

УДК 373.2.014:005.6

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1\(214\)-19-25](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-1(214)-19-25)



Компанієць Леся Віталіївна,

магістрантка, Класичний приватний університет, м. Запоріжжя;

вихователька-методист,

Кременчуцький заклад дошкільної освіти (центр розвитку дитини) № 26

Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області, Україна

Lesia Kompaniets,

Master's student, Classical Private University, Zaporizhzhia; methodologist teacher,

Kremenchuk Preschool Education Institution (child development center) No. 26

of Kremenchuk City Council

of Kremenchuk District, Poltava Region, Ukraine

E-mail: lesya.kompaniets01@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0008-6808-2803>

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

A Розглядаються педагогічні технології й методи навчання, за допомогою яких може бути сформована професійна готовність до управлінської діяльності керівників закладів дошкільної освіти. Розкрито зміст і співвідношення понять «готовність», «професійна готовність», «управлінська компетентність» в аспекті управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти. Визначено такі етапи і відповідні методичні та педагогічні засоби для формування професійної готовності керівників закладів дошкільної освіти: співпраця із закладами вищої освіти у галузі професійної підготовки, зокрема участь у «Віртуальній педагогічній студії», розробленої Кременчуцьким національним університетом імені Михайла Остроградського; неформальна освіта на педагогічних онлайн-платформах. Для перевірки стану професійної готовності запропоновано участь у всеукраїнських і міських конкурсах «Кращий керівник закладу освіти».

Ключові слова: заклад дошкільної освіти; формування професійної готовності; керівник закладу дошкільної освіти; навчально-методичне середовище; навчальна онлайн-платформа

STAGES OF DEVELOPING THE PRESCHOOL DIRECTORS' PROFESSIONAL READINESS FOR A MANAGEMENT ACTIVITY

S This study considers pedagogical technologies and teaching methods that can develop preschool directors' professional readiness for management activities. The content and relationship of the concepts of "readiness", "professional readiness", "management competence" in the aspect of a management activity is revealed. In the process of studying the preschool directors' professional readiness for a management activity, a set of management competencies and professionally oriented skills and abilities that should ensure the successful management of the institution and consist of preschool directors' professional readiness is outlined. Effective development of professional readiness for a management activity occurs in several stages. In the first stage, preschool directors are offered the opportunity to establish cooperation with higher education institutions in the field of practical training and self-study. In particular, preschool directors can join online the "Virtual Pedagogical Studio" developed by Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University. The Virtual Pedagogical Studio is a convenient educational and methodological environment where preschool directors can begin to develop their professional readiness by attending guest video lectures, thematic conferences, etc. In the second stage of professional readiness development, preschool directors are offered practical training in the non-formal education system by taking relevant specialized courses through online training platforms and receiving a certificate of advanced training. To test the professional readiness state, preschool directors are invited to participate in the All-Ukrainian competition "Director: Best Practice" and city competitions "The Best Preschool Director" on the basis of education departments.

Keywords: preschool education institution; developing professional readiness; preschool director; educational and methodological environment; online training platform

Актуальність проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями. В умовах перетворення, модернізації та оновлення системи дошкільної освіти в Україні набуває актуальності передусім підвищення професійної компетентності й формування

професійної готовності до здійснення управлінської діяльності керівників закладів дошкільної освіти (ЗДО, раніше – ДНЗ), оскільки саме від їхньої готовності до управлінських процесів, успішності, ефективності та професійної самореалізації під час виконання управлінських рішень щодо ЗДО

залежать результати реформування дошкільної освіти України.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Для визначення етапів формування професійної готовності керівників ЗДО до управлінської діяльності передусім необхідно розкрити сутність понять «готовність», «професійна готовність». У педагогічній науковій літературі існує низка тлумачень цих дефініцій. Н. Дудник визначає професійну готовність як один із складників професійної компетентності – інтегральної характеристики керівника ЗДО. За словами дослідниці, це «готовність керівника до самореалізації в професійній і педагогічній діяльності» [5, с. 43], що передбачає такі характеристики: «готовність до змін, керівництво закладом дошкільної освіти як системою, освіченість, оптимістичність, умотивованість, рефлексія, здатність до самопізнання та саморозвитку» [там само, с. 44].

Науковці С. Гаврилюк і Г. Борин, розкриваючи зміст поняття «готовність» у співвідношенні із професійною готовністю керівника ЗДО до управлінської діяльності, наголошують на тому, що «важливе значення у формуванні професійної готовності майбутніх керівників ЗДО до управлінської діяльності має компетентнісний підхід. Найвищим рівнем управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти є професійна управлінська компетентність» [4, с. 135–136]. Водночас, за визначенням, наведеним у Державному стандарті дошкільної освіти [2], «компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [там само, с. 36].

Розглядаючи поняття професійної готовності в аспекті управлінської діяльності, дослідниця М. Швардак зазначає, що професійна готовність керівника закладу освіти до управлінської діяльності «є багатоаспектним утворенням, що уможливує успішну реалізацію управлінської діяльності» [11, с. 252].

Дослідники Т. Пономаренко і Л. Гаращенко зазначають, що «особливість змісту управління як діяльності у тому, що в ході неї виникає взаємний процес удосконалення, розвитку як суб'єкта управління, так і його об'єкта» [12, с. 368].

Водночас, поняття «професійна готовність» вони порівнюють із поняттям «управлінська компетентність», яке визначається дослідниками як «готовність до професійної управлінської діяльності» [там само, с. 371].

Під формуванням професійної готовності керівників ЗДО до управлінської діяльності В. Бобир розуміє «професійний розвиток керівника – це неперервний, цілеспрямований, організований, інтегрований процес теоретичної та практичної підготовки керівника до здійснення професійної діяльності» [3, с. 6]. Автор вважає, що «для того, щоб суспільні знання і вміння перетворилися у власне надбання, необхідна певна трансформація їх у свідомості, в процесі якої знання і вміння набувають особистісного забарвлення на основі професійно-особистісних якостей, досвіду. Зовнішні впливи проходять через внутрішні умови, тому можна стверджувати, що управлінська діяльність завжди має індивідуально виражений характер. У системі неперервної освіти України професійний розвиток керівників навчальних закладів загалом у тому числі керівників ДНЗ, здійснюється шляхом самоосвіти, навчання на курсах підвищення кваліфікації» [там само, с. 8].

У методичних рекомендаціях МОН щодо організації освітнього процесу у 2023/2024 н. р. у ЗДО серед пріоритетних напрямів діяльності пропонується «організаційно-методична підтримка керівників ЗДО» [7, с. 1].

Зокрема, зазначено, що «керівникам і педагогічним працівникам ЗДО, в яких освітній процес призупинено, варто використати цей час для підвищення кваліфікації, професійного саморозвитку. Оптимальним варіантом є спрямування самоосвітньої діяльності на опанування новітніх педагогічних технологій» [там само, с. 13].

За Г. Москалик, готовність керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності позначається низкою факторів. Ним розроблено основні заходи, які б дозволили належним чином підвищити кваліфікацію керівникам закладів. Зокрема, «організація лекторіїв, читання спеціальних навчальних курсів під час курсового підвищення кваліфікації, добірка нормативно-правового забезпечення з цієї проблематики, організація спеціальних навчальних семінарів, обмін досвідом, презентація

кращих закладів освіти, які успішно запровадили самостійне ведення ФГД, зустрічі, круглі столи з представниками фінансових органів, органів казначейства, фіскальних органів, працівниками внутрішнього фінансового контролю та аудиту тощо, створення робочої групи з підготовки запитів до міністерств і відомств на незрозумілі питання діючого законодавства, організація зустрічей-консультацій із працівниками казначейської служби, вивчення нормативних актів казначейства України, колективне обговорення фахової періодики казначейської служби, організація головним розпорядником коштів спеціальних регулярних нарад-інструктажів для керівників закладів освіти, головних бухгалтерів, завгоспів, комірників, організація стажування керівників закладів освіти із зазначених питань у закладах, які успішно запровадили самостійне ведення ФГД, проходження керівниками закладів освіти курсів із вивчення законодавства України про закупівлі, систематичне відвідування семінарів-навчань із питань змін у законодавстві, спеціальне стажування, вивчення нормативної бази з питань ремонтних робіт, організація практикуму з визначення та класифікації видів ремонту, реконструкції та реставрації, будівництва, організація практикуму з нормативів списання матеріалів і підготовки кошторисної документації» [8, с. 11–14].

Мета статті полягає у визначенні етапів і відповідних методичних та організаційно-педагогічних засобів для формування професійної готовності керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності.

Викладення основного матеріалу. Організаційно-педагогічні засоби формування професійної готовності керівника ЗДО до управлінської діяльності передбачають набуття ним одночасно загальних і професійно спрямованих здібностей і якостей. До загальних належать передусім особистісні управлінські риси – поведінкові характеристики, що забезпечують успішність керівника ЗДО, як-от: рішучість, цілеспрямованість, мотивація у виконанні управлінських рішень, лідерські якості.

Професійно спрямовані здібності й якості керівника ЗДО допомагають йому здійснювати, за словами А. Аніщук, «спрямований вплив на систему або окремі процеси, що відбуваються в

ній, з метою зміни її стану або додання їй нових властивостей і якостей» [1, с. 10].

Серед таких здібностей і якостей визначено:

- уміння планувати, прогнозувати, контролювати та регулювати управлінські процеси;
- уміння розробляти управлінські рішення та забезпечувати їх виконання персоналом, постачальниками, міськими службами;
- якості, що допомагають ефективно взаємодіяти з підлеглими, впливаючи на їхні поведінку і професійну діяльність;
- комунікаційні здібності та психологічні якості, що допомагають успішному спілкуванню з батьками дітей;
- навички набуття та роботи з інформацією, а також уміння її аналізувати.

У Типовій програмі підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти», затвердженої наказом МОН України від 29.11.2022 № 1068, формування професійної готовності керівників (директорів) ЗДО здійснюється за допомогою підвищення кваліфікації, що «передбачає вдосконалення раніше набутих або розвиток нових компетентностей (загальних і професійних), необхідних для ефективного використання професійного стандарту під час професійної діяльності та професійного зростання:

1. Формування та розвиток загальних компетентностей: громадянська (ЗК.01), соціальна (ЗК.02), культурна (ЗК.03), цифрова (ЗК.04), підприємницька (ЗК.05), етична (ЗК.06).

2. Формування та розвиток професійних компетентностей керівника (за трудовою дією або групою трудових дій): здоров'язберезувальна (А1), проєктувальна (А2), операційне управління закладом дошкільної освіти (Б1), організаційно-методична (Б2), комунікативна (Б3), здатність до навчання впродовж життя (В1), інформаційно-комунікаційна (В2), лідерська (Г1), емоційно-етична (Г2), стратегічне управління та розвиток закладу дошкільної освіти (Г1), стратегічна комунікація (Г2), нормативно-правова (Г3)» [10].

Формування професійної готовності керівників ЗДО в Україні може здійснюватися за двома напрямками: педагогічна освіта та професійна освіта. Як зазначає Н. Мельник, у європейському освітньому просторі також розрізняються ці два

напрями: «для позначення поняття «освіта» в англomовній педагогічній науці використовується два поняття «education» (освіта), під яким розуміється процес, за допомогою якого суспільство свідомо передає накопичені інформацію, знання, розуміння, відносини, цінності, навички, вміння та поведінки різних поколінь і передбачає комунікацію одного і більше суб'єктів, що має на меті досягнення освітньої мети; та «training» (навчання) якнайчастіше вживається у значенні отримання освіти, яка спрямована на професійну підготовку» [6, с. 62].

Дослідники проблеми формування організаційної культури і професійної готовності керівників ЗДО зазначають, що «професійну підготовку керівників в Україні здійснює система післядипломної педагогічної освіти, головним структурним підрозділом якої став Центральний інститут післядипломної освіти (ЦІППО) НАПН України, що об'єднав навколо себе обласні інститути післядипломної педагогічної освіти (ІППО) як регіональні центри. Зазначені інституції займаються підготовкою і перепідготовкою керівників ЗДО через організацію та реалізацію курсової та міжкурсорової процедури навчання» [9, с. 46].

Однак у сучасних умовах для ефективного формування професійної готовності до управлінської діяльності на першому етапі керівникам ЗДО пропонується налагодження співпраці із закладами вищої освіти у галузі практичної підготовки та самонавчання. Зокрема, керівники ЗДО в онлайн-форматі можуть долучитися до участі у навчальній платформі «Віртуальна педагогічна студія» (<http://www.vps-education.co.ua/>), розробленої викладачами кафедри психології, педагогіки та філософії Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського.

Віртуальна педагогічна студія – це зручне навчально-методичне середовище, де керівники ЗДО можуть почати формування професійної готовності, долучившись до гостьових відеолекцій (вкладка «Відеолекції»), розроблених педагогами КрНУ імені Михайла Остроградського та інших ЗВО України (рис. 1).

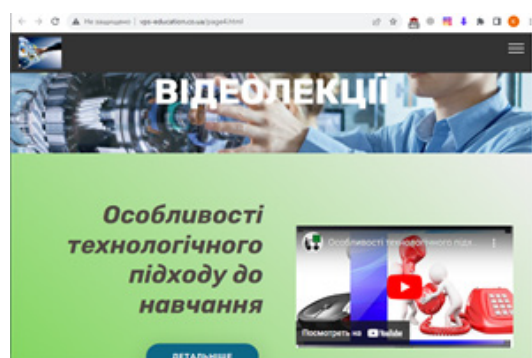


Рис. 1. Приклад гостьової відеолекції у «Віртуальній педагогічній студії»

За допомогою відеолекцій, користуючись набутими раніше знаннями та уміннями, керівники ЗДО можуть ознайомитися з основними компонентами технології дистанційного навчання, а далі серед запропонованих педагогічних технологій обрати зручну для самонавчання (наприклад, ІКТ або проблемне навчання).

У вкладці «Конференції» Віртуальної педагогічної студії (рис. 2) керівники ЗДО мають можливість у режимі онлайн-конференції брати особисту участь у регулярних педагогічних вебінарах і майстер-класах щодо налагодження успішного спілкування з вихователями, впровадження інноваційних педагогічних технологій у ЗДО (наприклад, технік «ігрова терапія», «метафоричні карти», «арттерапія»), застосування в управлінській діяльності сучасних засобів ІКТ (ZOOM, Google Classroom, хмаро орієнтованих технологій, цифрових ресурсів тощо).



Рис. 2. Приклад вебінара у «Віртуальній педагогічній студії»

На другому етапі формування професійної готовності керівникам ЗДО пропонується

практична підготовка в системі неформальної освіти – проходження відповідних спеціалізованих курсів з отриманням сертифіката про підвищення кваліфікації. Однією з найвідоміших навчальних онлайн-платформ в Україні є «Prometheus» (<https://prometheus.org.ua/>), що пропонує здобувачам неформальної освіти понад 350 безкоштовних навчальних курсів. Серед них є й ті, що спрямовані на підвищення професійної компетентності та розвиток професійної готовності керівників закладів освіти, наприклад, такі:

- курс «Стрес-менеджмент для освітян», розроблений Prometheus разом із Міжнародним благодійним фондом «Карітас України»;
- курс «Психологія стресу та способи боротьби з ним», розроблений Київським університетом імені Бориса Грінченка;
- курс «Основи проектного менеджменту», розроблений фахівцями платформ «Будуємо Україну Разом» та «Української освітньої платформи» як частина комплексної навчальної програми;
- курс «Основи фінансів та інвестицій», розроблений фахівцями Асоціації інвестиційних професіоналів CFA Society Ukraine;
- курс «Публічні закупівлі: від теорії до практики»;
- курс «Дистанційна робота для публічних службовців»;
- курс «Цифрові комунікації в глобальному просторі», розроблений для нефахівців соціальним освітнім проектом ITArts.

Протягом проходження будь-якого курсу керівники ЗДО долучаються до навчально-методичного середовища платформи Prometheus, де вони дивляться тематичні відеолекції, виконують практичні завдання і тести (з необмеженою кількістю спроб на їх виконання), разом з іншими здобувачами неформальної освіти беруть участь у відповідних форумах окремих курсів на платформі Prometheus. Завдяки професійному спілкуванню з учасниками курсів на цих форумах підвищується власна управлінська компетентність, що сприяє одночасно й формуванню професійної готовності. Після закінчення більшості безкоштовних навчальних курсів на платформі Prometheus є можливість отримати сертифікат, автентичність якого можна завжди перевірити за спеціальним посиланням або за допомогою QR-коду.

Окрім Prometheus, серед українських освітніх

онлайн-платформ існують й інші, де керівники ЗДО для формування професійної готовності можуть пройти відповідні курси та отримати неформальну освіту: платформа з цифрової грамотності «Дія. Освіта» (<https://osvita.diia.gov.ua/>); перша в Україні дистанційна платформа громадянської освіти «ВУМ online» (<https://vumonline.ua/>); студія онлайн-освіти «Educational Era» (<https://ed-era.com/>).

На останньому етапі для перевірки стану професійної готовності до управлінської діяльності керівникам ЗДО пропонується брати участь у тематичних конкурсах для керівників ЗДО і ЗЗСО, зокрема у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Директор: найкраща практика», започаткованому Службою та Цифровим видавництвом МЦФЕР, а також у міських конкурсах «Кращий керівник ЗДО і ЗЗСО» на базі департаментів освіти.

Результати дослідження. У процесі дослідження професійної готовності керівників ЗДО до управлінської діяльності було окреслено комплекс управлінських рис і професійно спрямованих здібностей і якостей, що мають забезпечувати керівнику здійснювати успішне управління закладом і складають його професійну готовність. Визначено, що ефективне формування професійної готовності до управлінської діяльності відбувається у кілька етапів: на першому пропонується співпраця керівників закладів дошкільної освіти із закладами вищої освіти у галузі професійної підготовки; на другому – отримання неформальної освіти за допомогою навчальних онлайн-платформ; на останньому – участь у професійних всеукраїнських і міських конкурсах для перевірки стану професійної готовності керівників ЗДО до управлінської діяльності.

Висновки. Проблема формування професійної готовності керівників ЗДО до управлінської діяльності дошкільної освіти може бути вирішена за допомогою післядипломної професійної підготовки. Для цього було визначено кілька етапів, на кожному з яких здійснюється розвиток відповідних управлінських рис і професійних здібностей і навичок, що згодом формують професійну готовність керівника ЗДО до управлінської діяльності.

Перспективи подальших розвідок. Наступним етапом наукових розвідок пропонуємо дослідження особливостей формування професійної готовності

керівників ЗДО до управлінської діяльності та проблем, що виникають у цьому процесі.

Список використаних джерел

1. Аніщук А. М. Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти : навч. посіб. для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с.
2. Базовий компонент дошкільної освіти (Державний стандарт дошкільної освіти) : затверджено наказом МОН України № 33 від 12.01.2021. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf
3. Бобир В. Г. Професійний розвиток керівника дошкільного навчального закладу. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти. Педагогіка*. 2016. № 2. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/pedagogika/2_2016/Бобир.pdf
4. Гаврилюк С., Борин Г. Формування професійної готовності майбутніх керівників закладів дошкільної освіти до управлінської діяльності. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*. 2023. № 3. С. 133–139.
5. Дудник Н. А. Професійна компетентність керівника сучасного закладу дошкільної освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 82. С. 41–45.
6. Мельник Н. І. Професійна підготовка дошкільних педагогів у країнах Західної Європи: теорія і практика: монографія. Умань : ФОП Жовтий О. О., 2016. 392 с.
7. Методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу у 2023/2024 н. р. у закладах дошкільної освіти. Додаток до листа МОН від 21.09.2023 № 1/12490-23. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/64e/462/3ba/64e4623bad9ac145595619.pdf>
8. 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. (категорія «Б»). 2020. № 3 (192). С. 11–14. URL: <http://isp.poiprpo.pl.ua/article/view/205899> (дата звернення: 22.12.2023).
9. Рибалко Л. С., Черновол-Ткаченко Р. І., Яцинік А. В. Теоретичні питання розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти : монографія. Харків : Основа, 2015. 112 с.
10. Типова програма підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти» : затверджено наказом МОН України від 29.11.2022 № 1068. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/510920__706307
11. Швардак М. В. Зміст та структура готовності майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2021. № 1 (339). С. 250–264.
12. Ponomarenko T. O., Harashchenko L. V. Formation of Managerial Skills of Current Educators of Preschool Education Institutions. *Psychology and pedagogy as sciences*

for the development of the cultural potential of modern society: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. P. 365–388.

References

1. Anishchuk, A. M. (2020). *Upravlinska diialnist v systemi doshkilnoi osvity [Management activity in the system of preschool education]: navchalnyi posibnyk dlia mahistriv spetsialnosti 012 Doshkilna osvita*. Nizhin: NSU named after M. Gogol. [in Ukrainian].
2. *Bazovyi komponent doshkilnoi osvity (Derzhavnyi standart doshkilnoi osvity) [Basic component of preschool education (State standard of preschool education)]: zatverdzheno nakazom MON Ukrainy № 33 vid 12.01.2021*. Retrieved from https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/12.01/Pro_novu_redaktsiyu%20Bazovoho%20komponenta%20doshkilnoyi%20osvity.pdf [in Ukrainian].
3. Bobyr, V. H. (2016). *Profesiinyi rozvytok kerivnyka doshkilnoho navchalnoho zakladu [Professional development of the head of a preschool educational institution]*. *Naukovyi visnyk Universytetu menezhmentu osvity. Pedagogika [Scientific Bulletin of the University of Management of Education. Pedagogy]*, 2. Retrieved from https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/pedagogika/2_2016/Bobir.pdf [in Ukrainian].
4. Havryliuk, S., & Boryn, H. (2023). *Formuvannia profesiinoi hotovnosti maibutnikh kerivnykiv zakladiv doshkilnoi osvity do upravlinskoj diialnosti [Formation of professional readiness of future heads of preschool education institutions for managerial activities]*. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu [Collection of scientific works of the Uman State Pedagogical University]*, 3, 133-139 [in Ukrainian].
5. Dudnyk, N. A. (2022). *Profesiina kompetentnist kerivnyka suchasnoho zakladu doshkilnoi osvity [Professional competence of the head of a modern preschool education institution]*. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh [Pedagogy of creative personality formation in higher and secondary schools]*, 82, 41-45 [in Ukrainian].
6. Melnyk, N. I. (2016). *Profesiina pidhotovka doshkilnykh pedahohiv u krainakh Zakhidnoi Ievropy: teoriia i praktyka [Professional training of preschool teachers in the countries of Western Europe: theory and practice]: monohrafiia*. Uman: FOP Zhovtyi O.O. [in Ukrainian].
7. *Metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii osvitnoho protsesu u 2023/2024 n. r. u zakladakh doshkilnoyi osvity [Methodological recommendations regarding the organization of the educational process in 2023/2024 in preschool education institutions]*. Dodatok do lysta MON vid 21.09.2023 № 1/12490-23. (2023). Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/64e/462/3ba/64e4623bad9ac145595619.pdf> [in Ukrainian].
8. Moskalyk, H. F. (2020). *Hotovnist kerivnyka zakladu osvity do samostiinoi finansovo-hospodarskoj 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 <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/205899> [in Ukrainian].

9. Rybalko, L. S., Chernovol-Tkachenko, R. I., & Iatsynik, A. V. (2015). *Teoretychni pytannia rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnykiv doshkilnykh navchalnykh zakladiv u systemi pislidyplomnoi osvity [Theoretical issues of development of organizational culture of heads of preschool educational institutions in the system of postgraduate education]: monohrafiia*. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].

10. *Typova prohrama pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv shchodo vprovadzhennia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu doshkilnoi osvity» [A typical program for improving the qualifications of pedagogical workers regarding the implementation of the professional standard "Head (director) of a preschool education institution"]*: zatverdzheno nakazom MON Ukrainy vid 29.11.2022 № 1068. (2022). Retrieved from https://zakononline.com.ua/documents/show/510920___706307 [in Ukrainian].

11. Shvardak, M. V. (2021). Zmist ta struktura hotovnosti maibutnikh kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednioi osvity do zastosuvannia tekhnolohii pedahohichnoho menedzhmentu [Content and structure of readiness of future heads of general secondary education institutions to use pedagogical management technologies]. *Visnyk LNU imeni Tarasa Shevchenka [Bulletin of Taras Shevchenko LNU]*, 1 (339), 250-264 [in Ukrainian].

12. Ponomarenko, T. O., & Harashchenko, L. V. (2022). Formation of Managerial Skills of Current Educators of Preschool Education Institutions. In *Psychology and pedagogy as sciences for the development of the cultural potential of modern society: scientific monograph* (pp. 365-388). Riga, Latvia: Baltija Publishing.

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 19.12.2023