

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ  
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ  
«ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ  
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»  
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

**Кваліфікаційна робота**

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ  
ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**MANAGEMENT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF  
PEDAGOGICAL STAFF OF PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Виконала: здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
освітньо-професійної програми  
Освітній менеджмент у педагогічних системах  
Галкіна Діана Сергіївна  
Науковий керівник: кандидат педагогічних наук,  
старший викладач Воронова С. В.  
Рецензент: кандидат педагогічних наук, доцент,  
Сакалюк О. О.

Рекомендовано до захисту:  
протокол засідання кафедри педагогіки та  
освітнього менеджменту

№ \_\_ від \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Неля КУЗНЕЦОВА

Захищено на засіданні ЕК

протокол № \_\_ від \_\_\_\_\_

Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)

Голова ЕК

\_\_\_\_\_ Тамара ГУМЕННИКОВА

**Одеса – 2024**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню аспектів управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. В роботі проаналізовано ключові поняття з зазначеної проблематики, визначено особливості управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Узагальнено результати емпіричного дослідження стану управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу дошкільної освіти. Запропоновано шляхи удосконалення та рекомендації керівникам закладів дошкільної освіти щодо управління професійним розвитком педагогічних працівників.

*Ключові слова:* професійний розвиток, управління професійним розвитком, педагогічний працівник, заклад дошкільної освіти.

## SUMMARY

The qualification work is devoted to the study of aspects of managing the professional development of pedagogical staff of preschool educational institutions. The report analyses the key concepts of this issue, identifies the features of management of professional development of pedagogical staff of preschool educational institutions. The results of an empirical study of the state of management of professional development of pedagogical staff of preschool education institutions are summarised. Ways to enhance and suggestions for managers of preschool education institutions on how to manage the professional development of pedagogical staff are presented.

*Keywords:* professional development, management of professional development, pedagogical worker, preschool education institution.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	8
1.1 Професійний розвиток педагогічних працівників: ключові поняття.....	8
1.2. Особливості управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти.....	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	30
2.1. Організація емпіричного дослідження.....	30
2.2. Аналіз результатів дослідження.....	34
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ.....	47
3.1. Напрямки удосконалення професійного розвитку педагогічних працівників.....	47
3.2. Рекомендації керівнику закладу дошкільної освіти щодо управління професійним розвитком педагогічних працівників ....	52
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	70

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

ВСЗЯО	Внутрішня система забезпечення якості освіти
ДСЯО	Державна служба якості освіти
ЗДО	Заклад дошкільної освіти
ЗО	Заклад освіти
МР	Методична робота
ПК	Підвищення кваліфікації

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Діяльність будь-якої освітньої організації та системи освіти залежить від управління нею. Якісна освіта є основою життя, головним інструментом в досягненні соціальної та культурної злагоди. Актуальність даної теми дослідження набуває значущості у зв'язку із суттєвими змінами в суспільно-економічному житті та політичному суспільстві. Зі змінами в суспільстві докорінно змінюється та розширюється уявлення про зміст та роль управлінської діяльності керівника дошкільного закладу освіти. Зазвичай управління базується на традиційних засадах, які не відповідають сьогоденним вимогам та потребують своєчасної перебудови. Тому, вчені та практики звертають багато уваги на проблематику управління професійним розвитком педагогічних працівників, оскільки вона пов'язана з інноваційним розвитком освіти, зі змінами в новітніх технологіях. Така ситуація вимагає від фахівців не тільки бути освіченими, а й самостійними, відповідальними, впевнено працювати в нових умовах, бути соціально зорієнтованими.

Предметом наукових пошуків концептуальних засад управлінської діяльності в галузі освіти займалися К. Крутій, С. Кулачківська, Л. Мартинець, Л. Покроева, Є. Хриков, В. Хрипун [26; 56]. Доробки авторів було спрямовано на визначення та розвиток відповідного професійного рівня педагогів, що має відповідати запитам та потребам держави, суспільства, учасників освітнього процесу. На методичній підготовці як складовій професійної підготовки вихователя акцентували А. Богуш, В. Деленко, О. Красовська, Н. Мачинська, Н. Скрипник, Т. Шанскова [7; 12; 28; 49; 52; 57].

Попри значні доробки науковців питанням управління професійним розвитком педагогів закладів дошкільної освіти приділяється недостатньо уваги, що і зумовило вибір теми дослідження.

**Об'єкт дослідження:** професійний розвиток педагогічних працівників.

**Предмет дослідження:** управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

**Мета дослідження** – вивчити теоретичні основи та за результатами емпіричного дослідження розробити практичні рекомендації з управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу дошкільної освіти

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати ключові поняття дослідження та проблеми управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

2. Визначити особливості управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти.

3. Провести емпіричне дослідження стану управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти.

4. Надати рекомендації з управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

**Методи дослідження:** теоретичні (аналіз науково-педагогічної літератури, нормативних документів за обраною темою дослідження), емпіричні («Методика самооцінювання освітніх і управлінських процесів ЗДО» [40]), наукової абстракції (формування пропозицій та висновків).

**База дослідження:** Іванівський заклад дошкільної освіти ясла-садок «Золотий ключик» Іванівської селищної ради Одеської області.

**Теоретичне значення дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад управління професійним розвитком педагогічних працівників. В ході дослідження проаналізовано ключові поняття з окресленої проблематики; схарактеризовано особливості управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти та запропоновано шляхи його удосконалення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у визначенні напрямків удосконалення професійного розвитку педагогічних працівників, пропонуванні рекомендацій керівникам закладів дошкільної освіти щодо

управління професійним розвитком педагогічних працівників. Результати дослідження будуть корисні під час стратегування розвитку закладів дошкільної освіти, розробки освітніх програм курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти.

**Апробація результатів дослідження:**

1. Галкіна Д. С. Професійний розвиток педагогічних працівників: ключові поняття. *Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. м. Одеса, 19 трав. 2023 р. Одеса, 2023. С. 78-80.

2. Галкіна Д. С. Особливості управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти. *Актуальні проблеми педагогічної науки в XXI столітті*: матеріали III Регіон. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих науковців. м. Одеса, 17 жовт. 2023 р. Одеса, 2023. С. 38-40.

**Структура та обсяг роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (шість підрозділів), висновки, додатки. Загальний обсяг роботи складає 69 сторінок. Список використаних джерел містить 61 найменування. У роботі вміщено 11 рисунків. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 7 додатках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ**

### **1.1. Професійний розвиток педагогічних працівників: ключові поняття**

Реформа сучасної української освіти, стрімка цифровізація освітніх та управлінських процесів в закладах освіти актуалізують питання професійного розвитку та самовдосконалення педагогічних працівників відповідно до суспільних потреб та запитів учасників освітнього процесу. Професійний розвиток є соціально значущою проблемою в педагогіці та потребує додаткового вивчення та узагальнення.

В науково-педагогічній літературі питанням професійного розвитку педагогічних працівників приділяється певна увага. Для розуміння дефініції «професійний розвиток педагогічних працівників» розглянемо поняття «педагогічний працівник», «розвиток», «професійний розвиток», «професійний розвиток педагогічних працівників», «управління професійним розвитком педагогічних працівників».

Педагогічний працівник – це особа, яка працює в закладі освіти, та здійснює навчальну, виховну, методичну, організаційну форму роботи та іншу освітню діяльність у формальній та неформальній освіті, визначену трудовим договором та законодавством [43]. Педагогічний працівник має належну педагогічну освіту, відповідний рівень професійної підготовки та високі моральні якості, які дають змогу здійснювати педагогічну діяльність на високому рівні, забезпечувати результативність та якість роботи. За функціоналом педагогічний працівник дотримується передбачених законом правових, організаційних та фінансових принципів у власній діяльності, що гарантує розвиток та навчання дітей [43].

Науковці (Л. Мартинець, О. Мармаза) поняття «розвиток» розглядають як процес усвідомлення педагогічним працівником потреби у саморозвитку, реалізації поставлених завдань [27]; кількісні та якісні зміни, які діють послідовно ретроспективно та перспективно, що дає змогу аналізувати всі процеси розвитку [25].

Академічний тлумачний словник розглядає поняття «розвиток» як певну дію, що розвивається, в процесі чого відбувається перехід від задовільного стану до певного якісного, що є ступенем професійності, розумової, культурної та духовної впевненості [2, с. 631].

Отже, розвиток – це не просто зміна, а постійний зростаючий рух, внаслідок якого відбувається поступальний процес накопичення знань від нижчого до вищого від простого до складного.

Розглядаючи поняття «професійний розвиток», Дж. Ширенс трактує його як вид діяльності, що являє собою певну систему і спрямований на розвиток в процесі роботи та складається з професійної підготовки, програми розвитку, післядипломної підготовки в процесі діяльності [61]. Дослідниця Л. Корнеєва акцентує, що професійний розвиток має означення певного зросту, інтеграцію якостей і здібностей особистості, зростання професійних знань та умінь. Головним чинником професійного розвитку є відчуття внутрішнього світу, яке сприяє створенню нового творчого потенціалу, професійній самореалізації [21]. А. Глатторн розглядає розвиток особистості педагога в професійному контексті як набуття досвіду та постійний саморозвиток на основі аналізу власної викладацької діяльності [60].

І. Хоржевська акцентує, що професійний розвиток є результатом розвитку особистості в професійному просторі та професійних взаємодіях. Набуття професіоналізму відбувається під час роботи на відповідній освітній посаді і безпосередньо в процесі діяльності. За таких обставин формується особистість, індивідуальність, певна система стосунків. Дослідниця наголошує, що якісний професійний розвиток вважається повноцінним тільки тоді, коли є прагнення до професійного зростання, основним елементом якого

є власний вибір. Рівень професіоналізму визначається вищим ступенем відповідних знань, умінь та навичок. В процесі набуття професійного розвитку особистістю засвоюються нові знання, вміння, досвід, з'являється мотивація та зацікавленість в розвитку [54].

За визначенням Л. Пуховської професійний розвиток – це взаємний зв'язок особистості з загальним розвитком, пізнанням та набуттям нового та становлення професійної діяльності через розвиток особистісних якостей, професійних знань, здібностей, професійної творчої самореалізації та соціалізації. Науковиця до професійного розвитку відносить комплексний процес, що спрямований на постійне навчання, розвиток кар'єри, своєчасне підвищення кваліфікації [46].

На думку В. Хрипуна професійний розвиток педагогічного працівника закладу освіти являє собою свідому, цілеспрямовану роботу для набуття професійної компетентності. Педагог повинен постійно вдосконалювати свої знання відповідно до зовнішніх соціальних вимог, власної мотиваційної спрямованості, умов професійної діяльності. Професійний розвиток педагога науковець розглядає як активне перетворення внутрішнього світу педагога, осмислення проблем у власному зростанні, які призводять до принципово нового способу професійної життєдіяльності [56]. В. Хрипун наголошує, що професійний розвиток педагогічного працівника залежить від розуміння ним мотиваційних чинників, що активізують процеси розвитку. Мотиваційні чинники, що допомагають педагогічному працівнику професійно здійснювати освітній процес діляться на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні мотиваційні чинники включають вимоги закладу освіти, педагогічну взаємодію, індивідуальність педагогічного працівника, взаємозв'язок з батьками здобувачів освіти, як замовників освітніх послуг. До суб'єктивних мотиваційних чинників В. Хрипун відносить бажання змінюватися, самореалізовуватись, отримання позитивних емоцій від професійної діяльності та її результатів [56].

За Л. Мартинець професійний розвиток реалізується за умови набуття професіоналізму, розвитку якостей, зовнішніх умов та соціальної значущості. Відповідно до індивідуально-психологічних особливостей людини професійне зростання відбувається завдяки оптимальним прийомам якісної та творчої діяльності [27]. Дослідниця наголошує, що підвищення кваліфікації є головним в професійному розвитку педагога. Для педагогічного працівника метою підвищення кваліфікаційного рівня є оновлення знань і умінь, набуття нових теоретичних знань, практичних вмінь. В результаті педагог опановує нові способи розв'язання професійних питань. Розвиток педагогічного працівника вдосконалюється за допомогою використання освітніх інновацій, що є важливим показником професіоналізму, поєднуючи в собі спільні зусилля особистості, суспільства та держави. Реалізація професійного розвитку буде ефективною тоді, коли педагогічний працівник здійснює освітній процес з дотриманням Державних стандартів, новітніх технологій, чітко будує план роботи та систему навчання з використанням інформаційно-комунікативних технологій [26].

Чисельні дослідження (І. Бех, Г. Данілова, В. Кремень, Т. Сорочан, В. Ягупов [17; 51; 59]) довели, що професійний розвиток педагогічних працівників відбувається завдяки реалізації особистісного, індивідуального, акмеологічного, андрогогічного, діяльнісного, інтеркультурного, компетентнісного, системного підходів (див. рис. 1.1).

На особистісному підході до професійного розвитку педагогів наголошували І. Бех, Л. І. Даниленко, С. Калашнікова, В. Кремень, В. Луговий, А. Маслоу, В. Олійник, Л. Петриченко, К. Роджерс, О. Савченко, В. Сухомлинський, Л. Хоружа, який дає можливість розкрити педагогу особистісні професійні якості, отримати педагогічні та управлінські компетентності та набути певного досвіду [3; 17; 48]. О. Савченко вважає, що особистісний підхід сприяє створенню умов для розвитку та задоволення професійних потреб педагога через само ініціювання навчання, що допомагає йому у розв'язанні актуальних педагогічних проблем сьогодення [48]. Акцент

на особистісному підході як допомозі у розкритті можливостей, становленні самосвідомості, самовизначенні та самоутвердженні педагога робить Л. Петриченко [33, с. 106].

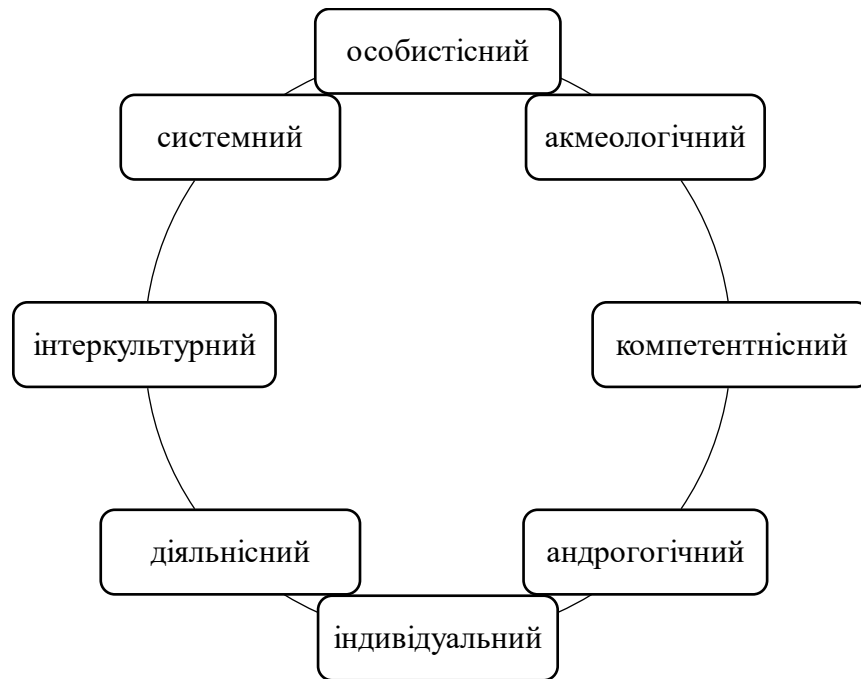


Рис. 1.1. Підходи до професійного розвитку педагогічних працівників

Отже, особистісний підхід забезпечує розкриття потенціалу педагогічних працівників, створює умови для задоволення їхніх професійних потреб та саморозвитку, формує ціннісні орієнтації.

Паралельно з особистісним можна розглядати індивідуальний підхід до професійного розвитку педагогів, оскільки, на думку В. Ягупова «індивідуальний світ кожної особистості як суб'єкта професійного буття неповторний, що зумовлює багатство проявів особистості фахівця, яка формується, розвивається і вдосконалюється в процесах активної соціальної взаємодії, різних видах діяльності, особистісного професійного самоствердження» [59]. Індивідуальний підхід робить акцент на психологічних особливостях педагога, оскільки кожен педагог має індивідуальну реакцію в залежності від своєрідності інтелекту, волі,

темпераменту, характеру, власних здібностей і передбачає розробку й впровадження індивідуальних програм професійного розвитку.

Акмеологічний підхід на думку науковців (І. Горбачова, А. Данильєв, Б. Д'яченко, Л. Рибалко, О. Рудіна, Т. Сорочан, Р. Черново-Ткаченко) акцентує на професіоналізмі педагога як на виявленні найвищого ступеня самореалізації особистості в професійній діяльності; спрямованості на самовдосконалення педагога в освітньому середовищі, прагненні до саморозвитку та поступового руху до вершини професійного й особистісного розвитку [47; 51]. Тобто, використання акмеологічного підходу в професійному розвитку педагогічних працівників сприяє усвідомленню ними необхідності досягнення акмепрофесіоналізму, заснованому на безперервному професійному розвитку.

Андрагогічний підхід до професійного розвитку педагогічних працівників науковці (О. Бондарчук, Л. Даниленко, Н. Клокар, Н. Ничкало, В. Олійник) характеризують як такий, що враховує психологічні особливості та професійний досвід педагогів, передбачає взаємодію, спрямовує на розвиток творчості.

«Андрагогіка» визначається як педагогіка дорослих тобто наука, що досліджує проблеми освіти, самоосвіти і виховання дорослих [10, с. 25]. За визначенням Л. Даниленко, В. Олійника андрагогічний підхід характеризує положення про те, що провідна роль у власній освіті належить самому педагогу, його навчання має враховувати індивідуальні особливості, відповідати освітнім потребам, розвивати і спрямовувати на саморозвиток [34, с. 49]. Т. Сорочан акцентує, що андрагогічний підхід розкриває особливості навчання дорослих, що зумовлені психофізіологічною і соціальною зрілістю. Він забезпечує можливість педагогу самому визначати потреби в результатах освіти, термінах та її якості. Для педагога важливим є перенесення акценту із набуття нових знань на їхнє застосування для розв'язання професійних проблем [51, с. 22].

Діяльнісний підхід на думку науковців (І. Бех, І. Зимня, Б. Сусь) вважається найбільш продуктивним, тому що діяльність є основою розвитку особистості. Діяльність педагога забезпечує становлення системи професійних компетентностей та особистісних якостей. Взагалі діяльність визначається як «застосування своєї праці до чого небудь; робота, заняття, активність, праця, дії людей» [30, с. 774], «спосіб буття людини у світі, здатність її вносити в діяльність зміни» [10, с. 274]. Тому саме в процесі діяльності педагоги можуть реалізувати свої професійні можливості та виявити перспективи для подальшого професійного розвитку. Отже, діяльнісний підхід є актуальним у проблематиці професійного розвитку педагогічних працівників.

Інтеркультурний підхід дослідники (О. Вороненко, Р. Івасій, Д. Косців, В. Маліков, М. Шевцова, К. Юр'єва) визначають як потужний ресурс, що застосовується у процесі формування готовності педагогів до роботи у полікультурному середовищі, оскільки, як правило, в країні живуть представники різних культур та націй, громадяни різного етнічного, релігійного, соціального та економічного походження. Як зазначають Р. Івасій, Д. Косців, М. Шевцова «інтеркультурний підхід в освіті має застосовуватися систематично та охоплювати сукупність узгоджених між собою форм поведінки, поглядів, підходів та практик», які об'єднують освітян для ефективної роботи з різноманітним та встановлюють партнерські відносини зі здобувачами освіти їхніми батьками для підтримки безпечного освітнього простору в закладі освіти [20].

В рамках інтеркультурного підходу педагог підвищує власний фаховий рівень зі створення сприятливого мікроклімату в класі, в якому не допускається дискримінація особистості, відповідальності та підзвітності [24]. Педагог має можливість комунікувати та співпрацювати з учасниками освітнього процесу найрізноманітнішого походження, з відмінними ідентичностями і соціокультурними характеристиками в інтересах суспільного блага і соціальної справедливості в Україні [58].

Компетентнісний підхід з огляду на впровадження концепції Нової української школи, набуває актуальності для професійного розвитку педагогічних працівників, оскільки вони мають опановувати нові компетентності. Розглядаючи компетентнісний підхід з різних точок зору, науковці (Н. Бібік, Г. Єльнікова, В. Луговий, О. Овчарук, О. Пометун, С. Сисоєва, Т. Сорочан, В. Химинець) визначають його як підхід, що «акцентує увагу на результатах освіти, які визнаються вагомими за межами системи освіти, висуває на перше місце не інформованість людини, а її вміння розв'язувати практичні проблеми» [35, с. 6]; як спрямованість на формування та розвиток ключових і предметних компетентностей особистості [53]; як переорієнтацію з процесу на результат діяльності, при цьому змінюючись та пристосовуючись до нових потреб ринку праці, управляючи інформацією, швидко приймати рішення та навчатися впродовж життя [51, с. 23].

Таким чином, для професійного розвитку педагогічних працівників компетентнісний підхід є відповіддю на запитання, який результат освіти необхідний педагогу та суспільству і при цьому відбувається посилення практичної спрямованості освіти.

Системний підхід (І. Андрощук, С. Гончаренко, В. Кушнір, Г. Кушнір, С. Сисоєва) передбачає розгляд частин у нерозривній єдності з цілим. Як вважає С. Гончаренко, системний підхід передбачає послідовність процедур для створення складно організованого об'єкта як системи, а також спосіб опису, пояснення, прогнозування поведінки таких об'єктів [11, с. 3]. На думку І. Андрощук системний підхід орієнтує процес освіти на розкриття цілісності її компонентів і механізмів, що її забезпечують та виявляє різноманітні типи зв'язків складних процесів і зводить їх у єдину цілісну систему [4, с. 8]. Тобто, основними ознаками системності виступають динамічність, структура, компоненти та зв'язки між ними, ієрархічність, упорядкованість, суб'єкти та об'єкти. Отже для професійного розвитку педагогічних працівників системний підхід – це можливість виділити компоненти та взаємозв'язки професійного розвитку педагогів у системі професійного розвитку, визначити

елементи цього процесу, встановити послідовність етапів та взаємозв'язки з іншими системами.

Таким чином, професійний розвиток педагогічного працівника є високим рівнем активності педагога у сфері освіти, освоєння та накопичення професіоналізму, що є безперервним процесом, який забезпечує набуття професійних якостей та особистісних змін в контексті життєвого розвитку.

Розглядаючи поняття «управління», П. Друкер визначає його як «особливий вид роботи в діяльності, який організовує некерований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну робочу групу людей» [16, с. 51]. П. Друкер був одним з тих хто говорив про концепцію управління, як про метод, що діє за цілями для покращення роботи організації. Спираючись на таке твердження кожен керівник, маючи мету і встановлені цілі, впроваджує систему управління за для ефективності діяльності організації. Метою управління організацією виступають зацікавленість керівника у розробці цілей організації; поєднання завдань з цілями організації; підвищення ефективності праці шляхом дотримання чіткої структури виконання завдань для досягнення цілей та мети; мотивування працівників для досягнення високих цілей; удосконалення системи оцінювання персоналу відповідно результатів роботи, заохочення працівників до зворотного зв'язку. Діяльність такої концепції, на думку П. Друкера, дає змогу налагодити модель управління та водночас покращити процес управління, підвищити ефективність праці шляхом конкретної мети та цілей [16].

З точки зору менеджменту поняття «управління» – це певний вид діяльності, наука про діяльність управління, що забезпечує ефективну роботу освітньої організації. На думку О. Мармази задачею управління є застосування різних підходів, методів роботи, принципів, що забезпечують ефективну цілісну систему закладу освіти. Управління включає навчання, практику, мистецтво. Процес управління спрямований на досягнення цілей, розробку рішень, організацію колективу та діяльність закладу в цілому, контроль та регулювання поставлених цілей та завдань [25].

В науково-педагогічній літературі однозначне визначення поняття «управління» відсутнє і має розбіжності у трактуванні. Це пов'язано з різноманіттям сфер діяльності, реалізації завдань управління, які діють в конкретній організації. В загальному розумінні поняття «управління» можна визначити як організовану діяльність, що діє на досягнення мети та завдань і спрямована на створення певних умов та містить елементи впливу й взаємодії колективу організації [55].

Проблематикою питань управління займався Є. Хриков, який визначав його, як діяльність адміністративної системи, що регулює педагогічні, психологічні, організаційні, кадрові, методичні умови розвитку закладу освіти. Такі умови необхідні для повноцінного розвитку та функціонування освітнього процесу [55]. Г. Єльнікова стверджувала, що управління – це спеціальна діяльність людей, яка здійснює цілеспрямований вплив на керовану систему, зовнішню і внутрішню систему, утримує і координує її у вирішенні певних завдань на основі правил, законів і актів самоврядування [1]. В. Жигалов та Л. Шимановська наголошували, що процес управління – складне відображення діяльності робочого процесу, а у розширеному розумінні – керування діяльністю закладу, об'єктами та методами збереження цілісності системи управління, перехід згідно з поставленими цілями з одного стану в інший [19].

Трактування терміну «управління» в філософському словнику розглядається, як система різної діяльності та характеру, що діє на групу людей з управлінськими цілями в поєднанні з розвитком, специфікою, якостями та вдосконаленням процесу розвитку закладу, при цьому зберігається структура, підтримується діяльність закладу та реалізуються поставлені мета, цілі та завдання [50].

Розглянувши різні визначення поняття «управління» можна дійти висновку, що управління – це діяльність, яка має певний вид, забезпечує повноцінний розвиток, функціонування та взаємодію в колективі, створення комфортних умов для цілісної системи розвитку закладу; процес управління

діє на керування колективом, системою розвитку закладу і при цьому керівник створює та організовує робочий процес, координує діяльність всього педагогічного колективу.

У дослідженнях науковців (Г. Кравченко, В. Кремень, М. Морозова, Л. Петренко) поняття «управління професійним розвитком педагогічних працівників» трактується як організація співпраці та взаємодії педагогічних працівників з керівництвом закладу освіти з метою досягнення поставлених цілей [23, с. 101]; процес, що передбачає створення умов для реалізації безперервної освіти, спрямований на професійне зростання педагогічних працівників із метою удосконалення їхніх професійних знань, умінь, навичок та компетентностей [17]; комплексний підхід, що включає застосування великої кількості принципів, функцій та методів управління, які забезпечують реалізацію цілей й завдань професійного та особистісного розвитку педагогічних працівників [32]; системний процес безперервного професійного навчання педагогічних працівників для виконання певних функцій [29].

Управління професійним розвитком педагогічних працівників Т. Борова визначає як завдання в рамках функцій управління розвитком кадрів: планування процесу розвитку, організація освітньої діяльності, координація цілей і дій, стимулювання та заохочення, контроль професійної діяльності [9].

Розглядаючи управління професійним розвитком педагогічних працівників слід звернути увагу на те, що воно сприяє найбільш повній реалізації особистісного й професійного потенціалу педагогів, є безперервним процесом з виконанням певних циклів «мета-дія-результат-нова мета».

Аналіз визначень поняття «управління професійним розвитком педагогічних працівників» дозволив схарактеризувати його як неперервний процес, що забезпечує досягнення оптимальних освітніх результатів через спрямування на розвиток професіоналізму особистості педагогічного працівника та його діяльності.

Таким чином, аналіз ключових понять професійного розвитку педагогічних працівників дозволяє констатувати, що зазначена проблематика

є значущою в педагогіці і потребує усвідомлення з урахуванням нових вимог до сучасного педагога в умовах реформування освіти.

## 1.2. Особливості управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти

Заклад дошкільної освіти (ЗДО) – це заклад освіти, де здійснюється освітній процес для дітей віком від двох до шести років. ЗДО створює оптимальні умови для гармонійного розвитку дітей на основі допомоги вихователів й інших фахівців в галузі дошкільної освіти та забезпечує організацію освітнього процесу згідно вимог стандартів дошкільної освіти, належну підготовку дитини до навчання, формує у неї моральні цінності та соціальні навички (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Завдання закладу дошкільної освіти

Заклад дошкільної освіти має різні форми власності, такі як державна, комунальна, приватна. В закладі дошкільної освіти працюють вихователі, методисти, психологи, логопеди та інші фахівці, які забезпечують якісну

роботу з дітьми та їх розвиток через використання різноманітних методів та підходів до навчання та виховання.

Слід звернути увагу, що нормативна база ЗДО – це комплекс правових документів, що встановлюють правила та норми функціонування освітньої установи. До нормативної бази входять державні закони, розпорядження, накази, інструкції та інші документи, що регулюють роботу закладу дошкільної освіти в Україні. Основними документами, що регулюють діяльність закладу дошкільної освіти виступають: Закон України «Про дошкільну освіту» [36], Державний стандарт дошкільної освіти [39], професійний стандарт «Вихователь закладу дошкільної освіти» [37], наказ МОЗ України «Про затвердження санітарного регламенту для дошкільних навчальних закладів» [42], правила внутрішнього розпорядку для закладів дошкільної освіти; нормативи та методики фінансування ЗДО, інструкції та рекомендації щодо організації освітнього процесу. Нормативна база закладу дошкільної освіти визначає права та обов'язки педагогічних працівників та дітей, регулює організацію освітнього процесу, забезпечує безпеку та здоров'я дітей, а також встановлює порядок ведення документації та звітності. Дотримання нормативної бази закладу дошкільної освіти є важливим елементом забезпечення якісної роботи закладу та досягнення мети його існування – гармонійного розвитку дітей відповідно до вимог сучасного суспільства [36].

Враховуючи розроблену нормативну базу слід зупинитися на особливостях управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти. Особливостями виступають: урахування індивідуальних потреб професійного розвитку кожного педагогічного працівника та формування його індивідуального освітнього маршруту; методична робота в ЗДО; залучення до співпраці та самонавчання інших колег-фахівців; комунікація з батьками вихованців; оцінка педагогом власного професійного розвитку.

Розглянемо визначені особливості більш детально.

Урахування індивідуальних потреб професійного розвитку кожного педагогічного працівника та формування його індивідуального освітнього маршруту спираються на освітньо-кваліфікаційну підготовку, стаж роботи, особисті професійні цілі та мотивацію педагога з використанням індивідуального підходу. Індивідуальний підхід управління професійним розвитком педагогічних працівників передбачає наступні етапи:

- аналіз потреб педагогічних працівників. На цьому етапі визначаються індивідуальні потреби та професійні цілі кожного педагога;

- розробка індивідуального плану розвитку. На основі аналізу потреб педагогічних працівників розробляється індивідуальний план розвитку, який враховує особливості та потреби кожного працівника;

- вибір навчальної програми та методів навчання. На цьому етапі вибираються навчальні програми та методи навчання, які найкраще відповідають індивідуальним потребам та професійним цілям кожного педагога;

- реалізація індивідуального плану. Індивідуальний план розвитку реалізується через проведення різноманітних навчальних заходів, семінарів, тренінгів, конференцій та інших форм навчання [26].

Формування індивідуального освітнього маршруту проектується з урахуванням індивідуальних освітніх потреб педагога і конкретних потреб ЗДО. Індивідуальний освітній маршрут передбачає варіативність вибору курсів підвищення кваліфікації, самоосвіту педагога, визначення потенційних професійних можливостей, участь у професійних конкурсах, діяльність в педагогічній спільноті ЗДО. У формуванні індивідуального освітнього маршруту педагога ключову роль відіграє вихователь-методист, який є наставником для педагогів та організовує методичну роботу в ЗДО.

Методична робота в ЗДО передбачає цілісність системи заходів і дій, що спрямовані на всебічне підвищення професійної майстерності вихователів, на узагальнення і розвиток творчого потенціалу всього педагогічного колективу та досягнення оптимальних результатів навчання, виховання і розвитку

дошкільників. Державні нормативно-правові акти, науково-педагогічні дослідження, технології навчання та виховання, методичні рекомендації, навчальні плани та програми, інструктивно-методичні матеріали з актуальних проблем дошкілля є основою якісної методичної роботи в ЗДО. Погоджуємося з думкою О. Дорош, що «управління методичною роботою в ЗДО здійснюється через відбір та методичне опрацювання наукових, практичних досягнень в галузі дошкільної освіти, надання рекомендацій щодо їх впровадження в практику роботи ЗДО; розробку методичних рекомендацій з різних видів роботи з дітьми; систематичне вивчення стану освітнього процесу та динаміки змін у розвитку дітей дошкільного віку; вивчення та поширення позитивних педагогічних практик; співпрацю методичного кабінету ЗДО з психологічними службами та іншими стейкхолдерами; організацію взаємодії із ЗЗСО щодо забезпечення наступності між дошкільною та початковою освітою; створення позитивного психологічного клімату та формування дієвої команди закладу освіти» [15, с. 65].

Щоб забезпечити подальший розвиток української дошкільної освіти, необхідно запровадити нову систему роботи для педагогів та підвищити рівень їх професійної майстерності. Організація методичної роботи у дошкільних навчальних закладах є ключовим елементом розв'язання цієї задачі [7].

Слід зазначити, що методичний кабінет є центром методичної підтримки як молодих, так і досвідчених педагогічних працівників у ЗДО через запровадження різних форм навчання, наприклад, тренінги, семінари, вебінари, майстер-класи. Крім цього, він сприяє поширенню серед батьків психолого-педагогічних знань з питань розвитку дитини [15].

Діяльність методичного кабінету регулюється Положенням про методичний кабінет закладу дошкільної освіти. Згідно з Положенням, діяльність методичного кабінету базується на принципах демократії та гуманізму, відкритості, системного підходу до методичної та інформаційно-аналітичної підтримки закладу дошкільної освіти, рівних можливостей для кожного педагога щодо повної реалізації його духовного, творчого та

інтелектуального потенціалу, постійного професійного розвитку, науковості, гнучкості та прогнозування методичної роботи з педагогічними кадрами. Робота методичного кабінету враховує можливості розвитку дошкільної освіти та особливості діяльності конкретного ЗДО [41]. Крім того, методичний кабінет розробляє методичні рекомендації, дидактичні матеріали, ігри та вправи для педагогів та батьків дітей дошкільного віку, надає консультативну та практичну допомогу, здійснює моніторинг освітнього процесу та стану професійної компетентності педагогічних працівників, моделює зміст, форми та методи підвищення фахової кваліфікації педагогів, виявляє, вивчає, узагальнює та поширює позитивні педагогічні практики, створює комфортний психологічний клімат в ЗДО [41].

Ключовою фігурою в методичному кабінеті є вихователь-методист, який забезпечує професійну підтримку вихователів шляхом вивчення їх потреб та можливостей, спрямовує свою діяльність на методичну роботу саме з педагогічними працівниками, щодо підвищення їхнього професійного розвитку з урахуванням індивідуального освітнього маршруту. Вихователь-методист залучає педагогів до використання у роботу інноваційних методів та технологій. Як наголошує Н. Гавриш, використання сучасних технологій, нових підходів та методик дозволяє педагогам ефективніше підвищувати професійну кваліфікацію [8]. Наприклад, онлайн-курси, вебінари, веб-квести, застосування різноманітних додатків для мобільних пристроїв, ігрові технології, різноманітні застосунки для використання штучного інтелекту дають можливість отримати нові знання та навички у дистанційному форматі, а групові дискусії, проектна робота, тренінги, розв'язання кейсів, проведення педагогічних досліджень – під час офлайн навчання [13].

Вихователь-методист також спонукає педагогів до неперервності навчання та підвищення кваліфікації оскільки сучасний світ швидко змінюється, і потреби в нових знаннях та навичках постійно зростають.

Неперервність навчання педагогів складається з таких елементів як:

- планування професійного розвитку на довгострокову перспективу, яке враховує зміни в суспільстві, технологічний розвиток та інші фактори, що впливають на роботу педагогів;

- регулярне проведення оцінки професійних знань та навичок педагогів з метою визначення потреб в подальшому професійному розвитку;

- організація навчальних заходів для педагогів (семінари, тренінги, майстер-класи, конференції тощо), які дають можливість отримати нові знання та навички;

- створення умов для самоосвіти педагогів, що дозволяє їм самостійно опановувати нові технології та методи навчання.

- організація взаємодії між педагогами та викладачами, що дозволяє обмінюватися досвідом та знаннями [6].

Отже, робота методичного кабінету забезпечує допомогу в неперервності навчання, що є важливим елементом управління професійним розвитком педагогічних працівників.

Залучення до співпраці та самонавчання інших колег-фахівців допомагає педагогам значно підвищити свою кваліфікацію. Результати досліджень, зокрема в межах проєкту професійного розвитку під назвою «Толока позашкільників» доводять, що професійна співпраця є однією з вирішальних умов успішної реалізації ефективного професійного зростання [44]. Взаємодія між педагогами є потужним каталізатором та ресурсом для їх особистої стійкості, сприяє розвитку креативного мислення, дозволяє обмінюватись знаннями, досвідом, інноваціями та взаємно навчатися один у одного, допомагає розв'язувати проблеми та завдання більш ефективно та покращує умови праці [3; 5].

Професійна взаємодія між педагогами та формальними і неформальними організаціями, які здійснюють підвищення кваліфікації педагогічних працівників, включає участь науковців у мотивованому професійному розвитку, що також сприяє розкриттю потенціалу кожного педагогічного працівника та зміцнює його професійну стійкість [45].

Співпраця з іншими закладами – це ще одна особливість в успішному управлінні професійним розвитком педагогічних працівників, оскільки це дозволяє спільно розв'язувати проблеми та розвивати професійні навички та знання. Керівник забезпечує співпрацю з іншими закладами освіти, професійними організаціями та науковими установами. Така співпраця здійснюється в різних напрямках, наприклад, створення мережі закладів дошкільної освіти з метою обміну досвідом, співпраці та підвищення якості освітнього процесу; участь у професійних об'єднаннях, які дозволяють обмінюватися досвідом та знаннями з іншими педагогами та спеціалістами з різних закладів; організація взаємовідвідувань закладів дошкільної освіти з метою ознайомлення з кращими практиками навчання та виховання дітей; створення партнерських відносин з університетами та іншими освітніми установами для організації практик та навчальних заходів для педагогів; участь у міжнародних проєктах з метою обміну досвідом та знаннями з педагогами з інших країн та розвитку нових методик та підходів до навчання та виховання дітей; співпраця з органами управління освітою, що дозволяє відстежувати тенденції у сфері освіти, розробляти та впроваджувати нові педагогічні технології та методики навчання.

Отже, управління професійним розвитком педагогічних працівників здійснюється через тріаду впливу: співпрацю між колегами-фахівцями, професійну взаємодію та участь науковців у мотивованому професійному розвитку педагогів.

Наступною особливістю управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти виступає комунікація з батьками вихованців.

Комунікація відіграє провідну роль у взаємодії між педагогами та батьками, сприяючи покращенню якості навчання та виховання дітей. Слід зазначити, що комунікація покликана створити партнерський і довірчий зв'язок між ЗДО та сім'єю. По-перше, батьки є найближчими і найважливішими людьми в житті дитини. Вони мають право знати про

здобутки, труднощі своєї дитини в навчанні та стосунки з однолітками. Тому зворотний зв'язок є обов'язковою умовою співпраці з батьками вихованців. По-друге, ефективна комунікація дозволяє вчасно виявляти будь-які проблеми, що можуть виникати в процесі навчання та сприяє обговоренню та пошуку оптимальних рішень. По-третє, комунікація створює сприятливу атмосферу довіри та взаєморозуміння. По-четверте, через комунікацію відбувається заохочення батьків брати активну участь у житті ЗДО, залучення їх до спільних заходів та проєктів. Активні батьки мають можливість бути в курсі навчання своєї дитини, а педагоги, своєю чергою, отримують більше інформації про дитину, її потреби та здібності, що допомагає будувати індивідуальний підхід до кожного вихованця.

Як зауважував К. Черрі спілкування ґрунтується на «комунікації», яка є «соціальним злиттям індивідів через мову та знаки, встановлення загальноприйнятих правил для різноманітних спрямованих дій» [22].

Оцінка педагогом власного професійного розвитку є важливим етапом у процесі підвищення кваліфікації. Науковець Л. Мартинець акцентувала на оцінці результатів роботи, яка дозволяє з'ясувати, наскільки успішно педагогічний працівник засвоїв отримані знання та навички, і чи можна їх використовувати на практиці. Оцінка результатів може бути проведена різними способами. Наприклад, використання тестування дозволяє перевірити знання та розуміння певної теорії, а практичних завдань – продемонструвати педагогічний досвід, вміння та навички в роботі з дітьми, батьками, колегами та іншими співробітниками. Оцінка результатів передбачає об'єктивність та адекватність до поставлених цілей. Результати використовуються для корекції програм професійного розвитку та розробки індивідуальних планів кожного педагога й для подальшої роботи над підвищенням якості освітнього процесу в ЗДО [27].

Оцінка педагогом власного професійного розвитку полягає в тому, що вона дозволяє педагогам критично оцінити свою роботу, рефлексувати над власними здібностями, виявляти сильні та слабкі сторони педагогічної

практики та активно працювати над її удосконаленням. Розглянемо основні особливості оцінки педагогом власного професійного розвитку:

- самооцінка – це коли педагог самостійно аналізує свою роботу, результати навчання, взаємодію з учнями, колегами та батьками. Важливо, щоб цей процес був об'єктивним і базувався на доказах, таких як навчальні досягнення учнів, звіти спостережень та ефективна взаємодія з батьками;

- рефлексія – педагог здійснює процес рефлексії, щоб зрозуміти, які методи та підходи ефективні, а які потребують покращення. Він аналізує ситуації, виявляє помилки, приймає конструктивну критику та думає про способи удосконалення власної педагогічної практики;

- розробка особистого плану – оцінка власного професійного розвитку допомагає педагогу визначити цілі, поставити завдання і створити план для досягнення поставлених цілей через участь у професійних тренінгах, семінарах, курсах або залучення до проєктів з розвитку;

- підтримка колег – важливо, щоб педагоги підтримували один одного в процесі оцінки та розвитку. Спільна робота, діалог і обмін досвідом допомагають підвищити професійний рівень всього колективу;

- постійний процес – оцінка педагогом власного професійного розвитку – це неодноразова подія, а постійний процес. Педагог повинен бути готовим до постійного самовдосконалення, вдосконалення своїх знань та навичок у процесі професійної кар'єри [18].

Слід акцентувати, що Державна служба якості освіти України розробила методичні рекомендації з метою допомогти керівникам ЗДО у формуванні внутрішньої системи забезпечення якості й зокрема в управлінні професійним розвитком педагогічних працівників [40]. В зразковому ЗДО де чітко визначені цілі, налагоджено внутрішню систему, можна з легкістю керувати педагогічним персоналом. Належні умови забезпечить ефективний освітній і управлінський процес, а це запорука якісного освітнього процесу який розвиває всебічний розвиток особистості.

Керуючи професійним розвитком педагогічних працівників, керівник налагоджує та організовує освітній процес, а педагог є «суб'єктом» освітньої діяльності та несе відповідальність та приймає рішення з різних питань (організаційних, освітніх тощо).

Слід зазначити, що керуючи професійним розвитком педагогічних працівників, керівник ЗДО застосовує принципи управління, а саме:

- формує довірчі стосунки з педагогами, розуміє їхні потреби в підвищенні кваліфікації та професійному розвитку;
- створює комфортні умови праці та здійснює заохочення до співпраці;
- об'єднує процеси діяльності ЗДО для функціонування та розвитку цілісності системи;
- прогнозує різні ризики як внутрішні, так і зовнішні;
- діє чітко на підставі фактичних даних, приймає рішення згідно із ситуацією та передбачає можливість непередбачених наслідків [14].

Отже, особливості управління професійним розвитком педагогічних працівників в закладі дошкільної освіти полягають в тому, що воно вимагає індивідуального та персоналізованого підходу до кожного працівника, а також врахування змін у суспільстві та освітньому процесі.

## **Висновки до розділу 1**

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки.

1. Проведений аналіз представлених тлумачень понять «професійний розвиток педагогічного працівника», «управління професійним розвитком педагогічних працівників» та враховуючи поняття «розвиток» можна констатувати, що професійний розвиток педагогічного працівника є високим рівнем активності педагога у сфері освіти, освоєння та накопичення професіоналізму, що є безперервним процесом, який забезпечує набуття професійних якостей та особистісних змін в контексті життєвого розвитку; управління професійним розвитком педагогічних працівників – неперервний

процес, що забезпечує досягнення оптимальних освітніх результатів через спрямування на розвиток професіоналізму особистості педагогічного працівника та його діяльності.

2. Проведений аналіз науково-педагогічної літератури довів, що професійний розвиток педагогічних працівників відбувається завдяки реалізації особистісного, індивідуального, акмеологічного, андрогогічного, діяльнісного, інтеркультурного, компетентнісного, системного підходів.

Необхідно створити індивідуальний навчальний шлях, який буде враховувати особисті освітні потреби педагога, а також конкретні вимоги до дошкільного закладу освіти. Індивідуальні навчальні шляхи передбачають можливість вибору різних курсів підвищення кваліфікації, а також самостійну освіту, розкриття потенційних професійних можливостей через участь у конкурсах, участь у педагогічних групах у ДЗО та об'єднаннях методистів на районному рівні.

3. Управління професійним розвитком педагогічних працівників в ЗДО має певні особливості, які важливо враховувати для досягнення максимальних результатів. Особливостями виступають: урахування індивідуальних потреб професійного розвитку кожного педагогічного працівника та формування його індивідуального освітнього маршруту; методична робота в ЗДО; залучення до співпраці та самонавчання інших колег-фахівців; комунікація з батьками вихованців; оцінка педагогом власного професійного розвитку.

4. Управління професійним розвитком педагогічних працівників здійснюється через тріаду впливу: співпрацю між колегами-фахівцями, професійну взаємодію та участь науковців у мотивованому професійному розвитку педагогів.

## **РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

### **2.1. Організація емпіричного дослідження**

Емпіричне дослідження проводилося на базі Іванівського закладу дошкільної освіти ясла-садок «Золотий ключик» Іванівської селищної ради Одеської області, метою якого було вивчити стан управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО та визначити шляхи його удосконалення. Загальна кількість респондентів становила 84 особи. З них, 10 педагогів, що склало від загальної кількості 100% та 73 батьків вихованців.

За гендерною ознакою всі педагоги, що брали участь в дослідженні – жінки. За кваліфікаційною категорією: вищу категорію мали 3 педагоги, II категорію – 3 педагоги, категорію «спеціаліст» – 4 педагоги. За посадою: 1 – директор, 1 – вихователь-методист, 1 – музичний керівник, 1 – інструктор з фізичного виховання, 6 – вихователів. Вікова категорія досліджуваних мала такі результати: 5 (50%) педагогів віком від 50 до 63 років і мають стаж роботи понад 30 років, 3 (30%) педагоги віком 35-45 років і мають стаж роботи від 20 до 35 років, 2 (20%) педагоги віком 30-32 роки і мають стаж роботи від 8 до 11 років.

Як бачимо, серед респондентів представлені особи, які займають різні посади в закладі дошкільної освіти, включаючи педагогічні та управлінські, мають різний педагогічний стаж та різний рівень кваліфікації. Проте спільною рисою для всіх опитаних є їх зв'язок із закладом дошкільної освіти.

Друга категорія досліджуваних – батьки вихованців. Кількісний склад опитаних виявився такий: 23 (31,5%) батьків вихованців ясельної групи, 17 (23,3%) батьків вихованців II молодшої групи, 12 (16,4%) батьків вихованців середньої групи, 15 (20,6%) батьків вихованців I старшої групи,

6 (8,2%) батьків вихованців II старшої групи. За гендерною ознакою 63 (86,3%) респондентів – жінки. За віком батьки вихованців розподілилися таким чином: від 20 до 30 років – 32 (43,8%) особи, від 31 до 40 років – 38 (52,1%) осіб, від 41 до 50 років – 3 (4,1%) особи.

З метою дослідження стану професійного розвитку педагогічних працівників в ЗДО нами була обрана методика з poradnika «Як створити внутрішню систему забезпечення якості освіти», який схвалений ДСЯО [31] та «Методичних рекомендацій з питань формування ВСЗЯО у закладах дошкільної освіти» [40]. Зазначена методика містить опис вимог, критеріїв, індикаторів, інструментарію, рівнів оцінювання, алгоритм дій, методи збору інформації.

Програма проведення емпіричного дослідження передбачала три етапи: підготовчий, дослідницький, аналітико-інтерпретаційний.

Перши етап (підготовчий) передбачав визначення напряму, вимог, критеріїв, індикаторів оцінювання стану професійного розвитку педагогічних працівників; методів збору інформації, інструментарію, рівнів оцінювання якості освітньої діяльності ЗДО. Для цього на демократичних засадах було створено робочу групу (3 особи) до складу якої увійшли: керівник закладу і представники від виховательського та батьківського колективу.

Опрацювавши методичні рекомендації, робоча група для оцінювання стану професійного розвитку педагогічних працівників обрала два напрями: Напрямок 3 «Фахова діяльність педагогічних працівників ЗДО» та Напрямок 4 «Управлінські процеси ЗДО» [40]. Відповідно до напрямів було визначено вимоги, критерії та індикатори.

Методами збору інформації було обрано: вивчення документації, опитування, спостереження, самоаналіз. Використання зазначених методів дозволило отримати різнобічну інформацію та здійснити неупереджене оцінювання стану професійного розвитку педагогічних працівників в ЗДО. Схарактеризуємо обрані методи та підібраний до них інструментарій.

Вивчення документації (див. додаток А) (плани, протоколи, накази, свідоцтва, сертифікати, матеріали МР, штатний розпис, особові справи, трудові книжки) проводилося з метою отримання інформації щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників та організації методичної роботи в ЗО. Наприклад, протоколи засідань педагогічної ради дозволили встановити наскільки прийняті рішення відповідають плануванню методичної роботи.

Опитування є універсальним методом і за його допомогою було одержано інформацію, що не була відображена в документації ЗО та під час спостереження. З різновидів опитування було обрано анкетування (педагогічних працівників (див. додаток Б), батьків вихованців (див. додаток В)) та інтерв'ю (з керівником ЗО (див. додаток Г), вихователем-методистом (див. додаток Д)). Слід зазначити, що анкетування зазначеної категорії респондентів проводилося анонімно.

Під час анкетування респонденти висловлювали власну думку, наприклад, щодо створеного методичного простору в ЗДО, укомплектованості кадрами, популяризації державної мови, застосування інформаційно-комунікаційних технологій, налагодження комунікації, врахування пропозицій під час прийняття управлінських рішень.

Інтерв'ю з керівником ЗО, вихователем-методистом дало змогу з'ясувати, наприклад, на скільки оптимально створено умови для підвищення кваліфікації педагогів, чи спрямована методична робота на реалізацію стратегічних цілей ЗДО та підвищення якості освітнього процесу й професійної компетентності педагогів.

Спостереження (за освітнім середовищем (див. додаток Е)) використовувалося як метод візуалізації та доказовості, що в ЗДО функціонує методичний кабінет, його наповнення є інформативним, змістовним, доступним, сучасним та має певну структуру; педагоги вміють організовувати власну діяльність під час реалізації освітнього процесу.

Самоаналіз педагогом власної професійної діяльності (див. додаток Є) як метод було використано з метою підтвердження або спростування результатів дослідження за іншим інструментарієм.

Збір та фіксація інформації проводились за допомогою заповнення всіма учасниками емпіричного дослідження Google-форм, що є зручним інструментом в умовах воєнного стану.

Для визначення рівнів оцінювання стану управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО було використано інформацію з таблиці «Орієнтовні рівні якості освітніх та управлінських процесів для самооцінювання ЗО» [38] (високий, достатній, вимагає покращення, низький рівень).

Другий етап (дослідницький) передбачав безпосереднє проведення анкетування всіх респондентів, що були залучені до дослідженні, інтерв'ю з керівником та вихователем-методистом. Під час вивчення документації в ЗДО перевірялися види, форми та напрями підвищення рівня професійної майстерності педагогів. Наявність всіх нормативних документів, планів роботи, методичної роботи з педагогами. Спостерігаючи за освітнім середовищем в ЗДО перевірялася відповідність методичного забезпечення, наповненість методичного кабінету, з метою визначення чи задовольняє методичний простір потреби педагогів у саморозвитку і професійному самовдосконаленні. Спостереження за педагогічною діяльністю педагогічних працівників здійснювалося в частині самоаналізу педагогом власної професійної діяльності, де акцентами були планування роботи та використання освітніх ресурсів, ІКТ, медіаресурсів в освітній діяльності.

Третій етап (аналітико-інтерпретаційний) передбачав обробку, аналіз та інтерпретацію отриманих результатів.

Оцінювання стану управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО здійснювалося як якісно, так і кількісно через знаходження середньоарифметичного значення завдяки отриманим оцінкам за кожною вимогою за певним алгоритмом:

а) середньоарифметичне значення усіх вимог обчислювалося за формулою:

$$p = \frac{p_1 + p_2 + \dots + p_n}{n} \quad (\text{формула 1}),$$

де:

$p$  – середньоарифметична оцінка напряму;

$p_n$  – бал вимоги;

$n$  - кількість вимог у напрямі;

б) середньоарифметичне значення зіставлялося зі шкалою, яка визначає рівень якості освітньої діяльності (див. рис. 2.1).

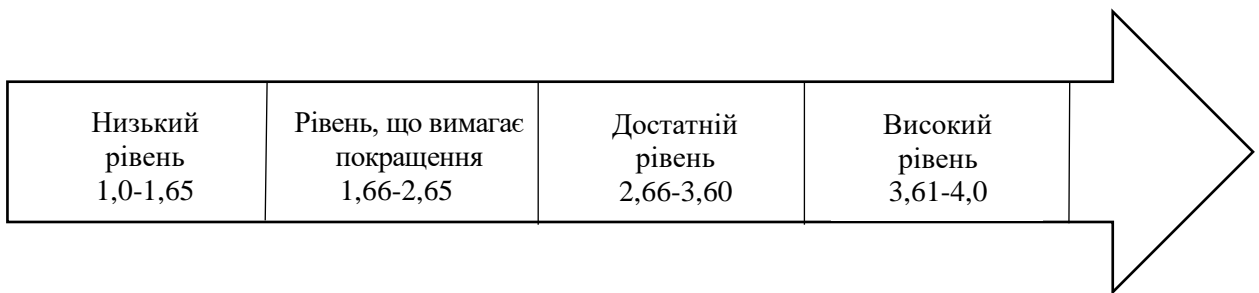


Рис. 2.1. Шкала визначення рівня якості освітньої діяльності

Таким чином, під час емпіричного дослідження управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО було оцінено Напряму 3. Фахова діяльність педагогічних працівників ЗДО (Вимога 3.2. Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників, Вимога 3.3. Налагодження співпраці між учасниками освітнього процесу, Вимога 3.4. Методичне забезпечення ЗДО) та Напряму 4. Управлінські процеси ЗДО (Вимога 4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників).

## 2.2. Аналіз результатів дослідження

Емпіричне дослідження щодо управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО показало наступні результати.

Результати дослідження за напрямом 3 «Фахова діяльність педагогічних працівників ЗДО».

За вимогою 3.2 критерієм 3.2.1 через індикатор 3.2.1.1 в результаті аналізу документації було встановлено, що в наявності та системі протоколи засідань педагогічної ради, перспективний план ПК, накази керівника ЗДО, сертифікати педагогічних працівників з ПК, план ПК на поточний рік із зазначенням списків педагогів, тем, форм, видів, тривалості, строків, переліку суб'єктів ПК.

Спілкування з вихователем методистом підтвердило те, що ЗО створює умови для безперервного професійного розвитку педагогів через забезпечення можливостей їхньої участі у конкурсах, майстер-класах, семінарах та доступу до необхідних освітніх ресурсів. Вихователь методист також бере безпосередню участь у створенні зазначених умов через організацію навчання для вихователів, моніторинг та оцінку професійного розвитку, консультування та підтримку.

Отже, індикатор 3.2.1.1 відносно можливостей у педагогічних працівників обирати різні види, форми та напрямки підвищення професійної компетентності відповідає вимогам достатнього рівня.

Критерій 3.2.2 індикатор 3.2.2.1 характеризували наскільки педагогічні працівники беруть участь в методичній роботі ЗО. Вивчення документації показало наявність розділу «Методична робота з кадрами» в загальному плані роботи на навчальний рік; накази керівника ЗО та протоколи засідань педагогічної ради містили управлінські рішення щодо організації методичної роботи. Проте було виявлено недоліки у матеріалах різних форм методичної роботи з педагогами та в планах з самоосвіти. Тому, зазначені категорії вимагають покращення.

За результатами інтерв'ю з вихователем методистом з'ясовано, що в ЗДО працюють методичні комісії де обговорюються питання, що пов'язані з вихованням та навчанням і до роботи яких залучаються всі педагоги. Формами методичної роботи обрано методичні семінари, майстер-класи, колегіальні

спостереження, проєктна діяльність, робота творчих груп. Встановлено, що створені умови сприяють методичній діяльності: забезпечено доступ до методичної літератури, навчальних посібників, педагогічних матеріалів на допомогу у розробці навчальних планів; наявність технічних засобів та доступ до мережі Інтернет для дослідження, планування та розвитку методичних ресурсів; підтримка керівництва закладу у здійсненні методичних ініціатив та проєктів; обмін досвідом у колегіальному середовищі.

Отже, індикатор 3.2.2.1 відносно того чи беруть участь педагоги у діяльності професійних спільнот відповідає вимогам рівня, що вимагає покращення.

Досліджуючи вимогу 3.3 критерій 3.3.2 за індикатором 3.3.2.1 було виявлено, що у плані роботи на рік в розділі «Методична робота з кадрами» заплановано заходи з наставництва, а аналіз протоколів засідання педагогічної ради підтверджують розгляд питань з підтримки колегам та обміну досвідом. Проте узагальнених матеріалів з різних форм методичної роботи з педагогічними кадрами не було виявлено.

Опитування вихователя методиста підтвердило, що педагоги беруть участь у роботі методичних комісій, де обговорюють методичні питання, вивчають нові підходи у вихованні, обмінюються досвідом. Також відбувається взаємовідвідування занять за результатами яких педагоги обговорюють досвід колег і таким чином здійснюють взаємонавчання. Проводиться робота з батьками й громадськістю для поширення знань педагогів. В ЗДО практикується педагогічне наставництво для підтримки нових або менш досвідчених педагогів. Наставництво передбачає надання новому вихователю можливості вчитися у досвідченого колеги на практиці, на робочому місці. Досвідчені педагоги надають інформацію про методичні підходи, навчальні ресурси та інструменти, що сприяє інтеграції нових педагогів в професійну спільноту. Для досягнення успішної адаптації нових або менш досвідчених педагогів в закладі освіти застосовується поетапне навантаження.

Отже, індикатор 3.3.2.1 відносно того чи надають педагогічні працівники методичну підтримку колегам та обмінюються досвідом відповідає вимогам достатнього рівня

Досліджуючи вимогу 3.4 перший індикатор 3.4.1.1 до критерію 3.4.1 було з'ясовано наскільки ЗДО має методичне забезпечення та виявлено на основі вивчення документації, що картотека матеріалів, публікацій періодичних освітніх видань, методичної літератури є недостатньо систематизованою та потребує поповнення; методичні розробки не систематизовані за розділами освітньої програми та потребують оновлення; відсутні узагальнюючі матеріали за результатами вивчення досвіду досвідчених педагогів.

Інтерв'ю з вихователем методистом показало, що матеріали в методичному кабінеті групуються для зручності та доступності педагогічному персоналу: за предметами або темами, методичними підходами, тематичними періодами (наприклад, осінь, весна, космос), типами занять і активностями. Важливо, щоб система організації матеріалів в методичному кабінеті була зрозумілою і зручною для використання педагогічним персоналом, і вона повинна відповідати конкретним потребам та методам роботи закладу дошкільної освіти.

Вихователем методистом акцентовано, що взаємодія між педагогами та комунікація важливі для успішного функціонування ЗДО. Для цього використовуються різні форми комунікації (месенджери, спільний доступ до матеріалів, документів), регулярні збори та наради для обговорення питань навчання та виховання дітей, і планування подальших дій. Щодо відповідності наповнення методичного кабінету потребам педагогів у саморозвитку і професійному самовдосконаленню, то воно частково не відповідає в деяких аспектах.

Опитування батьків вихованців показало наступні результати (див. рис. 2.2, 2.3, 2.4). Переважна більшість батьків (91,8%) вважають, що педагоги

сприяють популяризації державної мови в ЗДО, 6,8% – відповіді «переважно так» і тільки 1,4% опитаних відповіді «переважно ні».

4. Працівники закладу дошкільної освіти сприяють популяризації державної мови?  
73 ответа

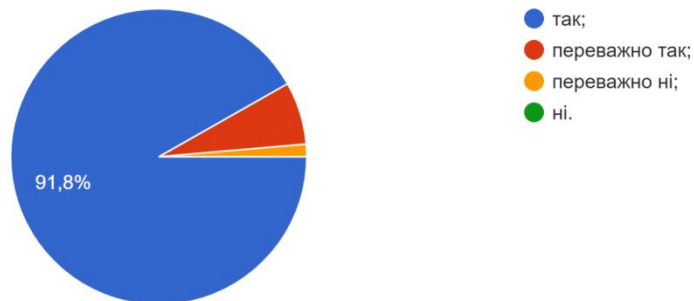


Рис. 2.2. Опитування батьків вихованців

На думку 80,8% батьків в ЗО налагоджена конструктивна комунікація між педагогами та батьками вихованців, а на думку 19,2% – «переважно так».

5. У закладі дошкільної освіти налагоджена конструктивна комунікація педагогічних працівників із батьками здобувачів дошкільної ...ги, взаємодовіри, взаєморозуміння, співпраці?  
73 ответа

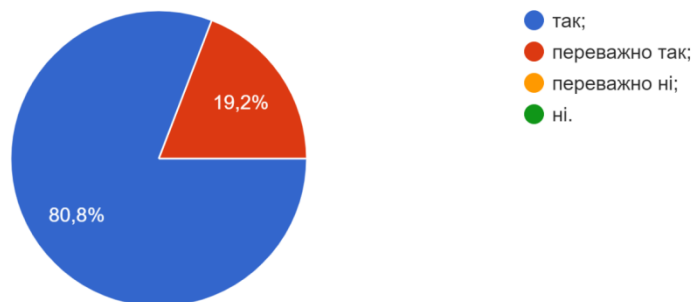


Рис. 2.3. Опитування батьків вихованців

Важливою для підвищення якості освітнього процесу в ЗДО була думка батьків вихованців стосовно процесів прийняття рішень. Тільки 58,9% батьків зазначили, що їхні пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень. 37% опитаних відповіді «переважно так», 1,4% – «переважно ні», а 2,7% – «ні».

7. Ваші пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень?  
73 ответа

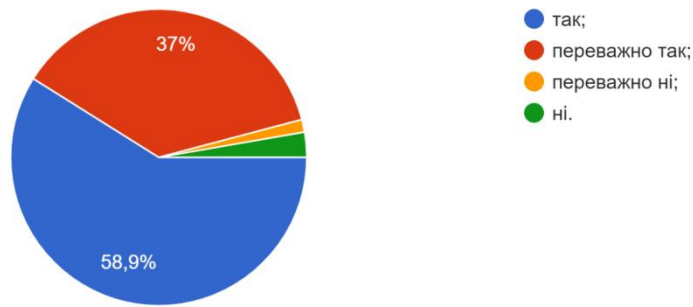


Рис. 2.4. Опитування батьків вихованців

Узагальнення питань з самоаналізу педагогом власної професійної діяльності надав можливість отримати наступні результати.

Всі педагоги здійснюють планування освітньої діяльності, зокрема 60% – самостійно розробляють календарний план (КП), а 40% – використовують готові КП. Переважна більшість педагогів (90%) аналізують ефективність КП, його виконання та результати планування наприкінці навчального року. Такий аналіз дає розуміння того, над чим потрібно працювати, позитивно впливає на роботу, надає зручності в підготовці до занять. На основі аналізу КП відбувається виявлення слабких та сильних сторін роботи. Проте 10% респондентів надала негативну відповідь («ні»), аргументуючи це тим, що в закладі не використовується вид такої діяльності як аналіз ефективності КП в кінці навчального року.

Переважає більшість педагогів (70%) відчуває втручання керівництва закладу освіти у процес розроблення КП і проявляється це у погодженні КП, внесення нових нормативів, пропозицій. 30% – не відчуває такого втручання.

Отже, індикатор 3.4.1.1 відносно того чи методична робота спрямована на реалізацію завдань ЗДО, підвищення якості освітнього процесу та професійної компетентності педагогів відповідає вимогам рівня, що вимагає покращення.

За другим індикатором 3.4.1.3 до критерію 3.4.1. за допомогою спостереження за освітнім середовищем встановлено наступне. Методичний

простір в закладі є інформативним, містить актуальні джерела, матеріали, методичні поради, статті, які допомагають педагогам ознайомитися з найновішими тенденціями у дошкільній освіті. Методичний простір містить змістовний матеріал, який допомагає педагогам в розвитку їхніх знань та навичок. Включає матеріали з педагогіки, психології, розвитку дітей, організації навчальних заходів та інші важливі теми, матеріалу багато, але дещо видавництво застаріло та потребує оновлення. Також методичне забезпечення закладу є змістовним, доступним для педагогів, але враховуючи новітні технології, сучасні техніки викладу матеріалу, методичне забезпечення потребує більш сучасного оновленого матеріалу та обладнання для забезпечення потреби педагогів у саморозвитку і професійному самовдосконаленні. В цілому, методичний простір у дошкільному закладі є важливим інструментом для підвищення якості освіти та розвитку педагогічних кадрів. Його розкриття і оцінка сприяють створенню сприятливого середовища для педагогічного процесу та розвитку дітей.

Анкетування проведене з педагогами показало наскільки методичний простір задовольняє їхні потреби (див. рис. 2.5).

3. Методичний простір є інформативним, змістовним, доступним, сучасним; задовольняє потреби педагогів у саморозвитку і професійному самовдосконаленні?

10 ответов

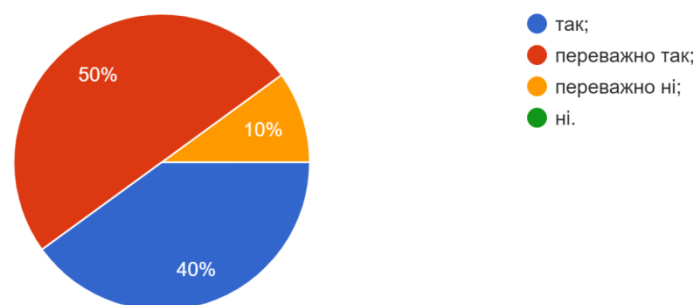


Рис. 2.5. Опитування педагогічних працівників

Як видно з рис. 2.2 40% опитаних вважають, що методичний простір є інформативним, змістовним, доступним, сучасним, задовольняє потреби педагогів

у саморозвитку і професійному самовдосконаленні повністю. «Переважно так» вважають 50% опитаних. Однак 10% опитаних вважають, що «переважно ні».

Узагальнення питань з самоаналізу педагогом власної професійної діяльності щодо використання освітніх ресурсів, інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), медіаресурсів у освітній діяльності надав можливість отримати наступні результати.

Всі педагоги (100%) використовують ІКТ у процесі підготовки до проведення навчальних занять, розроблення дидактичних вправ, створення освітніх ресурсів. Наприклад, інтернет використовується для пошуку руханок, аудіо казок, ілюстрацій, підбору матеріалу до заняття, дидактичних ігор. Також всі педагоги (100%) використовують ІКТ під час проведення навчальних занять. Проте спектр технологій є невеликим, оскільки технічне забезпечення закладу освіти є недостатнім. Всі педагоги (100%) використовують для зворотного зв'язку з батьками вихованців батьківські групи у Viber та інформують громадськості про діяльність ЗДО у соціальних мережах.

Переважна більшість педагогів (90%) не використовує медіаресурси в освітньому процесі. Припускаємо, що це може бути пов'язано з тим, що в ЗДО перебувають діти до 7 років. Тільки 10% педагогів розробляють власні освітні ресурси та оприлюднюють їх на сайті «Всеосвіта». 40% педагогів здійснюють інноваційну освітню діяльність в закладі освіти. 60% респондентів зазначили, що брати участь в інноваційній діяльності їх заважає відсутність технічного забезпечення, невміння працювати з технічними засобами та подавати матеріал з використанням технічних засобів.

Проте переважна більшість батьків вважають, що педагоги застосовують інформаційно-комунікаційні технології в освітньому процесі (82,2%). 15,1% – відповіли «переважно так». Хоча 2,7% опитаних вважають, що не використовують (див. рис. 2.6).

Отже, індикатор 3.4.1.3 відносно того чи задовольняє методичний простір потреби педагогів у саморозвитку, відповідає вимогам рівня, що вимагає покращення.

3. Педагогічні працівники застосовують інформаційно-комунікаційні технології?  
73 ответа

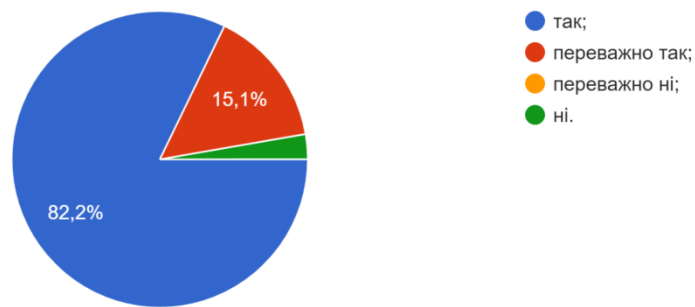


Рис. 2.6. Опитування батьків вихованців

Таким чином, визначені індикатори, надали можливість оцінити критерії як їхнє середнє арифметичне, оцінка яких відповідає достатньому рівню. За отриманими результатами дослідження було обчислено значення вимог і загалом Напрямку 3 «Фахова діяльність педагогічних працівників ЗДО», що відповідає достатньому рівню.

Результати дослідження за напрямом 4 «Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників».

За вимогою 4.3 критерієм 4.3.1 через індикатор 4.3.1.1 в результаті аналізу документації було встановлено, що кадровий склад ЗДО укомплектований, і вакансій не має. Усі посади, необхідні для забезпечення нормативної роботи закладу та відповідно до плану зайнятості персоналу, заповнені кваліфікованими фахівцями. Проте, слід зауважити, що стан кадрового складу може змінюватися з часом, і регулярна перевірка і оновлення кадрового резерву є важливими аспектами управління кадрами для забезпечення якісної дошкільної освіти. Штатний розпис, тарифікаційні списки, особові справи та трудові книжки працівників є в наявності. Інтерв'ю з керівником ЗДО підтверджує, що на момент дослідження вакансій, зокрема педагогічних працівників немає. Анкетування педагогічних працівників (100%) також підтверджує укомплектованість кадрів (див. рис. 2.7).

4. У закладі дошкільної освіти укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)?

10 ответов

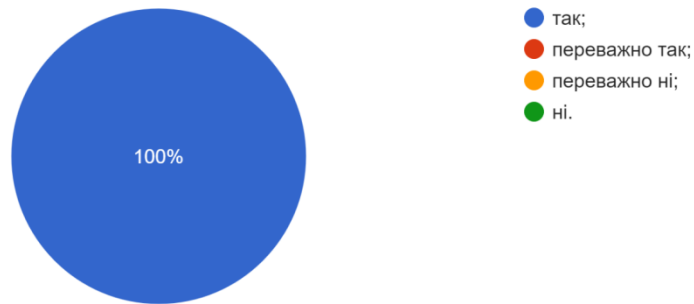


Рис. 2.7. Опитування педагогічних працівників

Переважає більшість батьків вихованців (79,5% - «так», 17,8 – «переважно так») вважають, що кадровий склад ЗДО укомплектовано (див. рис. 2.8).

6. У закладі дошкільної освіти укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)?

73 ответа

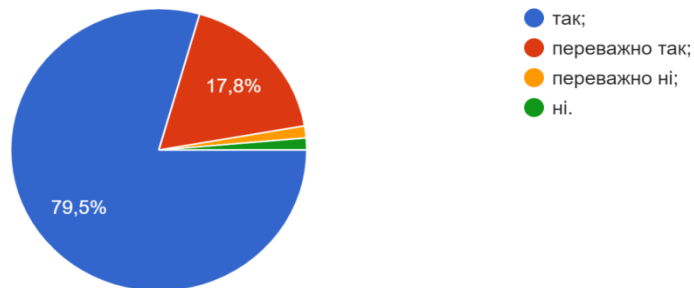


Рис. 2.8. Опитування батьків вихованців

Вважаємо, що різниця у відповідях керівника ЗДО, педагогів та батьків вихованців щодо укомплектованості кадрового складу свідчить про недостатню обізнаність та поінформованість батьків у сфері кадрових питань в системі освіти.

Отже, індикатор 4.3.1.1 відносно укомплектованості кадрового складу в ЗДО відповідає вимогам високого рівня.

За критерієм 4.3.2 індикатором 4.3.2.1 в результаті вивчення документації встановлено, що в наявності колективний договір, затверджено положення про преміювання, накази керівника ЗО підтверджують факт заохочення педагогічних працівників.

Результати опитування показали, що керівник ЗО використовує заходи матеріального та морального заохочення для педагогічних працівників з метою підтримки їхньої праці та підвищення мотивації (фінансові стимули, відзнаки та нагороди, моральна підтримка, можливості для професійного зростання). На думку керівника такі заходи є ефективними та спрямовані на покращення робочого клімату, збільшення мотивації та підтримку педагогічних працівників.

Отже, індикатор 4.3.2.1 відносно застосуванням керівником ЗДО заходів матеріального та морального заохочення відповідає вимогам високого рівня.

За критерієм 4.3.3 індикатором 4.3.3.1 в результаті вивчення документації встановлено, що керівник створює умови для підвищення кваліфікації педагогів, що підтверджено протоколами засідань педагогічної ради та атестаційної комісії, атестаційними листами та особовими справами (всі педагоги вчасно проходять атестацію та підвищують кваліфікаційні категорії й отримують педагогічні звання).

В інтерв'ю керівник зазначив: «Створення умов для підвищення кваліфікації педагогічних працівників є важливим аспектом розвитку нашого закладу. Постійно вдосконалюємо свої підходи до підвищення кваліфікації. Заклад співпрацює з різними інституціями, що організують навчальні курси та семінари для педагогічних працівників. Підвищуємо кваліфікацію і через онлайн-курси. Завдяки розвитку технологій, педагоги можуть використовувати онлайн-курси та вебінари для підвищення своєї кваліфікації».

Опитані педагогічні працівники («так» – 90%, «переважно так» – 10%) зазначили, що керівник ЗДО створює умови для постійного підвищення кваліфікації, впровадження педагогічними працівниками інновацій в освітній процес (див. рис. 2.9).

5. Керівник закладу дошкільної освіти створює умови для постійного підвищення кваліфікації, впровадження педагогічними працівниками інновацій в освітній процес?  
10 ответов

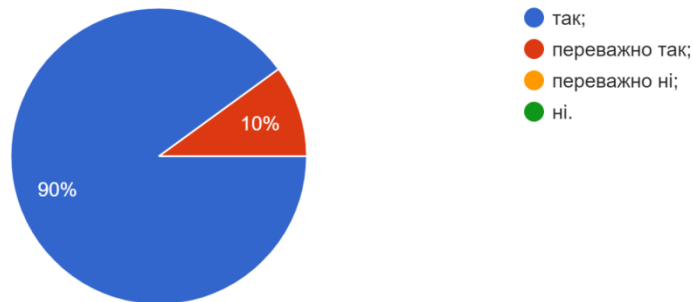


Рис. 2.9. Опитування педагогічних працівників

Отже, індикатор 4.3.3.1 відносно створення керівником умов для підвищення кваліфікації, впровадження педагогічними працівниками інновацій в освітній процес відповідає вимогам високого рівня.

Таким чином, визначені індикатори, надали можливість оцінити критерії як їхнє середнє арифметичне, оцінка яких відповідає високому рівню. За отриманими результатами дослідження було обчислено значення вимог і загалом Напрямку 4. Управлінські процеси закладу дошкільної освіти в частині професійного розвитку педагогічних працівників, що відповідає високому рівню.

Отже, на основі результатів проведеного емпіричного дослідження постала необхідність розробки практичних рекомендацій з удосконалення фахової діяльності педагогічних працівників ЗДО.

## Висновки до розділу 2

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки.

Для проведення емпіричного дослідження управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО було обрано методика з poradnika «Як створити внутрішню систему забезпечення якості освіти», який схвалений ДСЯО [31] та «Методичних рекомендацій з питань формування ВСЗЯО у

зкладах дошкільної освіти» [40]. Зазначена методика містила опис вимог, критеріїв, індикаторів, інструментарію, рівнів оцінювання, алгоритм дій, методи збору інформації.

Програма проведення емпіричного дослідження передбачала три етапи: підготовчий, дослідницький, аналітико-інтерпретаційний. Для оцінювання стану професійного розвитку педагогічних працівників було обрано два напрями («фахова діяльність педагогічних працівників ЗДО», ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників»); підібрано методи збору інформації, такі як вивчення документації, опитування, спостереження та самоаналіз; визначено відповідний інструментарій. Використання підібраних методів дозволило отримати різноманітну інформацію та провести об'єктивне оцінювання стану професійного розвитку педагогічних працівників у ЗДО.

Дослідження напрямку 3 «Фахова діяльність педагогічних працівників ЗДО» виявило недоліки у матеріалах різних форм методичної роботи з педагогами та в планах з самоосвіти. Картотека матеріалів, публікацій періодичних освітніх видань, методичної літератури є недостатньо систематизованою та потребує поповнення; методичні розробки не систематизовані за розділами освітньої програми та потребують оновлення; відсутні узагальнюючі матеріали за результатами вивчення досвіду досвідчених педагогів; впровадження методів підтримки колег, обміну досвідом, комунікація також потребує удосконалення.

За результатами дослідження напрям 4 «Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників» реалізується на високому рівні.

Отже, висновки дослідження розкривають як позитивні аспекти управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО, так і області, які вимагають удосконалення та покращення для забезпечення ефективності та якості педагогічної діяльності у закладі.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

### **3.1. Напрямки удосконалення професійного розвитку педагогічних працівників**

Враховуючи результати емпіричного дослідження пропонуємо такі напрямки удосконалення професійного розвитку педагогічних працівників: використання медіаресурсів в освітньому процесі та участь педагогів в інноваційній діяльності; написання методичних розробок та систематизація й узагальнення матеріалів за результатами вивчення проактивного досвіду педагогів; мотивація педагогічних працівників до самостійної розробки календарних планів; співпраця педагогів з батьками вихованців в частині залучення їх до процесів прийняття рішень.

Розглянемо окреслені напрямки більш детально.

Використання медіаресурсів в освітньому процесі (інтерактивні педагогічні програми, відеоуроки, мультфільми, ігри) стає все більше актуальним та необхідним, оскільки вони допомагають педагогам розвивати у вихованців мовлення, мислення, координацію рухів та соціальні навички. Медіаресурси допомагають зробити навчання більш захопливим та ефективним, сприяючи активній взаємодії та залученню дітей до процесу навчання.

Використання медіаресурсів розширює доступ до навчальних матеріалів та інформації для дітей з різними потребами та обмеженнями. Додатки та програми для дітей з особливими потребами забезпечують індивідуалізовану підтримку та допомагають їм в процесі навчання та розвитку. Медіаресурси також допомагають вихователям адаптувати навчальні матеріали для дітей з різними рівнями здібностей та потребами. Вони допомагають підготувати

дітей до життя в цифровому суспільстві через розвиток навичок цифрової грамотності та інформаційної компетентності.

Звісно, використання медіаресурсів в ЗДО вимагає обережного підходу та контролю. Важливо забезпечити безпеку дітей в інтернеті та відфільтрувати зміст, що може бути несприйнятливим для них. Потребує також збалансованості використання медіаресурсів з іншими видами навчання та активностей, такими як фізична активність та спільні ігри.

Педагогічні працівники для удосконалення професійного розвитку використовують офіційні сайти освітніх установ, методичні блоги інших педагогів, соціальні мережі, освітні портали (наприклад, МОН України, Освіта-UA), цікаві онлайн сервіси (наприклад, інтерактивний аркуш, плакат; створення пазлів, ігор).

Слід зазначити, що участь педагогів в інноваційній діяльності ЗДО є важливим елементом розвитку сучасної педагогічної системи. Інновації в дошкільній освіті спрямовані на забезпечення якісного навчання та розвитку дітей, розширення можливостей для їх творчого самовираження та стимулювання цікавості до навчання. Педагоги, які беруть активну участь у впровадженні нових методик, технологій та підходів, створюють умови для більш ефективного та захопливого навчання. Інноваційні методи дозволяють адаптувати навчання до індивідуальних потреб кожної дитини, стимулюючи розвиток їхніх здібностей та талантів.

Впроваджуючи інноваційну діяльність педагоги отримують можливість ознайомитися з новітніми тенденціями у галузі дошкільної освіти, вдосконалювати свої навички та знання, а також обмінюватися досвідом з колегами. Це сприяє підвищенню професійної компетентності та мотивації педагогів, що своєю чергою впливає на якість навчання та розвитку дітей. Інновації розширюють можливості співпраці між педагогами, батьками та іншими зацікавленими сторонами. Проте впровадження нових підходів та технологій вимагає спільних зусиль та взаємодії. Педагоги спільно з батьками створюють оптимальні умови для розвитку дітей через розв'язання питань

щодо освітнього процесу та допомагають дітям розвивати навички та цінності, необхідні для життя в сучасному суспільстві. Проте інноваційна діяльність в ЗДО може стати викликом для педагогів, оскільки вона вимагає відкритості до змін, готовності до вдосконалення та адаптації до нових вимог. Однак саме завдяки інноваціям дошкільна освіта забезпечує найкращі можливості для розвитку дітей дошкільного віку.

Отже, використання медіаресурсів в освітньому процесі та участь педагогів в інноваційній діяльності, є одним з ключових напрямків удосконалення їхнього професійного розвитку.

Написання методичних розробок та систематизація й узагальнення матеріалів за результатами вивчення проактивного досвіду педагогів є важливим етапом удосконалення професійного розвитку педагогічних працівників. Цей процес допомагає зберегти та передати цінний досвід у вигляді педагогічних матеріалів та методичних рекомендацій для інших педагогів. В цьому контексті, методичні розробки та систематизація матеріалів грають важливу роль.

Збір інформації про проактивний досвід педагогів, містить спостереження, інтерв'ю, анкетування та аналіз робіт дітей. Педагоги, які мають успішний досвід, запрошуються для співпраці та обміну знаннями. Зібрані дані систематизуються та узагальнюються за допомогою таблиць, графіків, аналізу текстів та інших методів. Важливо виділити ключові аспекти проактивного досвіду, які є корисними для інших педагогів. На основі узагальнених даних розробляються методичні матеріали, що містять практичні поради, приклади діяльності та рекомендації для педагогів. Матеріали подаються у формі посібників, методичних листів, відеоуроків та інших ресурсів й впроваджуються в роботу ЗДО. Ознайомлення та впровадження зазначених ресурсів здійснюється на семінарах, тренінгах, майстер-класах та інші форми підтримки. Реалізація методичних матеріалів передбачає моніторинг та оцінку їхньої ефективності, що дозволяє відстежувати вплив на результати навчання й розвиток дітей з подальшим, за

необхідності, коригуванням. Методичні матеріали поширюються серед інших ЗДО та педагогічних співробітників. Такий обмін досвідом та ідеями сприяє поширенню інновацій в освіті.

Мотивація педагогічних працівників у ЗДО є важливим аспектом успішної та ефективної роботи в цій галузі. Робота з маленькими дітьми вимагає високого рівня енергії, відданості та творчості, тож мотивація педагогів є критично важливою. Особливої актуальності набуває мотивація педагогічних працівників до самостійної розробки календарних планів.

Слід акцентувати, що педагог розробляє календарні плани у довільній формі в друкованому або електронному вигляді та при цьому він самостійно обирає структуру, зміст та оформлення спираючись на рекомендації МОН України. Сьогодні автономія педагога є незаперечним фактом і забезпечена його правом на академічну свободу та вільним вибором форм, методів та засобів навчання. Адміністрація ЗДО та методична служба не мають права контролювати педагога в цій частині його діяльності, а можуть лише надавати методичну допомогу з метою покращення освітнього процесу.

Тому мотивація педагогічних працівників у ЗДО вимагає комплексного підходу. Визнання їхнього внеску, створення комфортного середовища, надання можливостей для професійного розвитку та підтримка творчості – це ключові чинники, які сприяють підвищенню мотивації педагогічних працівників до самостійної розробки календарних планів. Самостійна розробка календарних планів допомагає вихователям більш ефективно планувати та виконувати свою роботу, а також адаптувати освітній процес до потреб та особливостей своїх вихованців.

Мотивація педагогічних працівників до самостійної розробки календарних планів передбачає певні напрямки. По-перше, забезпечення педагогів підтримкою та навчанням щодо розробки календарних планів через організацію семінарів, тренінгів, консультацій, де педагоги можуть навчитися найкращим практикам та методам планування. По-друге, сприяння обміну досвідом між педагогами. Під час обміну досвідом вони навчаються один у

одного, обмінюються ідеями, матеріалами та календарними планами. Така діяльність створює сприятливий колективний дух та мотивує педагогів до самостійної роботи. По-третє, заохочення педагогів за їхню самостійну роботу у розробці календарних планів. Такі заохочення містять публічні подяки, нагороди, різноманітні бонуси, а також можливості для професійного розвитку та кар'єрного росту. Педагоги повинні бачити, що їхні зусилля мають значення та визнання. Для педагогів важливим є створене для них сприятливе робоче середовище, де вони почуваються комфортно та відчувають підтримку: забезпечено відповідне обладнання, матеріали та ресурси для роботи, надійну соціальну підтримку та комунікацію з колегами та адміністрацією. По-четверте, забезпечення педагогам відкритого доступу до необхідних ресурсів та матеріалів для розробки календарних планів. Це доступ до навчальних програм, методичних матеріалів та інших корисних ресурсів в стінах ЗДО. По-п'яте, забезпечувати педагогам автономію у процесі розробки календарних планів і в одно час покладати на них відповідальність за досягнення навчальних цілей та результатів.

Співпраця педагогів з батьками вихованців є важливою складовою успішного навчання та виховання дітей. Залучення батьків до процесів прийняття рішень в ЗДО сприяє збалансованому та індивідуальному підходу до розвитку дитини. Відкрита та довірлива комунікація з батьками, регулярні батьківські збори, зустрічі, електронна пошта або спільні чати є майданчиком для обміну інформацією та думками щодо прийняття рішень. Батьки мають право бути включеними у важливі рішення щодо програм, методик, змін в навчальних планах та інших аспектах навчання. Батьки можуть брати участь у процесі оцінки якості навчання та ефективності освітніх програм й надавати зворотний зв'язок. Щоб спростити співпрацю з батьками та залучити їх до процесів прийняття рішень використовуються інформаційно-комунікаційні технології, платформи для спільної роботи, електронні опитування та інші засоби комунікації. Співпраця педагогічних працівників з батьками вихованців у частині прийняття рішень сприяє залученню всіх сторін до

процесу освіти, створює відчуття спільної відповідальності та сприяє збалансованому підходу до навчання та виховання дітей. Це важливий крок у створенні якісної та ефективної освітньої системи.

Отже, напрямки удосконалення професійного розвитку педагогічних працівників є важливою складовою підвищення якості освіти та сприяють кращим результатам навчання здобувачів освіти. Постійне навчання та підтримка педагогів допомагають оновити їхні знання та навички. Важливою є інтеграція інновацій в освітній процес, який має відповідати потребам сучасного вихованця. Нарешті, розвиток м'яких навичок педагогів сприяє покращенню комунікації та співпраці в освітньому середовищі.

Таким чином, використання медіаресурсів в освітньому процесі та участь педагогів в інноваційній діяльності, написання методичних розробок та систематизація й узагальнення матеріалів за результатами вивчення проактивного досвіду педагогів, мотивація педагогічних працівників до самостійної розробки календарних планів, співпраця педагогів з батьками вихованців в частині залучення їх до процесів прийняття рішень разом сприяють підвищенню професійної компетентності педагогів та покращенню якості освіти, забезпечуючи таким чином яскраве майбутнє для вихованців і суспільства в цілому.

### **3.2. Рекомендації керівнику закладу дошкільної освіти щодо управління професійним розвитком педагогічних працівників**

Результати проведеного емпіричного дослідження надали змогу виявити проблеми щодо управління професійним розвитком педагогічних працівників. Акцентуємо, що управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО визначається необхідністю створення оптимальних умов для постійного удосконалення фахової майстерності педагогів та підвищення якості освітнього процесу. Керівник закладу має приділяти особливу увагу розробці та реалізації ефективних стратегій

управління, спрямованих на стимулювання індивідуального і колективного професійного зростання педагогів.

Забезпечення якісної та системної роботи в ЗДО передбачає впровадження моніторингу ефективності реалізації календарних планів і програм. Цей процес дозволяє керівникам реалізувати виконання намічених завдань, вчасно виявляти можливі ризики та коригувати плани діяльності. Створення чіткої системи календарного планування, що містить основні заходи, події, складові освітньої програми, забезпечить реалізацію ключових цілей та завдань щодо виховання та навчання дітей. Процес моніторингу включає розробку як кількісних, так і якісних критеріїв для оцінки ефективності реалізації кожного етапу календарного плану, наприклад, таких як розвиток соціальних навичок та індивідуальних досягнень дітей. Слід звернути увагу на розробку інструментарію моніторингу, наприклад, анкетування педагогічного колективу, батьків вихованців, спостереження за освітнім середовищем, навчальним заняттям та звітні документи.

Моніторинг виконання календарних планів та визначення їхньої ефективності дасть позитивні результати тільки за умови систематичності проведення та обов'язкового аналізу результатів, рефлексії та прийняття рішень щодо подальших дій.

Необхідною умовою для досягнення надання якісних освітніх послуг є стимулювання до взаємодії та обмін досвідом. Сприяти взаємодії між педагогічним колективом можна через обмін досвідом та кращими практиками щодо реалізації календарних планів. На основі отриманих результатів моніторингу можна коригувати та адаптувати календарні плани з обов'язковим врахуванням фідбеку від педагогічного персоналу, батьків та інших учасників освітнього процесу. Також важливо залучати батьківську спільноту до процесу моніторингу, надаючи їм можливість висловлювати власну думку та надавати рекомендації. Для цього слід створювати відкриті зібрання та засідання, на яких можна обговорити результати та плани розвитку.

Впровадження моніторингу ефективності реалізації календарних планів вимагає системного та цілеспрямованого підходу. Керівник ЗДО повинен активно співпрацювати з педагогічним колективом, батьками та іншими стейкхолдерами для забезпечення оптимального розвитку дітей й досягнення високих стандартів якості в дошкільній освіті.

Слід зазначити, що медіаресурси сьогодні стають необхідною складовою у процесі розвитку дітей. Розширення спектра застосування медіаресурсів в освітньому та виховному процесах вимагає підвищення фахових компетентностей керівника та педагогів закладу дошкільної освіти. Для цього необхідно враховувати кілька ключових аспектів.

По-перше, керівник закладу дошкільної освіти повинен сприяти впровадженню курсів та тренінгів, спрямованих на навчання педагогічного персоналу щодо використання медіаресурсів у своїй роботі. Це може містити ознайомлення з сучасними педагогічними технологіями, вивчення психології взаємодії дітей з використанням медіа та розробку методик використання мультимедійних засобів у процесі навчання та виховання.

По-друге, керівник повинен сприяти обміну досвідом серед педагогічного колективу щодо успішних прикладів впровадження медіаресурсів в освітній процес. Спільна робота над проектами, обговорення ефективних практик та взаємна підтримка сприятимуть розвитку культури використання медіа в закладі.

По-третє, керівник має стимулювати саморозвиток педагогічних працівників у сфері медіапедагогіки через надання доступу до спеціалізованих ресурсів, сприяння участі педагогів у конференціях, вебінарах та інших заходах, присвячених використанню медіа в дошкільній освіті. Також важливо підтримувати ініціативи самовдосконалення та дослідницьку роботу педагогів у цьому напрямку.

По-четверте, керівник повинен стимулювати співпрацю із зовнішніми експертами та організаціями, які спеціалізуються в області медіаосвіти. Наприклад, через партнерство з медійними компаніями, освітніми

платформами чи організаціями, що пропонують педагогічні ресурси для ЗДО. Здійснення такого партнерства дозволить забезпечити доступ до актуальних інструментів та ресурсів для впровадження медіапедагогіки.

Загалом, підвищення фахових компетентностей керівників та педагогів щодо використання медіаресурсів в дошкільній освіті є важливим етапом на шляху до створення заохочувального та інноваційного освітнього середовища. Ключовим є постійний моніторинг та адаптація стратегій, щоб забезпечити високий ступінь впровадження медіапедагогіки та максимальну користь для розвитку дітей.

Наступним аспектом для успішного функціонування та розвитку освітнього середовища є залучення батьків до процесу прийняття управлінських рішень у ЗДО. Взаємодія між педагогічним колективом та батьками не тільки сприяє створенню сприятливого клімату в закладі, але й сприяє розширенню можливостей для усунення проблем та досягненню спільних цілей. Розглянемо рекомендації для керівника, щодо управління професійним розвитком педагогічних працівників закладу дошкільної освіти, які сприятимуть ефективному залученню батьків до процесів управління.

Створення відкритого та доступного спілкування є важливим для взаємодії з батьками. Керівництво та педагогічний персонал повинні систематично проводити батьківські збори, де обговорюються ключові питання розвитку дітей та функціонування закладу. Також важливо використовувати електронні ресурси (сайт, електронне листування, чати), які дозволяють батькам з легкістю отримувати інформацію та висловлювати свої думки. Запроваджувати ініціативи, такі як родинні дні, де батьки можуть брати участь у навчальних заходах, що сприяє їхньому глибшому розумінню освітнього процесу та власного внеску в нього. Такі події дозволяють педагогам та батькам спільно працювати над вихованням та навчанням дітей, а також обмінюватися практикою та досвідом.

Створення платформи для обговорення ключових питань та прийняття рішень є важливим елементом взаємодії між керівництвом закладу та

батьками. Регулярні засідання Ради батьків або груп обговорення можуть будуть корисними для обговорення актуальних тем та врахування думок батьків щодо покращення умов навчання та виховання.

Також важливо створити можливості для залучення батьків до управлінських процесів шляхом створення робочих груп або комітетів. Батьківські комітети можуть брати участь у прийнятті рішень щодо важливих аспектів, таких як розробка програм, вибір методик навчання, або участь в організації освітніх заходів.

Загалом, успішне залучення батьків до управлінських процесів вимагає системного та відкритого підходу. Ключовими факторами є взаємодія, взаєморозуміння та спільна відповідальність за розвиток та виховання дітей. Спільні зусилля керівництва, педагогічного колективу та батьків сприятимуть створенню позитивного освітнього середовища та досягненню спільних цілей в розвитку маленьких особистостей.

Організація фандрейзингової діяльності та залучення додаткових ресурсів для покращення технічного забезпечення закладу дошкільної освіти є важливим етапом в управлінні професійним розвитком педагогічного колективу. Дана діяльність може не лише забезпечити доступ до сучасних технологічних рішень та освітніх інновацій, але й сприяти зміцненню спільноти та взаємодії з батьківською громадою. Нижче подано кілька рекомендацій для керівника закладу освіти щодо успішної реалізації фандрейзингової діяльності та залучення додаткових ресурсів.

По-перше, сформувати команду фандрейзерів, яка буде відповідальна за планування та виконання фандрейзингових ініціатив. Залучати до цієї команди слід не лише педагогічний персонал, але й батьківську громадськість, створюючи спільний інтерес у покращенні технічного забезпечення.

По-друге, під час організації фандрейзингової діяльності керівнику ЗДО слід враховувати мотиви, якими керуються потенційні спонсори під час виділення коштів: філантропія (допомога за «покликом серця»), особиста зацікавленість у розв'язанні проблем, пряма вигода (додаткові пільги),

великий суспільний інтерес до проекту, реклама, гарна репутація, почуття обов'язку.

По-третє, фандрейзингова діяльність передбачає активне використання Інтернету та вебсайту ЗДО:

- пошук інформації на теренах Інтернету про донорів та партнерів, можливості отримання гранту чи реалізації фандрейзингової ідеї, добровольців серед мешканців громади, фандрейзингову діяльність інших закладів та порівнювати її зі своєю;

- комунікація у формі інтернет-взаємодії: листування через електронну пошту, розсилка повідомлень, онлайн спілкування, відеоконференції, пересилка файлів. Вебсайт є зовнішнім комунікативним інструментом, що стимулює взаємодію та обмін інформацією, оскільки сприяє відкритості ЗДО та створює особливі можливості для контактів. Сторінки вебсайту можуть містити опитувальники, голосування, гостьові книги, дискусійні групи. Через такі інструменти роботи з аудиторією потенційні чи діючі благодійники активно залучаються до життя ЗДО;

- просування ЗДО в освітньому просторі громади, регіону. Обмежена поінформованість про діяльність закладу освіти призводить до відсутності активної підтримки його цілей і програм з боку бізнес-структур, донорів, влади й громади. Репутація закладу освіти вкрай важлива, тому посилити довіру та популяризувати заклад допоможе діяльність з PR (Паблік рілейшнз). Завдяки вдало поставленій PR-діяльності в інтернеті, ЗДО на систематичній основі інформує широку громадськість про свою діяльність, заощаджуючи кошти і час на друці та розсиланні матеріалів. Цікаво графічно оформлений вебсайт і неординарно й доступно подана інформація завжди приваблюють аудиторію: батьків, освітян, ділові кола, меценатів, інших мешканців громади.

Таким чином, фандрейзинг в ЗДО поєднує в собі три характерні риси. комплексний характер заходів, що вживаються; спрямованість на пошук додаткових фінансових та матеріальних джерел; некомерційна сутність проєктів, що мають реалізовуватися за рахунок результатів фандрейзингової

діяльності. Успішний фандрайзинг залежить від особистих якостей, здібностей та інших персональних характеристик залучених до нього людей, а також від чіткого розуміння ними обраної стратегії і тактики досягнення поставленої мети. Заходи щодо проведення фандрейзингової діяльності згуртовують колектив, зміцнюють почуття лояльності до своєї організації, свідомість власної відповідальності, підвищення самооцінки, сприяють виявленню нових лідерів, до того ж в очах громадськості складається новий імідж ЗДО.

Отже, організація фандрейзингової діяльності в ЗДО стає ефективним інструментом залучення додаткових ресурсів, необхідних для покращення технічного забезпечення закладу й підвищення якості освітнього процесу.

### **Висновки до розділу 3**

Узагальнюючи вищенаведене, можна зробити наступні висновки.

Використання медіаресурсів в освітньому процесі допомагає зробити навчання більш захопливим та ефективним, сприяючи активній взаємодії та залученню дітей до процесу навчання. Медіаресурси допомагають вихователям адаптувати навчальні матеріали для дітей з різним рівнем здібностей та потреб й підготувати дітей до життя в цифровому суспільстві через розвиток навичок цифрової грамотності та інформаційної компетентності. Проте використання медіаресурсів в ЗДО вимагає обережного підходу та контролю.

Написання методичних розробок та систематизація й узагальнення матеріалів за результатами вивчення проактивного досвіду педагогів є важливим етапом удосконалення професійного розвитку педагогічних працівників. Цей процес допомагає зберегти та передати цінний досвід у вигляді педагогічних матеріалів та методичних рекомендацій для інших педагогів. В цьому контексті, методичні розробки та систематизація матеріалів грають важливу роль.

Мотивація педагогічних працівників ЗДО вимагає комплексного підходу. Визнання їхнього внеску, створення комфортного середовища, надання можливостей для професійного розвитку та підтримка творчості – це ключові чинники, які сприяють підвищенню мотивації педагогічних працівників до самостійної розробки календарних планів. Самостійна розробка календарних планів допомагає вихователям більш ефективно планувати та виконувати свою роботу, а також адаптувати освітній процес до потреб та особливостей своїх вихованців.

Залучення батьків до процесів прийняття рішень в ЗДО сприяє збалансованому та індивідуальному підходу до розвитку дитини. Відкрита та довірлива комунікація з батьками, регулярні батьківські збори, зустрічі, електронна пошта або спільні чати, платформи для спільної роботи є майданчиком для обміну інформацією та думками щодо прийняття рішень. Батьки мають право бути включеними у важливі рішення щодо програм, методик, змін в навчальних планах та інших аспектах навчання. Батьки можуть брати участь у процесі оцінки якості навчання та ефективності освітніх програм й надавати зворотний зв'язок.

Управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО визначається необхідністю створення оптимальних умов для постійного удосконалення фахової майстерності педагогів та підвищення якості освітнього процесу. Керівник закладу має приділяти особливу увагу розробці та реалізації ефективних стратегій управління, спрямованих на стимулювання індивідуального і колективного професійного зростання педагогів.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні положення.

1. В ході вивчення проблеми управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО було виявлено, що зазначена тема є актуальною та важливою для забезпечення високого рівня якості дошкільної освіти.

Під час вивчення науково-педагогічної літератури розглянуто розуміння дефініцій «педагогічний працівник», «розвиток», «професійний розвиток», «професійний розвиток педагогічних працівників», «управління професійним розвитком педагогічних працівників».

З'ясовано, що педагогічний розвиток педагогічних працівників відбувається через реалізацію особистісного, індивідуального, акмеологічного, андрогогічного, діяльнісного, інтеркультурного, компетентнісного, системного підходів. Застосування таких підходів забезпечує високий результат діяльності педагогічного працівника, його професійно-педагогічний саморозвиток, формування індивідуально-педагогічного стилю та професійної мобільності. Управління професійним розвитком педагогічних працівників розглядалося як безперервний процес, спрямований на досягнення оптимальних освітніх результатів через розвиток професіоналізму особистості педагога та його діяльності.

Аналіз ключових понять професійного розвитку педагогічних працівників підтверджує важливість цієї проблематики в контексті педагогіки та вимагає усвідомлення, враховуючи нові вимоги до сучасного педагога в умовах реформування освіти.

2. На основі аналізу, сукупності та змісту професійних завдань, враховуючи встановлені стандарти, що висувуються до сучасного педагога, визначено основні особливості управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО, такі як: урахування індивідуальних потреб

професійного розвитку кожного педагогічного працівника та формування його індивідуального освітнього маршруту; методична робота в ЗДО; залучення до співпраці та самонавчання інших колег-фахівців; комунікація з батьками вихованців; оцінка педагогом власного професійного розвитку.

3. Проведено емпіричне дослідження на базі Іванівського закладу дошкільної освіти, метою якого було вивчення стану управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО і визначення способів його покращення. Для проведення дослідження було обрано методика самооцінювання освітніх і управлінських процесів ЗДО з poradnika «Як створити внутрішню систему забезпечення якості освіти». Для збору інформації використовувались такі методи: вивчення документації, опитування, спостереження, самоаналіз. Застосування зазначених методів дозволило отримати різноманітну інформацію та провести неупереджене оцінювання рівня професійного розвитку педагогічних працівників. Дослідження проходило в три етапи, кожен з яких проведено з дотриманням визначених вимог. Оцінювання стану управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО проведено як якісно, так і кількісно, за оцінкою шкали визначення рівнів якості освітньої діяльності. Для цього використовувалося обчислення середньоарифметичного значення на основі отриманих оцінок за кожною вимогою за конкретним алгоритмом.

4. За результатами проведеного емпіричного дослідження встановлено, що позитивним є наявність систематизованих методів для підвищення професійної компетентності педагогів, що містить розробку перспективного плану роботи, проведення навчання та участь у різноманітних заходах. Проте дослідження виявило недоліки у методичній роботі, зокрема відсутність узагальнених матеріалів та планів з самоосвіти. Також виявлені слабкі сторони у систематизації методичного забезпечення, які потребують оновлення та вдосконалення. В ході аналізу виявлено, що підтримка колег та обміну досвідом вимагають покращення.

5. Визначено напрямки удосконалення професійного розвитку педагогічних працівників: використання медіаресурсів в освітньому процесі та

участь педагогів в інноваційній діяльності; написання методичних розробок та систематизація й узагальнення матеріалів за результатами вивчення проактивного досвіду педагогів; мотивація педагогічних працівників до самостійної розробки календарних планів; співпраця педагогів з батьками вихованців в частині залучення їх до процесів прийняття рішень.

6. Розроблено рекомендації керівнику ЗДО щодо управління професійним розвитком педагогічних працівників, які враховують інтеграцію сучасних засобів навчання та використання цифрових ресурсів, що істотно розширює можливості педагогічного процесу та забезпечує активну залученість педагогів, батьків вихованців. Ключовим елементом управління професійним розвитком є врахування індивідуальних потреб та особистих амбіцій працівників. Гнучкі підходи до планування та реалізації навчальних заходів дозволяють враховувати унікальність кожного працівника та стимулювати його особистий та професійний зріст. Рекомендації витримані з врахуванням сучасних тенденцій у галузі дошкільної освіти, використанням інноваційних методик та технологій. Керівництво закладу освіти повинно активно сприяти створенню і підтримці системи постійного професійного розвитку педагогічних працівників. Це включає розробку стратегічних планів, вивчення потреб персоналу та впровадження індивідуальних планів розвитку. Рекомендації спрямовані на використання різноманітних форм та методів навчання, наголошують на важливості побудови відкритого та підтримуючого середовища для обміну знань та досвіду між учасниками педагогічного колективу.

Викладені результати проведеного дослідження не охоплюють усіх аспектів багатогранної проблеми управління професійним розвитком педагогічних працівників ЗДО. Актуальними для подальшої розробки залишаються питання мотивації педагогічних працівників до саморозвитку в умовах воєнного стану та дистанційного навчання.

Таким чином, поставлені у роботі завдання виконані, мета кваліфікаційного дослідження досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕД

1. Адаптивні процеси в національній системі освіти : зб. матер. V Всеукраїнського наукового форуму / упоряд. О. О. Почуєва; ред. кол.: Г. В. Єльнікова (голова), Г. Ю. Кравченко, Л. О. Лузан, М. Л. Ростока, З. В. Рябова. Харків: Мачулін, 2020. 111 с.
2. Академічний тлумачний словник української мови : в 11 томах. Том 8. С. 631. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 15.04.2023).
3. Алеко О., Дьома С. Співпраця закладу дошкільної освіти та родини – необхідність і вимога сьогодення. *Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка»*. 2021. Вип. 44. С. 11–17.
4. Андрощук І. Реалізація системного підходу в навчальному процесі як педагогічна проблема. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2013. Вип. 7. С. 8–14.
5. Беленька Г. В. *Дошкільний заклад і родина: співпраця заради дитини. Дошкільне виховання*. 2019. № 2. С. 3–7.
6. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія. Київ : Атіка, 2008. 684 с.
7. Богуш А. М. Методична робота в закладах дошкільної освіти : навч. посіб. Одеса: Видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2022. 200 с.
8. Богуш А. М., Гавриш Н. В. Формування професійної майстерності майбутніх вихователів дошкільних навчальних закладів. Київ, 2016. 153 с.
9. Борова Т. А. Адаптивне управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу. *Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: колективна монографія* / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З.В. Рябова та ін. / за заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. С.69–128.

10. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь. 1997. 366 с.
11. Гончаренко С., Кушнір В., Кушнір Г. Методологічні особливості наукових поглядів на педагогічний процес. *Шлях освіти*. 2008. № 4 (50). С. 2–10.
12. Деленко В. Методична підготовка як необхідна складова професійної підготовки майбутнього вихователя закладу дошкільної освіти. *Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка»*. 2023. № 16 (48). С. 72–78.
13. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: підручник. 3-тє вид., доповн. Київ : Академвидав, 2015. 304 с.
14. Дичківська І. М. Принципи управління інноваційними процесами у дошкільних навчальних закладах. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2012. № 22 (1). С. 110-117.
15. Дорош О. М. Організація роботи методичного кабінету дошкільного навчального закладу в умовах інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. 2013. Вип. 26. С. 64–66.
16. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ ст.: пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2020. 240 с.
17. Енциклопедія освіти / Нац. акад. пед. наук України; гол. ред. В. Г. Кремень; 2-ге вид., допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 1144 с.
18. Єрмак Ю. І. Роль професійного самопізнання в підвищенні педагогічної майстерності вчителя. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2017. № 40. С. 73–79.
19. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ : Вища школа, 2014. 223 с.

20. Івасій Р., Косців Д., Шевцова М. Національне дослідження шкільного середовища в Україні. Київ: ГО «Батьківська ініціатива «ТЕРГО», 2021. 48 с.
21. Корнєєва Л. Л. Теорія культури : курс лекцій. Ніжин : Вид-во НДУ імені Миколи Гоголя. 2020 р. 325 с.
22. Косенко Ю. В. Основи теорії мовленнєвої комунікації : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 292 с.
23. Кравченко Г. Ю. Організація самостійної роботи магістрів у системі післядипломної освіти. Scientific Journal «Virtus» Issue # 26, September, 2018, P. 99–103.
24. Маліков В. Міжкультурна компетентність у професійній діяльності. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства»*. 2020. № 1. С. 49–55.
25. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
26. Мартинець Л. А. Управління професійним розвитком учителів : навч.-метод. посіб. Вінниця : ДонНУ, 2016. 87 с.
27. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посіб. Вінниця : ДонНУ, 2018. 196 с.
28. Мачинська Н. Організаційні засади методичної роботи в закладі дошкільної освіти. *Вісник Львівського університету. Серія «Педагогіка»*. 2023. Вип. 38. С. 171–180.
29. Морозова М. Е. Способи удосконалення управління кар'єрним зростанням за допомогою професійного розвитку науково-педагогічних працівників системи післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти*. 2012. № 6 (19). С. 34–39.
30. Новий тлумачний словник української мови: в 3 т. / гол. ред. В. Яременко, О. Сліпушко. Т. 3. Київ : Аконіт, 2001, 862 с.
31. Омеляненко Н., Третяк В., Філоненко О., Мозирко Г., Карась Ю. Як створити внутрішню систему забезпечення якості освіти : електронний

- порадник. 2021. URL: <https://ezavdnz.expertus.com.ua/book?bid=38817> (дата звернення: 15.09.2023).
- 32.Петренко Л. М. Стратегічні орієнтири професійного розвитку науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*. 2020. Вип. 13 (42) С. 170–184.
- 33.Петриченко Л. О. Підготовка майбутнього вчителя початкової школи до інноваційної діяльності в позааудиторній роботі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харків, 2007. 240 с.
- 34.Післядипломна педагогічна освіта України: сучасність і перспективи розвитку: наук.-метод. посібник / за заг. ред. В. В. Олійника, Л. І. Даниленко. Київ : Міленіум, 2005, 230 с.
- 35.Пометун О. І. Компетентнісний підхід – найважливіший орієнтир розвитку сучасної освіти. *Рідна школа*. 2005. № 1 (900). С. 65–70.
- 36.Про дошкільну освіту : Закон України від 11.07.2001 р. № 2628-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text> (дата звернення: 18.08.2023).
- 37.Про затвердження професійного стандарту «Вихователь закладу дошкільної освіти»: наказ Міністерства економіки України від 19.10.2021 р. № 755-21. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-profesijnogo-standartu-vihovatel-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 18.08.2023).
- 38.Про забезпечення проведення інституційних аудитів закладів загальної середньої освіти : наказ Державної служби якості освіти України від 29.03.2021 р. № 01-11/25 (із змінами і доповненнями, внесеним наказом Державної служби якості освіти України від 08.09.2021 р. № 01-11/58). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN067432> (дата звернення: 20.09.2023).
- 39.Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (Державного стандарту дошкільної освіти): наказ Міністерства освіти і науки України

- від 12.01.2021 р. № 33. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro\\_novu\\_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf) (дата звернення: 18.08.2023).
40. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах дошкільної освіти: наказ Державної служби якості освіти України від 30.11.2020 р. № 01-11/71. URL: [https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Nakaz-Derzhavnoi-sluzhbi-yakosti-osviti-Ukraini-vid-30.11.2020-N-01-11\\_71.pdf](https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/Nakaz-Derzhavnoi-sluzhbi-yakosti-osviti-Ukraini-vid-30.11.2020-N-01-11_71.pdf) (дата звернення: 28.03.2023).
41. Про затвердження Примірного положення про методичний кабінет закладу дошкільної освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 16.04.2018 р. № 372. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-primirnogo-polozhennya-pro-metodichnij-kabinet-zakladu-doshkilnoyi-osviti> (дата звернення: 25.08.2023).
42. Про затвердження санітарного регламенту для дошкільних навчальних закладів: наказ МОЗ України від 24.03.2016 р. № 234. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0563-16#Text> (дата звернення: 18.08.2023).
43. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.04.2023).
44. Проект професійного розвитку «Толока позашкільників» (2017-2019 рр.). URL: <http://toloka.org.ua/2018/07/24/we-are-professional-have-velit-landon/> (дата звернення: 01.09.2023).
45. Просіна О. В. Толока позашкільників: методичний путівник : навч.-метод. посіб. / за наук. ред. Т. М. Сорочан, В. В. Сидоренко. Київ : СПД Резников В. С., 2018. 76 с.
46. Пуховська Л. Професійна освіта та інновації: досвід країн Європейського Союзу. Науковий вісник Інституту професійно-технічної

- освіти НАПН України. Серія «Професійна педагогіка». 2017. № 14. С. 124–132.
- 47.Рибалко Л. С., Черновол-Ткаченко Р. І., Горбачова І. І. Формування професійної мобільності вчителів: акмеологічний підхід, загальна середня освіта. Харків : Вид. група «Основа», 2019. 96 с.
- 48.Савченко О. Я. Теоретичні підходи до визначення якості шкільної освіти. *Шлях освіти*. 2006. № 4. С. 2–6.
- 49.Скрипник Н. І. Методична робота в дошкільній освіті : навч.-метод. посіб. Умань: Візаві, 2019. 108 с.
- 50.Словник-довідник для підготовки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Філософія» (для студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання усіх напрямів підготовки) / уклад. Н. В. Козирєва. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 69 с.
- 51.Сорочан Т. М., Данильєв А. О., Дьяченко Б. А., Рудіна О. М. Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня. Луганськ: СПД Резніков В. С., 2013. 524 с.
- 52.Теорія і практика професійної підготовки майбутніх педагогів закладів дошкільної освіти та початкової школи в умовах ступеневого навчання : монографія / за заг. ред. О. Красовської. Рівне: О. Зень, 2021. 560 с.
- 53.Химинець В. В. Компетентнісний підхід до професійного розвитку вчителя / Закарпатський інститут післядипломної педагогічної освіти. 2010. URL: <http://zakinpro.org.ua/2010-01-18-13-44-15/233-2010-08-25-07-10-49> (дата звернення: 10.06.2023).
- 54.Хоржевська І. М. Професіоналізм та професійний розвиток особистості. *Наука і освіта*. 2016. № 11. С. 55–60.
- 55.Хриков Є. М. Методологія педагогічного дослідження: монографія. Харків, 2018. 294 с.

- 56.Хрипун В. І. Професійний саморозвиток педагогічного працівника дошкільного навчального закладу у схемах і таблицях. Черкаси : ЧОПОПП, 2012. 25 с.
- 57.Шанскова Т. І. Професійний розвиток педагогічних працівників закладів дошкільної освіти у процесі методичної роботи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищих і загальноосвітніх школах*. 2020. Вип. 70. Т. 4. С. 45–50.
- 58.Юр'єва К. А., Вороненко О. В. Перспективні стратегії розвитку освіти в етнокультурному різноманітті сучасного українського суспільства. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2015. Вип. 45. С. 128–149.
- 59.Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. Наукові записки НаУКМА. Серія «Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота». 2015. Т. 175. С. 22–28.
- 60.Glatthorn, A. Teacher development. *International encyclopedia of teaching and teacher education*. London : Pergamon Press, 2016. P. 41–45.
- 61.Scheerens, J. Teachers' professional development. Europe in international comparison. *An analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Union, 2010. 204 p.

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Форма вивчення документації у закладі дошкільної освіти [40]**

Назва закладу освіти: \_\_\_\_\_

Дата вивчення (початок/завершення) \_\_\_\_

**Напрямок 3. Фахова діяльність педагогічних працівників закладу дошкільної освіти**

<b>Вимога 3.2. Підвищення професійного рівня і педагогічної майстерності педагогічних працівників</b>				
<b>Критерій 3.2.1.</b> Педагогічні працівники підвищують кваліфікацію				
<b>Індикатор 3.2.1.1.</b> Педагогічні працівники закладу дошкільної освіти, обирають різні види, форми і напрямки підвищення рівня своєї професійної майстерності				
№ з/п	Нормативні документи	Так	Ні	Примітка (відповідає частково/потребує покращення)
1.	Протоколи засідання педагогічної ради			
2.	Перспективний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників			
3.	Накази керівника закладу освіти			
4.	Свідоцтва та сертифікати про підвищення кваліфікації			
5.	План підвищення кваліфікації включає: <ul style="list-style-type: none"> <li>• список педагогічних працівників які повинні пройти підвищення кваліфікації;</li> <li>• теми (напрями, найменування);</li> <li>• форми, види, обсяги (тривалість підвищення кваліфікації) у годинах або кредитах ЄКТС;</li> <li>• перелік суб'єктів підвищення кваліфікації;</li> <li>• строки (графік);</li> <li>• вартість підвищення кваліфікації</li> </ul>			

**Критерій 3.2.2.** Педагогічні працівники є учасниками методичної роботи закладу

**Індикатор 3.2.2.1.** Педагогічні працівники беруть участь у діяльності професійних спільнот закладу (робочі, творчі, моніторингові групи), проводять майстер-класи, консультації тощо

1.	План роботи на навчальний рік та літній період (Методична робота з кадрами)			
2.	Накази керівника закладу освіти			
3.	Матеріали різних форм методичної роботи з педагогічними кадрами			
4.	Протоколи засідань педагогічної ради			
5.	План з самоосвіти педагога			

**Вимога 3.3. Налагодження співпраці між учасниками освітнього процесу**

**Критерій 3.3.2.** У закладі дошкільної освіти налагоджена практика педагогічного наставництва та інших форм професійної співпраці

**Індикатор 3.3.2.1.** Педагогічні працівники надають методичну підтримку колегам, обмінюються досвідом (конференції, майстер-класи, семінари, наставництво тощо)

1.	План роботи на навчальний рік та літній період (Методична робота з кадрами)			
2.	Накази керівника закладу освіти			
3.	Матеріали різних форм методичної роботи з педагогічними кадрами			
4.	Протоколи засідань педагогічної ради			

**Вимога 3.4. Методичне забезпечення закладу дошкільної освіти**

**Критерій 3.4.1.** У закладі дошкільної освіти організована система методичної роботи

**Індикатор 3.4.1.1.** Методична робота закладу дошкільної освіти спрямована на реалізацію завдань закладу, підвищення якості освітнього процесу та професійної компетентності педагогів, надання їм методичної допомоги

1.	План роботи на навчальний рік та літній період (Робота методичного кабінету)			
2.	Протоколи засідання педагогічної ради			
3.	Накази керівника закладу освіти			
4.	Картотека: матеріалів; обладнання; публікацій періодичних освітніх видань; · методичної літератури			

5.	Матеріали різних форм методичної роботи з педагогічними кадрами			
6.	Довідки, доповідні записки про стан освітньої роботи та заходи щодо її вдосконалення			
7.	Матеріали засідань педагогічної ради			
8.	Методичні розробки за розділами освітньої програми			
9.	Узагальнюючі матеріали за результатами вивчення			

#### Напрямок 4. Управлінські процеси закладу дошкільної освіти

##### **Вимога 4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників**

**Критерій 4.3.1.** Керівник закладу дошкільної освіти формує штат закладу, залучаючи кваліфікованих

**Індикатор 4.3.1.1.** Укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)

1.	Укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність) вакансій			
2.	Накази керівника закладу			
3.	Штатний розпис закладу			
4.	Тарифікаційні списки			
5.	Особові справи працівників			
6.	Трудові книжки працівників			

**Критерій 4.3.2.** Керівник закладу дошкільної освіти мотивує педагогічних працівників до підвищення якості освітньої діяльності

**Індикатор 4.3.2.1.** Керівник закладу дошкільної освіти застосовує заходи матеріального та морального заохочення до педагогічних працівників з метою підвищення якості освітньої діяльності, саморозвитку, здійснення інноваційної освітньої діяльності

1.	Колективний договір			
2.	Накази керівника закладу			
3.	Протоколи засідань педагогічної ради			
4.	Положення про преміювання			

**Критерій 4.3.3.** Керівник закладу дошкільної освіти сприяє підвищенню кваліфікації педагогічних працівників

**Індикатор 4.3.3.1.** Керівник створює умови для підвищення кваліфікації, впровадження педагогічними працівниками інновацій в освітній процес

1.	План роботи на навчальний рік та літній період			
2.	Протоколи засідань педагогічної ради			
3.	Протоколи засідань атестаційної комісії			
4.	Атестаційні листи			
5.	Особові справи педагогічних працівників			

**Анкета для педагогічних працівників [40]**

Шановні педагоги!

Іванівський заклад дошкільної освіти ясла-садок «Золотий ключик» проводить дослідження у закладі з метою оцінювання якості освітніх і управлінських процесів та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення діяльності закладу освіти. Саме тому, Ваша участь у дослідженні є дуже значимою та важливою.

Опитування має анонімний характер і отримані дані будуть використані лише в узагальненому вигляді. Відповідаючи на кожне питання, обирайте один варіант відповіді.

Назва закладу освіти \_\_\_\_\_

Дата анкетування \_\_\_\_\_

1. Методичний простір є інформативним, змістовним, доступним, сучасним; задовольняє потреби педагогів у саморозвитку і професійному самовдосконаленні?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

2. У закладі дошкільної освіти укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

3. Керівник закладу дошкільної освіти створює умови для постійного підвищення кваліфікації, впровадження педагогічними працівниками інновацій в освітній процес?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

Дякуємо за співпрацю!

**Анкета для батьків [40]**

Шановні батьки!

Іванівський заклад дошкільної освіти ясла-садок «Золотий ключик» проводить дослідження у закладі, де виховується Ваша дитина. Це потрібно, щоб зробити заклад дошкільної освіти більш безпечним і комфортним для дитини та забезпечити якість її освіти. Ваша участь у цьому дослідженні є важливою, бо Ви знаєте свою дитину і те, наскільки їй добре в закладі. Анкета анонімна, бо ми не збираємо персональні дані батьків, а результати опитування будуть використані лише в узагальненому вигляді.

Відповідаючи на кожне запитання, обирайте один варіант відповіді (якщо у формулюванні не вказано інше). Будемо щиро вдячні за відповіді на всі запитання анкети.

Дата анкетування \_\_\_\_\_

У якій віковій групі виховується Ваша дитина \_\_\_\_\_

1. Педагогічні працівники застосовують інформаційно-комунікаційні технології?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

2. Працівники закладу дошкільної освіти сприяють популяризації державної мови?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

3. У закладі дошкільної освіти налагоджена конструктивна комунікація педагогічних працівників із батьками здобувачів дошкільної освіти в різних формах на принципах взаємоповаги, взаємодовіри, взаєморозуміння, співпраці?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

4. У закладі дошкільної освіти укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

5. Ваші пропозиції враховуються під час прийняття управлінських рішень?

- так;
- переважно так;
- переважно ні;
- ні.

Дякуємо за співпрацю!

**Перелік питань для інтерв'ю з керівником закладу дошкільної освіти [40]**

Заклад освіти:

Керівник закладу (П.І.Б.)

Дата проведення

Час проведення, год. хв. (початок / завершення) \_\_ год.: \_хв. / \_\_ год.: \_\_ хв.

№ з/п	Перелік запитань	Відповіді керівника закладу освіти
<b>Індикатор 4.3.1.1.</b> Укомплектовано кадровий склад (наявність/відсутність вакансій)		
1.	Чи наявні вакансії, зокрема педагогічних працівників?	
2.	Якщо так, то які управлінські рішення приймалися у разі наявних вакансій або їх появи протягом навчального року?	
<b>Індикатор 4.3.2.1.</b> Керівник закладу дошкільної освіти застосовує заходи матеріального та морального заохочення до педагогічних працівників з метою підвищення якості освітньої діяльності, саморозвитку, здійснення інноваційної освітньої діяльності		
1.	Чи використовуються в закладі освіти до педагогічних працівників заходи матеріального та морального заохочення?	
2.	Якщо так, то які саме?	
3.	Наскільки вони є ефективними та чи є така практика звичною для закладу?	
4.	Якщо ні, то чому?	
<b>Індикатор 4.3.3.1.</b> Керівник створює умови для підвищення кваліфікації, впровадження педагогічними працівниками інновацій в освітній процес		
1.	Чи створено в закладі освіти умови для підвищення кваліфікації педагогічних працівників?	
2.	Якщо так, то які саме? (наведіть приклади)	
3.	Якщо ні, то чому?	

### Перелік питань для інтерв'ю з вихователем-методистом [40]

Заклад освіти:

Вихователь-методист закладу (П.І.Б.)

Дата проведення \_\_\_\_\_

Час проведення, год. хв. (початок / завершення) \_\_ год. \_\_ хв. / \_\_ год. \_\_ хв.

№ з/п	Перелік запитань	Відповіді керівника закладу освіти
<b>Індикатор 3.2.1.1.</b> Педагогічні працівники закладу дошкільної освіти обирають різні види, форми і напрямки підвищення рівня своєї професійної компетентності		
1.	1. Які умови створює заклад для безперервного професійного розвитку педагогів: підвищення кваліфікації, чергової та позачергової атестації, добровільної сертифікації педагогічних працівників, участі у конференціях, оприлюднення розроблених педагогами освітніх ресурсів тощо?	
2.	Яка Ваша роль у створенні умов в закладі для підвищення кваліфікації педагогічних працівників?	
<b>Індикатор 3.2.2.1.</b> Педагогічні працівники беруть участь у діяльності професійних спільнот закладу (робочі, творчі, моніторингові групи), проводять майстер-класи, консультації тощо)		
1.	Які форми методичної роботи впроваджуються в закладі та як педагогічні працівники залучені до цієї роботи?	
2.	Чи сприяють умови в закладі освіти методичній діяльності?	
<b>Індикатор 3.3.2.1.</b> Педагогічні працівники надають методичну підтримку колегам, обмінюються досвідом (конференції, майстер-класи, семінари, наставництво тощо)		
1.	У яких формах педагогічні працівники закладу освіти поширюють свій досвід?	
2.	. Чи практикується у закладі освіти педагогічне наставництво?	

3.	Які заходи застосовуються для професійної адаптації педагогів?	
<b>Індикатор 3.4.1.1.</b> Методична робота закладу дошкільної освіти спрямована на реалізацію завдань закладу, підвищення якості освітнього процесу та професійної компетентності педагогів, надання їм методичної допомоги		
1.	Як групуються матеріали методичного кабінету закладу дошкільної освіти?	
2.	Чи використовуєте матеріали для різних форм комунікації педагогів у межах освітнього процесу?	
3.	Наповнення методичного кабінету відповідає інформативності та змістовності, доступності, сучасності, естетичності, задоволенню потреб педагогів у саморозвитку і професійному самовдосконаленні?	

**Форма спостереження за освітнім середовищем у закладі дошкільної освіти [40]**

**Напрямок 3. Фахова діяльність педагогічних працівників закладу дошкільної освіти**

**Вимога 3.4. Методичне забезпечення закладу дошкільної освіти**

№ з/п	Перелік тверджень	Так	Ні	Примітка (відповідає частково/потребує покращення)
<b>Критерій 3.4.1. У закладі дошкільної освіти організована система методичної роботи</b>				
<b>Індикатор 3.4.1.3.</b> Методичний простір є інформативним, змістовним, доступним, сучасним; задовольняє потреби педагогів у саморозвитку і професійному самовдосконаленні.				
1.	У закладі освіти функціонує методичний кабінет/осередок			
2.	Наповнення методичного кабінету/осередку відповідає: інформативності; змістовності; доступності; сучасності; естетичності			
3.	Матеріали методичного кабінету закладу освіти групуються за окремими розділами, використовуються для різних форм комунікації педагогів у рамках освітнього процесу			

**Перелік тверджень для самоаналізу педагогом власної професійної діяльності [40]**

(педагог заповнює форму власноруч)

Просимо відповісти на запитання, які стосуються Вашої педагогічної діяльності. Відповіді використовуватимуться в узагальненому вигляді та допоможуть надати педагогам і керівництву закладу освіти рекомендації для поліпшення освітньої діяльності

№ з/п	Перелік запитань	Відповіді вихователя
<b>Планування роботи</b>		
1.	На якому рівні Ви здійснюєте планування освітньої діяльності? • розробляю календарний план (далі – КП) на основі освітньої програми; • використовую готові КП; • не здійснюю планування	
2.	Чи аналізуєте Ви ефективність КП, його виконання та результати планування наприкінці навчального року?	Так <span style="float: right;">Ні</span> <i>(необхідне підкреслити)</i>
3.	Якщо так, то як це впливає на Вашу роботу надалі?	
4.	Якщо ні, то чому?	
5.	Чи відчуваєте Ви втручання керівництва закладу освіти у процес розроблення КП?	Так <span style="float: right;">Ні</span> <i>(необхідне підкреслити)</i>
6.	Якщо так, то у чому це проявляється?	
<b>Використання освітніх ресурсів, інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ), медіаресурсів у освітній діяльності</b>		
7.	Чи використовуєте Ви ІКТ у процесі підготовки до проведення навчальних занять, розроблення дидактичних вправ, створення освітніх ресурсів?	Так <span style="float: right;">Ні</span> <i>(необхідне підкреслити)</i>
8.	Якщо так, то в який спосіб? Наведіть приклади	
9.	Якщо ні, то з яких причин?	
10.	Чи використовуєте Ви ІКТ під час проведення навчальних занять?	Так <span style="float: right;">Ні</span> <i>(необхідне підкреслити)</i>
11.	Якщо так, то які саме технології Ви використовуєте?	
12.	Якщо ні, то чим це обумовлено?	

13.	Чи використовуєте Ви ІКТ для зворотного зв'язку з батьками вихованців?	Так <i>(необхідне підкреслити)</i>	Ні
14.	Якщо так, то в який спосіб? Наведіть приклади		
15.	Якщо ні, то з яких причин?		
16.	Чи використовуєте Ви медіаресурси в освітньому процесі?	Так <i>(необхідне підкреслити)</i>	Ні
17.	Якщо так, то яким чином?		
18.	Якщо ні, то чим це обумовлено?		
19.	Чи розробляєте Ви власні освітні ресурси?	Так <i>(необхідне підкреслити)</i>	Ні
20.	Якщо так, то які саме? Електронні чи паперові?		
21.	Якщо ні, то чому?		
22.	Чи оприлюднені Ваші власні електронні освітні ресурси?	Так <i>(необхідне підкреслити)</i>	Ні
23.	Якщо так, то де оприлюднені? Чи можете Ви дати посилання на Ваші публікації?		
24.	Якщо Ви маєте розроблені власні освітні ресурси і вони неоприлюднені, то з якої причини?		
25.	Чи здійснюєте Ви інноваційну освітню діяльність у закладі освіти?	Так <i>(необхідне підкреслити)</i>	Ні
26.	Якщо Ви займаєтесь впровадженням освітніх технологій, то яких саме?		
27.	Якщо Ви не берете участі в інноваційній роботі, то що цьому заважає?		