

**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 ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ  
В УМОВАХ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Educational process management  
in conditions of autonomy of preschool education institutions**  
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  
Червонюк Валентина Петрівна  
Науковий керівник: Гарачук Тетяна  
Володимирівна кандидат педагогічних наук,  
в. о. доцента  
Рецензент: Кудла Марія Валеріївна  
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри  
педагогіки та освітнього менеджменту

Рекомендовано до захисту:  
протокол засідання кафедри  
педагогіки та освітнього менеджменту  
№ \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Р. В. Костенко

Захищено на засіданні ЕК  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_  
Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)  
Голова ЕК  
\_\_\_\_\_ ПІБ

### **Анотація випускної кваліфікаційної роботи**

У випускній кваліфікаційній роботі викладено розглянуто проблему управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти. Обґрунтовано необхідність створення умов автономії в закладах дошкільної освіти. Шляхом аналізу психолого-педагогічних наукових джерел проаналізовано сутність, зміст та завдання організації управлінської діяльності в закладах дошкільної освіти. З позицій сучасних поглядів розглянуто управління в умовах автономії як траєкторія розвитку закладу дошкільної освіти. Вивчено стан управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії. З метою оптимізації механізму управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії розроблено відповідні рекомендації.

Ключові слова: заклад дошкільної освіти, директор закладу дошкільної освіти, управління, автономія, управління в умовах автономії, освітній процес.

In the final qualifying work the problem of management of educational process in the conditions of autonomy of establishments of preschool education is stated. The necessity of creating conditions of autonomy in preschool institutions is substantiated. By analyzing psychological and pedagogical scientific sources, the essence, content and objectives of the organization of management activities in preschool education are analyzed. From the standpoint of modern views, management in the conditions of autonomy as a trajectory of development of preschool education is considered. The state of management of the educational process in preschool educational institutions in the conditions of autonomy is studied. In order to optimize the mechanism of management of the educational process in preschool education institutions in the conditions of autonomy, appropriate recommendations have been developed.

Key words: preschool education institution, director of preschool education institution, management, autonomy, management in the conditions of autonomy, educational process.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ .....	8
1.1. Об’єктивна необхідність створення умов автономії в закладах дошкільної освіти .....	8
1.2. Сутність, зміст та завдання організації управлінської діяльності в закладах дошкільної освіти.....	13
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ ЗДО .....	22
2.1. Управління в умовах автономії як траєкторія розвитку закладу дошкільної освіти .....	22
2.2. Діагностика управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії .....	29
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ .....	43
3.1. Хід та результати дослідної роботи .....	43
3.2. Рекомендації з управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії .....	48
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ. ....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ....	61
ДОДАТКИ. ....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Процеси оновлення в усіх сферах життєдіяльності українського суспільства вимагають суттєвих змін в освіті. Інтеграція у європейський та світовий освітній простір, перехід до нових освітніх моделей, запровадження інноваційних технологій навчання визначаються як важливі завдання модернізації вітчизняної освіти. Основні положення стратегічних змін знаходять своє відображення у нормативно-правових документах (Закон України «Про освіту», Закон України «Про дошкільну освіту», Базовий компонент дошкільної освіти, Національна доктрина розвитку освіти на 2012-2021 роки тощо). Найбільш характерною ознакою змін у системі дошкільної освіти визначено автономну орієнтацію освітнього процесу закладів освіти.

Управління освітнім процесом в закладах дошкільної освіти визначено як системо утворювальний чинник розвитку інноваційного потенціалу та визначення стратегії їх освітніх реформ. Від спрямованості дошкільного менеджменту, загалом, та системи управління освітнім процесом в умовах автономії, зокрема, залежить як розвиток окремих закладів дошкільної освіти, так і якість дошкільної освіти в державі. Визначення правильних та чітких цілей вимагає необхідності врахування особливостей управління освітнім процесом ЗДО в умовах автономії.

Нова система вітчизняного управління в умовах автономії має бути демократичною та відкритою. У ній передбачається забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, унаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура та стиль центрального й регіонального управління освітою.

Різноманітні аспекти управління закладами освіти досліджено у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів. У дослідженнях В. Бондаря, Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Касьянової, Р. Костенко, В. Лазарева, О. Моїсеєва, В. Пікельної, М. Поташника, О. Савченко, П. Третякова, Є. Хрикова, Т. Шамової та інших проаналізовано

сучасну теорію та практику управління закладами освіти. Загальні положення теорії управління проаналізовано такими дослідниками як М. Альберт, В. Кінг, Д. Кліланд, А. Маслоу, М. Мескон, Ф. Тейлор, С. Оптнер, У. Оучи, А. Файоль, М. Фоллет, Ф. Хедоурі та ін. Теоретичні нароби з питань управління ЗДО висвітили В. Бондар, Ю. Васильєв, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, О. Мойсєєв, Н. Островерхова, В. Пікельна, М. Поташник, В. Сімонов, П. Третьяков, Т. Шамова та ін. Теорію і методику моделювання управлінської діяльності схарактеризовано О. Мойсєєвим, В. Пікельною, О. Хомериком та ін. Описано зв'язок процесу управління з розвитком соціального управління, проблемами глобалізації, внутрішніми потребами держави, суспільства внаслідок переходу до автономно орієнтованої освітньої парадигми.

Проблему реформування освітньої галузі, децентралізації та надання автономії навчальним закладам досліджували вітчизняні науковці такі як Л. Гриневич, Д. Дзвінчук, Г. Єльнікова, С. Крисюк, В. Луговий, В. Нікітін, О. Овчарук, Р. Пастушенко, Н. Протасова, В. Свистун, Л. Юрчук тощо. Управлінські функції завідувачів ЗДО вивчали В. Гладкова, В. Григораш, П. Дрозд, А. Кобиш, М. Лапшина та ін.

Наразі автономія стає важливою умовою ефективності управління освітнім процесом закладу освіти, а автономний підхід – складовою всіх управлінських технологій. Це, у свою чергу, актуалізує значення автономних процесів у системах внутрішнього управління, які регулюють інноваційні перетворення в закладах дошкільної освіти.

Разом з тим, питання управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти не знайшли належного відображення в педагогічній теорії та практиці. Аналіз сучасного стану організації управлінської праці в закладах дошкільної освіти свідчить, що значна частина керівників ЗДО проблему управління і організації управлінської праці зводить лише до її технологічного аспекту, що, у свою чергу, призводить до стихійності процесу формування механізмів управління,

невизначеності цільового та ціннісного аспекту змін, і, як наслідок, негативного впливу на якість дошкільної освіти.

Актуальність проблеми, її значущість та необхідність вирішення зумовили вибір теми магістерської роботи – «Управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти».

**Об'єктом роботи** є освітній процес в закладі дошкільної освіти.

**Предметом роботи** є управління освітнім процесом в закладах дошкільної освіти.

**Мета роботи** полягає у дослідженні управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження**:

- 1) розкрити сутність, зміст і завдання організації управлінської діяльності в ЗДО;
- 2) дослідити стан управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти;
- 3) розробити рекомендації управління освітнім процесом закладів дошкільної освіти в умовах автономії.

Для досягнення визначеної мети та досягнення поставлених завдань використано такі **методи дослідження**: вивчення, аналіз та узагальнення філософської, психолого-педагогічної, навчально-методичної літератури з метою вивчення стану і теоретичного обґрунтування проблеми управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО; анкетування, опитування, бесіда

**Теоретичне значення** роботи полягає у тому, що уточнено сутність понять «автономія», «управління в умовах автономії», «управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО» та набуло подальшого розвитку сутність, зміст та особливості здійснення управлінської діяльності освітнім процесом закладів дошкільної освіти в умовах автономії.

**Практичне значення** результатів роботи полягає у тому, що розроблені у ній теоретичні положення та практичні рекомендації щодо удосконалення механізму управління освітнім процесом в умовах автономії

ЗДО можуть бути використані керівниками, менеджерами, вихователями ЗДО, здобувачами освіти в професійній діяльності.

**Експериментальна база.** Дослідження проходило на базі Фонтанської ОТГ, Новодофінівської гімназії, Новодофінівського ЗДО, Доброславського ЗДО, Візирського ЗДО Одеського району Одеської області. У дослідженні взяли участь 76 осіб.

**Апробація результатів дослідження.** Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження доповідалися на Першій науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми педагогічної науки в ХХІ столітті» (березень, 2021 р., м. Одеса) та на Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції «Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика» (23 листопада 2021 р., м. Одеса). Здобуті результати опубліковано: 1) «Актуальні проблеми педагогічної науки в ХХІ столітті : Збірник тез доповідей Першої науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. Одеса : КЗВО ОАНО, 2021. С. 45–49. 2) Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика : Матеріали Всеукраїнської наук. практ. конф. 23 листопада 2021р. / за заг. ред. О. В. Кузнєцової. Умань. 2021. С. 99–104.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (33 найменування) та додатків.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

### **1.1. Об'єктивна необхідність створення умов автономії в закладах дошкільної освіти**

Динаміка змін в усіх сферах життєдіяльності сучасної людини потребує і нового змісту освіти, і нових підходів до організації освітнього процесу. Насамперед це пов'язано з глобалізаційними процесами, інтенсивним розвитком технологій та підготовкою конкурентоспроможного фахівця на ринку праці. Відповідно зростає роль менеджера освіти як основного стратега розвитку освітнього закладу. Окрім того, визнання людини у нашому суспільстві «мірилом усіх речей» актуалізує важливість ролі керівника закладу освіти та його людинознавчої компетентності у процесі оновлення вітчизняної освіти.

Інтеграція України у світовий та європейський освітній простір ставить нові завдання перед сучасною освітою – виховання особистості, здатної ефективно жити і діяти у новому ХХІ столітті. В цих умовах значно зростає роль і місце саме управлінських кадрів, які покликані забезпечувати збір, автономізацію, передачу й обробку інформації, розробку або підготовку трудових колективів по управлінню всіма організаційними процесами і реалізацію підготовлених управлінських рішень в системі освіти, в цілому, та в дошкільній освіті, зокрема. Адже управлінські кадри забезпечують стабільний стан, необхідний для адаптації до зовнішніх нестабільних умов, формують вектори нових цілей у розвитку та шляхи досягнення цих цілей. Відповідно, таке оновлення закладів освіти потребує значних зусиль як з боку педагогічного колективу, так і з боку керівництва закладу освіти. Одним із шляхів досягнення позитивних змін у вітчизняній дошкільній освіті є

автономія організації управлінської праці та активне застосування усіх її складових.

Поняття «управління в умовах автономії» в закладі дошкільної освіти пов'язане з розумінням понять «управління», «організація управління», «управління освітнім процесом ЗДО» тощо.

Метою управління в закладі освіти є координація спільних зусиль трудового колективу і забезпечення синхронності його дій, спрямованих на досягнення чітких запланованих результатів.

Організація управління є наслідком (результатом) впорядкованої діяльності закладу освіти і обов'язковою складовою управління. Рівень ефективності управління залежить від здатності системи управління ефективно адаптуватися до обставин, що змінилися, з найменшими втратами оціночних показників [9, с. 302].

Управління в умовах автономії вимагає створення умов, при яких кінцева мета управління досягається з найменшими витратами. Вона направлена на використання в процесі праці досягнень менеджменту, а також передового управлінського досвіду.

В основі управління в умовах автономії є певні принципи [9, с. 242]:

- принцип комплексності, який визначає, що проблема управління повинна вирішуватися з урахуванням всіх аспектів управлінської діяльності. Зазначений принцип припускає, що наукова організація управління розвивається не в одному напрямку, а в сукупності і стосується всього колективу;

- принцип системності, який припускає взаємне узгодження проблем організації управління, усунення протиріч, у результаті чого створюється така організація праці в умовах автономії, у рамках якої усі її складові частини взаємно узгоджені і діють в інтересах ефективного функціонування всієї установи;

- принцип стабільності, який означає, що трудовий колектив повинен працювати в умовах стабільності свого складу, функцій і розв'язуваних задач.

Важливо, щоб зміна задач була обумовлена об'єктивно необхідними потребами і відбувалася на науковій основі.

Розглянутим принципам притаманний самостійний характер. Водночас вони доповнюють один одного, розкриваючи шляхи загального підходу до організації управління [5, с. 176].

Однак, усі ці погляди науковців сходяться на тому, що раціональна організація управління залежить від:

- організації та здійснення процесів управління персоналом;
- застосування технік управління;
- використання якостей управлінського персоналу, їх відповідності завданням організації, характеру і масштабам діяльності;
- динамізму автономії системи управління освітньою установою [19, с. 415].

Отже, ефективна і результативна робота освітніх установ залежить від ступеня оволодіння менеджерами-педагогами досягненнями теорії і практики в сфері управлінської діяльності.

Головною складовою такої діяльності є створення сукупності умов, а саме: усвідомлювана мета діяльності; моральні цінності, що культивуються; чітко визначені соціальні норми діяльності й поведінки, вихід на які підлягає санкціонуванню; межі соціокультурних цінностей, які визначають особистісно й соціально значущі способи поведінки учасників навчально-виховного процесу та сприяють вільному, але водночас морально й соціально орієнтованому розвитку особистості й схвалені суспільством [18, с. 45].

Крім цих показників існує множина інших показників, які є результатом управління в умовах автономії, однак, у практиці роботи освітніх установ не застосовуються або застосовуються неповно. До таких показників належать: підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, висока обґрунтованість управлінських рішень, висока культура управління тощо.

Хоча управління належить до продуктивної праці, але безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі

виробництва освітніх послуг опосередковано, забезпечуючи своєчасне і якісне виконання технологічних операцій. Тому логічно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати діяльності освітніх установ.

Варто зауважити, що ефективність виступає оціночним критерієм діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності діяльності освітніх установ і надання ними послуг. Визначають ефективність управління на основі загальних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління, зокрема:

- розраховують показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);
- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (продуктивність, економічність управління тощо);
- застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;
- використовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління [17, с. 46].

При визначенні ефективності управління обчислюють абсолютну і порівняну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною, одержаною в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління освітньою установою. Порівняльна ефективність показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий [17, с. 51].

Залежно від характеру напрацьованих і реалізованих заходів, об'єктами оцінки ефективності і раціональності управління може виступати освітня установа як автономія, її структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурного підрозділу тощо.

До показників соціальної ефективності управління освітньою установою в умовах автономії належать: стан трудової дисципліни

(наприклад, коефіцієнт трудової дисципліни, який розраховується як відношення робочого часу до загального фонду корисного часу); оперативність і якість виконання управлінських рішень; рівень культури спілкування адміністрації установи з персоналом [11, с. 46]

Отже, управління освітньою установою (ЗДО) в умовах автономії повинна забезпечуватись шляхом вживання у практичній діяльності закладів освіти методів управлінського впливу; застосування наукової організації праці; автоматизація управлінської праці; використання прогресивних управлінських технологій; підвищення кваліфікації управлінських кадрів, особливо, керівних тощо.

Так, оновлення механізму управління закладами дошкільної освіти в як державної освітньої установи в умовах автономії значною мірою залежить від особистості керівника, від змісту його діяльності, який передбачає не тільки оволодіння сучасними вітчизняними та зарубіжними науково-теоретичними підходами до управління, а й визначення пріоритетними таких принципів як демократизація, гуманізація, врахування національних засад, упровадження нових управлінських функцій, визнання пріоритетності колективних і колегіальних форм управління та запровадженні проектних, дослідницьких, технологічних методів управління [4, с. 209].

Отже, необхідність взаємозв'язку автономії закладів освіти та відповідальності тих, хто в них працює і навчається, розглянуто як автоматичне підвищення рівня відповідальності перед людиною і суспільством. Підкреслено значення принципів громадського самоуправління, як одного з головних інструментів стратегічної модернізації освіти в ЗДО, підвищення її якості й інтелектуально-культурологічної місії. Відмічена необхідність взаємозв'язку автономії учбових закладів та відповідальності тих, хто в них працює та навчається. Наголошено на важливості принципів громадського самоврядування, як одного з головних інструментів стратегічної модернізації освіти,

підвищення її якості та інтелектуальної-культурологічної місії [10, с. 87].

Отже, автономія в заклад освіти виступає як право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і опосередковано, колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу, як захист прав та інтересів, організація дозвілля та оздоровлення, спроможність брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти у межах повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти.

## **1.2. Сутність, зміст та завдання організації управлінської діяльності в закладах дошкільної освіти**

В останні два десятиліття в дошкільній освіті сталися істотні зміни в структурно-функціональному, змістовному та технологічному аспектах. Перебудова дошкільної освіти обумовлена, передусім, формуванням нової філософії освіти, яка за необхідності спричиняє за собою перехід до нової управлінської парадигми. Нова парадигма заснована на застосуванні різних підходів до управління освітою. Відтак, відчутні зміни в характері праці, навчально-виховній роботі педагога, організації та управлінні освітнім процесом в ЗДО, діяльності керівника освітнього закладу тощо.

Розглядаючи логіку управління освітніми процесами з позиції сучасних підходів, у першу чергу виділимо функціональний підхід, згідно з яким управління діяльністю інших розглядається як процес, що є сукупністю безперервних взаємозв'язаних видів діяльності. Види діяльності, які здійснює суб'єкт, що управляє, називають управлінськими функціями. Кожна така функція у свою чергу є процесом, оскільки складається з серії взаємозв'язаних дій [12, с. 43].

Необхідно відзначити, що функціональний підхід до управління освітніми процесами дозволив практикам цілісно представити свою діяльність у вигляді управлінського циклу, усвідомити суть і технологію

складових її видів.

Нині розробка проблеми управління в педагогіці немислима без системного підходу. Якщо ми досліджуємо проблему управління освітнім процесом закладів дошкільної освіти в умовах автономії, то сам процес управління теж має носити системний характер. Вважається, що застосування цього підходу знижує випадковість і стихійність в управлінні.

Аналіз наукових джерел показує, що чисельні підходи до визначення поняття «автономія» можна звести до двох груп. В одній групі в якості істотної ознаки вказується цілісність системи (з грец. *systema* – ціле), а в іншій – автономія (з грец. *system* – сполучене, складене з частин), що розглядається як сукупність елементів у різноманітних взаємовідносинах (структурних, логічних, функціональних тощо) [10, с. 44].

У дослідженнях В. Симонова [16, с. 29] відзначається, що системи можуть ділитися на різні види: технологічні, біологічні і соціальні, природні (підкоряються об'єктивним законам природи) і штучні (підкоряються законам, правилам, принципам, встановленим людиною); відкриті (обмінюються енергією, інформацією з довкіллям) і закриті; статичні (незмінність властивостей в часі) і динамічні; прості (моноструктурні) і складні (поліструктурні); сумативні (що складаються з впорядкованої послідовності елементів) і діяльнісні (в яких взаємодіють як мінімум два елементи) тощо.

Зауважимо, що у даному контексті, автономія має ще і своє призначення: мета і характер; завдання; функції; функціонування, розвиток і саморозвиток. Властивостями систем автор вважає: цілісність, сумісність з іншими автономіями, стабільність, пристосовність до довкілля, здатність до вдосконалення і мінливість у часі тощо [13, с. 305].

У педагогічній літературі поняття «автономія» вживається в різних контекстах – автономія навчання, автономія виховання, автономія методів і організаційних форм навчання, автономія засобів, автономія управління тощо. Зазвичай у процесі використання цього терміну в нього не вкладається

первинний істинний сенс, про який писав П. Анохін «автономією можна назвати лише такий комплекс компонентів, взаємодія і взаємовідношення яких спрямоване на одержання сфокусованого корисного результату» [3, с. 23].

Одним з різновидів є педагогічна автономія. Автономія – це виділена на основі певних ознак впорядкована множина взаємозв'язаних елементів, об'єднаних спільними цілями, метою функціонування й єдності управління, і виступаючих у взаємодії з середовищем як цілісне явище [14, с. 276].

Як відзначалося вище, системотворчим чинником в педагогічних автономіях виступають цілі. Слід зауважити, що цілі, будучи системотворчим чинником в управлінні, не виникають самі собою, а обумовлені, з одного боку, соціальним замовленням, що формулюється суспільством, а з іншого, – запитамі самої особистості як учасника освітнього процесу.

В якості утворювального чинника виступає також функціональний підхід. У процесі управління цей підхід реалізується тим, що змінюють впорядковані етапи: цілепокладання, аналіз, прогнозування, планування, організація виконання, контроль, регулювання і корекція.

Співвідношення функцій управління відносно діяльності суб'єкта управління означає напрям на розв'язання завдань, пов'язаних із специфікою об'єктів управління. Ці завдання, складаючи зміст управлінської діяльності суб'єкта управління, стають його функціями.

Оцінюючи переваги і недоліки функціонального і автономного підходів, в якості останніх Т. Шамова і Т. Давиденко [24, с. 94] називають такі:

- акцентування управлінських зусиль на організаційно-структурних аспектах діяльності на протиположному;
- перевага принципу використання особистості в управлінні;
- домінування режиму усунення наслідків відхилень від заданих параметрів замість режиму запобігання збоїм в діяльності учасників

освітнього процесу.

Ми приєднуємося до цієї думки й, у свою чергу, відзначаємо, що можливість подолання вказаних недоліків зв'язана з використанні інших підходів, одним з яких є синергетичний, а його якісною характеристикою виступає самоорганізація.

Синергетика, передусім, вивчає системи відкритого типу. Спочатку виникнувши з вивчення фізичних процесів, нині синергетика все більше використовується для дослідження складних систем.

Виходячи із сказаного, випливає, що суть синергетичного підходу полягає у виявленні та пізнанні загальних закономірностей, що управляють процесами самоорганізації в автономіях різної природи, в тому числі освітніх.

З позиції синергетичного підходу в управлінні в умовах автономії можливе формування адаптивного педагогічного середовища, яке враховує людський чинник, характер освітнього закладу, в якому реалізується навчальна і педагогічна діяльності. Отже, управління в умовах автономії на основі синергетичного підходу зв'язано з особистісно-орієнтованим навчанням, оскільки провідна роль у процесі цього відводиться самоорганізації та саморозвитку, здійснюваних за допомогою управлінського-педагогічного проектування і консультування.

Реалізація процесу управління в умовах автономії необхідно розглядати і з позиції особистісно-діяльнісного підходу, який виступає мотиваційною спрямованістю суб'єкта управління, що володіє певною метою.

У сучасних психологічних і педагогічних публікаціях значне поширення одержав особистісно-орієнтований підхід до освіти. Проте цей підхід значно вузьчий, ніж особистісно-діяльнісний, оскільки, поза увагою залишаються діяльність і поведінка людини в цілому. Обидва компоненти – особистісний і діяльнісний нерозривно пов'язані один з іншим, бо особистість виступає суб'єктом діяльності, яка, у свою чергу, разом з дією

інших чинників, визначає особистісний розвиток її як суб'єкта.

Ідея аналізу діяльності людини як методу наукової психології була висунена ще в ранніх роботах Л. Виготського. Він виділяв два взаємозв'язані моменти – це інструментальна («гарматна») структура діяльності і включенність її в систему взаємовідношення між людьми. «Вищі специфічні, людські психічні процеси, – писав Л. Виготський, – можуть народитися лише у взаємодії людини з людиною... і лише потім починають виконуватися індивідом самостійно» [4, с. 198–199].

Розвиваючи основи теорії діяльності, О. Леонтьєв підкреслював, що структурними елементами людської діяльності є дії. Дією він називав процес, підлеглий уявленню про той результат, який має бути досягнутий, тобто процес, підпорядкований свідомій меті. «Подібно до того, як поняття мотиву співвідноситься з поняттям діяльності, поняття мети співвідноситься з поняттям дії», – писав О. Леонтьєв [12, с. 15].

Характеризуючи процес розвитку потреб людини, О. Леонтьєв підкреслював, що він не є однобічним, оскільки «потреби спонукають діяльність і управляють нею з боку суб'єкта, але вони здатні виконувати ці функції за умови, що вони є предметними» [12, с. 145].

Ідеї, висловлені Л. Виготським і О. Леонтьєвим поза сумнівом важливі, як для теорії управління, так і практики здійснення.

Особливості навчальної і педагогічної діяльності, що швидко міняються, обумовлюють необхідність звернення до ще одного методологічного підходу в реалізації ідей управління – автономного.

Як вважає В. Бухтєєва та В. Кальней, «автономний підхід припускає, що ефективність управлінської дії визначається конкретною ситуацією і найпродуктивнішим є те управління, яке більше відповідає ситуації, що склалася» [1, с. 267–273].

У нашій роботі автономний підхід розглядається в декількох аспектах: аналіз освітньої ситуації з метою виділення найбільш значущих проблем; визначення цінності одержуваних результатів у різних педагогічних

ситуаціях; прогноз розвитку освітньої установи на основі конкретних освітніх ситуацій. Управлінська діяльність, безперечно, вимагає звернення до вже згаданого нами підходу – рефлексії.

У педагогічних джерелах поняття «рефлексія» трактується як звернення назад; роздум, самоспостереження, самопізнання; форма теоретичної діяльності людини, спрямована на осмислення своїх власних дій і їх наслідків. Педагогічна рефлексія – це «здатність учителя дати собі і своїм вчинкам об'єктивну оцінку, зрозуміти, як його сприймають діти та ін. люди, передусім ті, з ким вихователь закладу дошкільної освіти взаємодіє у процесі спілкування» [7, с. 130].

Як правило, управління рефлексії виступає в них у взаємозв'язку з такими чинниками впливу на розвиток особи, при яких усвідомлюється сенс дій, потреба в цілеспрямованій перетворюючій діяльності, бо глибока самосвідомість призводить до самовизначення, самовираження, самоствердження, самореалізації, саморегуляції тощо.

Для протікання процесів рефлексії від самосвідомості до саморегуляції потрібні певні механізми - регулятори мислення, комунікації і кооперації.

Як нам представляється, підхід рефлексії до реалізації ідей управління в умовах автономії має, передусім, забезпечувати створення адаптивного освітнього середовища у процесі взаємодії усіх суб'єктів.

Управлінню в умовах автономії безперечно роль належить оптимізаційному підходу. Його суть зводиться до того, щоб сконструювати таку систему заходів, яка стосовно умов конкретного закладу дошкільної освіти перетворила б структуру і процес управління на управлінську діяльність з метою досягнення максимально можливих кінцевих результатів освітнього процесу за раціональних витрат. Іншими словами, використання оптимізаційного підходу в практичній діяльності забезпечує заощадження часу і трудових витрат суб'єкта, що управляє, усуває однобічність в управлінні.

В якості ще одного шляху результативності управління в умовах

автономії у вітчизняній педагогічній літературі виокремлено дослідницький підхід. На думку Т. Шамової і Т. Давиденка [24, с. 85], дослідницька спрямованість управління включає: конкретизацію цілей; вибір об'єкту вивчення; визначення оптимальних засобів досягнення мети; вибір способів і параметрів попередньої оцінки результатів вивчення.

Нині в системі дій з управління освітніми процесами в умовах автономії важливе значення відводиться національно-регіональному підходу. Річ у тому, що процеси децентралізації і регіоналізації істотно змінили характер взаємовідносин між різними автономіями і під автономіями, а зміст управлінських рішень став представлятися декількома рівнями: державним, регіональним, муніципальним.

Вище позначені підходи до здійснення управління освітнім процесом в умовах автономії необхідно доповнити ще одним – управління за результатами. Основна ідея полягає в усвідомленні того, що жодна організація сама собою не представляє ніякої цінності, але в той же самий час вона є впорядкованістю, що об'єднує індивідів або їх групи для досягнення певних результатів.

Стосовно поняття «управління в умовах автономії» ми трактуємо його як систему управління і розвитку, за допомогою якої досягаються такі результати, які визначені і погоджені усіма суб'єктами освітнього процесу в умовах автономії. Роз'яснення кожному учасникові цього процесу сенсу його місії в досягненні певних результатів набуває не примусового адміністративного характеру, а усвідомленого, особистісного, творчого.

Зупинимось на ключовому понятті цього визначення – «результат». У трактуванні багатьох дослідників результат є реалізована мета, яка сама собою може бути реальною й ідеальною [13, с. 286]. У нашому випадку ми орієнтуємося на цілі реальні, тобто забезпечені усіма ресурсами для їх досягнення. До цих ресурсів слід віднести: суб'єкти освітнього процесу, час, фінанси, матеріально-технічна база, технології і методики тощо. Тоді цілі, забезпечені засобами (ресурсами), можна іменувати як результативні.

Саме поняття «результат» у такому підході має розширювальне тлумачення. Ключові ж результати можуть бути лише трьох типів: результати функціональної діяльності; результати організаційної діяльності; результати підтримки [13, с. 290].

Управління в умовах автономії, як і будь-яка діяльність, ґрунтується на дотриманні низки принципів. Принципи управління – це засадничі ідеї щодо здійснення управлінських функцій. Вони є конкретним проявом, відображенням закономірностей управління. Слід зауважити, що хоча в літературі з теорії управління проблемі принципів приділяється досить уваги, до теперішнього часу загальноприйнятої класифікації поки що немає. Точки зору авторів [1; 4; 16], співпадаючи в головному, відрізняються у визначенні кількості та формулювань тих або інших принципів.

Нині в якості основних принципів управління в умовах автономії виокремлено принцип науковості, демократизації і гуманізації, системності та цілісності, оптимального поєднання централізації і децентралізації, поєднання громадських і державних начал, об'єктивності і конкретності, оптимальності й ефективності тощо. Зрозуміло, згадані принципи до певної міри є теоретичними. У той самий час, вони потрібні, оскільки у цьому бачиться значущість теорії управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО для освітньої практики.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, найскладніше на шляху освітньої реформи – змінити мислення та філософію управління. Історично в наявній системі освіти закладено, з одного боку, стандартизовану уніфікованість, страх, вимушену закритість, а з іншого – поступливість, соціальний конформізм, практичне пристосування до де гуманізованого соціального устрою та до певної міри комфортність. Реформи, з одного боку, нібито прагнуть змінити систему освіти, а з іншого – динаміка відходу від бюрократії та надмірного адміністративного контролю є доволі повільною. Така амбівалентність може сприяти креативності

керівника й оновленню тих форм і методів управління в умовах автономії, що вичерпали себе і стали гнітючими. Проте для керівників, які роблять спробу «вирватися» за межі усталеної системи координат, це є виходом за межі власної комфортності. Позитивно, що ознакою освітньої сфери є те, що вона відкриває простір для зміни мислення людини.

Заклади освіти мають брати на озброєння кращий досвід і рекомендації в інших галузях, проте втілювати й адаптувати його, враховуючи специфіку освітньої системи. Дошкільні навчальні заклади є організаціями, бо становлять собою соціальні утворення, що мають спеціально створену структуру, мету діяльності та властивості, які є характерними для закладів освіти.

Управління в умовах автономії нами трактовано його як система управління і розвитку, за допомогою якої досягаються такі результати, які визначені і погоджені усіма суб'єктами освітнього процесу. Констатовано, що метою управління в закладі освіти є координація спільних зусиль трудового колективу і забезпечення синхронності його дій, спрямованих на досягнення чітких запланованих результатів.

Управління освітньою установою в умовах автономії повинно забезпечуватись шляхом вживання у практичній діяльності ЗДО методів управлінського впливу; застосування наукової організації праці; автоматизація управлінської праці; використання прогресивних управлінських технологій; підвищення кваліфікації управлінських кадрів, особливо, керівних тощо.

## РОЗДІЛ 2 СТАН УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ ЗДО

### 2.1. Управління в умовах автономії як траєкторія розвитку закладу дошкільної освіти

Забезпечення високого конкурентного статусу закладу дошкільної освіти вимагає динамічного розвитку та системи інновацій, розробки та впровадження ефективних механізмів комерціалізації діяльності. Пріоритет надається стратегічному управлінню, зокрема такі аспекти, як діагностика та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ЗДО; визначення місії закладу, розробка та впровадження конкурентоспроможної стратегії; підвищення корпоративної культури та якості надання освітніх послуг; забезпечення ефективного та дієвого процесу прийняття управлінських рішень; прозорість функцій контролю та звітності закладу дошкільної освіти. Вирішальним фактором часто є адаптація до змін на глобалізованих ринках освітніх послуг, показ гнучкості у боротьбі з конкурентами та забезпечення стабільної позиції на ринку освіти тощо.

Автономію діяльності закладів освіти слід розглядати як форму менеджменту для підвищення ефективності її функціонування. Види автономії закладу тісно пов'язані між собою, взаємовиходять та взаємодоповнюють один одного. Автономію закладу дошкільної освіти часто розглядають як право закладу приймати рішення та його здатність нести відповідальність, щодо власної освітньої діяльності [11, с. 49]. Зауважимо, що види автономії закладу освіти формують цілісну систему його функціонування для досягнення мети діяльності з урахуванням потреб, запитів учасників освітнього процесу, можливостей та завдань засновників, цілей державної освітньої політики тощо. Ієрархію видів автономії можна зобразити наступною схемою (рис. 2.1.):



Рис. 2.1. Види автономії закладу освіти

Відмітимо, що реалізувати тільки один вид автономії в закладі освіти є майже неможливим завданням. Разом з цим необхідно зауважити, що захоплення абсолютною автономією без належної системи підготовки до автономізації закладів освіти приречене на поразку та появи ряду поставтономізаційних проблем. Для того щоб уникнути цього законодавство передбачає цілий ряд обмежень та противаг механізму автономії як запобіжників виникнення негативних наслідків [1, с. 22].

Автономія закладу дошкільної освіти базується на самостійному виконанні своїх основних, допоміжних та супутніх завдань. Основним завданням здійснення автономії як шляху до ефективного управління в освіті є надання послуг із формування умінь, ціннісних орієнтацій і переконань, світогляду та здобуття освіти, тому і первинною автономією є академічна автономія, яка визначає особливість і унікальність закладу у наданні цих послуг [1, с. 27].

На думку Сеїтосманова А., Фасолі О., Мархлєвського В., академічна автономія закладу освіти – це «право приймати рішення та здатність нести відповідальність, щодо власної освітньої діяльності, яка передбачає:

- створення (формування) освітніх програм;
- вибір навчальних програм, підручників, посібників з переліку існуючих та створення авторських;
- використання різноманітних форм та методів освітнього процесу;
- здійснення наукової та проектної діяльності на засадах академічної доброчесності» [1, с. 41].

Так, свобода надана в рамках реалізації автономії управління дає можливість реалізувати моделі авторських програм, авторських шкіл, врахувати особливості територіального, географічного розташування закладу, його орієнтацію на подальші професійний вибір та професійне становлення здобувачів освіти. Стосовно освітньої програми, то це комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, курсів, індивідуальних завдань, контрольних та інших завдань), які плануються та організуються для досягнення визначених результатів навчання. Освітня програма є основою для розробки, складання та затвердження навчального плану закладу, який конкретизує організацію освітнього процесу на кожному рівні здобуття освіти та у кожному садочку зокрема.

Зауважимо, що часто спостерігається неготовність управлінців реалізувати та втілювати цей напрям автономії. Зокрема, у сфері дошкільної освіти причини можуть бути різноманітні: небажання директора та колективу розробляти, планувати та реалізовувати ефективну освітню програму (інституційна неспроможність); переважання інтересів вихователів, як учасників освітнього процесу, над інтересами дітей як іншої сторони освітнього процесу; нерозуміння засновниками закладів дошкільної освіти процесу та необхідності формування ефективної освітньої програми і, відповідно, їхні втручання, а часто навіть перешкоджання, щоб обмежити це право, вмотивоване обмеженими фінансовими ресурсами.

Заслуговує на увагу думка [1; 13; 18], що ефективність реалізації завдань закладу освіти, досягнення ним цілей визначених у стратегії залежатиме від кадрового потенціалу та структури закладу. Саме тому важливе місце належить кадровій автономії, яка покликана надати право закладу найбільш оперативного та неупереджено вирішувати проблеми забезпечення персоналом та управління ним. Крім безпосередніх управлінських рішень про прийняття, звільнення, переведення працівників кадрова автономія закладу дошкільної освіти включає в себе і право на самостійні управлінські рішення. Створення системи професійного становлення, росту та вдосконалення педагогічних працівників є чи не найважливішою і не найскладнішою ділянкою роботи керівника ЗДО.

Критеріями вимірювання ефективності здійснення самостійної кадрової політики, на думку Сеїтосманова А., Фасолі О., Мархлевського В. можуть виступати: «рівень укомплектування закладу освіти; рівень «плинності кадрів» або її відсутність; динаміка професійного росту працівників закладу; рівень успішності та результативності освітнього процесу у закладі освіти; наявність або відсутність внутрішніх відкритих та «тілючих» конфліктів у закладі освіти» [1, с. 45].

У контексті дослідження підкреслимо, що одноосібні управлінські рішення керівника закладу дошкільної освіти щодо застосування норм чинного законодавства України щодо реалізації права закладу на кадрову автономію мають ряд обмежень:

- обмеження регламентовані трудовим законодавством;
- необхідність узгодження цілого ряду управлінських рішень із профспілковою організацією;
- необхідність врахування можливого чи потенційного конфлікту інтересів;
- врахування фінансової спроможності засновника забезпечити реалізацію прийнятих автономних кадрових рішень [1; 11].

Особливої уваги сьогодні потребує система підготовки керівників закладів освіти до реалізації ними права на кадрову автономію закладу. Це дасть можливість керівникам закладів освіти формувати високопрофесійні, творчі педагогічні колективи. Цьому також сприятиме застосування норм трудового права про призначення працівників (у тому числі й педагогічних) на посади на умовах строкових трудових угод.

Фінансова автономія дає право закладу дошкільної освіти на забезпечення реалізації його завдань, цілей та місії. Фінансова автономія ЗДО означає незалежність з широкого кола організаційних питань при реалізації фінансово-економічних питань, у тому числі: розробка та подача на затвердження бюджет закладу освіти; розробка тарифікації працівників відповідно до чинного законодавства; розробка та затвердження штату педагогічного та адміністративного персоналу відповідно до потреб закладу освіти; винагорода працівників у межах фонду оплати праці; визначення позабюджетних джерел фінансування, у тому числі розвиток підсобного господарства тощо.

Для реалізації ідей фінансової автономії необхідно якнайшвидше розпочати широкомасштабне навчання та підвищення кваліфікації керівників та бухгалтерів закладів дошкільної освіти. Такого завдання немає у системі післядипломної педагогічної освіти. Слід активно залучати та делегувати таке навчання тим директорам ЗДО, які мають успішний досвід управління часткової або повної фінансової автономії. Забезпечення фінансової незалежності дає можливість не тільки ефективно та оперативно використовувати бюджет, виділений на заклад освіти, а також легально отримувати та використовувати більше додаткових коштів (кошти спеціального фонду), зокрема від орендної плати, платних освітніх послуг, благодійних внесків та інших надходжень. Це дозволить керівникам вирішувати поточні проблеми утримання закладів дошкільної освіти, систематично покращувати матеріально-технічну базу, стимулювати

команди та створювати сучасні умови для управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО.

Саме заходи вжиті закладом у рамках реалізації академічної автономії зумовлюють необхідність реалізації права на організаційну автономію. Адже саме організаційна автономія закладу визначає ті стратегічні та операційні заходи за допомогою яких буде можливо реалізувати стратегію закладу, освітню програму та освітні траєкторії усіх здобувачів освіти. Від правильності визначення, ефективності реалізації організаційно-розпорядчих функцій вжитих у рамках організаційної автономії залежить ефективність здійснення місії закладу освіти [1, с. 46].

Слід зазначити, що організаційна автономія закладів дошкільної освіти дозволяє керувати шляхом самоформування та виконання відповідних організаційних процедур для створення умов ефективного та творчого виконання основного навчального документа – освітньої програми. Успішно побудована організаційна автономія сприяє ефективному залученню та використанню всіх видів ресурсів: адміністративно-технічних, методично-педагогічних, комунікативних, інноваційних, технологічних, партнерських тощо. Слабка організація створює багато проблем для всіх учасників освітнього процесу та призводить до ігнорування чи дублювання певних завдань, що в кінцевому підсумку погіршує якість управління освітнім процесом в ЗДО.

Акцентуючи свою увагу на опініях дослідників [1, с. 47] організаційна автономія реалізується за допомогою таких складників як «організаційна структура закладу освіти та процедури, які регулюють взаємодії між окремими елементами організаційної структури. Організаційна автономія проявляється у трьох взаємопов'язаних сферах: управлінській (менеджмент в середині закладу); навчальній (методико-педагогічна діяльність); комунікативній (взаємодія із зовнішніми учасниками)» [1, с. 20].

В управлінні освітнім процесом закладу дошкільної освіти в умовах організаційної автономії змінюється і роль вихователів. Вони приміряють на

себе нові ролі, виступають вихователями-фасилітаторами, які організують відповідні умови для задоволення потреби дитини в саморозвитку, підтримують дитину в її діяльності, заохочують до самостійного пошуку та сприяють реалізації їхніх можливостей, здібностей, особистісних якостей [14]. Відтак, сучасний вихователь повинен мати широкий кругозір та сформований світогляд; розуміти власну роль у процесі розвитку вихованця; володіти сформованими та розвиненими навичками самооцінки, самоконтролю та самоаналізу; уміти розпізнавати проміжні результати та перспективу власної професійної діяльності; володіти інноваційною компетентністю та швидко реагувати на виклики сьогодення; прагнути до самонавчання самоосвіти та підвищення власної кваліфікації.

Зауважимо, що саме методико-педагогічна сфера організаційної автономії ЗДО може бути спрямована на створення відповідних умов для самоосвіти на підвищення власної кваліфікації працівників. А внесення змін у чинну нормативну базу щодо самоосвіти та підвищення кваліфікації педагогічних працівників дає право, шанс та можливість кожному окремо взятому освітньому закладу, його керівнику створити реальні, індивідуальні умови для створення високопрофесійного педагогічного колективу від ефективності діяльності якого залежить ефективність усього освітнього процесу у закладі.

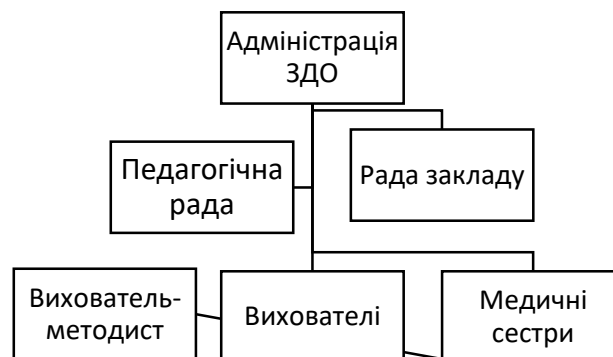


Рис. 2.2. Приклад організаційної структури закладу дошкільної освіти

Для прикладу, організаційна структура закладу дошкільної освіти має такі рівні управління (рис.2.2.):

- перший рівень, що визначає стратегічні напрями розвитку ЗДО (директор ЗДО призначений державним органом чи обраний колективом; керівники ради, батьківський комітет, громадські об'єднання);
- другий рівень (вихователь-методист; соціальний педагог; психолог; відповідальний за організацію суспільно корисної праці; помічник директора з господарської частини; органи та об'єднання, які беруть участь в управлінні);
- третій рівень (вихователі, що працюють з дітьми і батьками, дитячі об'єднання, гуртки у системі роботи);
- четвертий рівень, що свідчить про об'єкт-суб'єктний характер стосунків між педагогами й дітьми, – органи самоуправління [19].

У дослідженнях зарубіжних та вітчизняних фахівців згадуються різноманітні організаційні структури закладів дошкільної освіти, серед яких найбільша увага приділяється лінійним, функціонально-лінійним, матричним, модульним тощо. Ефективність впровадження кожної моделі насамперед залежить від рівня управління адміністрацією ЗДО. Наприклад, складна організаційна структура (матрична, модульна) вимагає впровадження нових процедур, відповідного навчання команди та контролю за результатами їх виконання. У будь-якому випадку формування нової організаційної культури досягається тривалим і системним шляхом. Тому керівництво закладів дошкільної освіти має бути готовим до реалізації цих додаткових стратегічних завдань.

## **2.2. Діагностика управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії**

З метою визначення стану управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО було проведено відповідне дослідження. Для цього

використовувалися такі методи як анкетування (розробники Т. Гарачук, В. Червонюк), опитування (розробники Т. Гарачук, В. Червонюк), бесіда (розробники Т. Гарачук, В. Червонюк) тощо.

У процесі роботи потрібно було вирішити такі завдання:

1. Виявити особливості розуміння працівниками суті управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО

2. Проаналізувати стан управління освітнім процесом в умовах організаційного аспекту автономії ЗДО.

3. Виявити і проаналізувати особистісні пріоритети директорів, системи мотивів і цінностей, що детермінують їхню професійну діяльність в умовах автономії ЗДО.

Виокремлені завдання вирішувалися за допомогою:

- включення питань, що націлювали респондентів на конкретизацію розуміння ними «управління», «управління освітнім процесом», «управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО»; розуміння специфіки управління освітніми установами тощо;

- акцентування уваги на можливих інтерпретаціях, на наявності або відсутності в судженнях педагогів когнітивного дисонансу, на демонстрованому респондентами спектрі оцінок, думок, сумнівів (їх широта, глибина, усвідомленість).

В основу розроблення питань для анкетування, опитування та інтерв'ю було покладено наступні уявлення про суть управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО:

- управління освітнім процесом – це автономія цілеспрямованих спеціально організованих дій, його структурні компоненти і зв'язки між ними, що забезпечують його цілісність, ефективне функціонування і оптимальний розвиток;

- управління освітнім процесом здійснюється через реалізацію наступного комплексу функцій: інформаційно-аналітичної, мотиваційно-цільової, планово-прогностичної, організаційно-виконавської, контрольної-

діагностичної, регулятивно-коригувальної;

- ефективність цього виду управління забезпечується його здійсненням відповідно до сучасних наукових підходів в теорії і практиці управління, реалізацією відповідних принципів, методів і форм;

- успішність і результативність цієї діяльності працівника ЗДО прямо корелюють з сформованістю у нього відповідної професійної готовності до її реалізації.

Дослідження проходило на базі Фонтанської ОТГ, Новодофінівської гімназії, Новодофінівського ЗДО, Доброславського ЗДО, Візирського ЗДО Одеського району Одеської області. Всього брали участь у дослідженні: керівників закладів освіти – 11 осіб, вихователів закладів дошкільної освіти – 65 осіб.

Анкетування показало, що 71% усієї кількості опитаних мають вищу педагогічну освіту. Із загальної кількості респондентів (60,5 %) обіймають посаду вихователя впродовж 2-5 років, 25,7 % – мають 10-річний стаж роботи, а 13,8 % – до 20 років і вище.

Акцент у дослідженні ми зробили на виявленні розуміння працівниками ЗДО суті управління освітнім процесом в умовах автономії, стану управління освітнім процесом в умовах організаційного аспекту автономії ЗДО; аналізу стану управління освітнім процесом в умовах організаційного аспекту автономії. З цією метою в анкету було включено питання: «Чи знаєте Ви і чи застосовуєте у своїй педагогічній діяльності ідеї управління в умовах автономії»? Узагальнені дані по даному питанню приведено в табл. 2.1.

З табл. 2.1. видно, що переважна більшість педагогів знайома з основними ідеями управління. Проте багато педагогів (57,7 %) не надають особливого значення питанням управління або відчують труднощі щодо реалізації окремих організаційних аспектів управління освітнім процесом (73,7 %).

Таблиця 2.1.

Розуміння специфіки управління працівниками ЗДО  
(в % до загальної кількості)

Характер відповідей	Педагоги зі стажем	
	до 5 років	до 10 років
Знаю і розумію	5,6	18,9
Деколи розумію	19,3	34,8
Знаю, але затрудняюсь	40,4	33,3
Не розумію	34,7	13,0

При уточненні розуміння функцій управління виявлено, що в 65%–67% випадків йдеться про контроль або організацію взаємодії з дітьми. Такі ж функції управління, як організація, планування, мотивація, коригування називаються порівняно дуже рідко.

На питання «Чи відчуваєте Ви необхідність у самоосвіті та постійному підвищенні кваліфікації?» 56,7% дали ствердну відповідь, 31,4% відповіли «ні», решта 11,9% респондентам важко відповісти.

На питання стосовно самоосвіти та мотивацією до самонавчання, 23,0% систематично займаються самонавчанням, 15,6% не приділяють увагу самонавчанню, 61,4% займаються самонавчанням час від часу, за вказівкою керівництва.

На питання «Хто Вас мотивує до самонавчання та підвищення власної кваліфікації?» отримали наступні відповіді: керівництво ЗДО, мені цікаво займатися самоосвітою та самонавчанням; не вважаю за доцільне займатися самоосвітою; мотивують колеги та професійне оточення; завжди хочу дізнатися щось нове.

Стосовно того, чи будуть працівники займатися самоосвітою, якщо їх

не будуть контролювати 35,1% відповіли «так», 44,7% відповіли «ні», 20,2% важко відповісти.

На останнє питання «Які питання Ви розглядаєте, як пріоритетні під час самоосвіти чи підвищення власної кваліфікації?», отримали наступні відповіді: педагогіка партнерства в закладах дошкільної освіти, виховання емпатії як лідерської якості вихователя ЗДО, інноваційна компетентність працівника ЗДО, формування толерантності у батьків; наступність між дошкільною та початковою освітою тощо.

Отже, відповіді працівників ЗДО засвідчили, що, у переважній більшості, вихователі орієнтуються в теоретичних аспектах управління та оперують основними поняттями, однак щодо власної відповідальності у самоосвіті та підвищенні кваліфікації продемонстрували низький рівень умотивованості. Як наслідок, невмотивовані педагоги суттєво впливають на процес управління закладом дошкільної освіти в умовах автономії.

Відповідно до завдань дослідження виявлялися особистісні пріоритети працівників, системи мотивів і цінностей, що детермінують їхню професійну діяльність. З цією метою вихователям було запропоновано виділити найбільш значущі для них моменти в процесі здійснення професійної діяльності. Опитування (див. додаток Б) показало, що найбільш сильний вплив на результативність професійної-педагогічної діяльності зумовлюють:

- прагнення проявити себе – 35,5%;
- задоволення від добре виконаної роботи – 19,8%;
- бажання проявити творчість у роботі – 18,2%
- добре відношення з боку членів педагогічного колективу – 14,3;
- усвідомлення громадської значущості своєї праці – 12,2%.

Коригування одержаних матеріалів з даними за тривалістю роботи респондентів на посаді вихователів дозволила зробити висновок, що для фахівців, що обіймають цю посаду впродовж 2-5 років, найбільш важливим є аспект саморозвитку і самореалізації (прагнення проявити себе, продемонструвати свою самостійність у рішеннях, що приймаються тощо);

для вихователів, що обіймають цю посаду впродовж 10 років, істотно значущою є повага з боку керівника і колег, можливість творчого, нестандартного рішення поставлених питань; для педагогів із стажем 20 і більше років головною вважають за необхідність професійного управління освітнім процесом як провідного важеля щодо забезпечення розвитку свого ЗДО й успішного розв'язання завдань щодо виховання й навчання дітей.

Для багатьох працівників (72%) закладів дошкільної освіти важливий кінцевий результат виконаної роботи, з яким зв'язується особистісне задоволення від причетності до нього.

Слід зазначити, що майже всі опитані фахівці, серед чинників, що визначають їхні підходи до професійної діяльності, виділили прагнення до одержання більшої матеріальної винагороди (78,4%), але ніким воно не було позначене серед головних, домінуючих прагнень.

Щоб одержати відповідь на питання анкети: «Які мотиви спонукають Вас удосконалювати професійну майстерність»? була використана спеціальна шкала мотивів.

Для позначення сили мотиву застосовувалася трибальна шкала, в якій індексу 3 відповідала найбільша сила впливу, індексу 2 – середня, а 1 позначалися слабкі мотиви. Результати дослідження представлені нами в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2.*

Мотиви, що спонукають працівників ЗДО удосконалювати власну професійну майстерність

Мотиви	Індекс («сила» мотиву)
1. Бажання заслужити визнання і довіру	2,34
2. Бажання прищепити дітям інтерес до свого методу викладання	2,42

3. Потреба в доброзичливій увазі до успіхів і удач з боку адміністрації та колег	2,75
4. Необхідність виконати вимоги з боку адміністрації	2,02
5. Можливість впровадження досвіду в колективі	–
6. Бажання заслужити визнання з боку колег	1,08
7. Необхідність виконати вимогу колективу	1,97
8. Бажання бути в числі кращих педагогів	1,67
9. Перспектива представлення до нагороди, почесного звання	1,67
10. Матеріальний інтерес	1,57

З табл. 2.2. видно, що провідну роль у професійному вдосконаленні сучасних вихователів відіграють такі мотиви, як прагнення принести якомога більше користі суспільству (2,39), працювати на совість (2,72), потреба в доброзичливій увазі до успіхів і вдач в роботі з боку адміністрації і колег (2,75).

Істотне значення мають і мотиви, що відображають потребу в творчості і самоствердженні: бажання вважати себе фахівцем своєї справи, не відстати від життя (2,06–2,37), а особливо мотиви, звернені до вихованців. Це бажання заслужити визнання і довіру, прищепити інтерес до методів викладання (2,34–2,42).

Не можна не звернути уваги і на те, яку велику роль відіграють мотиви, пов'язані з оцінкою діяльності педагогів з боку керівників і колег, з їхніми вимогами. Мотиви цієї групи спочатку виникають лише під впливом дій ззовні. З часом на їх основі можуть розвиватися стійкі ціннісні орієнтації особистості. Так, вимоги керівників і колективу за певних обставин переростають у внутрішні вимоги особистості до себе. Тобто оцінні критерії соціального оточення сприймаються особистістю і починають проявлятися в самооцінці.

Як показують результати дослідження, найменшу роль відіграють мотиви, пов'язані із заохоченнями і нагородами (0,67-1,83).

Проведене опитування дозволило зробити такий висновок: оскільки значну роль в активізації професійного зростання педагогів відіграють внутрішні мотиви, що сформувалися під впливом минулого досвіду, жорстко управляти професійним зростанням педагога неможливо. Цей процес залежить не лише від характеру зовнішніх дій, а й від індивідуальних особливостей особистості, особливо від стійких мотивів діяльності. Зрозуміло, це не лише ускладнює, а й одночасно полегшує проблему управління: такі мотиви, як почуття обов'язку і відповідальності, прагнення принести користь суспільству, зацікавленість у результатах своєї праці, потреба в самонавчанні та постійному підвищенні кваліфікації, спонукають педагога удосконалювати свою майстерність. Проте ці мотиви розвинені в достатній мірі не в усіх педагогів. Для їх пробудження і оптимального прояву потрібні сприятливі зовнішні умови.

Анкетування директорів проводилось у закладах дошкільної освіти Фонтанської ОТГ, Візирської ОТГ, Доброславської ОТГ, а саме: Новодофінівський ЗДО «Вербиченька», Фонтанські ЗДО «Гніздечко», «Тополька», «Капітошка», Олександрівський ЗДО «Казкова Рів'єра», Крижанівський ЗДО «Карамелька»; Первомайські ЗДО «Сонечко», «Журавонька», «Бджілка»; Візирський ЗДО «Пролісок», Доброславський ЗДО «Теремок». У дослідженні брало участь 11 директорів закладів дошкільної освіти Одеської області та 65 вихователів закладів дошкільної освіти.

На питання: «У чому полягає зміст Вашої професійної діяльності»? були одержані такі відповіді від керівників ЗДО: в організації освітнього процесу – 32,6 % респондентів; у наданні допомоги педагогам – 26,8 % респондентів; в управлінні освітнім процесом в умовах автономії – 16,6 % респондентів; важко відповісти – 24 % респондентів.

Такий розподіл відповідей зумовив необхідність уточнити розуміння сутності управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО. Одержані

дані такі: 48 % директорів управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО трактують як процес досягнення цілей дошкільної освіти; 37,4 % респондентів визначили його як процес освіти, розвитку і виховання дітей, а 14,6 % ототожили його з педагогічним процесом.

Слід зазначити, що специфіка управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО для переважної більшості керівників визначалася специфікою і особливостями освітньої програми (53,3 %), а також специфікою освітньої діяльності в цьому закладі (21,5 %).

Відповіді, в цілому, не суперечать поглядам, що склалися. Однак, вони свідчать про те, що керівники ЗДО, в цілому, не оперують системними знаннями у визначенні суті управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО, не бачать значущості у процесі управління цим процесом в умовах автономії.

Запропоновано керівникам ЗДО уточнити спрямованість своєї діяльності. В одержаних відповідях вона фіксувалася як організаційно-педагогічна (20,7 %); методична – (21,3 %); управлінська – (24,9 %); педагогічна – (17,9 %); важко відповісти – (15,2 %) тощо.

Аналіз одержаних даних дозволив встановити певні закономірності і тенденції. Так, директори зі стажем до 5 років найчастіше визначали спрямованість своєї діяльності як методичну (21,3 %) і організаційно-педагогічну (20,7 %); з 10-річним стажем роботи позначили спрямованість цієї діяльності як педагогічна (17,9 %); а працюючі на цій посаді 20 років виділили управлінська спрямованість своєї діяльності як провідну (24,9 %).

Одержані дані показують, що директори ЗДО в переважній своїй більшості відчують утруднення в розумінні змістовної сторони своєї управлінської діяльності в умовах автономії ЗДО, у визначенні ролі і місця управління в оптимізації освітнього процесу закладів дошкільної освіти.

Відомо, що умовою ефективною і свідомою діяльності щодо управління в умовах автономії ЗДО є планування. З'ясовано, в чому, на думку директорів ЗДО полягає роль мотивації як функції управління. Одержані на основі

анкетування дані (табл. 2.3) показує, що більшість респондентів вважають мотивацію умовою успіху в управлінні освітнім процесом в умовах автономії ЗДО, хоча ролі, які їй відводяться, різні.

Таблиця 2.3

Значення мотивації в забезпеченні ефективності управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО (в % до загальної кількості)

Характер відповідей	Педагоги із стажем:	
	до 5 років	до 10 років
Дозволяє надихати працівників	36,0	42,7
Спонукає до дії	22,7	31,0
Дозволяє прогнозувати результати управління	23,2	6,3
Забезпечує системний підхід	11,1	20,0
Важко відповісти	7,0	-

У процесі вивчення стану управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО було важливо з'ясувати, чи має ця діяльність під час її реалізації теоретичну основу. Для цього директорам ЗДО було запропоновано визначитися зі своїм розумінням теоретичного підґрунтя управління освітнім процесом, яке було сформульовано такими твердженнями: управління, засноване на вимогах теорії і практики – 47,6 %; управління, що враховує сучасний розвиток педагогіки, психології і інноваційних методик – 33,5 %; управління, що здійснюється на основі потенціалу сучасної науки – 18,9 %.

Відповіді керівників, одержані в процесі анкетування, ми спробували конкретизувати, запропонувавши виділити принципи управління в умовах автономії, якими вони керуються у своїй професійній діяльності. Одержані результати такі: 22,7 % респондентів позначили, що здійснюють керівництво згідно з принципом гуманізації; 30,7 % – виділили як головний принцип демократизації в процесі здійснення своєї професійної діяльності; 46,6 % фахівцям важко відповісти.

Наведені нами дані свідчать про поверхневе уявлення керівників ЗДО про існуючі закономірності та принципи наукового управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО. Ця обставина характеризує, на наш погляд, низький рівень методологічної і спеціальної знаннєвої готовності керівників до ефективної реалізації досліджуваного виду управління.

Щодо форм управління освітнім процесом в умовах ЗДО показало, що найчастіше використовуються на практиці такі з них: педагогічна рада – 100 % респондентів із кількості опитаних; семінар – 83,4 %; круглий стіл – 76,7 %; конференція – 72,4 %; методоб'єднання – 61,5 % респондентів.

Із наведених даних виходить, що в розумінні різноманітності форм організації освітнього процесу і реалізації методів управління в умовах автономії ЗДО поки що не виходять за рамки традиційно використовуваних в закладах дошкільної освіти.

У процесі бесіди з керівниками закладів дошкільної освіти (див. додаток Г) запропоновано назвати систему знань і вмінь, необхідних для успішного управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО. До професійно-значущих знань ними були віднесені:

- спеціальні знання, необхідні для реалізації управління (94,5 % з кількості опитаних);
- знання в сфері педагогіки, психології, загальної та інноваційних методик (91,7 % з кількості опитаних);
- знання в галузі технологій навчання (83,5 % з кількості опитаних);
- знання в сфері теорії і практики управління – (81,7 % з кількості опитаних).

Наступний етап бесіди був пов'язаний з виявленням комплексу особистісних характеристик, необхідних управлінцеві-практикові для оптимальної реалізації управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО.

Керівникам ЗДО було запропоновано назвати ті якості керівника, які на їхню думку, сприяють успішному здійсненню власної професійної діяльності. Одержана сукупність варіантів відповідей була включена нами в спеціальну

анкети. Потім цим самим респондентам було запропоновано проран жувати позначений ними перелік особистісних характеристик за мірою їх важливості для ефективного управління освітнім процесом в умовах автономії. Така робота показала, що до найбільш значущих рис особистості керівників ЗДО належить загальна ерудованість – 27,9 %; творчий підхід до професії – 24,2 %; аналітичний склад розуму – 19,5 %; повага до колег і вихованців – 15,2 %; організованість в роботі – 13,2 %.

На завершальному етапі ми звернулися до керівників з пропозицією оцінити рівень їхнього управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО за п'ятибальною шкалою, де «2» – низький рівень реалізації, «3» – середній рівень, «4» – достатній рівень реалізації, а «5» – високий. Змістовної характеристики цих рівнів респондентам не було запропоновано, оскільки завданням дослідження була самостійна суб'єктивна оцінка випробовування своєї діяльності з управлінських позицій. Результати показали, що 42,1% опитаних охарактеризували свій рівень реалізації управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО як достатній, 36,2 % респондентів виявили середній рівень і 21,7% – низький рівень реалізації цього виду управління. Високий рівень не був зафіксований в процесі дослідження.

На питання: «Які існують причини низької ефективності управлінської діяльності»? ми одержали наступні відповіді: первинна неготовність до її здійснення – 43,4%; відсутність необхідних знань і умінь – 31,5%; відсутність можливості підвищити свій професійний рівень – 25,1%. Рефлексія своїх відповідей призвела переважну кількість респондентів (72,9%) до висновку про необхідність прослухати спеціальний курс та підвищити власну кваліфікації з проблеми управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО. Крім того, 27,1% – вважають відвідування такого курсу корисним для підвищення професійної та управлінської майстерності.

Отже, проведене нами дослідження показало, що керівники ЗДО, управляють освітнім процесом в умовах автономії ЗДО, однак, утруднюються виділити й обґрунтувати основу своїх дій, відчувають невпевненість та брак

знань стосовно управління з позицій саме організаційної автономії. Адже організаційна автономія закладу дошкільної освіти дає спроможність директорату через формування власної структури й застосування відповідних процедур створювати умови для ефективної і творчої реалізації працівників закладу освіти. Вбачаємо організацію таких умов для ефективної і творчої реалізації працівників закладу дошкільної освіти у мотивуванні вихователів до самоосвіти, самонавчання та власного підвищення кваліфікації.

## **Висновки до розділу 2**

Автономію діяльності закладів освіти слід розглядати як форму менеджменту для підвищення ефективності її функціонування. Види автономії закладу тісно пов'язані між собою, взаємовиходять та взаємодоповнюють один одного. Автономію закладу дошкільної освіти розглянуто як право закладу приймати рішення та його здатність нести відповідальність, щодо власної освітньої діяльності. Види автономії закладу освіти формують цілісну систему його функціонування для досягнення мети діяльності з урахуванням потреб, запитів учасників освітнього процесу, можливостей та завдань засновників, цілей державної освітньої політики тощо.

Автономія закладу дошкільної освіти базується на самостійному виконанні своїх основних, допоміжних та супутніх завдань. Основним завданням здійснення автономії як шляху до ефективного управління в освіті є надання послуг із формування умінь, ціннісних орієнтацій і переконань, світогляду та здобуття освіти, тому і первинною автономією є академічна автономія, яка визначає особливість і унікальність закладу у наданні цих послуг. Автономія закладу освіти буває: кадрова, фінансова, академічна та організаційна.

З метою визначення стану управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО було проведено відповідне дослідження. Для цього використовувалися такі методи як анкетування, опитування, бесіда тощо.

Дослідження проходило на базі Фонтанської ОТГ, Новодофінівської гімназії, Новодофінівського ЗДО, Доброславського ЗДО, Візирського ЗДО Одеського району Одеської області. В дослідженні взяло участь: керівників закладів середньої освіти – 11 осіб; вихователів закладів дошкільної освіти – 65 осіб.

Акцент у дослідженні зроблено на виявленні розуміння працівниками ЗДО суті управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО, аналізу стану управління освітнім процесом в умовах організаційного аспекту автономії ЗДО; аналізу особистісних пріоритетів директорів, систему мотивації цінностей, що детермінують професійну діяльність в умовах автономії ЗДО. Відтак, відповіді працівників ЗДО засвідчили, що, у переважній більшості, вихователі орієнтуються в теоретичних аспектах управління та оперують основними поняттями, однак щодо власної відповідальності у самоосвіті та підвищенні кваліфікації продемонстрували низький рівень умотивованості. Як наслідок, невмотивовані педагоги суттєво впливають на процес управління закладом дошкільної освіти в умовах автономії.

Отже, проведене дослідження показало, що керівники ЗДО, управляють освітнім процесом в умовах автономії, однак, утруднюються виділити й обґрунтувати основу своїх дій, відчувають невпевненість та брак знань стосовно управління з позицій саме організаційної автономії. Адже організаційна автономія закладу дошкільної освіти дає спроможність директорату через формування власної структури й застосування відповідних процедур створювати умови для ефективної і творчої реалізації працівників закладу освіти. Вбачаємо організацію таких умов для ефективної і творчої реалізації працівників закладу дошкільної освіти у мотивуванні керівників до самоосвіти, самонавчання та власного підвищення кваліфікації.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

### **3.1. Хід та результати дослідної роботи**

У контексті дослідження зауважимо, що автономія діяльності закладів дошкільної освіти передбачає передачу повністю або частково функцій управління, що визначається їх установчими документами.

Однак, автономія діяльності закладів дошкільної освіти поряд із передачею управлінських повноважень передбачає і передачу відповідальності за результати діяльності, які досягнуто на підставі реалізації цих повноважень. Автономія передбачає високий фаховий рівень місцевого менеджменту, його готовність до прийняття досить часто непопулярних управлінських рішень, а також, що найголовніше це готовність керівника ЗДО брати на себе відповідальність за результати прийнятих рішень.

Автономія діяльності ЗДО за мету ставить підвищення рівня ефективності здійснення управління закладу і кінцевою метою – підвищення ефективності надання освітніх послуг, підвищення якості освітнього процесу. Спостерігаємо за абсолютним і непереборним бажанням окремих керівників закладів дошкільної освіти отримати повну автономію, вважаючи, що лише вона здатна вирішити усі проблеми, які роками накопилися в освітній галузі. Звичайно, одним із шляхів вирішення проблем є осучаснення системи менеджменту в галузі дошкільної освіти, але її необхідно впроваджувати з комплексом інших заходів щодо модернізації всієї освітньої галузі.

Метою нашої науково-дослідної роботи є планування, розробка, організація та проведення ряду заходів з мотивації вихователів до

самоосвіти та власного підвищення кваліфікації в умовах організаційної автономії ЗДО. Підкреслимо, що самоосвіта на сучасному етапі має бути безперервною та систематичною, як процес надбання необхідних знань, умінь і навичок шляхом самостійних занять на робочому місці так і поза ним.

Розглядаємо самоосвіту працівника ЗДО як самостійно отримані знання з урахуванням особистих інтересів і об'єктивних потреб закладу дошкільної освіти, із різних джерел, додатково до тих, що здобуті в базових навчальних закладах. По-перше самоосвіта є організованим процесом, тому це система. По-друге самоосвіта – це процес, де головне місце в ньому займає мотивація, а також технологія одержання знань, умінь, навичок. По-третє самоосвіта здатна забезпечити і вона забезпечує певний рівень знань, умінь і навичок [7, с. 152]. Відмінною рисою самоосвіти педагога є те, що результатом його роботи виступає ефект розвитку дітей, а не лише самовдосконалення в особистому і професійному плані.

У педагогіці існують різні теорії мотивації діяльності педагогів. Розглянемо лише ті, які відображають традиційні та інноваційні підходи до цієї сфери. Американська дослідниця С. Джонсон формулює таку класифікацію теорій, на яких базуються традиційні підходи до мотивації педагогів:

- теорія передбачуваної винагороди (expectancy theory), згідно з якою індивіди докладають до роботи більше зусиль та старань, якщо очікують винагороду, яку вони цінують, наприклад грошову премію або просування по службі;
- теорія справедливості (equity theory), згідно з якою індивіди є розчарованими, якщо їх не винагороджують справедливо за докладені зусилля та досягнуті результати, внаслідок чого якість їх роботи знижується;

- теорія покращення умов праці (job enrichment theory) згідно з якою працівники є більш продуктивними, якщо робота достатньо різноманітна та цікава [12, с. 48].

Відмітимо, що розглядаючи традиційні підходи до мотивації педагогів до самоосвіти робота в закладах дошкільної освіти знаходиться не на належному рівні.

Зазначимо, що поряд із сукупністю відповідних знань і формуванням на їх основі спеціальних умінь та навичок, важливе місце займає мотивація працівників. У контексті нашого дослідження, мотивація до самонавчання та підвищення власної кваліфікації. Питання мотивації є одним із найважливіших в проблемі управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти, оскільки саме воно дозволяє зрозуміти механізми розвитку людської діяльності, спрямованої на задоволення певних потреб, у тому числі й професійних.

У реаліях сучасного ринку праці та постійно пануючої конкуренції особливо гостро постає проблема формування мотивації керівників до створення власної позитивної репутації. Актуальною вона є і стосовно вихователів, які лише починають шукати свою нішу в сфері освітніх послуг і намагаються зарекомендувати себе компетентними фахівцями в галузі дошкільної освіти. Це пояснюється тим, що будь-яка готовність до певної діяльності, включає мотиви, які значною мірою впливають на успішну її реалізацію та досягнення бажаного результату.

Аналіз даних (параграф 2.2.) показує, що поза увагою залишається проблема мотиваційної готовності вихователів ЗДО до самонавчання та підвищення власної кваліфікації, особливостей на етапі автономії та децентралізації.

Зазначимо, що управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО це необхідність пришвидшеного розвитку, модернізація системи управління, нові вимоги до рівня професійної кваліфікації керівних кадрів, нові компетентності та управлінська культура тощо. Керівник

сучасного освітнього закладу є насамперед публічним діячем, оскільки в своїй роботі він постійно виступає в спілкування з п'ятьма соціальними групами: учнями, педагогами, місцевим керівництвом освіти, технічним персоналом і батьками. Крім того, йому необхідно підтримувати зв'язок з громадськістю. Виходячи з настільки широкого соціального кола, у якому доводиться працювати керівнику закладу освіти, йому просто необхідно бути привабливою, цікавою та авторитетною особистістю. Працівники повинні надавати великого значення таким аспектам як: компетентність (кожен працівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні); висока відповідальність, особиста гідність; відчуття нового та вміння іти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень; гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняти нових потреб, відчуття часу, подій; висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все як найдосконаліше; здатність встановлювати контакти; увага до підлеглих.

Відтак, з метою мотивації працівників закладів дошкільної освіти до самоосвіти та підвищення власної кваліфікації в умовах організаційної автономії ЗДО нами було сплановано, організовано та проведено наступну роботу:

1. Проведено ряд зустрічей з проблеми мотивації та мотивування до самоосвіти. Зокрема, «Мотивація до самоосвіти як умова професійного розвитку», «Що лежить в основі мотивації?», «Матеріальні та нематеріальні стимули», «Самоосвіта: необхідність чи данина моді?».

2. Проведено тренінг-практикум «Мотивація працівників: додайте закладу ефективності». Метою заходу є сприяти формуванню та розвитку мотивації працівників закладів дошкільної освіти; забезпечити учасників знаннями про види мотивації; формувати вміння командної взаємодії; допомогти в організації професійного самовдосконалення й самоосвіти. Завдання: розкрити суть, зміст, методи, принципи самоосвіти, донести важливість мотивації до самоосвіти педагогів в закладі дошкільної освіти.

Тренінг складався з двох частин теоретичного та практичного блоку. Проходив цей захід на базі Новодофінівської гімназії I-II ступенів. Після тренінгу у результаті опитування вихователі зрозуміли суть та значення мотивації до самоосвіти, побачили необхідність у самоосвіті та підвищенні власної кваліфікації, усвідомили роль самоосвіти у професійній діяльності.

3. На методичних об'єднаннях ЗДО проведено вправи та інтелектуальні розминки: «Публічна похвала», «Заохочення та застереження», «Продовж речення», «Ідеальний вихователю повинен знати...», «Я вмотивований на ...», «Голуб настрою», «Асоціативний ряд», «Педагогічні терези», «Порада», «Мої сильні та слабкі сторони», «Комплімент» тощо.

4. Систематично впродовж двох місяців проводилися мотиваційні наради, де розглядалися наступні питання: як змотивувати на плідну роботу; самоосвіта як ключ до успіху; як вдало підвищити кваліфікацію: 10 лайфхаків; моральна мотивація як привід з минулого; формула мотивації персоналу тощо.

5. Круглі столи за темами: «Як змотивувати до самоосвіти?», «Де можна підвищити власну кваліфікацію? Поради експертів», «Чи варто навчатися самостійно?» тощо.

6. Складання мотиваційної афіші, яка включає перелік воркшопів, майстер-класів, тренінгів, курсів, вебінарів, семінарів, конференцій та інших заходів щодо підвищення власної кваліфікації.

Зауважимо, що управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО, на думку працівників, полягає також у сформованих традиціях колективного відпочинку, відвідуванні пам'яток історії, організації екскурсій, прийманні участі у різних святах та ярмарках (конкурс «Чисті роси» де свої здібності показують всі колективи ОТГ як підсумок роботи за рік), оздоровленні, пізнанні місцевого фольклору та історії рідного

краю тощо. Цікавою є практика проведення професійного свята з обов'язковими фаховими конкурсами.

У результаті проведення відповідної роботи з мотивації працівників до самоосвіти та підвищення кваліфікації в умовах автономії ЗДО та поспілкувавшись із працівниками, можна висновити, що вихователі бажають працювати із дітьми; з'явився більший інтерес до обраної професії; у вихователів без вищої освіти виникло прагнення здобути вищу освіту; переважна більшість усвідомили і прагнуть систематично без вказівки керівництва займатися самоосвітою та підвищенням власної кваліфікації.

Серед освітян сформувалась атмосфера творчої співпраці, вчителі взаємодіють між собою. Керівники створили творчу спільноту, де заохочують своїх педагогів до підвищення їхнього професійного рівня (майже 90% респондентів повністю погодились). Між закладами склались партнерські стосунки, які виявляються в отриманні вчителями методичної допомоги і підтримки. Більшість керівників надають перевагу не авторитарному, а демократичному стилю керівництва. Зокрема більшість керівників задоволені роботою свого закладу освіти (78,6% респондентів повністю, 21,4% швидше згодні ніж не згодні). Збільшився показник бажання та спроможності до самоосвіти та підвищення власної кваліфікації в закладах дошкільної освіти.

Встановлено, що працівники закладів дошкільної освіти, які вмотивовані на самонавчання та постійне підвищення кваліфікації сприяють ефективному управлінню закладом дошкільної освіти в умовах автономії.

### **3.2. Рекомендації з управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії**

Шляхи удосконалення механізму управління освітнім процесом в

умовах автономії закладів дошкільної освіти передбачає проектування і планування цілісного освітнього середовища з урахуванням його навчального плану, перспективних планів роботи тощо; інформаційну підтримку реалізації програми, враховуючи інформування членів колективу, дітей, батьків, партнерів про основні елементи програми; шляхи й перспективи її реалізації в ЗДО; створення для вихователів матеріальних і моральних стимулів здійснення інноваційної діяльності; атмосфери зацікавленості в результатах, розуміння перспектив і цінності власного професійного розвитку для успішної реалізації програми; створення для дітей сукупності особистісно і соціально значущих перспектив власного розвитку, соціалізації, успішності тощо.

Існуючі підходи до управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти не дозволяє розглядати ефективність як комплексну характеристику управління. Це пов'язано з тим, що не враховано вплив всіх чинників. Вибір конкретного механізму управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти визначається наступними критеріями: інтерпретація діяльності ЗДО, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність продукту, достовірність результатів тощо.

Автономія закладів освіти дасть змогу підвищити рівень управління діяльністю закладу освіти, і як результат буде підвищено і ефективність надання освітніх послуг. Безумовно, автономія в закладах освіти має комплексний характер і повинна включати в себе як академічну, організаційну так і кадрову та фінансову складову. Для правильних кроків управління автономією безперечно необхідна належна підготовка, і щонайважливіше – чітке виконання норм законодавства. Відтак, цей процес передбачає наявність високого фахового рівня адміністрації ЗДО, їх готовність до прийняття часто непопулярних управлінських рішень і, що

найголовніше, їх готовність брати на себе відповідальність за результати прийнятих рішень.

Для практичної реалізації ідеї управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО необхідне створення відповідної нормативно-правової бази, і в першу чергу, внесення суттєвих змін до ряду законодавчих актів. За переконанням більшості керівників, надзвичайно важливим є утвердження реального державно-громадського партнерства в освіті. Це вимагає внесення значних змін до різних Положень «Про заклад дошкільної освіти», про Раду закладу, Піклувальну раду, Батьківську раду, які б надали цим громадським органам реальні повноваження у вирішенні питань розвитку закладу дошкільної освіти.

З огляду на те, що у більшості керівників закладів освіти, які були залучені до опитувань, не мають спеціальної освіти за напрямом освітній менеджмент чи державне управління, необхідно запровадити підготовку чи підвищення кваліфікації керівних кадрів для системи дошкільної освіти. Для керівників, які працюють в дошкільній освіті необхідні знання з практичних основ менеджменту, управління фінансами, матеріальними, людськими та інтелектуальними ресурсами; професійна культура; вміння користуватись сучасними інформаційними технологіями тощо.

Зауважимо, що реальна практика управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО демонструє, що:

- в управлінні закладом дошкільної освіти уже не домінують методи планово-адміністративного розподілу та директивного «зовнішнього управління». Управлінці навчилися керувати не людьми, а процесами;
- присутня та відмічена реальна фінансова, кадрова, академічна, організаційна самостійність закладів дошкільної освіти;
- зникло домінування адміністративної багаторівневої авторитарної «піраміди» управління дошкільною освітою.

У контексті дослідження, варто звернути увагу, що заклад дошкільної освіти є першим громадським осередком, до якого потрапляє

дитина. На сучасному етапі набули поширення види освітніх закладів типу «дитячий садок - початкова школа» дитячих будинків сімейного типу тощо. Мережа дошкільних закладів істотно скоротилась, що позначилося на соціальному захисті дітей, передусім із малозабезпечених та неповних сімей, дітей, що проживають у сільській місцевості. Це пояснюється різними причинами: погіршенням демографічної ситуації, різким зниженням добробуту сімей, що унеможливорює сплату за відвідування дитиною ЗДО, перепрофілюванням або призупиненням функціонування закладів дошкільної освіти. Однак, дошкільна освіта продовжує забезпечувати фізичне та психічне здоров'я дітей, їхній всебічний розвиток, формує та розвиває уміння й навички, необхідні для подальшого навчання.

Відтак, наразі особливої уваги потребує сімейне виховання, родинна освіта, підготовка до цього батьків. Важливим є окреслення нових підходів до створення різноманітних форм здобуття дошкільної освіти. Затверджений базовий компонент (державні стандарти) дошкільної освіти визначив вимоги до змісту, рівня та обсягу такої освіти, які є основою оцінки певного освітнього рівня, норми, що узгоджують інтереси дитини й потреби суспільства щодо освіченості особистості. Для дошкільної освіти на найближчий період найважливішими є збалансованість її мережі відповідно до потреб у різних типах закладів дошкільної освіти, захист цієї системи, розробка програмно-методичного забезпечення базового компонента дошкільної освіти як обов'язкового рівня освіти, що дасть змогу якнайповніше використати можливості раннього віку в інтересах виховання і розвитку дітей.

Проведене дослідження надає підстави для рекомендацій з управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії:

1. Здійснити системне оновлення нормативно-правової бази діяльності закладів дошкільної освіти, зокрема, врегулювання потребують

питання засновництва, ліцензування, атестації загальноосвітніх навчальних закладів.

2. Взяти участь у пілотному проєкті «Автономна освіта України», за яким надати бажаним ЗДО фінансову, кадрову, академічну автономію (самостійне формування освітньої програми закладу до визначених державою бажаних освітніх стандартів, а саме: формування навчального плану, визначення навчальних програм, побудова бюджету на принципах солідарного фінансування з різних джерел (з державного бюджету, місцевого бюджету, інвестицій бізнесу, громадських та благодійних організацій, фондів, за рахунок безпосередніх споживачів освітніх послуг) тощо.

3. Необхідно побудувати діяльність ЗДО відповідно до критеріїв оцінки ефективності діяльності закладів дошкільної освіти в умовах автономії.

4. Проводити у закладах дошкільної освіти систематичні дослідження з питань моніторингу й оцінки ефективності закладу освіти. Сприяти діяльності центрів незалежного моніторингу та оцінювання діяльності суб'єктів освітнього процесу та атестації ЗДО та всього педагогічного персоналу.

5. Проводити систематичну та послідовну роботу щодо мотивації працівників до саморозвитку, самоосвіти, самонавчання та постійного підвищення власної кваліфікації. Заохочувати до відвідування наукових конференцій, семінарів, вебінарів, прийняття участі у наукових проєктах та грантах, написання наукових публікацій та методичних розробок тощо.

Висновимо, існують різні варіанти, щоб заклади дошкільної освіти обрали власні стратегії розвитку в умовах автономії, враховуючи специфіку взаємодії із суспільством, активація педагогічного складу, а також ефективної співпраці із батьками та громадою. Вітчизняні ЗДО повинні мати достатню автономію для незалежної роботи вихователів, більшу підтримку з боку приватного сектора, при цьому сильний акцент на суспільстві та його

проблемах, спроможні до самоосвіти та орієнтовані на міжнародний рівень, який одночасно адаптований для задоволення вимог як вихователів, так і управлінців. Повна автономія закладів дошкільної освіти забезпечує баланс між правом вибору академічної, кадрової, організаційної та фінансової стратегії розвитку та відповідальності ЗДО за забезпечення якості надання освітніх послуг. Поєднання такої свободи та відповідальності дасть силу та спроможність функціонування вітчизняним закладам дошкільної освіти, на яку сподіваються працівники дошкільної галузі.

### **Висновки до розділу 3**

Метою нашої науково-дослідної роботи було планування, розробка, організація та проведення ряду заходів з мотивації вихователів до самоосвіти та власного підвищення кваліфікації в умовах організаційної автономії ЗДО.

Проведено ряд зустрічей з проблеми мотивації та мотивування до самоосвіти; тренінг-практикум «Мотивація працівників: додайте закладу ефективності»; на методичних об'єднаннях ЗДО проведено вправи та інтелектуальні розминки; систематично впродовж двох місяців проводилися мотиваційні наради; організовано круглі столи з вихователями та працівниками центру професійного розвитку педагога; складання мотиваційної афіші, яка включає перелік воркшопів, майстер-класів, тренінгів, курсів, вебінарів, семінарів, конференцій та інших заходів щодо підвищення власної кваліфікації тощо.

У результаті проведення відповідної роботи з мотивації працівників до самоосвіти та підвищення кваліфікації в умовах автономії ЗДО та поспілкувавшись із працівниками, можна висновити, що вихователі бажають працювати із дітьми; з'явився більший інтерес до обраної професії; у вихователів без вищої освіти виникло прагнення здобути вищу освіту; переважна більшість усвідомили і прагнуть систематично без вказівки керівництва займатися самоосвітою та підвищенням власної кваліфікації.

З метою оптимізації розроблено рекомендацій з управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії:

1. Здійснити системне оновлення нормативно-правової бази діяльності закладів дошкільної освіти, зокрема, врегулювання потребують питання засновництва, ліцензування, атестації загальноосвітніх навчальних закладів.

2. Взяти участь у пілотному проєкті «Автономна освіта України», за яким надати бажаним ЗДО фінансову, кадрову, академічну автономію (самостійне формування освітньої програми закладу до визначених державою бажаних освітніх стандартів, а саме: формування навчального плану, визначення навчальних програм, побудова бюджету на принципах солідарного фінансування з різних джерел (з державного бюджету, місцевого бюджету, інвестицій бізнесу, громадських та благодійних організацій, фондів, за рахунок безпосередніх споживачів освітніх послуг) тощо.

3. Необхідно побудувати діяльність ЗДО відповідно до критеріїв оцінки ефективності діяльності закладів дошкільної освіти в умовах автономії.

4. Проводити у закладах дошкільної освіти систематичні дослідження з питань моніторингу й оцінки ефективності закладу освіти. Сприяти діяльності центрів незалежного моніторингу та оцінювання діяльності суб'єктів освітнього процесу та атестації ЗДО та всього педагогічного персоналу.

5. Проводити систематичну та послідовну роботу щодо мотивації працівників до саморозвитку, самоосвіти, самонавчання та постійного підвищення власної кваліфікації. Заохочувати до відвідування наукових конференцій, семінарів, вебінарів, прийняття участі у наукових проєктах та грантах, написання наукових публікацій та методичних розробок тощо.

Результати, які показують заклади освіти залежать від того, як виконує свої обов'язки кожен член педагогічного колективу. Педагоги

демонструють широкий спектр різних типів організаційної поведінки, від прагнення брати активну участь у житті закладу освіти і максимально сприяти досягненню його цілей та докладати мінімум зусиль. Спонукаючи людей до роботи це велике мистецтво але досягти високих результатів розвитку можна лише за опори на наукові знання.

## ВИСНОВКИ

Шляхом аналізу психолого-педагогічних, наукових, фахових джерел та аналізу основних понять дослідження висновимо:

1. Управління в умовах автономії вимагає створення умов, при яких кінцева мета управління досягається з найменшими витратами та направлена на використання досягнень менеджменту, а також передового управлінського досвіду. Організація управління є наслідком впорядкованої діяльності закладу освіти і обов'язковою складовою управління. Рівень ефективності управління залежить від здатності системи управління ефективно адаптуватися до обставин, що змінилися, з найменшими втратами оціночних показників

Управління освітнім процесом в умовах автономії закладу дошкільної освіти повинна забезпечуватись шляхом вживання у практичній діяльності закладів освіти методів управлінського впливу; застосування наукової організації праці; автоматизація управлінської праці; використання прогресивних управлінських технологій; підвищення кваліфікації управлінських кадрів, особливо, керівних тощо.

Автономія в заклад освіти виступає як право учасників освітнього процесу як безпосередньо, так і опосередковано, колективно вирішувати питання організації та забезпечення освітнього процесу, як захист прав та інтересів, організація дозвілля та оздоровлення, спроможність брати участь у громадському нагляді (контролі) та в управлінні закладом освіти у межах повноважень, визначених законом та установчими документами закладу освіти.

Автономію діяльності закладів освіти слід розглядати як форму менеджменту для підвищення ефективності її функціонування. Види автономії закладу тісно пов'язані між собою, взаємовиходять та взаємодоповнюють один одного. Автономію закладу дошкільної освіти часто розглядають як право закладу приймати рішення та його здатність нести відповідальність, щодо власної освітньої діяльності. Зауважимо, що види

автономії закладу освіти формують цілісну систему його функціонування для досягнення мети діяльності з урахуванням потреб, запитів учасників освітнього процесу, можливостей та завдань засновників, цілей державної освітньої політики тощо. Автономія закладу освіти є кадрова, фінансова, академічна та організаційна.

В управлінні освітнім процесом закладу дошкільної освіти в умовах організаційної автономії змінюється і роль вихователів. Вони приміряють на себе нові ролі, виступають вихователями-фасилітаторами, які організують відповідні умови для задоволення потреби дитини в саморозвитку, підтримують дитину в її діяльності, заохочують до самостійного пошуку та сприяють реалізації їхніх можливостей, здібностей, особистісних якостей. Відтак, сучасний вихователь повинен мати широкий кругозір та сформований світогляд; розуміти власну роль у процесі розвитку вихованця; володіти сформованими та розвиненими навичками самооцінки, самоконтролю та самоаналізу; уміти розпізнавати проміжні результати та перспективу власної професійної діяльності; володіти інноваційною компетентністю та швидко реагувати на виклики сьогодення; прагнути до самонавчання самоосвіти та підвищення власної кваліфікації.

Зауважимо, що саме методико-педагогічна сфера організаційної автономії ЗДО може бути спрямована на створення відповідних умов для самоосвіти на підвищення власної кваліфікації працівників. А внесення змін у чинну нормативну базу щодо самоосвіти та підвищення кваліфікації педагогічних працівників дає право, шанс та можливість кожному окремо взятому освітньому закладу, його керівнику створити реальні, індивідуальні умови для створення високопрофесійного педагогічного колективу від ефективності діяльності якого залежить ефективність усього освітнього процесу у закладі.

2.3 метою визначення стану управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО було проведено відповідне дослідження. Для цього використовувалися такі методи як анкетування (розробники Т. Гарачук,

В. Червонюк), опитування (розробники Т. Гарачук, В. Червонюк), бесіда (розробники Т. Гарачук, В. Червонюк) тощо. Відповіді працівників ЗДО засвідчили, що, у переважній більшості, вихователі орієнтуються в теоретичних аспектах управління та оперують основними поняттями, однак щодо власної відповідальності у самоосвіті та підвищенні кваліфікації продемонстрували низький рівень умотивованості. Як наслідок, невмотивовані педагоги суттєво впливають на процес управління закладом дошкільної освіти в умовах автономії.

Проведене опитування дозволило зробити висновок: оскільки значну роль в активізації професійного зростання педагогів відіграють внутрішні мотиви, що сформувалися під впливом минулого досвіду, жорстко управляти професійним зростанням педагога неможливо. Цей процес залежить не лише від характеру зовнішніх дій, а й від індивідуальних особливостей особистості, особливо від стійких мотивів діяльності. Зрозуміло, це не лише ускладнює, а й одночасно полегшує проблему управління: такі мотиви, як почуття обов'язку і відповідальності, прагнення принести користь суспільству, зацікавленість у результатах своєї праці, потреба в самонавчанні та постійному підвищенні кваліфікації, спонукають педагога удосконалювати свою майстерність. Проте ці мотиви розвинені в достатній мірі не в усіх педагогів. Для їх пробудження і оптимального прояву потрібні сприятливі зовнішні умови.

Анкетування директорів директори ЗДО в переважній своїй більшості відчують утруднення в розумінні змістовної сторони своєї управлінської діяльності в умовах автономії ЗДО, у визначенні ролі і місця управління в оптимізації освітнього процесу закладів дошкільної освіти.

Проведене нами дослідження показало, що керівники ЗДО, управляють освітнім процесом в умовах автономії ЗДО, однак, утруднюються виділити й обґрунтувати основу своїх дій, відчують невпевненість та брак знань стосовно управління з позицій саме організаційної автономії. Адже організаційна автономія закладу дошкільної освіти дає спроможність

директорату через формування власної структури й застосування відповідних процедур створювати умови для ефективної і творчої реалізації працівників закладу освіти. Вбачаємо організацію таких умов для ефективної і творчої реалізації працівників закладу дошкільної освіти у мотивуванні вихователів до самоосвіти, самонавчання та власного підвищення кваліфікації.

Метою нашої науково-дослідної роботи було планування, розробка, організація та проведення ряду заходів з мотивації вихователів до самоосвіти та власного підвищення кваліфікації в умовах організаційної автономії ЗДО. Так, проведено ряд зустрічей з проблеми мотивації та мотивування до самоосвіти; тренінг-практикум «Мотивація працівників: додайте закладу ефективності»; на методичних об'єднаннях ЗДО проведено вправи та інтелектуальні розминки; систематично впродовж двох місяців проводилися мотиваційні наради; організовано круглі столи з вихователями та працівниками центру професійного розвитку педагога; складання мотиваційної афіші, яка включає перелік воркшопів, майстер-класів, тренінгів, курсів, вебінарів, семінарів, конференцій та інших заходів щодо підвищення власної кваліфікації тощо.

У результаті відповідної роботи з мотивації працівників до самоосвіти та підвищення кваліфікації в умовах автономії ЗДО та поспілкувавшись із працівниками, можна висновити, що вихователі бажають працювати із дітьми; з'явився більший інтерес до обраної професії; у вихователів без вищої освіти виникло прагнення здобути вищу освіту; переважна більшість усвідомили і прагнуть систематично без вказівки керівництва займатися самоосвітою та підвищенням власної кваліфікації.

3. З метою оптимізації розроблено рекомендацій з управління освітнім процесом у закладах дошкільної освіти в умовах автономії:

1. Здійснити системне оновлення нормативно-правової бази діяльності закладів дошкільної освіти, зокрема, врегулювання потребують питання засновництва, ліцензування, атестації загальноосвітніх навчальних закладів.

2. Взяти участь у пілотному проєкті «Автономна освіта України», за яким надати бажаним ЗДО фінансову, кадрову, академічну автономію.

3. Необхідно побудувати діяльність ЗДО відповідно до критеріїв оцінки ефективності діяльності закладів дошкільної освіти в умовах автономії.

4. Проводити у закладах дошкільної освіти систематичні дослідження з питань моніторингу й оцінки ефективності закладу освіти. Сприяти діяльності центрів незалежного моніторингу та оцінювання діяльності суб'єктів освітнього процесу та атестації ЗДО та всього педагогічного персоналу.

5. Проводити систематичну та послідовну роботу щодо мотивації працівників до саморозвитку, самоосвіти, самонавчання та постійного підвищення власної кваліфікації. Заохочувати до відвідування наукових конференцій, семінарів, вебінарів, прийняття участі у наукових проєктах та грантах, написання наукових публікацій та методичних розробок тощо.

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у вивченні європейського досвіду для ефективного управління освітнім процесом в умовах автономії закладів дошкільної освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевські В. : К. 2019. 47 с.
2. Андрумов Б. М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Видавництво «Світ», 2015. 52 с.
3. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. Львів : «Світ», 2015. 294 с.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : Проблеми теорії, методології, практики : моногр. К. : Вид-во УАДУ, 2010. 328 с.
5. Берегой Т. А. Державно-управлінські рішення : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 230 с.
6. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту : Підручник. К. 2015. 380с.
7. Бідняк М. Н. Організація управління: навч. посіб. К. : А.С.К., 2013. 176 с.
8. Бондар В. Як поєднати психолого-педагогічні знання з теорією управління : Педагогічне проектування як метод управлінської діяльності директора школи. *Директор школи, ліцею, гімназії*. 2010. № 1. С. 132–135.  
*Вища освіта України*. 2012. № 1. С. 56–60.
9. Гальчинський А. С., Геєць В. М., Кінах А. К. Інноваційна стратегія українських реформ. К. : Знання України, 2012. 336 с.
10. Демидова Д. Ігрові технології як засіб реалізації колегіального підходу до управління навчальним закладом. *Управління школою*. 2017. № 19–21. С. 89–92.
11. Засєкіна Л. Академічна, кадрова, організаційна і фінансова автономія як траєкторія розвитку вітчизняних університетів. Будемо нову Україну : зб. конф., 26-27 листоп. 2014 р. [Редкол.: О. Дем'янчук та ін.]. Київ : Києво-Могилянська академія, 2015. С. 41-52.

12. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту. *Освіта управління*. 2012. № 4. С. 41–60.
13. Керування освітою та організаційна поведінка : монографія. М. Е. Генсон; Пер. Х. Проців. Львів : Літопис, 2012. 377 с.
14. Кощинець О. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти. *Збірник наукових праць. Філософія. Соціологія. Психологія*. Івано-Франківськ : Плай, 2011. Вип. 5. Ч.1. С. 267–273.
15. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. К., Знання, 2019. 274 с.
16. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору. К. : Педагогічна думка, 2019. 520 с.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. К. : Академвидав, 2013. 53 с.
18. Культура управління : Навчально-методичний посібник. За ред. Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. К.: МАУП, 2018. 96 с.
19. Лісун Я. В. Теоретико-методологічні основи діагностики автономії ВНЗ: європейський досвід. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3. С. 410–418.
20. Линовичка О. Автономія і відповідальність навчального закладу.
21. Лукашевич М. П. Теорія і методи соціальної роботи. Навч. посібник. 2-е вид. доп. і випр. К. : МАУП, 2013. 168 с.
22. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій. Навч. посібник. За ред. д-ра екон. наук, проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2016. 320с.
23. Наука керувати: бесіди економіста / В. І. Терещенко. Київ : Знання, 1989. 62 с.
24. Обозов Н. Н. Психология работы с людьми. К., 2010. 87 с.
25. Осовська Г. В. Основи менеджменту. К., Кондор, 2013. 411 с.

26. Педагогічна діагностика. Школа молодого завуча. Випуск 2. Упор. М. Голубенко. К. : Ред. Загальнопед. газ. 2005. 128 с.
27. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні : наказ Президента України від 30 вересня 2010 року № 926/2010. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
28. Професіограма українського директора школи : моделювання управлінської діяльності директора ЗДО. *Вихователь-методист*. 2011. № 3. С. 13–15.
29. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент. Пер. з англ. під ред. М. Г. Зайцевої, М. І. Соколової. М. : Банки і біржі, 2018. 576 с.
30. Управлінська культура і компетентність керівника. Л. В. Васильченко. Харків : Основа, 2017. 170 с.
31. Хміль Ф. І. Менеджмент. Київ «Вища школа». 2015р. 171 с.
32. Хриков Є. Управління навчальним закладом. К. : Знання, 2016. 365 с.
33. Шегда А. В. Основи менеджменту. К., Знання, 2018. 211 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Анкета для вихователів закладів дошкільної освіти  
(розробники Т. Гарачук, В. Червонюк)

1. Виберіть стаж вашої діяльності на посаді вихователя:
  - а) 2-5 років;
  - б) 10 років;
  - в) до 20 років і вище.
2. Як Ви розумієте суть управління ЗДО в умовах авономії?
  - а) Знаю і розумію;
  - б) Деколи розумію;
  - в) Знаю, але затрудняюсь;
  - г) Не розумію.
3. Чи відчуваєте Ви необхідність у самоосвіті та постійному підвищенні кваліфікації?
  - а) так;
  - б) ні;
  - в) важко відповісти.
4. Ви займаєтеся самоосвітою та самонавчанням ...
  - а) займаюсь систематично;
  - б) не приділяю увагу;
  - в) час від часу, за вказівкою керівництва.
5. Хто Вас мотивує до самонавчання та підвищення власної кваліфікації? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ .
6. Як Ви вважаєте, чи будуть працівники займатися самоосвітою, якщо їх не будуть контролювати?
  - а) так;
  - б) ні;

в) важко відповісти.

7. Які питання Ви розглядаєте, як пріоритетні під час самоосвіти чи підвищення власної кваліфікації? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ .

**Додаток Б**

Опитування вихователів закладів дошкільної освіти

(розробники Т. Гарачук, В. Червонюк)

План

1. Назвіть найбільш значущі для Вас моменти у професійній діяльності.
2. Що для вас означає «працювати на результат»? Що у даному процесі, на Вашу думку, залежить від керівника?
3. Ви вважаєте себе вмотивованою людиною?
4. Які мотиви спонукають Вас удосконалювати власну професійну майстерність?
5. Чи опотрібно Вас мотивувати до самоосвіти та підвищення власної кваліфікації? Якщо «так», то хто має це робити?

**Додаток В****Анкетування директорів закладів дошкільної освіти**

(розробники Т. Гарачук, В. Червонюк)

1. У чому, на Вашу думку, полягає зміст Вашої професійної діяльності як директора?

- а) в організації освітнього процесу;
- б) у наданні допомоги педагогам;
- в) в управлінні освітнім процесом в умовах автономії;
- г) важко відповісти.

2. Що Ви розумієте під поняттям «управління освітнім процесом в умовах автономії»?

- а) процес досягнення цілей дошкільної освіти;
- б) процес освіти, розвитку і виховання дітей;
- в) педагогічний процес.

3. Яка, на Вашу думку, теоретична основа процесу управління в умовах автономії?

- а) управління, засноване на вимогах теорії і практики;
- б) управління, що враховує сучасний розвиток педагогіки, психології і інноваційних методик;
- в) управління, що здійснюється на основі потенціалу сучасної науки.

4. Якими принципами Ви керуєтеся у своїй професійній діяльності?

---

---

5. Уточніть спрямованість Вашої діяльності з огляду на посаду:

- а) організаційно-педагогічна;
- б) методична;
- в) управлінська;
- г) педагогічна;
- д) важко відповісти.

6. На Вашу думку, яка роль мотивації як функції управління?

- а) дозволяє надихати працівників;
- б) спонукає до дії;
- в) дозволяє прогнозувати результати управління;
- г) забезпечує системний підхід;
- д) важко відповісти.

7. Які форми управління (організації діяльності) Ви використовуєте в управлінській діяльності? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ .

**Додаток Г**

Бесіда з директорами закладів дошкільної освіти

(розробник Т. Гарачук, В. Червонюк)

План

1. Назвіть систему професійно-значущих знань, необхідних на Вашу думку, для успішного управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО.
2. Назвіть якості керівника, які на Вашу думку, сприяють успішному здійсненню професійної діяльності. Проранжуйте їх за важливістю.
3. Оцініть рівень Вашого управління освітнім процесом в умовах автономії ЗДО за п'ятибальною шкалою.
4. Чи існують причини низької ефективності управлінської діяльності умовах автономії? Які?