

УДК 37.08

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-3\(216\)-20-27](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-3(216)-20-27)



СИМОНОВА НАТАЛЯ СЕРГІЇВНА,

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

Natalya Simonova,

Master's student, Classical Private University, Zaporizhzhia;
teacher-methodist, Kremenchuk Preschool Education Institution (nursery-kindergarten)
No 29 of the Kremenchuk City Council of Kremenchuk District of Poltava Region, Ukraine

E-mail: ya.natali49@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-6696-917X>

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВИТИ

А Проаналізовано специфіку формування управлінської культури керівника закладу дошкільної освіти (ЗДО). Доведено, що управлінська культура набуває цілісності у процесі професійної діяльності директора ЗДО, тривалого виконання управлінського циклу, розвиваючись від управлінської компетентності до рівня управлінського професіоналізму, завдяки самоосвіті та цілеспрямованому її вдосконаленню в системі післядипломної педагогічної освіти. Протягом багатьох років змінювався підхід як до управління в цілому, так і до менеджменту зокрема, незмінною залишається тенденція зростання значення менеджменту у процесі реалізації тактичних і стратегічних цілей ЗДО. Розглянуто особливості формування управлінської культури керівника ЗДО. Визначено поняття «культура» та «управлінська культура». Проаналізовано основні аспекти формування управлінської культури керівника ЗДО. Доведено, що сучасний керівник має володіти навичками стратегічного проектування. Розглянуто позитивні та негативні риси сучасного керівника ЗДО. Доведено, що управлінська культура керівника є найважливішим елементом удосконалення і розвитку сучасної освіти.

Ключові слова: дошкільна освіта; управління; управління дошкільною освітою; культура; менеджмент; керівник

FORMATION OF ADMINISTRATIVE CULTURE OF THE HEAD OF PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTION

S The specifics of the formation of the administrative culture of the head of preschool education institution are analyzed. It has been proven that administrative culture acquires integrity in the process of professional activity of the head of preschool education institution, long-term performance of the management cycle, developing from management competence to the level of management professionalism, thanks to self-education and its purposeful improvement in the system of postgraduate pedagogical education. Over the years, the approach to both management in general and in particular has changed, the trend of increasing the importance of management in the process of implementing the tactical and strategic goals of the preschool education institution remains unchanged. The article examines the peculiarities of the formation of the administrative culture of the head of preschool education institution. The concepts of "culture" and "administrative culture" are defined. The main aspects of the formation of the administrative culture of the head of preschool education institution are analyzed. It has been proven that a modern head of preschool education institution must possess strategic planning skills. The positive and negative features of the modern head of preschool education institution are considered. It has been proven that the administrative culture of the head is the most important element of improvement and development of modern education.

Keywords: preschool education; management; management of preschool education; culture; management; head

Актуальність проблеми зумовлено тим, що нині затребуваний такий керівник, який орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в управлінській діяльності, володіє різноманітними сучасними методиками, технологіями та засобами менеджменту, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в досить складних умовах функціонування сучасного українського суспільства. Але в той же час, як показують результати аналізу управлінської діяльності різних керівників в українському суспільстві, спостерігаються

тенденції зростання кількості таких керівників, які мають недостатню підготовленість до управлінської діяльності, слабкі знання сучасних технологій і засобів управління у різних сферах українського суспільства, а також з недостатньою сформованістю управлінської компетентності та культури у процесі набуття професійної освіти.

Аналіз попередніх досліджень. Теорія управління дошкільної освіти спирається на загальну теорію соціального управління, основи якого розкрили С. Андрейчук, П. Вишневський, В. Мануйленко, В. Олійник, І. Трегубенко та ін. Загальні питання управління соціальними

організаціями розглядали Р. Акофф, М. Альберт, А. Наумов, Г. Кунц, С. О'Доннел, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін. Загальні проблеми управління освітнім закладом висвітлено в працях Н. Білик, Г. Єльникової, І. Корнилової, В. Паламарчук, В. Пінчука, О. Попової, М. Поташника, В. Сергієвського, Ю. Таран, В. Шукшунова, А. Чернюк, Є. Хрикова, А. Хуторського, Н. Юсуфбекової та ін. Дослідження управлінської культури висвітлено в наукових працях В. Гладкова, Л. Даниленко, Л. Васильченко, І. Жерносека, Л. Калініної, П. Мілютіна, С. Королюк, М. Лапшина, В. Маслова, В. Мельника, Н. Островерхова, Є. Павлютенкова та інших напрацюваннях і публікаціях. Зазначимо, що у науково-педагогічній літературі накопичено значний досвід досліджень та описів особливостей формування професійної та педагогічної культури. Насамперед, це праці Є. Бондаревської, О. Гармаша, І. Зязюна, І. Ісаєва, В. Сластьоніна та ін.

Виділення невіршених раніше частин проблеми.

Насамперед, зміни, які відбуваються в Україні, потребують освоєння нових моделей управління, прилучення управлінців до світового досвіду та культури менеджменту.

А. Аніщук зазначає, що «перетворення та розвиток системи дошкільної освіти в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління всіма її ланками. Реалізація нових підходів до освітнього процесу в закладах дошкільної освіти (ЗДО) має розпочинатися зі змін в управлінській діяльності. І саме наукове обґрунтування та впровадження інноваційних моделей управління є одним зі шляхів адміністративної реформи в освіті [1, с. 5].

Масштабні і багато в чому історично суперечливі перетворення середовища в Україні викликали активний інтерес до проблеми підвищення рівня культури та управління. Ефективне управління людськими ресурсами, формування управлінської культури визначають ринкову стійкість ЗДО, успішність її функціонування, а також перспективи стратегічного розвитку. Зазначимо, що теоретична база щодо управлінської культури розроблена недостатньо, а це спонукає людей до прогресивної креативної діяльності у сфері управління. Фахові знання з формування управлінської культури дають можливість сучасним керівникам виявити причини і можливі наслідки управлінських рішень.

Мета статті: розкрити специфіку формування управлінської культури керівника закладу дошкільної освіти. Проаналізувати основні аспекти формування управлінської культури керівника освітнього закладу. Визначити позитивні та негативні риси сучасного керівника ЗДО.

Викладення основного матеріалу. В умовах змін в Україні відбувається процес децентралізації, передавання повноважень органам місцевого самоврядування, утворення опорних закладів освіти та їх філій. Управління закладами освіти зазнає значних змін: утверджується демократизація управління, формуються інноваційні управлінські компетентності, оновлюються управлінські функції.

Визначено управлінські функції: переважають не лише класичні, такі, як-от: планування, організація, контроль, мотивація, а й модернізовані (осучаснені). Організаційно-педагогічні та економічні засади функціонування опорних закладів дошкільної освіти як центрів управління в умовах децентралізації включають такі функції: прогностичну, стратегічного планування, контроль-аналітичну, представницьку, експертно-консультативну тощо.

Сенс управління полягає в тому, що керівник відіграє величезну роль у працездатності колективу, його здатності відповідати на «зовнішні виклики». Тому сучасний керівник ЗДО має володіти навичками стратегічного проєктування; системного моделювання процесів, що відбуваються в установі; навичками організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій у педагогічному колективі. Він має забезпечувати цілеспрямованість і організованість спільної для досягнення спільних позитивних результатів; має володіти певними навичками менеджменту, знати і розуміти, що відбувається у державі та суспільстві, знати про всі зміни законодавства у сфері освіти.

Важлива роль керівника у формуванні культури організації є ключовою і визначається важливими функціями та відповідальністю. Керівник виступає не лише як основний носій цінностей та ідеалів, але й активно впливає на сприйняття та розвиток культури в колективі.

Ось деякі аспекти ролі директора у формуванні культури:

1. **Визначення цінностей.** Усталення цілей: керівник визначає стратегічні цілі дошкільного закладу та визначає, які цінності підтримують їх досягнення. Формулює чітку та стимулювальну ціль, яка відображає бажану орієнтацію.

2. **Визначення поведінки та етики.** Особистий приклад: керівник виступає в ролі моделі для інших, демонструючи очікувані стандарти поведінки та етичні принципи. Створення етичних норм: встановлення правил і принципів, які визначають, що вважається прийнятним в освітньому середовищі.

3. **Керування змінами.** Заохочення інновацій: сприяє створенню атмосфери, де нововведення та ініціатива підтримуються та заохочуються. Підтримка змін: допомагає працівникам адаптуватися до змін, створюючи позитивний настрій і сприяючи розвитку атмосфери.

4. **Розвиток лідерів.** Підтримка розвитку працівників: сприяє розвитку та навчанню педагогів, створюючи умови для професійного росту. Дотримання принципів лідерства: виявлення та розвиток потенційних лідерів для передавання цінностей і відомостей.

5. **Створення командної культури.** Сприяння співпраці: створює умови для ефективної комунікації та взаємодії між членами команди. Сприяння відкритості: розвиває атмосферу, у якій працівники можуть вільно ділитися ідеями та висловлювати свої думки.

6. **Взаємодія зі співробітниками.** Слухання та взаємодія: забезпечує активний обмін інформацією та залучення співробітників у процес прийняття рішень. Підтримка

та вдячність: визнає успіхи та внесок співробітників, зміцнюючи почуття власної цінності.

7. *Моніторинг та оцінка культури.* Аналіз освітнього середовища: спостерігає за динамікою та ефективністю культури, вносячи зміни при необхідності. Оцінка задоволеності: здійснює регулярну оцінку задоволеності працівників і вносить корективи для підтримки позитивного освітнього середовища.

Роль керівника у формуванні культури визначається не лише словами, але й прикладною діяльністю та особистим прикладом. Наприклад, Г. Кравченко визначає фактори, що впливають на формування компетентності менеджера освіти: уміння поставити себе на місце іншого, вміння керувати своїми емоціями, вміння мотивувати на результативну роботу і творчий розвиток, уміння будувати взаємини, наявність відповідних особистісних якостей, уміння бачити головне, об'єктивність оцінювання результативності роботи співпрацівників, уміння планувати й передбачати результати своєї роботи, моральне обличчя керівника, уміння спілкуватися з людьми, вміння створювати сприятливий клімат у колективі, вміння вчити й учитися, знання теоретичних основ управління, знання сучасних технологій управління, знання психолого-педагогічних основ управління [7, с. 233].

Отже, враховуючи всі вищезазначені риси сучасного керівника ЗДО, можна зазначити, що в освіті складається особливий специфічний менеджмент, який зводить до купи поняття «директор» і «менеджер» в освіті. При цьому важливо відзначити, що за умов, коли освітні установи стають різноманітнішими, відкритішими і гнучкішими, змінюються зміст, форми і методи роботи освітньої установи, необхідна система підготовки, яка повною мірою сприяє реалізації творчого потенціалу особистості майбутнього керівника.

Конкретний зміст і структура управлінської культури визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника. Зміст управлінської культури керівників складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації.

С. Корольок розглядає модель професійної культури керівника освітнього закладу та її основні складники; впровадження Концепції «Нова українська школа»; особливості та шляхи розвитку професійної культури керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. Вона зазначає, що розроблення моделі розвитку професійної культури керівника ЗЗСО сприятиме розв'язанню таких питань: усвідомлення керівником власного рівня сформованості професійної культури та його впливу на розвиток закладу, особистого професійного зростання; спрямування самоосвітньої діяльності керівника; формування гнучких навчальних планів і програм; діагностування рівня сформованості професійної

культури керівника; застосування індивідуального підходу в освітньому процесі; розвиток професійної культури керівників у системі післядипломної освіти за її основними структурними компонентами [6].

Отже, управлінська культура становить собою складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, праксеологічного, контрольо-оцінювального та суб'єктного складників. Рівень розвиненості цих складників відображає функціональну надійність управлінської культури конкретного керівника та адекватно забезпечує виконання поставлених перед ним управлінських завдань.

Зміст управлінської культури виявляється в таких основних характеристиках: стилі управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації; цілях, цінностях і традиціях в управлінській діяльності суб'єктів управління; раціональній організації управлінської діяльності всіх суб'єктів управління в організації: чіткість, узгодженість, послідовність і дотримання службових і морально-етичних норм міжсуб'єктної взаємодії; організаційній культурі в установі (закладі); автоматизації та інформатизації процесу управління в організації; особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті і відповідальності членів колективу організації; методиці проведення різноманітних нарад та їх управлінській ефективності; загальному позитивному морально-психологічному кліматі в організації та управлінських структурах.

У сучасному світі, де технології стають все доступнішими, вони широко використовуються в різних сферах життя, їх роль у дошкільній освіті стає значущою. Інформаційні технології в менеджменті дошкільної освіти допомагають покращувати організацію та проведення освітнього процесу, сприяють підвищенню ефективності роботи педагогічних колективів і забезпечують комунікацію з батьками.

Конкретний зміст і структура управлінської культури визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника. Зміст управлінської культури керівників складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації. Структура управлінської культури: система знань про управління як об'єкт професійної діяльності та процес; система знань про систему управління, форми, методи, технології і засоби управлінської діяльності в конкретній сфері; система практичних навичок, умінь і здатностей управлінської діяльності в конкретній професійній сфері, зовнішнім виявом якої є певний стиль управлінської діяльності; управлінська компетентність як основа управлінської культури; управлінське мислення як психологічний засіб актуалізації управлінської культури; цінності управлінської діяльності.

Стратегією формування управлінської культури керівників дошкільної освіти є утворення цілісної, інтегративної,

складної за змістом якості особистості, що розглядається як сукупність компонентів: ціннісно-мотиваційного (ціннісних орієнтацій і мотивів управлінської діяльності); когнітивно-діяльнісного (управлінських знань, умінь, навичок) та особистісного (особистісно-професійних якостей керівника, що зумовлюють характер його стосунків, особливості стилю управління колективом ЗДО, управлінську креативність).

Аналізуючи процес управлінської діяльності з точки зору визначення критеріїв інформаційної культури керівника, О. Гуменний визначив два підходи.

Перший базується на аналізі управлінської діяльності у контексті функцій керування. Необхідно дослідити прояв інформаційної культури в процесі створення системи інформаційного забезпечення внутрішньозакладним управлінням. Даний вибір обумовлений такими міркуваннями: для створення інформаційної моделі закладу професійної (професійно-технічної), фахової передвищої (коледжі, технікуми) та вищої освіти на даний момент чи на перспективу зумовити умови та етапи реалізації цієї моделі, тобто прийняти рішення по її вдосконаленню. Для цього керівнику необхідно ретельно вивчити та проаналізувати інформацію про стан керованого об'єкта. Процес прийняття рішення організовується через систему методів впливу на педагогічний колектив, здобувачів освіти, батьків – на основі зворотного зв'язку (контролю за ходом виконання розпоряджень, рішень) [5].

За Т. Пономаренко, формування управлінської культури керівників дошкільної освіти забезпечується впровадженням у різних ланках неперервної педагогічної освіти (університетській, післядипломній, самоосвітній) цілісної, багаторівневої, багатоконпонентної системи, що складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів: цілепрогностичного – він визначає ієрархію стратегічних, проміжних і тактичних цілей на кожному з етапів формування управлінської культури; змістовно-контекстного, який висвітлює особливості змісту формування управлінської культури в процесі університетської освіти і в умовах післядипломної педагогічної освіти в межах курсової підготовки керівників дошкільної освіти та через різноманітні форми самоосвіти; операційно-діяльнісного компонента, пов'язаного з поетапним впровадженням технології педагогічного менеджменту на засадах інтерактивного навчання; рефлексивно-оцінювального, спрямованого на визначення результативності сформованості управлінської культури керівників дошкільної освіти, їх залучення до професійної рефлексії (самопостереження, самопізнання, самоаналізу, самооцінювання), мотивацію до професійного зростання та вдосконалення [9].

Слово «культура» (від лат. cultura) буквально означає виховання, освіту, розвиток. У широкому сенсі термін «управлінська культура» вживається для характеристики організаційно-технічних умов і традицій управління, професійного і морального розвитку керівника. У вузькому значенні культура управлінської праці може трактуватися як службова етика керівника. Управлінська

культура – це досить глибоке явище, яке не завжди лежить на поверхні. У зарубіжній і вітчизняній літературі існує безліч підходів до розуміння даного явища. Потрібно визначити управлінську культуру, стосовно суб'єкта управління як «високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дозволяє вирішувати професійні завдання у сфері соціального управління з високим ступенем ефективності та стабільності».

Формування управлінської культури керівників дошкільної освіти здійснювалося на засадах положень стосовно того, що: ефективність становлення досліджуваної якості забезпечується впровадженням відповідної багатоконпонентної системи в університетській (спеціалітет – магістратура) та післядипломній (курсознавча підготовка, міжкурсна робота, самоосвітня діяльність) ланках неперервної педагогічної освіти; зміст формування управлінської культури керівників дошкільної освіти має бути зорієнтованим на становлення ціннісно-мотиваційного, когнітивно-діяльнісного, особистісного її компонентів, що в кожній ланці неперервної педагогічної освіти (університетській, післядипломній, самоосвітній) набуває відповідної конкретизації; результативність системи формування управлінської культури керівників дошкільної освіти забезпечується поетапною реалізацією технології педагогічного менеджменту, що в ланках університетської та післядипломної освіти має свої специфічні засоби, форми й методи; педагогічними умовами реалізації технології педагогічного менеджменту є: суб'єкт-суб'єктна взаємодія учасників освітнього процесу; використання інтерактивних форм і методів навчальної діяльності; андрагогічні засади формування управлінської культури чинних керівників дошкільної освіти. Формування управлінської культури майбутніх керівників дошкільної освіти відбувається на початковому (спеціалітет) і завершальному (магістратура) рівнях університетської освіти, кожний з яких включає три взаємопов'язані етапи: пропедевтично-прогностувальний; курсовий; рефлексивно-корекційний. Реалізація цих етапів здійснюється на засадах впровадження технології педагогічного менеджменту, який на кожному з означених етапів навчання набуває специфічного змісту.

Формування досліджуваної якості здійснюється на підґрунті впровадження технології педагогічного менеджменту, використання активних та інтерактивних форм і методів навчально-виховної діяльності, самостійної й індивідуальної роботи студентів протягом курсового навчання. Аналізується динаміка формування цілісної управлінської культури, особливості розвитку її компонентів. Вивчається створений творчий методичний «продукт» у формі портфоліо. Здійснюється презентація результатів курсового навчання. Окреслюється кореляція між виконаною навчальною роботою й одержаними результатами. Визначається стратегія подальшого управлінсько-професійного вдосконалення.

В умовах післядипломної педагогічної освіти змодельована система формування управлінської культури

чинних керівників дошкільної освіти реалізується на чотирьох взаємопов'язаних етапах (пропедевтично-прогнозувальному, курсовому, міжкурсовому, рефлексивно-корекційному) на засадах упровадження технології педагогічного менеджменту, який набуває на кожному з означених етапів навчання специфічного змісту.

Модель формування управлінської культури у керівника дошкільного навчального закладу містить такі складники (за Г. Кравченко) [8]: завдання, які вирішує керівник у своїй діяльності; зміст основних функцій управління та посадові вимоги до керівника; особистісний портрет керівника (темперамент, вольові якості, риси характеру, інтелектуальні здібності); рівень професійної підготовки (яку освіту здобув, коли, який досвід педагогічної діяльності); здатність взаємодіяти в соціумі тощо.

Оскільки керівники безпосередньо реалізують реформи, що здійснюються в освіті, вони мають забезпечити гнучкість у засвоєнні нової педагогічної ідеї та її впровадженні, презентувати власний досвід діяльності, апробувати його на всіх рівнях, мати відповідний зовнішній вигляд, рівень культури, демонструвати комунікативні вміння, лояльність до установи, володіння техніками ділового спілкування, відповідати демократичному стилю взаємодії з учнями та батьками, колегами, установами тощо.

Щорічно у ПАНО ім. М. В. Остроградського проводиться Всеукраїнська наукова онлайн-конференція з міжнародною участю «Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації неперервної освіти [3], до якої долучаються керівники закладів дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійної (професійно-технічної), післядипломної педагогічної, неперервної, вищої освіти. У цьому напрямі мережева взаємодія є інструментом ефективного позиціонування шкіл новаторства в освітньому просторі, засобом підвищення професійної компетентності педагогів, які володіють знаннями своєї галузі й поповнюють їх шляхом самоосвіти, самореалізації, мобільності, здатних застосовувати інноваційні технології [3]. Також Н. Білик підкреслює, що від медіаграмотності та медіакультури керівника закладу загальної середньої освіти залежить управлінський аспект у реаліях сьогодення [2]; дослідниця звертає увагу на те, що управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти впливає на створенні умов для інклюзивного навчання [4].

Формування культури в організації є складним і багатогранним процесом, який визначається численними факторами та аспектами.

Нижче подано ключові аспекти, які впливають на формування культури:

Лідерство. Тип лідерства: стиль керівництва, що використовується керівником, має значний вплив на культуру. Лідер, що висуває та підтримує конкретні цінності, сприяє їх впровадженню в організації.

Цінності та вірування. Якісні цінності: цінності, що визначають, що є важливим та чого потрібно досягати

в організації, формують її культуру. Спільні вірування: розуміння та спільний підхід до ключових понять і принципів, які є основою організаційної культури.

Комунікація. Відкритість і прозорість: сприяє створенню сприятливого середовища для обміну інформацією та висловлення ідей. Зворотний зв'язок: забезпечує можливість працівникам висловлювати свої думки та відчуття щодо культури та управління.

Практики та процедури. Системи винагород: визначають, як організація оцінює та винагороджує своїх працівників, що визначає основні цінності. Процедури найму та розвитку: впливають на те, як вибираються та навчаються нові члени команди.

Організаційна структура. Гнучкість та горизонтальність: гнучка структура може підтримувати відкритіший і колективний підхід, що сприяє формуванню культури співпраці.

Ритуали та символи. Організаційні обряди: спеціальні події та церемонії, що підтримують і відзначають важливі моменти та цінності організації. Символіка та логотипи: візуальні елементи, що відображають цінності та ідентичність організації.

Психосоціальна атмосфера. Емоційний клімат: сприяє створенню приязної та підтримувальної атмосфери в колективі. Толерантність і різноманіття: ставлення до різниці в думках і прийняття різноманітності в організації.

Ці аспекти взаємодіють і взаємопоеднуються, формуючи основу організаційної культури. Осмислюючи поняття функціональної компетентності керівника закладу дошкільної освіти (за О. Сорокою), визначаємо основні ключові компетенції: методологічні (передбачають знання теорії управлінської діяльності, філософії освіти, сучасних практик діяльності навчальних закладів); нормативні (знання освітніх нормативно-правових документів); змістові (знання змісту освіти, діяльності кожного працівника школи; орієнтування у змісті освітніх реформ); управлінські (застосування педагогічного досвіду на практиці, виконання всіх функцій управлінської діяльності, вміння застосовувати особистісні якості для конструктивного впливу на діяльність колективу); педагогічні (знання теорії дидактики та виховання, педагогічний досвід); психологічні (знання з вікової, педагогічної, соціальної, гендерної психології, конфліктології, психології менеджменту); соціально-правові (розуміння законів суспільної взаємодії, норм правових стосунків); фінансово-економічні (здатність керівника здійснювати господарську діяльність закладу, прогнозувати перспективний план розвитку закладу, здійснювати контроль за фінансово-економічними обрахунками тощо) [10].

Важливим аспектом у створенні моделі керівника закладу освіти є врахування його особистісних якостей. Розподілимо їх за групами: психологічні (прагнення до лідерства, здатність здійснювати управлінську діяльність, готовність до виправданого ризику, комбінаторно-прогностичний тип мислення, стресостійкість, інтуїтивність, гнучкість, адаптивність, мобільність тощо); інтелектуальні

(прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до прийняття нових ідей, масштабність мислення, інформативність, здатність до самоаналізу, вміння приймати рішення тощо); професійні (вміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, заохочувати персонал за гарну роботу, конструктивно критикувати, приймати нестандартні управлінські рішення, ефективно розподіляти завдання та визначати оптимальний час на їх виконання, діловитість, ініціативність, підприємливість тощо); соціальні (вміння врахувати політичні наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості, толерантність, неконфліктність, посередництво, вміння заохочувати працівників до творчої результативної діяльності, відповідальність тощо). Як основні форми підготовки керівників закладів освіти розглядаємо лекції, лекції із групою шуму, наради-навчання, практичні заняття, екскурсії, вивчення передового педагогічного досвіду, самоосвіту, семінари, анкетування, діагностування, проєкту діяльність, круглі столи, науково-практичні конференції, диспути, звіти, самоаналіз діяльності, консультування, участь у фахових конкурсах, навчання у школі резерву керівних кадрів, майстер-класи, проведення методичного дня у закладі тощо. Традиційним є висвітлення результатів діяльності керівників закладів освіти у засобах масової інформації (місцеве телебачення, газети, журнали). Забезпечення фахової підтримки директорів міським методичним кабінетом сприяє здійсненню діалогу між колективами педагогічних працівників та управлінням освіти і науки, створенню іміджу керівників і закладів освіти, результативності діяльності всієї освітньої системи.

Керівники ЗДО стикаються з численними викликами у формуванні та управлінні управлінською культурою. Сучасні тенденції та вимоги до дошкільних установ визначають специфічні аспекти, які потребують уваги керівників. Ось деякі з основних викликів:

1. *Адаптація до змін усталених стереотипів.* Виклик: зміна підходів у дошкільній освіті та адаптація до сучасних методів. Стратегія: стимулювання педагогів до навчання та застосування нових методів, організація навчальних семінарів і тренінгів.

2. *Ефективна робота з батьками та спільнотою.* Виклик: забезпечення ефективного взаємодії з батьками та залучення їх до життя закладу освіти. Стратегія: організація зустрічей, консультацій і заходів, які сприяють взаємодії між батьками та педагогічним колективом.

3. *Фінансові виклики.* Виклик: обмежений бюджет і нестабільність фінансування. Стратегія: ефективне управління ресурсами, залучення додаткового фінансування, розроблення ефективних фінансових стратегій.

4. *Розвиток педагогічного персоналу.* Виклик: забезпечення постійного розвитку та підвищення кваліфікації вчителів. Стратегія: систематичні програми навчання та тренінгів, підтримка вчителів у професійному зростанні.

5. *Забезпечення безпеки та захисту дітей.* Виклик: забезпечення безпеки та захисту дітей в умовах сучасного

безпечного середовища. Стратегія: розробка та впровадження ефективних заходів безпеки, співпраця з батьками та громадою, навчання персоналу правилам захисту дітей.

6. *Використання сучасних технологій.* Виклик: інтеграція сучасних технологій в освітній процес. Стратегія: навчання педагогічного персоналу використанню технологій, створення відповідної інфраструктури та забезпечення доступу до сучасних засобів.

7. *Робота з інклюзивною освітою.* Виклик: забезпечення доступу та врахування потреб дітей з особливими потребами. Стратегія: розвиток інклюзивних програм, підготовка педагогічного персоналу до роботи з різноманітністю.

8. *Урахування культурної різноманітності.* Виклик: співпраця з дітьми різних культур і забезпечення адаптації до різних підходів. Стратегія: проведення міжкультурних заходів, навчання педагогічного персоналу культурній компетентності.

9. *Ментальне здоров'я педагогічного колективу.* Виклик: збереження психічного здоров'я та підтримка психологічного комфорту в колективі. Стратегія: забезпечення психологічної підтримки, проведення тренінгів щодо стресових ситуацій та емоційного благополуччя.

Адаптація до названих вище викликів вимагає від керівників закладів дошкільної освіти не тільки стратегічного мислення, але й гнучкості, лідерських навичок та вміння співпрацювати зі всією громадою закладу.

За результатами нашого дослідження щодо формування управлінської культури керівника ЗДО була розроблена модель керівника закладу дошкільної освіти, яка практично апробується в Кременчуцькому закладі дошкільної освіти (ясла-садок) №29 Кременчуцької міської ради Кременчуцького району Полтавської області (рис. 1).

Висновок. Отже, формування управлінської культури у керівника закладу дошкільної освіти відбувається, у першу чергу, завдяки постійному вдосконаленню професійно-особистісних якостей, акцентуванню уваги на ціннісних і світоглядних аспектах професійної культури педагога. Розвиток і вдосконалення управлінської культури в ЗДО є важливим завданням для забезпечення ефективного функціонування та покращення якості освітнього процесу. Реалізація всіх перспектив вимагатиме не тільки волі та наполегливості, але й постійного вдосконалення стратегій та гнучкості у вирішенні викликів, які можуть виникнути під час розвитку управлінської культури в закладі освіти.

Управління ЗДО має відповідати демократичним змінам в українському суспільстві; бути зорієнтованим на мобільну адаптацію до змін у державі та суспільстві; відповідати запитам ринка освітніх послуг. Такий стан справ вимагає з боку керівників ЗДО постійного підвищення управлінської культури, вивчення інноваційного теоретичного і практичного досвіду управління у сфері освіти, а також розвитку вмінь і навичок менеджменту та маркетингу у сфері дошкільної освіти. В управлінській

МОДЕЛЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОГО ОСВІТИ

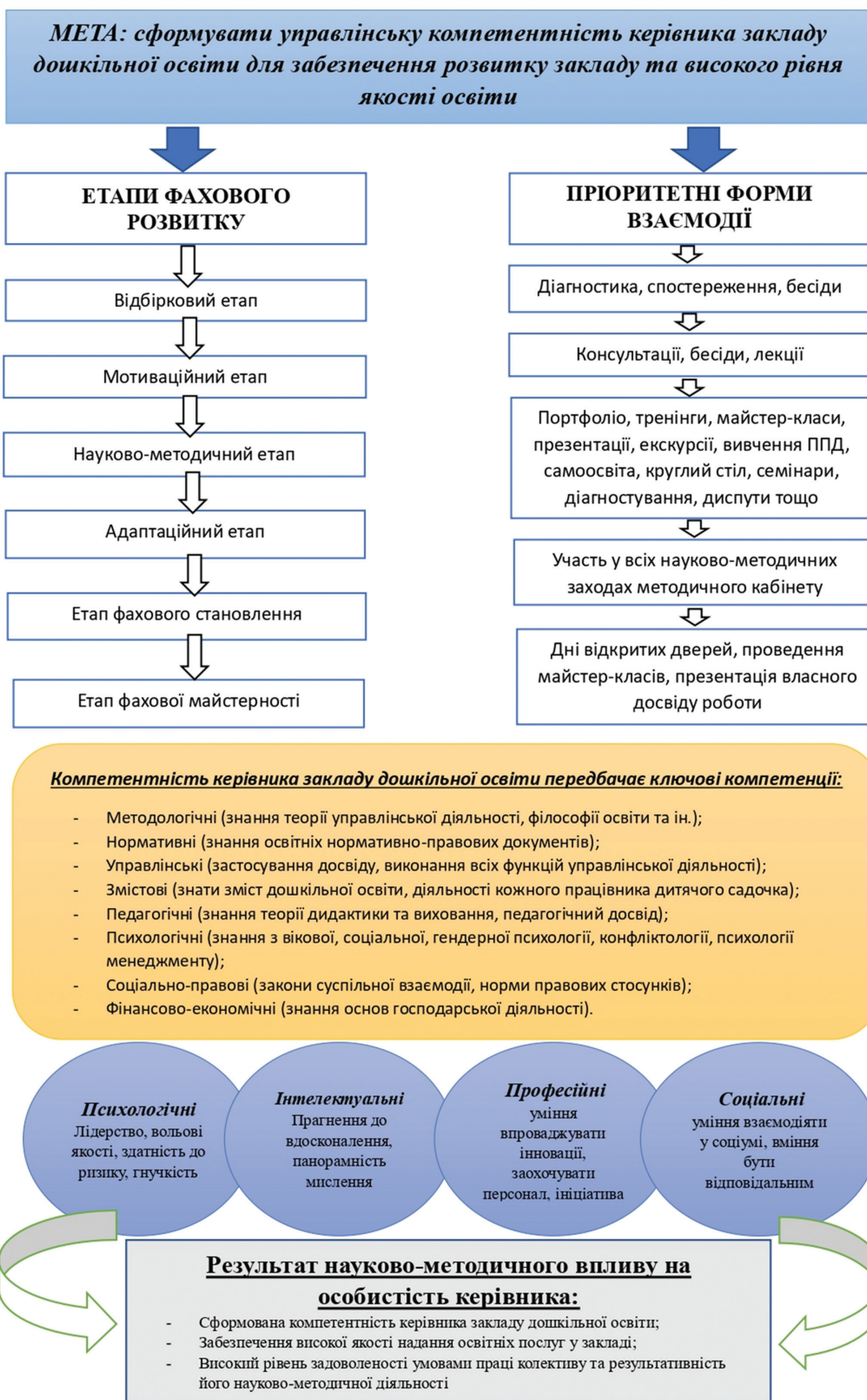


Рис. 1. Модель керівника закладу дошкільної освіти (зроблено автором)

культури особливе значення має раціональна основа, сучасні знання, сучасні концепції, інформаційні технології. Без сучасних знань основ управління не можна реорганізувати суспільство, а також грамотно здійснювати державне регулювання.

Для того, щоб якість управління постійно підвищувалася, необхідно враховувати особливості формування управлінської культури керівника закладу дошкільної освіти.

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. URL: <http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/2699/1.pdf>
2. Білик Н. І. Від медіаграмотності до медіакультури керівника закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект у реаліях сьогодення. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2023. № 16 (31). С. 103–109. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-11) URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/587>
3. Білик Н. І. Неперервність як провідний примус розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів (тез доповідей) 2-го Міжнародного наукового форуму / [за заг. ред. Г. В. Єльнікової ; ред. кол.: О. Л. Ануфрієва, Л. О. Бачієва, В. М. Гладкова, З. В. Рябова; упоряд. Я. Й. Васильченко]. Київ; Харків; Запоріжжя, 2023. С. 103–109. URL: [Білик Неперервність ФОРУМ_тези_друк_сайт_2023.pdf](https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/587)
4. Білик Н. І. Управлінська компетентність керівника ЗЗСО у створенні умов для інклюзивного навчання. *Імідж сучасного педагога*: електрон. наук. фак. журн. 2023. № 6 (213). С. 58–66. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-58-66](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-58-66). URL: <http://isp.poiippo.pl.ua/article/view/290731/284855>
5. Гуменний О. Д. Розвиток інформаційної культури керівників та педагогічних закладів освіти : спецкурс для слухачів дистанційної форми навчання в системі післядипломної освіти. Київ : УВУПО, 2020. 70 с.
6. Королюк С. В. Розвиток професійної культури керівника освітнього закладу в системі післядипломної освіти. *Імідж сучасного педагога*: електрон. наук. фак. журн. 2019. № 3 (186). С. 30–34. URL: <http://isp.poiippo.pl.ua/article/view/168065>
7. Кравченко Г. Ю. Розвиток управлінської компетентності кадрового резерву керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 16: Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики*. 2011. Вип. 14. С. 230–235.
8. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Вчені записки. Харківський інститут управління*. 2012. Т. 29. С. 380–387.
9. Пономаренко Т. О. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури керівників дошкільної освіти. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN26/13.pdf>
10. Сорока О. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150-156.pdf

References

1. Anishchuk, A. M. (2020). *Upravlinska diialnist v systemi doshkilnoi osvity [Management activity in the preschool education system]: navch. posib. dlia mahistriv spetsialnosti 012 Doshkilna osvita*. Nizhyn: NDU im. M. Hoholia. Retrieved from <http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/2699/1.pdf> [in Ukrainian].

2. Bilyk, N. (2023). Vid mediahramotnosti do mediakultury kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity: upravlinskiy aspekt u realiakh sohodennia [From media literacy to media culture of the head of a general secondary education institution: management aspect in today's realities]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Pedahohika [Adaptive management: theory and practice. Pedagogy]*, 16 (31), 103-109. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-11). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/587> [in Ukrainian].
3. Bilyk, N. I. (2023). Neperernvist yak providnyi prymus rozvytku upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka zakladu osvity [Continuity as a leading force in the development of managerial competence of the head of an educational institution]. In H. V. Yelnykova (Ed.), *Adaptyvni protsesy v osviti [Adaptive processes in education]: zb. materialiv (tez dopovidei) 2-ho Mizhnar. naukovoï forumu* (pp. 103-109). Kyiv; Kharkiv; Zaporizhzhia. Retrieved from [Bilyk Neperernvist FORUM_tезy_druk_sait_2023.pdf](https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/587) [in Ukrainian].
4. Bilyk, N. I. (2023). Upravlinska kompetentnist kerivnyka ZZSO u stvorenni umov dlia inkluzyvnoho navchannia [Managerial competence of the head of ZZSO in creating conditions for inclusive education]. *Imidzh suchasnoho pedahoha [The image of a modern teacher]*, 6 (213). DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-58-66](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-58-66). Retrieved from <http://isp.poiippo.pl.ua/article/view/290731/284855> [in Ukrainian].
5. Humennyi, O. D. (2020). *Rozvytok informatsiinoï kultury kerivnykiv ta pedahohichnykh zakladiv osvity [Development of information culture of managers and pedagogical institutions of education]: spetskurs dlia slukhachiv dystantsiinoï formy navchannia v systemi pislidyplomnoï osvity*. Kyiv: UVUPO [in Ukrainian].
6. Koroliuk, S. V. (2019). Rozvytok profesiinoï kultury kerivnyka osvithnoho zakladu v systemi pislidyplomnoï osvity [Development of the professional culture of the head of an educational institution in the system of postgraduate education]. *Imidzh suchasnoho pedahoha [The image of a modern teacher]*, 3 (186), 30-34. Retrieved from <http://isp.poiippo.pl.ua/article/view/168065> [in Ukrainian].
7. Kravchenko, H. Yu. (2011). Rozvytok upravlinskoï kompetentnosti kadrovoho rezervu kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu v umovakh pislidyplomnoï pedahohichnoï osvity [Development of the managerial competence of the personnel reserve of the head of a comprehensive educational institution in the conditions of postgraduate pedagogical education]. *Naukovyi chasopys NPU im. M. P. Drahomanova. Serii 16: Tvorcha osobystist uchytelia: problemy teorii i praktyky [Scientific journal of the NPU named after M. P. Drahomanov. Series 16: Creative personality of the teacher: problems of theory and practice]*, 14, 230-235 [in Ukrainian].
8. Kravchenko, H. Yu. (2012). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka navchalnoho zakladu v umovakh pislidyplomnoï pedahohichnoï osvity [Formation of managerial competence of the head of the educational institution in the conditions of postgraduate pedagogical education]. *Vcheni zapysky. Kharkivskiyi instytut upravlinnia [Scholarly notes. Kharkiv Institute of Management]*, 29, 380-387 [in Ukrainian].
9. Ponomarenko, T. O. *Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia upravlinskoï kultury kerivnykiv doshkilnoi osvity [Theoretical and methodological foundations of the formation of management culture of preschool education leaders]*. Retrieved from <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN26/13.pdf> [in Ukrainian].
10. Soroka, O. *Model funktsionalnoi kompetentnosti kerivnyka suchasnoho navchalno-vykhovnoho zakladu [Model of functional competence of the head of a modern educational institution]*. Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150-156.pdf [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 21.05.2024