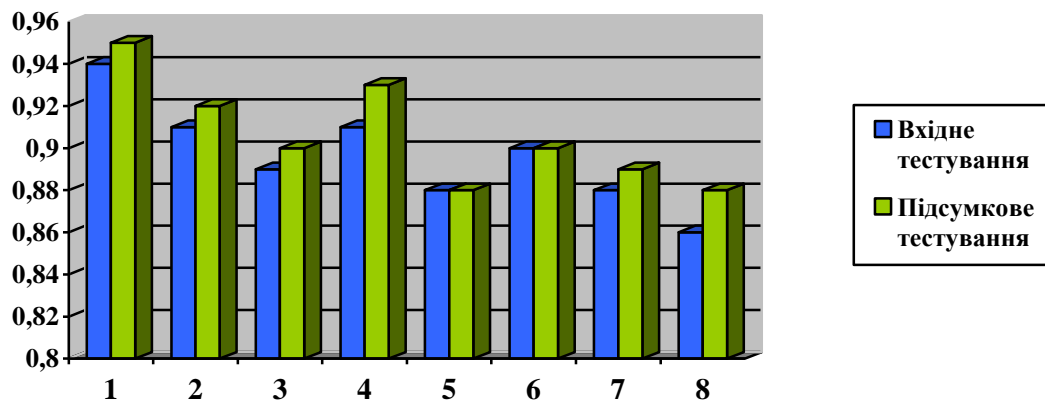


Рис. 3.5. Динаміка змін показників анкетування «Педагог очима батьків»

На рисунку 3.5. нижньою шкалою показників виступає список педагогічних працівників відповідно до таблиці 16.

Під час дослідження нами було заплановано та проведено вхідне та підсумкове тестування, комплекс заходів, який сприяв формуванню усіх груп якостей, що складають лідерську компетентність педагогічних працівників. За результатами дослідження спостерігається позитивна динаміка зростання усіх показників у межах 0,01-0,02. На основі отриманих даних нами було виділено якості, які притаманні лідеру-педагогу та розроблено модель

лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, яка представлена на рисунку 3.6.

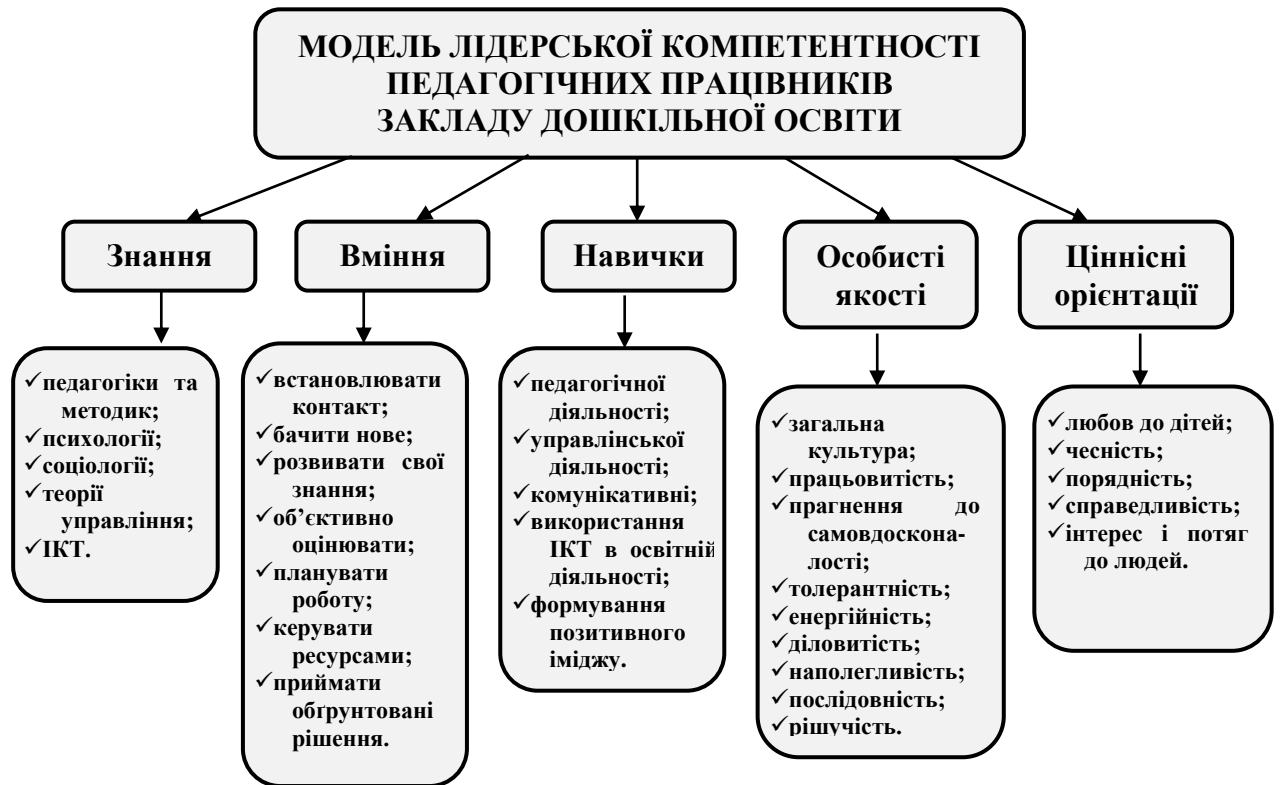


Рис. 3.6. Модель лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти

Отже, під час реалізації системи управління лідерською компетентністю нами було розроблено інструментарій та технологію проведення вхідного та підсумкового тестування, а саме карти аналізу занять відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти та Гранично допустимого навантаження, карти аналізу обов'язкової ділової документації педагогічних працівників, інструментарій та технологію для проведення тестування за методикою В. Мільмана, тестування за методикою Ш. Шварца, тестування за методикою В. Ряховського, інструментарій та технологію проведення анонімного анкетування «Педагог очима колег», «Педагог очима батьків». Проаналізовано рівень організації та проведення комплексу заходів для формування лідерської компетентності педагогічних працівників. Отримані результати стали підґрунтям для розроблення моделі лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

### 3.3 Соціально-психологічний аспект міжособистісних взаємин суб'єктів освітньої діяльності

Неодмінною особливістю соціальних відносин є міжособистісний соціально-психологічний аспект. Міжособистісні відносини визначають тип взаємодії (суперництво, співробітництво), ступінь його вираження (більш або менш успішне, ефективне співробітництво). На їх формування впливають умови життєдіяльності людини, емоційна забарвленість. Емоції спонукають до дії, відіграють важливу роль у таких взаєминах, як дружба, любов, шлюб. За допомогою емоцій (переляк, сміх та ін.) людина може впливати на партнера по взаємодії, відповідно змінюючи його реакцію на предмет обговорення [51].

Взаємодія між людьми може бути визначена як міжособистісна, якщо вона відповідає таким критеріям:

- у ній бере участь невелика кількість осіб (у нашому випадку – студентська група майбутніх психологів);
- це безпосередня взаємодія, тобто її учасники знаходяться в просторовій близькості, мають можливість бачити, чути, торкатись один одного, легко здійснюють зворотний зв'язок;
- це особисте спілкування, учасники якого визнають незамінність, унікальність партнера, зважають на особливості його емоційного стану, самооцінки, особистісних характеристик [38].

Успішність реалізації міжособистісної взаємодії усіх учасників освітнього процесу пов'язана з освітньою діяльністю, яку педагогічні працівники здійснюють з вихованцями закладу. Тісна співпраця вимагає підвищення якості міжособистісної взаємодії. Повага до людської гідності, дотримання професійної честі, неупереджене ставлення до тих, хто поруч, уникнення порушення особистих і колективних прав і свобод є основою міжособистісних взаємин між суб'єктами освітньої діяльності [16].

У психології поняття «міжособистісні відносини», з одного боку, розкривається через фіксацію об'єктивного зв'язку людини і предмета або одного індивіда з іншим (реальні зв'язки), з другого, – постає як суб'єктивна позиція людини щодо певних об'єктів, в основу якої покладено ті чи інші її переживання (психологічні зв'язки) [33].

І. Бех детермінує міжособистісні відносини як «систему соціальних взаємовідносин, на основі яких відбувається життєдіяльність особистості», стверджуючи, що «своєчасний перехід від співдії до співпраці є формою їх особистісного зближення» [13].

У рамках соціологічної парадигми під міжособистісними відносинами розуміють «усталені взаємозв'язки, що «мають яскраво виражене емоційне забарвлення і виявляються у характері та способах взаємовпливів». Становлення та розвиток міжособистісних відносин пов'язані з виникненням стереотипізованих взаємних очікувань та поведінкових настановлень, які впливають на процеси міжособистісного сприйняття та оцінки. Вони опосередковуються метою, змістом та організацією спільної діяльності, а також є одним із вагомих чинників формування соціально-психологічного клімату в малих групах [78].

Г. Андреева відзначає, що міжособистісні відносини розглядають, насамперед, як відбиття у свідомості суспільних відносин. Дослідниця наголошує на тому, що природа міжособистісних відносин може бути зрозуміла правильно, якщо їх не ставити в один ряд із суспільними відносинами, а розгледіти в них особливий ряд відносин, який виникає всередині кожного виду суспільних відносин [7].

Безумовно, у взаємодії педагога з вихованцями важливу роль відіграє розуміння вихователем вихованця. Так, М. Савчин виділяє три типи розуміння педагогом та вихованцем. Перший тип - механічне розуміння психіки і особистості дитини, що впливає із спрощеного розуміння людини взагалі, орієнтації на надто узагальнені і гранично спрощені закони функціонування психіки. Вихованець розглядається як пасивний об'єкт

впливу зовнішніх умов і продукт цих умов. Педагога не цікавлять внутрішні переживання та індивідуальні особливості дитини. У цьому разі має місце не педагогічна взаємодія, а імперативний, односторонній вплив старшого на молодшого. Психологічно такий вплив хоча і приводить до короткочасного підкорення дитини вимогам педагога, але не пробуджує глибинні переживання, які б викликали якісні особистісні зміни. Практично між дитиною і педагогом не виникає ніякого взаєморозуміння. Другий тип – розуміння вихованця як суб'єкта поведінки і діяльності. Специфічною особливістю даного типу є те, що педагог, констатує наявність у дитини індивідуальних відмінностей, разом з тим не визнає за ним права володіти ними. Педагоги, для яких характерний другий тип розуміння, відшуковують, розробляють ще більш витончені засоби маніпулювання психікою вихованця, виходячи з його індивідуальних відмінностей, але нехтуючи актуальними потребами. Суть третього типу розуміння психіки дитини полягає в тому, що педагог ставиться до вихованця як до своєї і складної індивідуальності з багатим внутрішнім світом, не тільки визнає за ним право на неповторність, але всіляко підтримує зусилля, спрямовані на самоствердження, самореалізацію, самовираження і саморозвиток. Якщо в основі педагогічного впливу лежить таке розуміння особистості вихованця, то він набуває характеру розвивального («суб'єкт-суб'єктного»). Це, власне, педагогічна взаємодія, яка забезпечує актуалізацію потенціалів саморозвитку кожної із особистостей: і педагога, і дитини. Психологічною умовою реалізації даного впливу є діалог [71].

Безпосереднім і специфічним показником ефективності є розвиток основних характеристик взаємодії учасників освітнього процесу:

- взаємопізнання – об'єктивність знання особистісних особливостей один одного, інтересів, захоплень;
- взаєморозуміння – розуміння загальної мети взаємодії, єдності завдань, що стоять перед педагогом та вихованцем, батьками; розуміння

мотивів поведінки в різних ситуаціях; адекватність оцінок і самооцінок; єдність настановлень на сумісну діяльність;

- взаємини – прояв такту, увага до думки та пропозиції один до одного; емоційна готовність до сумісної діяльності, задоволеність її результатами; повага до позиції одне одного, співпереживання, співчуття; прагнення до офіційного та неофіційного спілкування; творчий характер відносин, що стимулює ініціативу та самостійність дітей;

- взаємні дії – здійснення постійних контактів, активність участі у сумісній діяльності, ініціатива у встановленні різних контактів; координація дій на основі взаємних дій, узгодженість; допомога, підтримка одне одного;

- взаємовплив – урахування думки одне одного при організації роботи; коректність зауважень; сприйняття іншого у якості прикладу для наслідування [12].

Головним завданням майбутнього психологічного комфорту міжособистісної взаємодії усіх учасників освітнього процесу є знаходження золотієї середини між індивідуалізмом (лат. *individuum* – неподільне) – властивістю характеру, що полягає у ставленні до власних інтересів як до цінності, у спрямованості на індивідуальні успіхи, здатності покладатися лише на власні зусилля – та колективізмом. Зауважимо, що науковці стверджують: орієнтація передусім на себе сприяє розумінню аналогічної позиції іншого і, що важливо, визнанню за нею права на групову норму [38].

Отже, соціально-психологічний аспект міжособистісних взаємин суб'єктів освітньої діяльності дуже важливий для створення умов психологічного комфорту усіх учасників освітнього процесу. Про розвиток взаємодії вихованців, педагогічних працівників, батьків можна судити виходячи із змісту та результатів їхньої спільної діяльності та спілкування, обраних способів та форм взаємодії.

### Висновки до розділу 3

У цьому розділі розглянуто організацію і методику дослідження складових системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Розкрито складові та методику проведення вхідного тестування. Обґрунтовано проведення комплексу заходів, які сприятимуть формуванню лідерської компетентності педагогічних працівників закладу освіти. Підкреслено важливість підсумкового тестування с тими ж складовими та за тією ж методикою, що і вхідне тестування. Усі етапи дослідження розкриті через функції управління відповідно до розробленої системи та утворюють повний управлінський цикл.

Під час реалізації системи управління лідерською компетентністю нами було розроблено інструментарій та технологію проведення вхідного та підсумкового тестування, а саме карти аналізу занять відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти та Гранично допустимого навантаження, карти аналізу обов'язкової ділової документації педагогічних працівників, інструментарій та технологію для проведення тестування за методикою В. Мільмана, тестування за методикою Ш. Шварца, тестування за методикою В. Ряховського, інструментарій та технологію проведення анонімного анкетування «Педагог очима колег», «Педагог очима батьків». Проаналізовано рівень організації та проведення комплексу заходів для формування лідерської компетентності педагогічних працівників. Усі показники, які отримано під час впровадження системи управління лідерською компетентністю, демонструють позитивну динаміку. Результати реалізації системи управління лідерською компетентністю стали підґрунтям для розроблення моделі лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

У процесі дослідження доведено важливість соціально-психологічного аспекту міжособистісних взаємин суб'єктів освітньої діяльності для



створення умов психологічного комфорту усіх учасників освітнього процесу. Розкрито показники розвитку взаємодії. Зазначено, що про розвиток взаємодії вихованців, педагогічних працівників, батьків можна судити виходячи із змісту та результатів їхньої спільної діяльності та спілкування, обраних способів та форм взаємодії.

## ВИСНОВКИ

На етапі реформування дошкільної освіти в Україні, «лідерська компетентність» педагогічних працівників – це інтегральна якість особистості та одна з важливих професійних компетентностей сучасного педагогічного працівника.

Встановлено, що на формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладів дошкільної впливає ряд соціально-психологічних факторів. Спираючись на класифікацію І.Є. Морозова виділяємо наступні фактори: технологічний, творчий, етичний і регулятивний. Враховуючи усі фактори, виділяємо наступні групи якостей, необхідні для успішної професійної діяльності та формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти: загальнопрофесійні, творчі, моральні, комунікативні.

Встановлено, що згідно Закону України «Про освіту» держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. У зв'язку з цим розширено повноваження керівника закладу дошкільної освіти, але разом з тим і підвищився рівень відповідальності.

З'ясовано, що «лідерська компетентність» - це інтегральна якість особистості. Формування «лідерської компетентності педагогічних працівників» відбувається в процесі професійної діяльності та потребує постійного розвитку та удосконалення.

Визначено, що для налагодження ефективної роботи закладу з формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, необхідно створити систему управління, яка через функції - аналітичну, планування, організаційну, контроль, координації та регулювання буде утворювати управлінський цикл, що виведе професійну діяльність кожного педагогічного працівника на якісно новий рівень.

Розглянуто етапи формування лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Обґрунтовано необхідність

проведення вхідного тестування відповідно до виділених чотирьох груп якостей. Розкрито функції управління, які утворюють повний управлінський цикл. Описано шляхи формування лідерської компетентності через організацію та проведення низки заходів спрямованих на формування відповідних якостей у педагогічних працівників. Обґрунтовано важливість підсумкового тестування для подальшої управлінської діяльності. Виділено показник сформованості лідерської компетентності в окрему складову системи управління. Створено систему управління лідерською компетентністю, яка має наступні складові:

- вхідне тестування;
- управлінський цикл;
- шляхи формування лідерської компетентності, як комплекс заходів;
- підсумкове тестування;
- лідерська компетентність.

Для налагодження ефективної управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти ресурсне забезпечення має велике значення. Обов'язком керівника є налагодження роботи щодо кадрового забезпечення педагогічними працівниками закладу. Зміцнення матеріально-технічної бази сприяє покращенню умов перебування вихованців та працівників закладу, відкриває нові можливості для підвищення якості освітньої діяльності з дітьми дошкільного віку. Для підвищення рівня теоретичної підготовки, формування професійних компетентностей педагогічних працівників, необхідне навчально-методичне забезпечення. У прийнятті обґрунтованих, зважених управлінських рішень керівником закладу дошкільної освіти вирішальну роль відіграє інформаційне забезпечення.

Розглянуто організацію і методику дослідження складових системи управління формуванням лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Розкрито складові та методику проведення вхідного тестування. Обґрунтовано проведення комплексу заходів, які сприятимуть формуванню лідерської компетентності

педагогічних працівників закладу освіти. Підкреслено важливість підсумкового тестування с тими ж складовими та за тією ж методикою, що і вхідне тестування. Усі етапи дослідження розкриті через функції управління та утворюють повний управлінський цикл.

Під час реалізації системи управління лідерською компетентністю нами було розроблено інструментарій та технологію проведення вхідного та підсумкового тестування, а саме карти аналізу занять відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти та Гранично допустимого навантаження, карти аналізу обов'язкової ділової документації педагогічних працівників, інструментарій та технологію для проведення тестування за методикою В. Мільмана, тестування за методикою Ш. Шварца, тестування за методикою В. Ряховського, інструментарій та технологію проведення анонімного анкетування «Педагог очима колег», «Педагог очима батьків». Проаналізовано рівень організації та проведення комплексу заходів для формування лідерської компетентності педагогічних працівників. Усі показники, які отримано під час впровадження системи управління лідерською компетентністю, демонструють позитивну динаміку. Результати реалізації системи управління лідерською компетентністю стали підґрунтям для розроблення моделі лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

У процесі дослідження доведено важливість соціально-психологічного аспекту міжособистісних взаємин суб'єктів освітньої діяльності для створення умов психологічного комфорту усіх учасників освітнього процесу. Розкрито показники розвитку взаємодії. Зазначено, що про розвиток взаємодії вихованців, педагогічних працівників, батьків можна судити виходячи із змісту та результатів їхньої спільної діяльності та спілкування, обраних способів та форм взаємодії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning [Electronic resource]. — URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>.)
2. Boyatzis R. The competent manager [Text] / R. Boyatzis. – New York: Wiley, 2005. – 406p. [0]. McClelland, D. C. Testing for competence rather than for intelligence [Text] / D. C. McClelland // American Psychologist. — 1973. — №28. — P. 1–14
3. Nahavandi A. The Art and Science of Leadership. New Jersey: Prentice-Hall, 1997. P. 44-52.
4. S. Hook «Psychoanalysis, scientific method and philosophy» ed. by S. Hook New York University press 1964. –392 p.
5. White R. W. Motivatio Reconsidered: Th e Concept of Competence / Psychological Review. – 1959. – № 66. – P. 297–333.
6. Авшенюк Н. М. Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах : теорія та практика : монографія / Н. М. Авшенюк, Т. М. Десятов, Л. М. Дяченко, Н. О. Постригач, Л. П. Пуховська, О. В. Сулима]. – Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2014. – 280 с.
7. Андреева Г. М. Психология социального познания: уч. пос. для студ. высш. учеб. завед. / Г. М. Андреева – М., 2000. – 288 с.
8. Андрієвська В., Білоусова Л. Курс «Соціальні мережі у педагогічній діяльності» як складова підготовки майбутнього вчителя» [Електронний ресурс]. URL: <http://pptma.dn.ua/index.php/files/142/11/53/3Andriyevska39-49.pdf>
9. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1955. – 269 с.
10. Базовий компонент дошкільної освіти / Науковий керівник: А. М. Богуш, дійсний член НАПН України, проф, д-р пед. наук; Авт. кол-в: Богуш

А. М., Беленька Г. В., Богінч О. Л., Гавриш Н. В., Долинна О. П., Ільченко Т. С., Коваленко О. В., Лисенко Г. М., Машовець М. А., Низковська О. В., Панасюк Т. В., Пироженко Т. О., Поніманська Т. І., Сідельнікова О. Д., Шевчук А. С., Якименко Л. Ю. — К.: Видавництво, 2012. – 26 с.

11. Балыкина Е.Н. Оценочное электронное портфолио студента по предмету [Електронний ресурс]. URL: <http://www.school.holm.ru/studyabroad>

12. Башинська Т. Взаємодія вчителя й учнів у навчально-виховному процесі як педагогічна проблема / Т. Башинська // Початкова школа. — 2004. — №12. — С. 55-58.

13. Бех І. Д. Виховання особистості : у 2 кн. Кн. 1. Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. / І. Д. Бех – К., 2003. – 280 с.

14. Борова Т.А. Розвиток професіоналізму у науково-педагогічних працівників шляхом коучингово-моніторинговими технологіями адаптивного управління// Імідж сучасного педагога, 2019. – №5[188]. – С. 6-12. – URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/182686/183924/>

15. Вещиков С. Как руководитель может повышать уровень своей управленческой компетентности. / С. Вещиков, М. Пальчик, К.Езерская. Люди дела. Новосибирск, 2005. №10. С. 8–9.

16. Видолоб Н.О. Актуальні аспекти міжособистісних взаємин у колективі студентів-психологів [Електронний ресурс]. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2227-6246/article/download/159433/158688>

17. Гладкова В.М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу [Електронний ресурс]. URL: [http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033/1/Gladkova\\_F.pdf](http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033/1/Gladkova_F.pdf)

18. Глоссарий современного образования / сост. В. Астахова ; под общ. ред. Е. Усик. - Х. : Изд-во НУА, 2007. - 524 с.

19. Головатий М. Соціальна політика і соціальна робота : [словник] / М. Головатий, М. Панасюк. - К. : МАУП, 2005. - 560 с.

20. Демидова І.Ф. Педагогічна психологія. С. 88.

21. Доронін А. В. Якісний розвиток функцій керівника колективу / А. В. Доронін, М. М. Козирєва // Коммунальное хозяйство городов. Сб. научн. трудов. Вып. 87. – К. : Техніка. – 2009. – С. 357–366.
22. Душков Б. А. Психология труда, профессиональной, информационной и организационной деятельности: учебное пособие для высшей школы / Б. А. Душков, А. В. Королев, Б. А. Смирнов. – М. : Академический проект, 2003. – 848 с.
23. Дьяченко Є. Педагогічний семінар-тренінг «Імідж сучасного педагога ДНЗ» URL: <https://rozrobka.in.ua/pedagogichnij-seminar-trening-imidj-suchasnogo-pedagoga-dnz.html>
24. Електронний ресурс. URL: <https://ua.waykun.com/articles/u-lidera-povinna-buti-visoka-komunikabelnist.php>
25. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні. – Х.: Крок, 1999. – 303 с.
26. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Эксперимент и инновации в школе. – 2009. – № 2. – С. 7 – 14.
27. Зимняя И. А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании [Електронне джерело] / И. А. Зимняя. – URL: [http://www.rusreadorg.ru/ckeditor\\_assets/attachments/63/i\\_a\\_zymnaya\\_competency\\_and\\_competence.pdf](http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_and_competence.pdf)
28. Імідж сучасного українського вихователя ДНЗ. – URL: [http://imidgsuchasnogovyhovatelya.blogspot.com/p/blog-page\\_31.html](http://imidgsuchasnogovyhovatelya.blogspot.com/p/blog-page_31.html)
29. Кайдалова Л. Г., Щокіна Н. Б., Вахрушева Т. Ю. К 15 Педагогічна майстерність викладача: Навчальний посібник. – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – С. 104-106.
30. Кайдалова Л. Г., Щокіна Н. Б., Вахрушева Т. Ю. К 15 Педагогічна майстерність викладача: Навчальний посібник. – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – С. 19-20

31. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту / Л. Карамушка // Освіта управління. – 2002. – № 4. – С. 41-60.
32. Карандашев, В.Н. Методика Шварца для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство / В.Н. Карандашев. -СПб.: Речь, 2004-70 с.
33. Коломинский Я.Л. Психология обещания. / Я. Л. Коломинский – М., 1974. – 96 с.
34. Кон І.С. Соціологічна психологія М.: Московський психологосоціальний інститут; Воронеж: НВО «МОДЕК», 1999. 560 с.
35. Корбут О. Г. Електронний підручник як елемент освітнього середовища. URL: <http://confesp.fl.kpi.ua/ru/node/1087>
36. Красинська Л.Ф. психолого компетентність викладача вищої школи. С. 120.
37. Крутій К. Формування позитивного іміджу навчального закладу [Текст] / К. Крутій // Практика управління дошкільним закладом. – 2011. – № 1. – С. 21-26.
38. Кручек В.А. Психолого-педагогічні основи міжособистісного спілкування:навчальний посібник/ В.А. Кручек. – К.: ДАКіМ, 2010. – 273 с.
39. Кузовлев В.П. Викладання у ВНЗ: наука і мистецтво // Педагогіка. 2000. № 1. С. 53-58.
40. Лист МОН України від 02.07.2019 № 1/9-419 «Щодо організації діяльності закладів освіти, що забезпечують здобуття дошкільної освіти у 2019/2020 навчальному році».
41. Лист МОН України від 03.07.2009 № 1/9-455 URL:[Планування роботи в дошкільних навчальних закладах](#)
42. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. – Харків. Видавнича група «Основа». – 2005. – 176 с.
43. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: [навч. посібн.] – Вінниця, 2018. – С.12-14.



44. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: [навч. посібн.] – Вінниця, 2018. – С.38.
45. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: [навч. посібн.] – Вінниця, 2018. – С.39-40.
46. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: [навч. посібн.] – Вінниця, 2018. – С.47-48.
47. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1999. – 702 с.
48. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1999. – С. 68.
49. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1999. – С. 464
50. Мильман В.Э. Мотивация творчества и роста: Структура. диагностика. Развитие.: Мирео и ко, 2005. – 166 с.
51. Міжособистісна взаємодія. Особливості взаємодії [Електронний ресурс]. – URL: [http://pidruchniki.ws/1534122039128/psihologiya/mizhosobistisna\\_vzayemodiya](http://pidruchniki.ws/1534122039128/psihologiya/mizhosobistisna_vzayemodiya)
52. Морозов І.Є. Розвиток лідерських якостей у студентів в процесі навчання у ВНЗ: автореф. дис. канд. психол. наук: М., 2006. 28 с.
53. Наказ МОН України 20.04.2015 № 446 «Про затвердження гранично допустимого навчального навантаження на дитину у дошкільних навчальних закладах різних типів та форми власності»
54. Павлова О.О. «Складові професійного іміджу вихователя МДОУ» URL: <http://ditsad.com.ua/konsultac699.html>
55. Питер Ф. Друкер Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. – М., 1992. – С. 38.
56. Полякова Г.А. Вплив освітнього середовища вищого навчального закладу на формування професійної компетентності фахівця / Г. Полякова // Вища школа. – 2010. – №10. – С. 78-87

57. Помиткін Е.С. Психологічні аспекти проблеми виявлення та розвитку лідерських якостей особистості майбутнього професіонала / Е.С. Помиткін // Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: матеріали міжнар. наук. конфер. 16–17 травня 2000 р. — С. 290-293.

58. Про дошкільну освіту Абзац третій статті 27 із змінами: Закон України від

59. Про освіту п.1 ст.1: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

60. Про освіту п.1 ст.15: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

61. Про освіту п.1,2 ст.59: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

62. Про освіту п.3 ст.2: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

63. Про освіту п.3 ст.26: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

64. Про освіту п.3 ст.58: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

65. Про освіту п.30 ст.1: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

66. Про освіту ст.23: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

67. Про освіту ст.9: Закон України від 05.09.17 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

68. Професійне мовлення педагогів [Електронний ресурс]. URL: [http://melitopoldnz41.edukit.zp.ua/metodichnij\\_visnik/vihovatelyu\\_na\\_dopomogu/profesijne\\_movlennya\\_pedagogiv/](http://melitopoldnz41.edukit.zp.ua/metodichnij_visnik/vihovatelyu_na_dopomogu/profesijne_movlennya_pedagogiv/)

69. Психологический словарь. Под ред. А. В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М., 1990. – 607 с.

70. Радина Н. К. Психология лидерства: учебник. Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса. 2002. – 100 с.
71. Савчин М. В. Типи розуміння вчителем психології учня та їх прояви у педагогічній взаємодії / Мирослав Васильович Савчин // Рідна школа. – 1996. – №1. – С. 70-71.
72. Селевко Г. Компетентности и их классификация / Г. Селевко // Народное образование. – 2004. – № 4. – С. 138 – 143.
73. Скальська Л., Нижник О. Методичний вісник: ПОРТФОЛІО як засіб підвищення якості освіти. (випуск 2) / Упорядники Л.Скальська, О.Нижник, А.Дутчак, С.Клімковська. – Івано-Франківськ: ОІППО, 2009.
74. Словник іншомовних слів / Уклад.: С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута. – К.: Наукова думка, 2000. – 680 с.
75. Словник української мови (Академічний тлумачний словник (1970—1980)): в 11 томах. — Том 6, 1975. —108 с.
76. Сорокопуд Ю.В. Педагогіка вищої школи. С. 15-35.
77. Сорокопуд Ю.В. Педагогіка вищої школи. С. 285.
78. Соціологія : короткий енциклопедичний словник / уклад. і голов. ред. В. І. Волович. – К., 1998. – 736 с.
79. Тараненко І. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід Європейських країн [Текст] / І. Тараненко; За ред. Єрмакова І. Г. // Кроки до компетентності та інтеграції в суспільстві. – К. : «Контекст», 2000.
80. Татенко В. О. Лідер XXI / Leader XXI. Соціально-психологічні студії. – К. : Корпорація, 2004. – 198 с.
81. Ткачук Г. В. Сучасні засоби педагогічної взаємодії в умовах використання мобільних технологій [Електронний ресурс]. URL: <https://seanewdim.com/uploads/3/4/5/1/34511564/httpsdoi.org10.31174send-pp2018-153vi63-13.pdf>
82. Тонконогая Е. П., Кричевский В.Ю. Требования к деятельности и личности директора общеобразовательной школы. Директор школы в

системе повышения квалификации : сб. научн. тр. ; /отв. ред. Е.П. Тонконогая. М. : Изд-во АПН СССР, 1983. С. 3-13.

83. Фіцула М.М. Педагогіка [Текст] : навч. посібник для студ вищих пед. закладів освіти / М.М. Фіцула. ☒ Тернопіль : Навчальна книга ☒ Богдан, 1997. – 189 с.

84. Чанышев А. Н. Аристотель / А. Н. Чанышев. – 2-е изд., доп. – М. : Мысль, 1987. – 221 с. – (Серия «Мыслители прошлого»).

85. Чухно М.М. Методичний поради́к Управління дошкільним закладом у системі функціонування НВК-ДНЗ [Електронний ресурс]. URL: <https://vseosvita.ua/library/upravlinna-navcalnim-zakladom-96028.html>

86. Швайка Л. А. Методична робота в ДНЗ: серія «ДНЗ. Керівнику» – Х. Вид. група «Основа», 2017. — 304 с.