

РОЗДІЛ VI. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 373.2.091.113:005.4

DOI <https://doi.org/10.26661/2522-4360-2021-1-2-01>

ПРОБЛЕМА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ

Бондаренко Н. Б.

*кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри дошкільної освіти
Донбаський державний педагогічний університет
вул. Генерала Батюка, 19, Слов'янськ, Донецька область, Україна
[orsid.org/0000-0001-6359-4289](https://orcid.org/0000-0001-6359-4289)
nbbondarenko@ukr.net*

Грибосдова Т. О.

*кандидат педагогічних наук,
старший викладач кафедри дошкільної освіти
Донбаський державний педагогічний університет
вул. Генерала Батюка, 19, Слов'янськ, Донецька область, Україна
[orsid.org/0000-0003-0618-806X](https://orcid.org/0000-0003-0618-806X)
tatiana_khokhlova@ukr.net*

Ключові слова: *заклад дошкільної освіти (ЗДО), управління, ефективність, кваліметрія, керівник, компетентність, менеджер, освітній простір, партнерська взаємодія, тайм-менеджмент.*

У статті досліджується актуальна проблема сучасності – шляхи підвищення ефективності управління закладом дошкільної освіти. Зроблено аналіз останніх досліджень і публікацій, надана характеристика понять, на які спираються автори: «управління», «управлінська діяльність», «менеджер освіти», «освітній простір», «освітнє середовище», «ефективність управління», «компетентність» тощо. Окреслено мету статті, яка полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності управління дошкільної освіти у сучасному освітньому просторі. У статті використані сучасні нормативно-директивні документи стосовно організації закладу дошкільної освіти, управління освітнім процесом: Базовий компонент дошкільної освіти, Нова редакція та Положення про заклад дошкільної освіти. Розкриті психолого-педагогічні та методологічні основи управлінської діяльності керівника ЗДО. Охарактеризовано основні складники змісту роботи директора закладу та принципи управління: демократизації, децентралізації, гуманізації та людиноцентризму. Особливу увагу приділено вимогам до сучасного управління. У дослідженні виділено основні напрямки роботи керівника: робота з педагогічним колективом та обслуговуючим персоналом; створення досконалої матеріально-технічної бази; удосконалення предметно-розвивального освітнього середовища; планування; контроль; підготовка дошкільного закладу до нового навчального року; проведення літньої оздоровчої компанії; робота з батьками та охорона життя і здоров'я, створення безпечних умов життя. Виділено важливі фактори підвищення ефективності управління ЗДО: представлена виважена стратегія спілкування; партнерська взаємодія колективу закладу освіти і батьків; формування іміджу дошкільного закладу. Особливу увагу приділено впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську

діяльність, що позитивно сприяє переходу на новий якісний рівень всіх структурних компонентів ЗДО. Значна увага приділена використанню кваліметричного підходу в управлінні та необхідності керівнику володіти міжнародною методикою ECERS-3, використання якої надає можливість якісно оцінити освітній процес ЗДО. Проаналізовано значення володіння елементами етикету, поведінковою культурою для підвищення авторитету, покращенню стилю у спілкуванні. Визначено значення комунікативних, сугестивних, перцептивних вмінь управлінця. Особливо важливою є асертивність поведінки як складової частини управлінського потенціалу керівника. Охарактеризовані технології «тайм-менеджменту» та «лідерства-служіння» в управлінні ЗДО. Зроблено висновки та надано бібліографічний список.

THE ISSUE OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION MANAGEMENT IN THE MODERN EDUCATIONAL SPACE

Bondarenko N. B.

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor at the Preschool Education Department,
Donbas State Pedagogical University
H. Batiuka str., 19, Sloviansk, Donetsk region, Ukraine
orcid.org/0000-0001-6359-4289
nbbondarenko@ukr.net*

Hryboiedova T. O.

*Candidate of Pedagogical Sciences,
Senior Lecturer at the Preschool Education Department
Donbas State Pedagogical University
H. Batiuka str., 19, Sloviansk, Donetsk region, Ukraine
orcid.org/0000-0003-0618-806X
tatiana_khokhlova@ukr.net*

Key words: *preschool institution, management, head, educational space, competence, manager, time management, qualimetry, partnership, efficiency.*

The article examines the urgent issue of modernity – the effectiveness of the management of a preschool education institution. Recent research and publications are analysed, a description of the concepts on which the authors rely is presented: “management”, “managerial activity”, “education manager”, “educational space”, “educational environment”, “management efficiency”, “competence”, and more. The purpose of the article is determined, which is to identify the ways of improving the preschool education management in the modern educational space. The article uses modern regulations on the organization of preschool education, management of the educational process: Basic Component of Preschool Education, the New Version and the Regulations on Preschool Education. Psychological, pedagogical, and methodological bases of managerial activity of the head of a preschool education institution are revealed. The main components of the content of the director’s work and the principles of democratization, decentralization, humanization and anthropocentrism are characterized. Particular attention is paid to the requirements of modern management. The study highlights the main areas of the head’s activity: working with the teaching staff and service personnel; creating perfect material and technical base; improving subject and developmental educational environment; planning; controlling; preparing the preschool institution for the new school year; conducting a summer health campaign; working with parents and protecting the life, health, and

safe living conditions. The important factors of increasing the efficiency of management of a preschool education institution are allocated: the strategy of communication is presented and balanced; partnership between the staff of the educational institution and parents; formation of the image of the preschool institution. Particular attention is paid to the introduction of information and communication technologies in management, which has a positive impact on the transition of a preschool education institution to a new quality level of all structural components. Considerable attention is paid to the use of a qualimetric approach in management and the need for the head to have an international methodology ECERS-3, the use of which provides an opportunity to qualitatively assess the educational process of a preschool education institution. The importance of mastering the etiquette elements, behavioural culture to increase authority and improving the communication style is analysed. The value of communicative, suggestive, and perceptual skills is determined. The behaviour assertiveness as a part of a leader's managerial potential is especially important. The technologies of time management and leader-service in the management of a preschool education institution are characterized. Conclusions are made and a bibliographic list is given.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сучасні зміни у зв'язку з реформуванням соціально-економічних умов в країні, модернізація системи освіти та першої ланки – дошкільної освіти, потребують докорінних змін й оновлення стратегічних принципів, стилів управлінської служби. Керівництво закладом дошкільної освіти – справа дуже важлива, нелегка і відповідальна. Місія директора (завідувачки) закладу дошкільної освіти полягає у створенні дієздатного, творчого, висококваліфікованого колективу колег і однодумців, налагодженні партнерських стосунків із родинами вихованців, створенні позитивного мікроклімату і багато ще чому заради виховання здорової, всебічно розвиненої щасливою дитини. Отже, проблема підвищення якості дошкільної освіти починається з керівника ЗДО (заклад дошкільної освіти), який має бути організатором, адміністратором, фасилітатором, менеджером, а головне – висококваліфікованим, компетентним педагогом, фахівцем своєї справи. У порадах до умов реалізації Базового компоненту дошкільної освіти визначено, що будувати сучасний освітній простір необхідно на підставі поєднання цінностей гуманної педагогіки та філософії. А такий підхід «передбачає сформованість у педагога гуманістичних цінностей, особистісної зрілості, широкого світогляду, високого рівня освіченості, практичну вмільсть створювати освітнє середовище, будувати взаємини з вихованцями на умовах партнерства» [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сьогодні вимагає вміння управління ЗДО об'єднувати загальні зусилля членів педагогічного колективу, батьків, громадських організацій на створення усього комплексу умов для якісного освітнього середовища з використанням сучасних інтегрованих методик і технологій.

У зв'язку з тим, що останнім часом поняття «управлінська діяльність» набуло нового змісту, його поєднують із поняттям «менеджер освіти», з'являються нові принципи, моделі управління, цікавими для нашого дослідження є роботи Л. Даниленко, О. Лінник, Б. Крижко, Т. Колодяжної, Т. Пономаренко, А. Чміль та інші.

Дослідження психолого-педагогічних основ управлінської діяльності керівника закладу освіти розкрито такими вченими, як: О. Голік, Л. Карамушка, А. Колупаєвої, О. Мармаза, та інші [7].

У ряді досліджень (О. Касьянова, Л. Мартинець та інші) підкреслюється необхідність системного підходу до вивчення управлінського процесу, який поєднує різні види управлінської діяльності, провідними є: планування – керівництво – контроль. А до ключових етапів організації належать: діагностичний, прогностичний, організаційний, практичний, узагальнюючий, упроваджувальний, кожен з яких виконує свою функцію.

Теоретико-методологічною основою є точка зору вчених В. Звереві, В. Кременя, Л. Каращук, Л. Поташник, які вважають, що необхідно починати перебудову освітньої системи на позиціях ціннісно-орієнтованого суспільства: «Сучасний менеджер освіти повинен бути не просто педагогом, який виконує функції керівника, а професіоналом в галузі управління, що володіє знаннями управлінських функцій, методів роботи з персоналом, питань права, фінансування. Саме нові проблеми в системі дошкільної освіти вимагають змін мислення керівника ЗДО» [6].

Виділення невіршених частин загальної проблеми. Актуальним є удосконалення та модернізація управління освітою, тому проблема важливості високої професійної компетентності керівника закладу дошкільної освіти є першочер-

говою. Сьогодні наявним є протиріччя між вимогами до розвитку освіти, оновлення освітнього середовища і рівнем оволодіння управлінського культурою окремих керівників ЗДО, їхньою недостатньою готовністю до керівництва в нових умовах. Це пов'язано зі зниженням рівня доходів населення, наявністю фінансових проблем, які не дають змоги створювати і підтримувати сучасне освітнє середовище у належному стані, стрімким падінням престижності професії педагога, пасивною позицією батьків вихованців, які перекладають відповідальність за результат навчання і виховання дітей на державу та соціальні інститути. Тобто виникає потреба науково обґрунтувати необхідність удосконалення організаційно-педагогічної системи управлінської діяльності закладу дошкільної освіти і вказати орієнтири перебудови.

Мета статті полягає у визначенні шляхів підвищення ефективності управління закладом дошкільної освіти у сучасному освітньому просторі.

Виклад основного матеріалу. Робота закладу дошкільної освіти, його імідж, результативність залежить від відповідного внутрішнього управління, перебудови змісту та функцій на принципах гуманізації, децентралізації та людиноцентризму. Такий підхід потребує від керівника постійного самоаналізу, підвищення професійної компетентності, відмови від застарілого авторитарного стилю керівництва, створення емоційно-насиченого, розвивального освітнього простору.

У дослідженні Л. Даниленко чітко виокремлені основні вимоги до сучасного управлінця, які саме й дозволяють перебудувати систему управління дошкільними закладами на цих принципах, наприклад: оволодіння новітніми й так необхідними в ринкових умовах, основами менеджменту і маркетингу; опора на тісний зв'язок з батьками та громадськими організаціями; втілення в практику роботи ЗДО нових освітніх програм, досвіду інноваційних технологій; підвищення авторитету керівника та створення позитивного психологічного мікроклімату в колективі тощо [3].

Стосовно термінології, то розкриємо зміст деяких понять, про які ідеться у статті.

Управління – вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток систем, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети [10, с. 11].

Менеджер освіти – «керівник, який володіє професійними знаннями та вміннями для реалізації ефективного управління в освіті» [10, с. 9].

Освітній простір – це сукупність об'єктивних зовнішніх умов, факторів, соціальних об'єктів, необхідних для успішного функціонування освіти. «Це система впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні» [1, с. 10].

Освітній простір є постійним предметом дослідження багатьох науковців і розглядається із двох позицій: як об'єктивний, так і суб'єктивний феномен (С. Бондарева, Б. Єльконін, В. Слободчиков, Т. Ткач та інші).

Найбільш близька нам точка зору науковця В. Бондар, який вважає, що освітній простір є педагогічною реальністю, «у якій відбувається зустріч, взаємодія, осмислення і пізнання особистістю оточуючих її елементів, це – система факторів та умов освоєння особистістю у процесі становлення спеціального організованого педагогічного середовища. Може бути об'єктом цілеспрямованого педагогічного впливу, формування особистості» [2, с. 38–42]

Стосовно терміна «середовище» – то це в одних дослідженнях розглядається як наявність таких природних умов, в яких живе будь-який організм [4]. Можна порівняти визначення за словником С. Ожегова, де «середовище» – заповнене природне, соціальне, просторове оточення людини, яке при тому може й бути несприятливим для особистості [12].

Іноді поняття «освітній простір», «освітнє середовище» вважають ідентичними, але вони мають свої особливі ознаки. Наприклад, у просторі може знаходитись декілька середовищ, він може існувати навіть без присутності людини, тоді як людина, її присутність в середовищі обов'язкова. Тобто вчені визначають послідовність цих педагогічних понять таким чином: освітній простір, освітнє середовище, навчальне середовище [5]. У своєму дослідженні ми використовуємо характеристику компонентів освітнього простору, де складниками є: предметно-розвивальне середовище, взаємодія всіх чинників педагогічного процесу, суспільних і громадських організацій, освітніх інститутів для освоєння змісту дошкільної освіти. Автори дослідження наводять модель освітнього простору в умовах сучасного ЗДО через взаємодію зовнішніх і внутрішніх компонентів шляхом дотримання різних принципів, таких як: наявність різноманітного предметного середовища, стимуляція свободи і творчості діяльності дітей, використання традиційних і авторських методик, інноваційних технологій. Що особливо важливо – реалізація такої моделі освітнього простору ЗДО веде до розвитку дітей і професійного удосконалення педагогів [3].

Вже відомо, що в сучасній науці та практиці управління є декілька точок зору стосовно поняття «ефективність управління», але поки що не існує чіткого визначення. Наприклад, ефективність управління – це сукупність взаємопов'язаних функцій керівника, які орієнтують та зацікавлюють підлеглих працювати енергійно, продуктивно для досягнення позитивного кінцевого результату. Тож ефективність управління залежить від рівня вмінь,

знань, досвіду та мистецтва керівника, рівня його кваліфікації та розвитку особистісно-професійних якостей (Л. Кураков, А. Краснов, А. Назаров).

Отже, в Положенні про заклад дошкільної освіти, розділі «Управління закладом дошкільної освіти» підкреслюється, що керівником закладу «...може бути особа, яка має вищу педагогічну освіту, стаж педагогічної роботи не менше трьох років, організаторські здібності тощо» [14, с. 12]. Практика показує, що сучасний керівник має бути особистістю, яка новаторськи мислить, вміє делегувати повноваження між усіма членами колективу, використовує сучасні принципи управління (гуманізм, людиноцентризм, демократизація, програмно-цільовий та особистісно-орієнтований підходи та ін.) Головним мотивом діяльності сучасного керівника ЗДО має бути розвиток дитини, особистісне зростання кожного педагога та переорієнтація управлінця з позиції контролера на партнерство і взаємодію, підтримку ініціативи і творчості.

У дослідженні Ю. Манилюк акцент зроблено на необхідність керівника розуміти і приймати внутрішній світ колективу ЗДО, батьків вихованців, турбуватися про створення необхідних умов для самоосвіти і освіти педагогів, що вимагає критичного мислення і готовності самого директора змінюватися, підвищувати власний рівень знань. Автор вважає, що для побудови особистісно-орієнтованої моделі освіти сучасному директору «необхідно створювати середовище суб'єктивної взаємодії, яке націлене на розвиток позитивної Я-концепції його учасників, тому головною передумовою успішної діяльності як окремо взятого дошкільного закладу, так і системи дошкільної освіти в цілому стає готовність керівника будь-якого рівня до самозмін, а також змін у міжперсональних взаєминах усіх учасників освітнього простору» [11, с. 15].

Ще один важливий фактор підвищення ефективності управління закладом дошкільної освіти – це створення таких умов в закладі, які об'єднують в єдине ціле педагогічний колектив і батьків дітей, за яких існує атмосфера впевненості, потрібності і захищеності. Вчені вважають, що таке можливо, коли керівник буде стратегію спілкування на позиціях уваги і поваги, допомагає, підтримує, а не тільки контролює і шукає недоліки; аналізує педагогічний процес, визначає шляхи для досягнення результатів (Ю. Коноржевський, Л. Поздняк).

Ми вважаємо, що для реального підвищення ефективності управління ЗДО необхідно також задовольнити попит батьків вихованців на отримання кваліфікованих освітніх послуг в межах освітньої програми та додаткових (за бажанням сім'ї). Відомо, що сьогодні потребує побудови партнерської взаємодії дошкільного закладу і сімей заради щастя дітей, щоб вони відчували

себе впевнено, захищено, жили з вірою, що світ їх любить. Тому перед керівником постає завдання віднайти цікаві варіативні форми роботи з підвищення рівня відповідального батьківства, педагогічного просвітництва. Це й буде запорукою «участі батьків в освітньому процесі, управлінні та громадському самоврядуванні дошкільного закладу» [1]. Звичайно, існування дошкільного закладу можливе, якщо створено матеріально-фінансові умови, налагоджено дисципліну та виконуються всі правові норми, керівник вміє бачити перспективу розвитку ЗДО, залучає різні витoki фінансування (партнерів), вміє складати бізнес-план, економно витрачає матеріальні ресурси. У процесі роботи з підвищення ефективності системи управління ЗДО необхідно особливу увагу звернути на впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність, що позитивно впливає на перехід ЗДО на новий якісний рівень в організації всіх структурних компонентів, таких як: планування, прогнозування, прийняття управлінських рішень організації праці, використання інноваційних технологій в освітньому процесі, контроль за всіма видами діяльності закладу, документальне забезпечення, підвищення кваліфікації та розвиток інтелектуального, творчого потенціалу педагогів.

Важливим аспектом управлінської діяльності ЗДО є контроль, аналіз, прийняття рішень, від яких залежить якість надання освітніх послуг і навіть імідж закладу. Вже відомо, що управління має системний підхід і його необхідно розглядати як єдність об'єкта, суб'єкта і процесу, які мають свою специфіку і об'єднує їх процес прийняття рішень. За дослідженням А. Троян, дошкільний заклад – це лише один із важливих складників системи освіти. Сучасна педагогічна наука для оцінки якості пропонує поєднувати системний і кваліметричний підхід в управлінні ЗДО. Кваліметрія, кваліметричний моніторинг діяльності ЗДО надає можливість комплексно дослідити діяльність, проаналізувати проблеми і прийняти адекватні рішення, спрогнозувати подальший розвиток закладу. Контроль необхідний для визначення того, наскільки реалізуються цілі ЗДО. Керівник сучасного освітнього закладу має володіти міжнародною методикою ECERS – 3, використання якою надає можливість якісно оцінити освітній процес у дошкільному закладі. Її головна мета – моніторинг, покращення освітніх результатів і головних сфер розвитку дошкільників (когнітивній, соціально-емоційній, фізичній, охорона життя і здоров'я, безпека життєдіяльності). Предметом дослідження є освітній простір, організація діяльності, взаємодія дітей і дорослих в освітньому процесі. При цьому важливими є саме оцінювання умов, які створені для всебічного,

гармонійного розвитку дітей, прояву ними самостійності, творчості тощо. Такий підхід дозволить керівнику ЗДО дотримуватися важливих принципів управління через можливість «побачити сильні та слабкі сторони, ресурси та ризики в освітньому процесі, удосконалити розвивальне середовище відповідно до міжнародних стандартів, сприяти професійному розвитку педагогів» [9, с. 10–13].

А головне – акцентувати увагу не на контролі, а на допомозі у подоланні помилок. Із точки зору дослідників (М. Калейчик, А. Троян), контроль і оцінка якості, наприклад, освітнього процесу, процесу управління ЗДО, взаємодія всіх суб'єктів управління на різних рівнях надає більш реальні оцінки, а інтеграція системного і кваліметричного підходу в управлінні підвищує ефективність практичного управління [15].

Час вносить корективи у зміст, форми, методи управлінської діяльності, і всі нормативно-директивні документи наголошують на необхідності установлення правильних взаємин із підлеглими, дітьми, батьками, представниками громадських організацій. Саме вміння будувати стосунки, висловлювати свої почуття, емоції, розуміти інших – запорука підвищення ефективності управління дошкільною установою. Здатність керівника адекватно сприйняти іншу людину будується на дотриманні норм етикету як важливого компонента поведінкової культури управлінця, необхідність його дотримання є основою ефективної роботи. Діловий етикет сприяє підвищенню авторитету керівника, створює позитивний мікроклімат, імідж ЗДО, надає можливість безконфліктно вирішувати проблемні ситуації. Психологи пропонують удосконалювати для цього управлінські, комунікативні, перцептивні, сугестивні вміння, прояви яких є невід'ємною ознакою успішної діяльності сучасного педагога-управлінця.

Особливо важливою є асертивність поведінки як складової частини управлінського потенціалу керівника. Асертивність – (від англ.) здатність людини відстоювати свою точку зору, не порушаючи моральних норм іншої людини. Це здатність людини оптимально реагувати на критику та вміння рішуче говорити собі та іншим «ні», якщо цього вимагають обставини. Асертивність – це поведінка, що поєднує внутрішню силу та ввічливість у стосунках з оточуючими. Це здатність у ситуації зовнішнього тиску коректно відстоювати свої інтереси та свою лінію поведінки, вміння в соціально прийнятій формі ефективно наполягати на свої правах (Вікіпедія). Отже, асертивність управлінця – це вміння: говорити про свої помилки, недоліки або досягнення; вміти перепрошувати, виражати тимчасові емоційні стани у відношенні до інших; просити про допомогу, вміти говорити «ні» і відмовляти; приймати комп-

ліменти; приймати критику і негативні оцінки; вміти завершувати важкі справи і розмови. Отже, асертивна людина поважає себе та інших (Т. Андрющенко, Т. Ухтіна).

Керівник ЗДО має володіти техніками асертивної поведінки, асертивної відмови, асертивної критики, асертивної похвали. Саме дотримання кодексу асертивності у повсякденній діяльності дозволить підсилити рівень управлінської компетентності керівника освітнього закладу.

Здатність поважати себе й інших, створювати в освітньому закладі комфортні умови для всебічного розвитку дітей і праці дорослих вимагає від керівника вмінь вивчати наукові дослідження, досвід роботи дошкільних закладів, удосконалювати свій власний професійний потенціал. Тому одним із засобів модернізації управління ЗДО є раціональне використання робочого часу, застосування в управлінні технології тайм-менеджменту. «Тайм-менеджмент (від англ. – управління часом) – це технологія ефективного планування часу, як робочого, так і особистого для підвищення ефективності його використання» [8, с. 16]. Автори дослідження вважають, що тайм-менеджмент дозволить реально підвищити ефективність управління часом. У технологію використання включено такі важливі етапи: «планування, розподіл ролей, постановку цілей, делегування завдань, аналіз часових витрат, моніторинг, організацію, складання списків, розстановку пріоритетів та пошук резервів для виконання запланованих дій» [8, с. 16]. Результатом впровадження цієї інноваційної технології в управлінні закладом дошкільної освіти є можливість віднайти час на підвищення рівня професійної компетентності педагогів через самоосвіту, об'єднання всіх єдиною метою – удосконалення освітньо-виховного процесу ЗДО, створення сучасного освітнього середовища, своєчасне і конструктивне вирішення всіх проблем, завдань річного плану тощо.

Аналіз сучасної літератури стосовно докорінних змін в управлінні закладом освіти дозволяє віднайти шляхи оновлення усталених принципів управлінської служби. Такий підхід дозволяє відійти від превалювання диктату і контролю і більш використовувати «модеративно-фасилітаторні технології управління, які створюють умови партнерської взаємодії, допомоги педагогам у розкритті їх творчого потенціалу» [14, с. 5].

Важливим для підвищення ефективності компетентного управління в закладі освіти є досвід використання принципу «лідерства-служіння», умовою якого є розділення влади на основі домовленості між керівником закладу, вихователем-методистом, вихователями-новаторами. «Культура лідерства-служіння неможлива без почуття відповідальності за свої дії та вчинки. Лідер-служитель

створює атмосферу відповідальності, яка поширюється на вихователів, дітей і батьків. Заклад дошкільної освіти має стати співбуттєвим простором емоційного благополуччя, у якому діти, батьки, працівники реалізують умову персонального включення, причетності до створення суспільно значущого продукту – освіти дошкільників» [14, с. 5].

Висновки. Сучасний підхід у керівництві освітнім закладом вимагає вміння управлінця консолідувати загальні зусилля педагогічного колективу і батьків на створення умов для якісного освітнього середовища з використанням комплексних, інтегрованих сучасних методик і технологій. Таким чином, від керівника закладу дошкільної освіти залежить побудова сучасної моделі управління на підставі володіння знаннями про структуру, зміст, соціально-педагогічні явища для

подальшого пошуку ефективних шляхів управління. А це можливо за умов спрямованості на використання інноваційних технологій, вивчення передового управлінського досвіду, високого рівня педагогічної майстерності, прагнення до самоосвіти, використання мотивації педагогів для підвищення якості роботи, вміння створювати позитивний психологічний мікроклімат, працювати єдиною командою для досягнення мети – сприяння успішному розвитку дітей та підготовки їх до життя в соціумі. Проведене дослідження не розв'язує всіх протиріч, що виникають під час аналізу проблеми управління ЗДО, і подальшого дослідження потребують особливості управління варіативними формами роботи із сім'єю, інформаційне забезпечення управлінських процесів під час дистанційного навчання тощо.

ЛІТЕРАТУРА

1. Базовий компонент (Державний стандарт) дошкільної освіти. Нова редакція та поради для організації освітнього процесу. Наказ № 33 МОН України від 12.01.2021 р.
2. Бондар В. Конкурентноздатність педагога як складова його професійної компетентності. *Сучасна початкова школа: вектори розвитку: збірник наукових праць*. Бердянськ. 2012. С. 38–42
3. Братко М. Управління професійною підготовкою фахівців в умовах Університетського коледжу: теоретичний аспект. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2016. № 7(3). С. 9–16. DOI: <http://dx.doi.org/10.15587/2016.74526>.
4. Бусел Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з додатками і доповненням). Київ : Ірпень, ВТФ Перун, 2005. 1728 с.
5. Драгнев Ю. Інформаційно-навчальне середовище як чинник професійного розвитку майбутнього вчителя фізичної культури в умовах інформаційно-освітнього простору. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. Київ. № 1. 2011. С. 94–99.
6. Карашук Л. Дидактическое обоснование содержания подготовки менеджеров образования (в системе последипломного образования) : дис...канд. пед. наук : 13.00.01 загальна педагогіка та історія педагогіки. Київ, 1995. 232 с.
7. Крижко В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Київ : Освіта України, 2005. 256 с.
8. Крутій І., Дмитренко Г. Тайм-менеджмент в управлінні закладом освіти. *Дошкільне виховання*. № 3. 2013. С. 16–19.
9. Косенчук О., Новик І. Досліджуємо якість освітнього простору. *Дошкільне виховання*. № 10. 2020. С. 10–13.
10. Менеджмент освіти. Навчально-методичний посібник. / під заг. ред. О. Лінник. Луганськ : Знання, 2018. 140 с.
11. Манилюк Ю. Не адміністратор – посадовець, а фасилітатор освіти. *Дошкільне виховання*. № 7. 2011. С. 12–14.
12. Ожегов О., Шведова М. Толковый словарь русского языка. Москва : Азбуковник. 1997. 944 с.
13. Положення про заклад дошкільної освіти : Постанова Кабінету Міністрів України № 86 від 27.01.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86-2021-п#Text>.
14. Половіна О. Педагог для дошкільника: Хто він? *Вихователь-методист дошкільного закладу*. № 1. 2018. С. 5.
15. Троян А. Дошкольное образовательное учреждение как объект управления. *Вестник МаГУ: Периодический научный журнал*. Магниторск, 2001–2002.

REFERENCES

1. *Bazovyj komponent (Derzhavnyj standart) doshkilnoji osvity* [On Approval the Basic Component (State Standard) of Preschool Education]. Order 33 of the Ministry of Education and Science of Ukraine (dated 12.01.2021). [in Ukrainian].
2. Bondar V. (2012). *Konkurentnozdatnistj pedaghogha jak skladova jogho profesijnoji kompetentnosti*. [Competitiveness of a teacher as a component of the professional competence] *Modern primary school: vectors of development*, 38–42. [in Ukrainian].
3. Bratko M. (2016). *Upravlinnja profesijnoju pidghotovkoju fakhivciv v umovakh Universytetsjkogho koledzhu: teoretychnyj aspekt*. [Management of professional training of specialists in the University College: theoretical aspect]. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 7 (3), 9–16. DOI: <http://dx.doi.org/10.15587/2016.74526> [in Ukrainian].
4. Busel T. (2005). *Velykyj tлумachnyj slovnyk suchasnoji ukrajinsjkoji movy (z dodatkamy i dopovnennjam)* [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language (with appendices and additions)]. Kyiv, Ukraine: Irpin. Perun. [in Ukrainian].
5. Drahnev Yu. (2011). *Informacijno-navchaljne seredovyshhe jak chynnyk profesijnogho rozvytku majbut-njogho vchytelja fizychnoji kultury v umovakh informacijno-osvitnjogho prostoru* [Information and educational environment as a factor of professional development of a future teacher of physical culture in the conditions of information and educational space]. *Pedagogy and psychology of vocational education*, 1, 94–99. [in Ukrainian].
6. Karashechuk L. (1995). *Dydaktycheskoe obosnovanye soderzhanyja podghotovky menedzherov obrazovanyja (v systeme posledyplomnogho obrazovanyja)* [Didactic substantiation of the content of training managers of education (in the system of postgraduate education)]. *Candidate's Dissertation*. Kyiv, Ukraine. [in Russian].
7. Kryzhko V. (2005). *Teorija ta praktyka menedzhmentu v osviti* [Theory and practice of management in education]. Kyiv, Ukraine: Education of Ukraine. [in Ukrainian].
8. Krutii K. & Dmytrenko H. (2013). *Tajm-menedzhment v upravlinni zakladom osvity* [Time management in the management of an educational institution]. *Preschool education*, 3, 16–19. [in Ukrainian].
9. Kosenchuk O. & Novyk I. (2020). *Doslidzhujemo jakistj osvitnjogho prostoru* [Investigate the educational space quality]. *Preschool education*, 10, 10–13. [in Ukrainian].
10. Linnyk O. (2018). *Menedzhment osvity* [Education Management]. Luhansk, Ukraine: Znannia. [in Ukrainian].
11. Manyliuk Yu. (2011). *Ne administrator - posadovecj, a fasyliator osvity*. [Not an official administrator, but a facilitator of education]. *Preschool education*, 7, 12–14. [in Ukrainian].
12. Ozhegov O. & Shvedova M. (1997). *Tolkovyj slovar' russkogo yazyka* [Explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow, Russia: Azbukovnik. [in Russian].
13. Polozhennia pro zaklad doshkilnoi osvity. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 86 vid 27.01.2021 r. [Regulations on the institution of preschool education. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 86 of January 27, 2021]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/86-2021-п#Text> [in Ukrainian].
14. Polovina O. (2018). *Pedaghogh dlja doshkilnyka: Khto vin?* [Teacher for preschoolers: Who is he? *Educator-methodologist of a preschool institution*, 1, 5. [in Ukrainian].
15. Troyan A. (2001–2002). *Doshkolnoe obrazovateljnoe uchrezhdenye kak ob'ekt upravlenyja* [Preschool educational institution as an object of management]. *Bulletin of the Magnitorsk State University*. [in Russian].