



УДК 373.2.014:005.6

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1\(208\)-25-31](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1(208)-25-31)

ДЕРКАЧ ВІКТОРІЯ ВАСИЛІВНА,

магістрантка, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя; вихователька-методист, Кременчуцький заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №41 Кременчуцької міської ради, Кременчуцького району Полтавської області, Україна

Derkach Viktoriya,

Master's student, Classical Private University, Zaporizhzhia; educator-methodist, Kremenchuk preschool educational institution (nursery-kindergarten) No. 41 of Kremenchuk city council, Kremenchuk district of Poltava region, Ukraine

E-mail: vikaradik1305@gmail.com

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-9770-7341>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

- A** Значну роль у розвитку загальнопрофесійної компетентності педагога закладу дошкільної освіти відіграє формування лідерської компетентності, а завдання керівника закладу освіти, у свою чергу, ефективно управляти цим процесом. Сучасний розвиток суспільства висуває нові вимоги до педагога, потребує розвитку його духовного та лідерського потенціалу. На сьогодні зростає попит на креативну, нестандартно мислячу особистість, яка наділена силою волі, має лідерські якості, розвинений «емоційний інтелект» та готова вести колектив за собою. Саме особистісне і професійне становлення педагога-лідера забезпечить розвиток освіти як європейської соціальної інституції. У статті розглянуті погляди науковців на зміст поняття «професійна компетентність» і «лідерська компетентність». У статті розкрито сутнісні характеристики лідерства в освіті, охарактеризовано розвиток професійно значущих лідерських якостей та виокремлено соціально-психологічні фактори, які впливають на професійну діяльність педагога-лідера. Проаналізовано освітній процес як об'єкт управління та управління освітньою діяльністю закладу дошкільної освіти в умовах реформування освіти в Україні. Визначено, що управління являє собою складний соціально-економічний процес та реалізується через певні функції. Особливу увагу приділено розкриттю структури процесу управління освітньою діяльністю закладу дошкільної освіти, який відтворює управлінський цикл і реалізується через загальні функції управління. Створено та досліджено складники системи управління лідерської компетентності та шляхи їхнього формування, розроблено ресурсне забезпечення формування лідерської компетентності у педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Ключові слова: компетентність; професійна компетентність; лідер; лідерська компетентність; управління якістю освіти; система управління; заклад дошкільної освіти

MANAGEMENT SYSTEM FOR THE FORMATION OF LEADERSHIP COMPETENCE OF EDUCATIONAL STAFF IN A PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION

- S** The formation of leadership competence plays a significant role in the development of the general professional competence of a teacher of a preschool education institution, and the task of the head of the educational institution, in turn, is to effectively manage this process. The modern development of society makes new demands on the teacher, and requires the development of his spiritual and leadership potential. Today, there is a growing demand for a creative, non-standard thinking individual who is endowed with willpower, has leadership qualities, developed "emotional intelligence" and is ready to lead the team. It is the personal and professional development of the teacher-leader that will ensure the development of education as a European social institution. The article examines the views of scientists on the meaning of the concepts of "professional competence" and "leadership competence". The article reveals the essential characteristics of leadership in education, characterizes the development of professionally significant leadership qualities, and identifies social and psychological factors that affect the professional activity of a teacher-leader. The educational process as an object of management and management of educational activities of a preschool education institution in the conditions of education reform in Ukraine is analyzed. It was determined that management is a complex socio-economic process and is implemented through certain functions. Particular attention is paid to revealing the structure of the process of managing the educational activities of the preschool education institution, which reproduces the management cycle and is implemented through general management functions. The components of the leadership competence management system and the ways of its formation were created and researched, resource support for the formation of leadership competence among pedagogical staff of the preschool education institution was developed.

Key words: competence; professional competence; leader; leadership competence; education quality management; management system; preschool education institution

Актуальність проблеми. Розуміння лідерства у сучасному світі набуло нового ставлення та змісту. Із розвитком суспільства, активним упровадженням новітніх технологій, використанням Інтернету в усіх сферах людського життя, відбулася зміна поглядів на проблему дослідження. Сучасний етап розвитку пов'язаний із глобалізацією ринку праці, євроінтеграцією країни, вимагає створення нових умов праці: ефективної організації робочого простору, та запровадження нових підходів і методів до управління людськими ресурсами та максимального розвитку їхнього потенціалу. Нові умови потребують розширення компетенцій, одними з найважливіших зараз є навички *soft skills*. Гнучкі компетенції набувають особливого значення. «М'які навички» в освіті розширюють кар'єрну компетентність і можливість ефективного лідерства.

Комунікативні здібності, вміння співчувати, бути лідером, розвивати лідерські якості, гнучкість і відповідальність тощо – усе, що відрізняє людину від штучного інтелекту й дозволяє гармонійно взаємодіяти зі світом [11].

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

Євроінтеграційний шлях розвитку, який вибрала наша країна, потребує впровадження нових реформ у багатьох сферах і напрямках діяльності. Не минуло реформування й галузь освіти. У сучасних умовах є недостатнім традиційний підхід в освіті, що базується на отриманні лише практичних знань, умінь і навичок. Акцент освітньої діяльності зміщується в бік формування всебічного розвитку особистості, яка володіє сучасними ключовими компетентностями та розглядає освіту не як сталу категорію чи концепцію, а як широке філософське поняття і вимогу часу, що передбачає навчання протягом усього життя. Отже, на відміну від традиційного, компетентнісного підходу у системі освіти має інноваційний характер.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Теоретичний аналіз і практичні дослідження багатьох науковців охоплювали різні аспекти лідерства. Значна кількість наукових робіт базувалася на обґрунтуванні змісту компетентнісного підходу в освіті: С. Бондар, С. Гончаренко, Н. Ничкало, О. Овчарук та ін. Значний внесок у розроблення вітчизняної теорії лідерства зробили такі вчені, як І. Волков, Н. Жеребова, Р. Кричевський, В. Лозниця, Б. Паригін, Л. Уманський, Ф. Хміль та ін. Також відзначемо праці зарубіжних дослідників Д. Адаїра, І. Адізеса, У. Бенніса, М. Брауна, В. Врума, К. Левіна, Д. Мак Грегора та ін.

Однак роботам цих науковців бракувало досліджень методів і шляхів формування лідерської компетентності працівників ЗДО.

Метою статті є аналіз, обґрунтування та розроблення моделі управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників закладу дошкільної освіти.

Викладення основного матеріалу. Компетентність (від лат. *Competens (competentis)* – належний, відповідний), за матеріалами словника іншомовних слів, означає поінформованість, обізнаність, авторитетність [11, с. 282].

Дослідники, у своїй перевазі, визначають зміст поняття «компетентність», через особистісні якості людини. Так, педагог і вчений-психолог І. Зимня визначає компетентність як «актуалізовану, інтегративну, таку, що базується на знаннях, інтелектуальну й соціокультурну зумовлену особистісну якість, яка проявляється в діяльності, поведінці людини, у її взаємодії з іншими людьми під час вирішення різноманітних завдань». Така якість набуває розвитку в освітньому процесі і стає його результатом. При цьому до характеристик компетентності вчена відносить: готовність до прояву компетентності (мотиваційний аспект); володіння знаннями змісту компетентності (когнітивний аспект); досвід прояву компетентності в різноманітних стандартних і нестандартних ситуаціях (поведінковий аспект); ставлення до змісту компетентності й об'єкта її застосування (ціннісно-смысловий аспект); емоційно-вольову регуляцію процесу і результату прояву компетентності [6, с. 13].

Г. Селевко у своїх роботах пише, що компетентність, – це «інтегральна якість особистості, що виявляється в загальній здатності та готовності до діяльності, яка базується на знаннях і досвіді, здобутих у процесі навчання і соціалізації й орієнтованих на самостійну й успішну участь у діяльності» [13, с. 139].

17 січня 2018 року Європейський парламент і Рада Європейського Союзу схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя [16].

Що стосується освіти, то науковці виділяють такий перелік соціокультурних детермінант змін: VUCA-світ, розвиток «штучного інтелекту», роботизація, глобалізація, інформатизація, ефекти «кліпового мислення» та інформаційного шуму, суспільство знань, трансформація упереджень і дискримінації, економіка вражень тощо [12].

Базою для дослідження складників системи управління та шляхів формування лідерської компетентності виступив Кременчуцький заклад дошкільної освіти (ясла-садок) №41 Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області. Керівник закладу: І. П. Кулієва, директор, педагогічний стаж

роботи – 33 роки, стаж роботи на посаді – 20 років; освіта вища, Полтавський державний педагогічний інститут імені В. Г. Короленка, педагогіка і психологія дошкільна.

ЗДО повністю укомплектований педагогічними працівниками. Освітній процес забезпечують 18 педагогічних працівників, із яких 12 мають повну вищу освіту, 6 – неповну вищу освіту (рис. 1):



Рис. 1. Освітній рівень педагогічних працівників Кременчуцького ЗДО (ясла-садок) № 41

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

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

У формуванні лідерської компетентності працівників ЗДО важливим фактором є:

1. Виявлення рівня сформованості окремих складників лідерської компетентності. Проведення роботи, спрямованої на якісне покращення цих показників.

У дослідженні виділено наступні групи якостей педагогічних працівників, які розглядаються, як складники лідерської компетентності:

- загальнопрофесійні;
- творчі;
- моральні;
- комунікативні.

Отже, першим етапом роботи із формування лідерської компетенції педагогічних працівників є вступне тестування. Розглянемо його складники покроково.

Для виявлення рівня загальнопрофесійних якостей вивчаємо:

- стан ведення ділової документації (план освітньої діяльності (календарний, перспективний);
- щоденник педагога з підвищення професійного рівня;
- картотеку дидактичних ігор, методичних розробок (конспекти різних видів діяльності з дітьми тощо);
- рівень організації та проведення освітньої діяльності

з дітьми, з батьками за освітніми лініями відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти (нова редакція).

Зауважимо, що освітнє лідерство розпочинається з особистої вмотивованості викладача, сталого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності приймати рішення та брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості щодо реалізації спільних цілей, віри у досягнення мети, ентузіазму тощо [2].

Вхідне тестування є підґрунтям для створення системи управління формуванням лідерської компетентності та включає себе всі функції управління освітньою діяльністю та є складником системи управління.

Наступний етап – заходи, що будуть сприяти підвищенню рівня професійної діяльності педагогів.

Основним документом в організації роботи ЗДО є річний план, який складається на навчальний рік та оздоровчий період, схвалюється педагогічною радою, затверджується керівником ЗДО.

Черговий етап – складник системи управління формування лідерської компетентності педагогічних працівників – підсумкове тестування, яке аналогічне вхідному і включає ті ж складники і критерії. Воно дозволяє провести аналіз динаміки змін показників якості та оцінити ефективність запланованої та проведеної роботи. А також основою регулювання та корекції організаційно-методичних заходів із педагогічними працівниками в майбутньому.

Кінцевий складник системи управління – лідерська компетентність педагогічних працівників ЗДО, як інтегрована якість особистості.

Розглядаючи описані вище складники, що надають уявлення про повний управлінський цикл, створено систему

управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників ЗДО (рис. 2):

та розвивального освітнього середовища, ефективно налагодженого освітнього й управлінського процесів [1].

Вхідне тестування рівня сформованості лідерської компетентності	Аналіз	Шляхи формування лідерської компетентності педагогічних працівників 1. Цикл семінарів: <ul style="list-style-type: none"> ▪ «Стилі спілкування»; ▪ «Техніка і культура мовлення»; ▪ «Імідж вихователя»; ▪ «Вправи для самопідготовки». 2. Практикуми для підвищення рівня комп'ютерної грамотності: <ul style="list-style-type: none"> ▪ «Електронні підручники – помічники в процесі підвищення рівня професійної діяльності»; ▪ «Дистанційні освітні технології для дошкільнят»; ▪ «Використання меседж в освітній діяльності»; ▪ «Роль соціальних мереж у формуванні позитивного іміджу вихователя». 3. Майстер-клас «Розробка портфоліо: підвищення ролі самооцінки».	Підсумкове тестування рівня сформованості лідерської компетентності	Лідерська компетентність педагогічних працівників закладу дошкільної освіти
	Планування			
	Організація			
	Контроль			
	Координація та регулювання			

Рис. 2. Система управління формуванням лідерської компетентності педагогічних працівників ЗДО

Наявність та ефективне застосування ресурсів є одним із найважливіших аспектів управління ЗДО, а однією з умов в управлінні лідерською компетентністю – підвищення професійного рівня педагогічних працівників.

Окремо підкреслимо важливість наявності відповідного матеріально-технічного забезпечення: кабінету (директора, методиста), комп'ютерної та копіювальної техніки, доступу до мережі Інтернет, яка є невичерпним джерелом для самоосвіти та навчання, відкриває можливості обміну досвідом та підвищення рівня професійної компетенції.

Вважається, що відповідно до моделі лідерства Рассела-Стоуна, успішний викладач ЗВО має бути лідером у своїй справі, більше того, лідером-слугою, який служить своїм студентам, повністю віддаючись кропіткій педагогічній праці, створюючи для своїх студентів у ЗВО [10].

Лідер-посередник перетворює труднощі в ресурси, конструктивно вирішує конфлікти, вміє створити в організації креативну атмосферу, яка об'єднує педагогів, вміє бачити та використовувати нові можливості [8].

Формуючи лідерську компетенцію, звертаємо увагу на відповідну навчально-методичну базу. Педагоги закладу освіти мають доступ до методичної літератури, посібників і фахових журналів, картотеки дидактичних ігор і аспектів занять.

Кожен керівник і педагогічний колектив дитячого садка, його засновник мають прагнути створити якісний заклад дошкільної освіти. Для Державної служби якості освіти це те місце, де дитина почувається радісною і щасливою, де розвиваються і розкриваються її здібності й таланти. А це залежить від багатьох чинників: професійних працівників, які добре знають свою справу і люблять дітей, безпечного

Щоб керувати не формально, а реально освітнім процесом і життям закладу освіти в цілому, приймати правильні, науково обґрунтовані рішення, сучасному керівникові потрібні різноманітні фактичні дані про різні сторони цього процесу. Без інформації про хід і проміжні результати, без постійного зворотнього зв'язку процес управління неможливий [15].

Готовність керівника закладу освіти до роботи в умовах самостійної фінансово-господарської діяльності визначається насамперед:

- знанням нормативно-правової бази в питаннях фінансово-господарської діяльності, бухгалтерського обліку, планування та бюджетування, кодів функціональної та економічної класифікації видатків;
- орієнтуванням у системі казначейського обслуговування;
- навичками господарського обслуговування закладу, ведення складського обліку;
- володінням знаннями та вміннями організувати тендерні процедури (закупівельні процедури);
- мати сталі уявлення про будівельні роботи, про порядок здійснення попередньої оплати, про порядок оформлення актів прийому виконаних робіт, норми витрат основних будівельних матеріалів [9].

Окремої уваги потребує розгляд питання інформаційного забезпечення управління ЗДО. Зазначимо, що це є однією з важливих умов удосконалення освітнього процесу.

- Для керівника закладу освіти важливими є:
- педагогічна інформація про стан управління об'єктом освітнього процесу, його результати;
 - дані про зовнішнє середовище (директивні, нормативні документи, мікрорайон, батьки тощо).

Існує внутрішня інформація, яка виробляється в закладі освіти:

- сукупність даних про хід і результати освітнього процесу;
- відомості про вихованців, педагогів, про умови для нормального здійснення освітнього процесу.

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

У педагогічній літературі виділяються наступні вимоги до інформації:

- об'єктивність і достовірність, тобто точне відображення стану справу ЗДО, кількісні та якісні характеристики освітнього процесу;
- достатність або мінімальна повнота;
- оперативність і своєчасність, тобто надходження інформації повинно відбуватися з такою періодичністю, яка відповідає реальним подіям;
- гранична конкретність, лаконічність, тобто інформація повинна бути такою, яка легко засвоюється [15, с. 47–48].

Інформаційна система управління освітнім процесом ЗДО забезпечує основні функції роботи з документами в електронному вигляді. До основних функцій належить реєстрація документів, розроблення та збереження документів в електронному вигляді, направлення документів на розгляд та виконання, контроль проходження та виконання документів, пошук документів за різним параметром, введення, підтримки та зберігання будь-яких типів документів, захист від несанкціонованого доступу.

Структура інформаційних систем ЗДО включає такі підсистеми:

- електронна система звітності;
- електронна база даних вихованців;
- електронна база даних педагогічних працівників;
- електронні книги наказів;
- електронні навчально-методичні матеріали;
- електронні дидактичні й розвивальні матеріали.

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

У Кременчуцькому закладі дошкільної освіти (ясла-садок) № 41 освітня діяльність з гранично допустимим навантаженням. Для визначення рівня проведення освітньої діяльності за освітніми лініями відповідно до Базового компоненту дошкільної освіти (нова редакція), нами були відвідані заняття у різних вікових групах і заповненні картки аналізу.

Отже, ми змогли оцінити рівень проведення освітньої діяльності з вихованцями закладу кожним педагогічним працівником для виявлення проблемних моментів і планування подальшої роботи.

Для виявлення рівня прояву творчих якостей педагогічних працівників проведено тестування на основі діагностики мотиваційної структури особистості В. Мільмана [7], це дало змогу оцінити творчий потенціал особистості педагогів закладу.

Моральні якості, ціннісні орієнтири лідера-педагога мають велике значення. Для роботи у колективі визначними є два фактори: «домінування-підпорядкування» та «дружелюбність-агресивність (ворожість)», які допомагають з'ясувати загальне враження про людину у процесах міжособистісного сприйняття. Для того, щоб виявити переважальний тип відносин у педагогічних працівників до людей в самооцінці та взаємооцінці, було проведено діагностику міжособистісних стосунків Ш. Шварца [5].

Визначення рівня сформованості комунікативних якостей відбувалось під час проведення тесту «Комунікабельність» за методикою В. Ряховського [4].

Результати тестування дали змогу оцінити наскільки активні та товариські педагогічні працівники у спілкуванні. Для отримання об'єктивних даних щодо рівня професійних і моральних якостей педагогічних працівників нами проведено анонімне анкетування «Педагог очима колег», «Педагог очима батьків». Уся інформація, яка отримана від вхідного тестування була ретельно опрацьована та стала підґрунтям для прийняття управлінського рішення стосовно планування подальших кроків для організації роботи, спрямованої на формування лідерської компетентності.

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

У Кременчуцькому закладі дошкільної освіти (ясла-садок) № 41 є офіційний сайт закладу, який забезпечує публічність інформації про умови зарахування та перебування дітей у закладі, освітні програми, розклад занять, мережу закладу, а також методичну роботу та психологічну службу тощо.

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

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

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

На офіційному сайті Кременчуцького закладу дошкільної освіти (ясла-садок) № 41 постійно висвітлюються новини. Відвідувачі сайту можуть ознайомитись із матеріалами заходів, що відбуваються у закладі. Постійно оновлюють рекомендації для батьків щодо освітньої діяльності з дітьми вдома, надаються поради щодо харчування, попередження травматизму.

Висновки. Отже, робота щодо створення системи управління лідерською компетентністю, яка має наступні складники: вхідне тестування, управлінський цикл, шляхи формування лідерської компетентності, як комплекс заходів, підсумкове тестування та лідерська компетентність.

Нами було обґрунтовано необхідність проведення вхідного тестування відповідно до виділених чотирьох груп якостей. Розкрито функції управління, які утворюють повний управлінський цикл. Описано шляхи формування лідерської компетентності через організацію та проведення низки заходів спрямованих на формування відповідних якостей у педагогічних працівників. Обґрунтовано важливість підсумкового тестування для подальшої управлінської діяльності. Виділено показник сформованості лідерської компетентності як окремих складників системи управління.

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

Список використаних джерел

1. Електронний poradnik директора закладу дошкільної освіти. 2021. URL: <https://sqe.gov.ua/poradnik-dlya-direktora-zakladu-doshki/>
2. Зимицький Н. Лідерство як підґрунтя освітньої моделі «Рівний-рівному». *Молодий вчений*. 2020. № 81. С. 27–30.
3. Зимицький І. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. *Эксперимент и инновации в школе*. 2009. № 2. С. 7–14.
4. Кайдалова Л., Щокіна Н., Вахрушева Т. Педагогічна майстерність викладача : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2009. 140 с.
5. Карандашев В. Методика Шварца Ш. для изучения ценностей личности: концепция и методическое руководство. Санкт-Петербург : Речь, 2004. 70 с.
6. Лучанинова О. Адаптивний менеджмент в освіті: нова роль викладача сучасного закладу вищої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2019. № 7 (13). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/158/189>
7. Мильман В. Мотивация творчества и роста: Структура. Диагностика. Развитие. Москва, 2005. 166 с.
8. Міляєва В. (Ред.) Освітнє лідерство від теорії до практики : монографія. Київ. ун-т імені Б. Грінченка. Київ ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>.
9. Москалик Г. Ф. Готовність керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності як умова забезпечення якісної діяльності закладу. *Імідж сучасного педагога* : електрон. наук. фах. журн. 2020. № 3 (192). С. 11–14. URL: <https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-3-11-14>
10. Нестуля О., Нестуля С., Кононец Н. Реалізація моделі обслуговуючого лідерства Рассела-Стоуна при підготовці магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи». *Scientific Collection «Inter Conf»*. 2020. № 3 (30). С. 66–72.
11. Про затвердження гранично допустимого навчального навантаження на дитину у дошкільних навчальних закладах різних типів та форми власності : наказ МОН України 20.04.2015 № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0520-15#Text>
12. Резнік С. Тенденції розвитку вищої освіти та необхідність викладацького лідерства сучасних педагогів. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Педагогічні науки*. 2020. Вип. 2 (2). С. 125–130.
13. Селевко Г. Компетентности и их классификация. *Народное образование*. 2004. № 4. С. 138–143.
14. Словник іншомовних слів / уклад.: С. Морозов, Л. Шкарапута. Київ : Наукова думка, 2000. 680 с.
15. Чухно М. Управління дошкільним закладом у системі функціонування НВК-ДНЗ : метод. poradnik. URL: <https://vseosvita.ua/library/upravlinnnavcalnim-zakladom-96028.html>
16. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences For Lifelong Learning. URL: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>.

References

1. *Elektronnyi poradnyk dyrektora zakladu doshkilnoi osvity [Electronic advisor of the director of the preschool education institution]*. (2021). Retrieved from <https://sqe.gov.ua/poradnik-dlya-direktora-zakladu-doshki/> [in Ukrainian].
2. Zymyets, N. (2020). Liderstvo yak pidgruntia osvitnoi modeli «Rivnyi-rivnomu» [Leadership as the foundation of the «Equal-Equal» educational model]. *Molodyi vchenyi [Young scientist]*, 81, 27-30 [in Ukrainian].

3. Zimniaia, I. (2009). Ključevye kompetencii – novaia paradigma rezultata obrazovaniia [Key competences – a new paradigm of the result of education]. *Ekspieriment i innovatsii v shkole [Experiments and innovations at school]*, 2, 7-14 [in Russian].
4. Kaidalova, L., Shchokina, N., & Vakhrusheva, T. (2009). *Pedahohichna maistemist vykladacha [Pedagogical mastery of the teacher]: navchalnyi posibnyk*. Kharkiv: Vyd-vo NFaU [in Ukrainian].
5. Karandashev, V. (2004). *Metodika Shvartca Sh. dlia izucheniiia tcennostei lichnosti: kontseptciia i metodicheskoe rukovodstvo [Shvart's method for studying personality values: concept and methodological guidance]*. Sankt-Peterburg: Rech [in Russian].
6. Luchaninova, O. (2019). Adaptivnyi menedzhment v osviti: nova rol vykladacha suchasnoho zakladu vyshchoi osvity [Adaptive management in education: the new role of a teacher in a modern institution of higher education]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Pedahohika [Adaptive management: theory and practice. Pedagogy]*, 7 (13). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/158/189> [in Ukrainian].
7. Milman, V. (2005). *Motivatsiia tvorchestva i rosta: Struktura. Diagnostika. Razvitiie [Motivation of creativity and growth: Structure. Diagnostics. Development]*. Moskva [in Russian].
8. Miliaieva, V. (Ed.). (2021). *Osvitnie liderstvo vid teorii do praktyky [Educational leadership from theory to practice]: monohrafiia*. Kyiv. un-t imeni B. Hrinchenka. Kyiv; Kryvyi Rih: Vyd. R. A. Kozlov. Retrieved from <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> [in Ukrainian].
9. Moskalyk, H. F. (2020). .Hotovnist kerivnyka zakladu osvity do samostiinoi finansovo-hospodarskoi diialnosti yak umova zabezpechennia yakisnoi diialnosti zakladu [The readiness of the head of the educational institution for independent financial and economic activity as a condition for ensuring the high-quality activity of the institution]. *Imidzh suchasnoho pedahoha [The image of a modern teacher]*, 3 (192), 11-14. Retrieved from <https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-3-11-14> [in Ukrainian].
10. Nestulia, O., Nestulia, S., & Kononets, N. (2020). Realizatsiia modeli obsluhovuiochoho liderstva Rassela-Stouna pry pidhotovtsi mahistriv osvitnoi prohramy «Pedahohika vyshchoi shkoly» [Implementation of the Russell-Stone service leadership model in the preparation of masters of the educational program «Pedagogy of the higher school»]. *Scientific Collection «Inter Conf»*, 3 (30), 66-72 [in Ukrainian].
11. *Pro zatverdzhennia hranychno dopustymoho navchalnoho navantazhennia na dytynu u doshkilnykh navchalnykh zakladakh riznykh typiv ta formy vlasnosti [On approval of the maximum permissible educational load for a child in preschool educational institutions of various types and forms of ownership]: nakaz MON Ukrainy 20.04.2015 № 446*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0520-15#Text> [in Ukrainian].
12. Reznik, S. (2020). Tendentsii rozvytku vyshchoi osvity ta neobkhdnist vykladatskoho liderstva suchasnykh pedahohiv [Trends in the development of higher education and the need for teaching leadership of modern teachers]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Pedahohichni nauky [Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Pedagogical Sciences]*, 2 (2), 125-130 [in Ukrainian].
13. Selevko, G. (2004). Kompetentnosti i ikh klasifikatsiia [Competencies and their classification]. *Narodnoe obrazovanie [National education]*, 4, 138-143 [in Russian].
14. Morozov, S., & Shkaraputa, L. (Comps.). (2000). *Slovyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words]*. Kyiv: Naukova dumka [in Ukrainian].
15. Chukhno, M. *Upravlinnia doshkilnym zakladom u systemi funktsionuvannia NVK-DNZ [Methodical consultant for the management of a preschool institution in the system of functioning of the NVK-DNZ]: metodychnyi poradnyk*. Retrieved from <https://vseosvita.ua/library/upravlinna-navcalnim-zakladom-96028.html> [in Ukrainian].
16. *ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences For Lifelong Learning*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>.

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 16.01.2023