

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

На правах рукопису

**БОЛЬШУКІНА АЛІНА ВЯЧЕСЛАВІВНА**

УДК 37.07:005.3

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО  
ЗАКЛАДУ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата педагогічних наук

Науковий керівник  
Рябова Зоя Вікторівна  
доктор педагогічних наук, професор

Київ – 2015

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ У ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ</b> .....	13
1.1 Теоретичний аналіз управління розвитком дошкільного навчального закладу .....	13
1.2 Особливості управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах .....	36
1.3 Нормативно-правове забезпечення діяльності дошкільних навчальних закладів і сучасний стан управління ними .....	58
Висновки до першого розділу .....	77
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ</b> .....	83
2.1 Сутнісна характеристика та основні засади моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах .....	83
2.2 Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах .....	100
2.3 Технологія використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах .....	119
Висновки до другого розділу .....	140
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ</b> .....	145



	3
3.1 Організація експериментальної перевірки .....	145
3.2 Результати експериментальної перевірки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах .....	160
3.3 Методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах .....	207
Висновки до третього розділу .....	217
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	222
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	229
<b>ДОДАТКИ</b> .....	253

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Інтенсивні, кардинальні перетворення, що відбуваються в житті суспільства, вимагають певних змін у системі освіти, у тому числі й дошкільної, яка завжди виконувала й виконує важливе соціальне замовлення суспільства щодо розвитку, виховання та навчання дитини, формування її життєвої компетентності. У Законі України «Про дошкільну освіту» зазначається, що дошкільна освіта є обов'язковою первинною складовою частиною системи безперервної освіти країни. Держава визнає пріоритетну роль дошкільної освіти та створює належні умови для її здобуття. Забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту, відповідно до нормативних документів, дошкільний навчальний заклад, керівництво яким здійснює його директор (завідувач). Він є ключовою фігурою в процесі управління закладом. В умовах сьогодення перед ним стоять складні завдання щодо забезпечення функціонування та розвитку ДНЗ.

Дошкільний навчальний заклад (ДНЗ) – це відкрита соціально-педагогічна система, яка постійно змінюється. Зміни в такій системі можуть бути як позитивні, що сприяють прогресу так і негативні, які призводять систему до регресу. Позитивні зміни відбуваються завдяки цілеспрямованого впливу на діяльність ДНЗ.

Процес управління в дошкільному навчальному закладі, як і в будь-якій соціально-педагогічній системі, спрямований на впорядкування об'єкта управління (керованої підсистеми). Основним його завданням є забезпечення цілеспрямованості, узгодженості функціонування та розвитку керованої підсистеми. Від результативності управлінської діяльності керівника залежить якість сформованості в дитини початкових, елементарних, але науково обґрунтованих знань про себе та оточуючий світ, системи моральних цінностей, рівень сформованості життєвої компетентності та інших



компетентностей, що зазначені в Базовій програмі розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі».

Інформація, що розміщена на офіційному сайті Міністерства освіти і науки України щодо стратегії розвитку дошкільної освіти, дозволяє стверджувати, що забезпечити розвиток дитини дошкільного віку відповідно до її задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних, психічних і фізичних особливостей можна шляхом використання в управлінській діяльності новітніх технологій. Актуальною в умовах постійних змін внутрішнього й зовнішнього середовища ДНЗ є технологія адаптивного управління. Саме це обґрунтовує необхідність теоретичного розгляду та розкриття аспектів практичного використання цієї технології в процесі управління дошкільним навчальним закладом.

Питання соціального управління взагалі й процесу управління соціально-педагогічними системами висвітлено в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів: М. Альберта, В. Афанасьєва, В. Беспалька, В. Базелюка, О. Боднар, О. Галуса, Б. Гаєвського, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, О. Козлової, В. Крижка, Н. Кузьміної, Ю. Конаржевського, Ю. Кравченка, В. Лугового, О. Майорова, О. Мармази, В. Маслова, М. Мескона, О. Мойсєєва, Є. Моргунова, В. Новака, В. Олійника, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, М. Поташніка, З. Рябової, В. Саюк, Л. Сергєєвої, Т. Сорочан, Н. Талізїної, Г. Тимошко, П. Третьякова, Ф. Хедуурі, Т. Шамової, Г. Щокїна, В. Якуїна та ін.

Основоположником вітчизняної системи адаптивного управління є Г. В. Єльнікова та її наукова школа. У працях науковцїв розкрито питання методології адаптивного управління в освіті й описано технологію використання монїторингу на основі квалїметричного пїдходу, як механїзму адаптивного управління. Це праці Т. Борової, Г. Єльнікової, Р. Зуб'яка, О. Касьянкової, Г. Кравченко, Л. Коробович, С. Кретович, І. Лапшиної, В. Лунячека, В. Петрова, Г. Полякової, В. Приходька, З. Рябової, Г. Сухович, Л. Фесїк та ін. У дослідженні ми спиралїся саме на роботи цих вчених.



Адаптивне управління навчальними закладами розглядалося й у роботах зарубіжних авторів: І. Азовцева, Н. Бояринцевої, Т. Давиденко, М. Капустіна, С. Мітіна, С. Сидорової, П. Третякова, Т. Шамової, Є. Ямбурга та ін.

Питання управління дошкільним навчальним закладом розкриті в роботах Л. Артемової, К. Белої, А. Богуш, Г. Бурми, Н. Виноградової, О. Запорожця, О. Зайченко, Т. Колодяжної, О. Кононко, К. Крутій, Г. Ксендзової, Н. Лященко, Л. Маркової, Т. Махіні, Л. Пісоцької, Л. Поздняка, Л. Покроєвої, З. Плохій, П. Третякова, Л. Фалюшиної, А. Федорової; проблеми розвитку навчального закладу описано такими вченими, як В. Єрошин, В. Лазарев, А. Лоренсов, М. Моїсєєв, М. Поташнік, О. Хомерікі та ін.; методологія педагогічних досліджень описана в працях таких науковців, як І. Аносов, С. Гончаренко, М. Данилов, М. Елькін, В. Краєвський, В. Кремень, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Д. Новіков, В. Олійник, В. Ягупов, В. Ястребова та ін.

Моделювання освітніх процесів і використання технологій в освіті розглядають у своїх наукових працях І. Анненкова, І. Бех, І. Булах, М. Дороніна, В. Єлисеєва, Т. Єсенкова, В. Кальней, О. Локшина, І. Маслікова, В. Маслов, С. Мітіна, В. Олійник, О. Пехота, В. Пікельна, С. Подмазін, Н. Шведова, С. Шишов, Є. Чернишова, І. Якіманська та ін.; про сутність кваліметрії, її принципи та використання, аспекти факторно-критеріального моделювання в освіті йдеться в роботах Г. Азгальдова, О. Ануфрієвої, С. Вольянської, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, В. Камишина, Л. Лузан, Т. Лукіної, В. Олійника, О. Почуєвої, Е. Райхмана, З. Рябової, О. Субетто, Т. Хлебнікової та ін.

Проте результати аналізу психолого-педагогічної літератури дозволяють стверджувати, що технологія адаптивного управління частіше застосовується у сфері загальної середньої освіти, для якої вона найбільше розроблена. Разом із тим можливості адаптивного управління загальною середньою освітою можна поширити на діяльність дошкільних навчальних

закладів. Майже не зустрічаються дослідження, предметом яких було б адаптивне управління ДНЗ. На жаль, наукові роботи, які б розкривали основи управління дошкільним навчальним закладом на кваліметричних засадах, також практично відсутні. Крім того, необхідність дослідження цього питання зумовлюється й виявленою низкою протиріч між:

- посиленням ролі самоорганізації діяльності педагогічних колективів дошкільних навчальних закладів і неготовністю керівників дошкільних навчальних закладів до здійснення управління на адаптивних засадах;

- необхідністю якісного надання освітніх послуг дошкільним навчальним закладом і чітким визначенням критеріїв оцінки діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу;

- викликами сьогодення щодо поступового переведення діяльності дошкільних навчальних закладів на засади природного розвитку та недостатньою розробленістю технології адаптації педагогічних колективів до роботи в мінливих умовах оточуючого середовища.

Розв'язуючи зазначені протиріччя з метою здійснення адаптивного управління в дошкільному навчальному закладі, необхідно створити відповідну критеріальну основу для відстеження динаміки розвитку життєвої компетентності дітей, професійної діяльності педагогів, керівників, самого навчального закладу тощо.

Таким чином, актуальність проблеми адаптивного управління дошкільним навчальним закладом і недостатнє її висвітлення в теорії та практиці зумовили вибір теми нашого дисертаційного дослідження: ***«Управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах».***

#### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана згідно з передбаченою планом науково-дослідної роботи Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України тематикою



«Наукові засади та технології формування змісту підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти» (державний реєстраційний номер 0109U002236).

Тема дослідження затверджена на засіданні Вченої ради ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України (протокол № 2 від 24.02.2011) й узгоджена в Міжвідомчій раді з координаційних наукових досліджень з педагогічних та психологічних наук в Україні (протокол № 6 від 14.06.2011).

**Мета дослідження** полягає в розробці науково обґрунтованої та експериментально перевіреної моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах.

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

1. Розкрити сутність і особливості управління розвитком дошкільного навчального закладу на основі аналізу наукових джерел.
2. Виокремити адаптивні засади, описати кваліметричну основу та технологію управління розвитком дошкільного навчального закладу в сучасних умовах.
3. Розробити, науково обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.
4. Створити методичні рекомендації щодо застосування моделі в практичній діяльності дошкільного навчального закладу.

**Об'єктом дослідження** є управління розвитком дошкільного навчального закладу.

**Предмет дослідження** є теорія та технологія управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.

**Методи дослідження.** Для розв'язання дослідницьких завдань використано комплекс взаємодоповнюючих методів:

*а) теоретичні:* проблемно-цільовий, системно-структурний, порівняльно-зіставний, які дали можливість проаналізувати наукову



літературу, матеріали, розміщені в мережі Інтернет за темою дослідження, з метою розкриття змісту, структури, особливостей діяльності дошкільного навчального закладу і провести моніторинг його розвитку при запровадженні адаптивного управління, вивчення, систематизації та узагальнення нормативно-правових документів, науково-методичної інформації з метою визначення особливостей організації навчально-виховного процесу та створення умов для запровадження адаптивного управління в дошкільний навчальний заклад;

*б) емпіричні:* інформаційні (педагогічне спостереження), діагностичні (анкетування, інтерв'ювання, тестування, бесіда), експертне оцінювання (метод Дельфи), прогностичні (проектування та моделювання), статистичні (кваліметрична обробка даних із застосуванням комп'ютерної техніки);

*в) експериментальні* (констатуючий та формуючий експеримент), метод середнього арифметичного, що забезпечить визначення кваліметричної моделі діяльності дошкільного навчального закладу, експериментальна перевірка моделі адаптивного управління розвитком дошкільного навчального закладу та вироблення методичних рекомендацій щодо практичного її використання.

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в тому, що:

- *уперше* розроблено, обґрунтовано й експериментально перевірено модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах; описано кваліметричну основу та технологію управління розвитком дошкільного навчального закладу на основі виокремлених адаптивних засадах в сучасних умовах;

- *уточнено* сутність понять «розвиток дошкільного навчального закладу», «управління розвитком дошкільного навчального закладу», «управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах»;

- *удосконалено* методи й засоби управління дошкільним навчальним

закладом на адаптивних засадах;

- *дістали подальшого розвитку* теорія та технологія адаптивного управління в освіті шляхом розробки кваліметричної субмоделі стану розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах і використання її в практиці управлінської діяльності керівника дошкільного навчального закладу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблено, апробовано й упроваджено в практику спецкурс для завідувачів дошкільних навчальних закладів, вихователів-методистів, методистів і спеціалістів з питань дошкільної освіти районних (міських) відділів (управлінь) освіти у Комунальному вищому навчальному закладі «Харківська академія неперервної освіти»; адаптовано до умов діяльності ДНЗ кваліметричні (факторно-критеріальні) моделі, перевірено їх ефективність в експериментальних дошкільних навчальних закладах і розроблено методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.

Матеріали дисертаційного дослідження успішно **впроваджені:**

- в управлінській діяльності керівників таких дошкільних навчальних закладів: КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» (довідка № 37 від 27.02.2015); Первомайський ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області (довідка № 11 від 19.03.2015); Комсомольський ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області (довідка № 01-31/04 від 24.02.2015); Красноградський ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області (довідка № 01-19/47 від 13.03.2015); Ізюмський ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області (довідка № 01-39/25 від 16.02. 2015);

- у змісті післядипломної педагогічної освіти для підвищення кваліфікації завідувачів дошкільних навчальних закладів у Комунальному



вищому навчальному закладі «Харківська академія неперервної освіти» (довідка № 451а від 24.04.2015).

Теоретичні положення та практичні напрацювання, що викладені в дисертації, навчально-методичні рекомендації «Методичні матеріали з питання управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах» можна використовувати в системі післядипломної педагогічної освіти з резервом керівників ДНЗ, методистів (спеціалістів) районних (міських) методичних кабінетів (центрів), управлінській практиці.

**Апробація результатів дисертації.** Матеріали дисертації обговорювалися на Вченій раді КВНЗ «Харківська академія неперервної освіти» (протокол № 1 від 26.03.2015), на Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційна освітня діяльність: регіональні аспекти» (Біла Церква, 2011), V Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний розвиток суспільства за умов крос-культурних взаємодій» (Суми, 2012), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток післядипломної педагогічної освіти у сучасному суспільстві: експериментально-дослідницька діяльність» (Львів, 2012), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Діяльність районних(міських) методичних кабінетів в умовах упровадження державних освітніх стандартів та інформаційно-комунікаційних технологій» (Рівне, 2012), IV Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій пам'яті видатного російського вченого-педагога В. О. Сластьоніна «Педагогическое образование: вызовы XXI» (Белгород, 2013), Міжнародній науково-практичній конференції «Управління післядипломною освітою: реалії, тенденції, перспективи» (Херсон, 2013), II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Елітний менеджер: технологія підготовки в системі національної освіти» (Київ, 2015).

**Публікації.** Основні положення та результати дослідження відображено у 20-ти одноосібних публікаціях, з них 7 – у вітчизняних

наукових фахових виданнях, 1 – у зарубіжному виданні, 1 – у методичних матеріалах, 11 – у матеріалах конференцій.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (237 найменувань, з них 6 іноземною мовою), 12 додатків. Загальний обсяг роботи 286 сторінок. Обсяг основного тексту дисертації складає 228 сторінок, додатки розміщені на 34 сторінках. Дисертація містить 16 рисунків та 15 таблиць.



## РОЗДІЛ І

### УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ У ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ

#### 1.1 Теоретичний аналіз управління розвитком дошкільного навчального закладу

Становлення України як демократичної держави, інтенсивні зміни, що відбуваються в суспільстві, вимагають від системи освіти взагалі й дошкільної зокрема певних перетворень. Загальновідомо, що освіта та суспільство тісно пов'язані між собою. За допомогою системи освіти суспільство цілеспрямовано передає накопичений досвід, культурну спадщину від одного покоління до іншого. Основним призначенням освіти є надання новому поколінню початкового уявлення про накопичені знання, культурні цінності, навички поколінь, тобто освіта є «зв'язком» між поколіннями і соціальною за своєю сутністю. У цьому сенсі значущість системи освіти є безцінною.

На сьогодні система освіти, згідно із Законом України «Про освіту», складається з навчальних закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти й у своїй структурі має дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру, самоосвіту [67]. Отже, першою ланкою в цій системі є дошкільна освіта, вона є обов'язковою первинною складовою частиною системи безперервної освіти в Україні, головним завданням якої є закласти основи життєвої компетентності дитини, забезпечити її розвиток і сформувати у неї певні моральні норми [66].

За даними офіційного сайта Міністерства освіти і науки України, станом на 1 січня 2014 року дошкільну освіту України представляє потужна мережа: 16 тисяч 817 дошкільних навчальних закладів різних типів та форм

власності. У них здобувають дошкільну освіту 1 млн 483 тис. 400 дітей, що становить 59 відсотків від загальної кількості дітей від 1 до 6 років [147]. Можна стверджувати, що від якості функціонування та розвитку дошкільних навчальних закладів залежить якість сформованості у дитини початкових, елементарних, але науково обґрунтованих знань про себе та оточуючий світ; системи моральних цінностей та інших компетентностей, що зазначені у Базовій програмі розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі» [50]. Саме це забезпечується результативністю діяльності управлінської структури в дошкільній організації.

Розглянемо поняття «управління» та його особливості в соціальних системах, до яких відноситься і дошкільний навчальний заклад, як один із представників соціально-педагогічних систем. Розглядаючи роботи науковців, можемо окреслити певну послідовність визначення сутності управління дошкільним навчальним закладом (рис. 1,1).

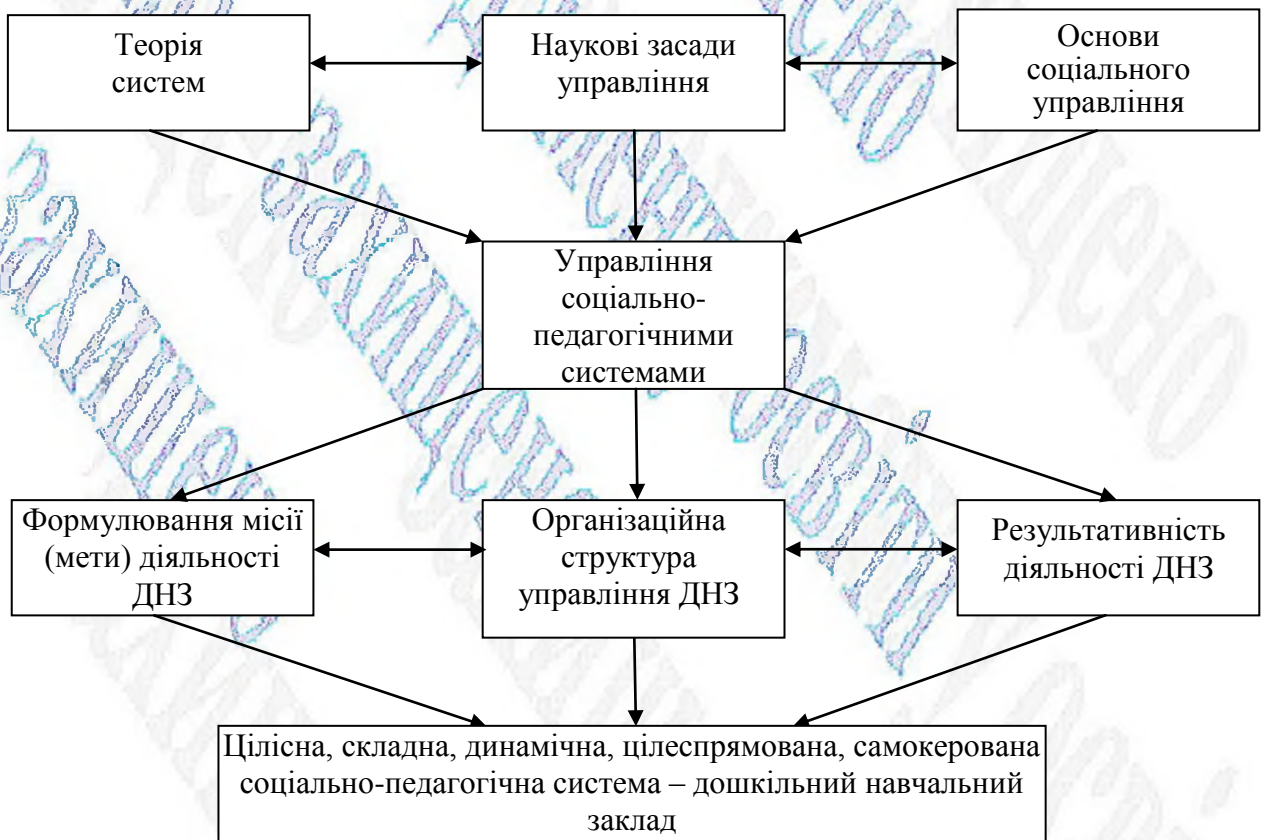


Рис. 1.1 Механізм визначення сутності управління дошкільним навчальним закладом



Розглянемо сутність поняття «соціальна система». Загальноприйнято під дефініцією «система» розуміти форму організації будь-чого, а дефініцією «соціальний» – суспільний, той, що стосується життя людей, їх відносин у суспільстві [136]. За П. Анохіним, під системою розуміють комплекс вибірково залучених елементів, взаємодія яких сприяє досягненню заданого корисного результату, що сприймається як основний системоутворюючий фактор [9]. Автор вважає, що для функціонування системи необхідно визначитися з результатом, механізмом та часовими межами його досягнення, критерієм його достатності. Для нашого дослідження вищеназвані положення є необхідними, оскільки вони характеризують будь-яку людську діяльність.

Г. Щокін, спираючись на тлумачення О. Козлової, зазначає, що система – це сукупність взаємодіючих елементів, які становлять цілісне утворення, що має нові властивості, відсутні в її елементів [188; 226]. Сутнісною характеристикою будь-якої системи є сукупність елементів, з яких вона складається. Елемент завжди є структуроутворюючою частиною системи, йому властиві одна або декілька якостей, які визначають його місце в системі. При цьому своє призначення елемент може виконувати тільки тоді, коли він взаємодітиме з іншими елементами системи. Ці елементи називаються підсистемами.

За глосарієм, соціальна система – це цілісне утворення, основними елементами якого є люди, також їх стійкі взаємозв'язки, взаємодії та відношення [43]. Тобто соціальна система – це складний комплекс відносин, що виникають у процесі взаємодії між людьми, у процесі їх сумісної діяльності. В основу такої діяльності покладено необхідність досягнення визначеного результату. На його досягнення спрямовуються всі ресурси системи та оптимальність діяльності її підсистем.

Таким чином, соціальна система за своєю сутністю є сукупністю взаємопов'язаних елементів, де елемент є структуроутворюючим фактором системи і для її розвитку необхідно визначити мету та окреслити результат функціонування.



Спираючись на роботи науковців, можна зазначити, що в соціальних системах результативність та ефективність їх функціонування досягається внаслідок взаємовпливу двох її підсистем: керованої й керуючої [194]. До керованої підсистеми належать елементи, що забезпечують безпосередній процес створення матеріальних і духовних благ або надання послуг, а до керуючої підсистеми – елементи, що забезпечують процес управління, тобто процес цілеспрямованого впливу на групи людей, зайнятих у керованій підсистемі [43]. Ці підсистеми знаходяться у певній залежності й зв'язку, унаслідок цих дій і відбувається їх цілеспрямований взаємовплив. У науці такий вплив має назву – «управління». Зазначені підсистеми ще називаються керуючою (суб'єкт управління) та керованою (об'єкт управління).

Управління в соціальних системах має певну особливість, яка й відрізняє її від управління в технічних і біологічних системах. Це те, що суб'єкт управління впливає на об'єкт за допомогою визначення цілей діяльності, які декомпозуються на менш глобальні та передбачають їх прийняття об'єктом управління [63; 194]. Цілеспрямований вплив на об'єкти складає основний зміст управлінського процесу [195].

Питанням соціального управління взагалі й процесу управління в педагогічних системах зокрема присвячені роботи багатьох провідних науковців: В. Афанасьєва, К. Белої, Т. Борової, В. Беспалька, Б. Гаєвського, Г. Єльнікової, О. Козлової, В. Крижка, Н. Кузьміної, Ю. Конаржевського, Ю. Кравченка, О. Майорова, В. Маслова, О. Мойсеєва, Є. Моргунова, В. Новака, Г. Полякової, Є. Павлютенкова, В. Пекельної, М. Поташніка, З. Рябової, Н. Тализіної, П. Третьякова, Т. Шамової, Г. Щокіна, В. Якунина та ін.

Аналізуючи роботи вищезазначених авторів можна виділити сутність процесу управління в соціальних системах. Процес управління в педагогічних системах (як соціальних) спрямований на впорядкування об'єкта управління (керованої підсистеми). Основним його завданням є забезпечення цілеспрямованості, узгодженості функціонування та розвитку керованої підсистеми. Ураховуючи, що функціонування соціальної системи



відбувається в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, управління повинне реагувати на ці зміни та своєчасно забезпечувати перебудову системи з притаманними їй закономірностями й тенденціями за допомогою механізмів, які існують у самій системі [186].

У різних словниках зустрічається багато тлумачень цього поняття. За філософським словником, управління соціальною системою – це вплив на дану систему (наприклад, суспільство) з метою її впорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення і розвитку [214; 213].

В основному управління розглядається як наука, як процес, але існують і такі визначення, як мистецтво, як функція, як апарат [43; 232; 233; 171].

Наведемо ці тлумачення:

1. Управління як наука. Розуміється система упорядкованих знань у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм управління.
2. Управління як мистецтво. Характеризується здатністю ефективно застосовувати набуті знання з науки управління в конкретній ситуації.
3. Управління як функція. Розкривається як цілеспрямований інформаційний вплив на людей і економічні об'єкти, який здійснюється з метою скоординувати їх дії та отримати бажаний, запланований результат.
4. Управління як процес. Визначається як сукупність управлінських дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів для здійснення цілеспрямованої діяльності на «вході» в продукцію цієї діяльності на «виході».
5. Управління як апарат. Виступає як сукупність структур і людей, що забезпечують використання і координацію всіх ресурсів соціальних систем для досягнення їхніх цілей.

В. Крижко та Є. Павлютенков зазначають, що управління – це система планування, організації, мотивації й контролю, необхідна для визначення та досягнення цілей організації. Також розкривають поняття педагогічне управління – це комплекс принципів, методів, організаційних форм та технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямований на



підвищення його ефективності [88, с. 5, с. 11]. Таким чином, управління – це певна сукупність і система цілеспрямованих впливів, взаємодії суб'єкта й об'єкта управління, ресурсів, структур, яка підпорядкована та направлена на досягнення визначеної мети й гарантує отримання запланованого результату.

Аналізуючи наукові джерела, ми знайшли багато посилань на роботи Г. Єльнікової, яка під управлінням розуміє особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [57].

У дослідженнях науковця зазначено, що управління як вид діяльності включає не тільки управлінські процеси, а й знання про них, їх організацію, способи досягнення ефективного керівництва і забезпечення позитивних результатів [57]. Авторка виділяє, що сутнісно управління педагогічною системою можна визначити як цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого необхідно забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства. Крім того, науковець проаналізувала й, узагальнюючи, розкрила поняття «управління» таким чином [57].

Крім того, стосовно загального визначення поняття «управління», для нас важливим у зазначених дослідженнях є те, що управління в них розглядається не тільки як вид діяльності, а і як сукупність управлінських процесів та знання про них, їх організацію, способи досягнення ефективного керівництва і забезпечення позитивних результатів. Конкретніше авторка говорить про сутність управління в педагогічних системах із позицій певного ланцюжка запитань. А саме управління відповідає на питання: для чого і з якого віку починати організоване навчання людини (мета); чого саме її навчати (зміст); як зробити процес навчання мотивованим, поєднуючи зовнішнє управління з самоуправлінням. Також управління повинно дати



відповідь на запитання; які навчальні заклади здійснюватимуть навчання на різних вікових етапах існування людини; які саме форми і методи навчання забезпечать безперервну освіту протягом усього її життя та ін. У широкому розумінні управління в педагогічних системах створює та зберігає оптимальні умови функціонування і розвитку освітньої галузі, підтримуючи процеси самоорганізації [57; 102].

Ми підтримуємо вищезазначене тлумачення й під управлінням у соціальних системах розуміємо цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт із метою збереження і впорядкування його в певних межах, які обумовлені визначеною метою і спрямуванням цього об'єкта на її досягнення. Також провідними позиціями в цьому питанні є: вироблення рішення щодо формування процесу досягнення цілей управління; урахування закономірностей розвитку об'єкта управління; встановлення цілей спільної діяльності об'єкта і суб'єкта управління, інтеграція їх зусиль та визначення механізмів досягнення мети на основі процесу самоуправління.

Класичною науковою працею з питань управління вважається книга «Основи менеджменту», в якій розкривається поняття та даються рекомендації щодо практики менеджменту [118]. Автори дають тлумачення поняття управління як процесу планування, організації, мотивації й контролю, який необхідний для формулювання й досягнення цілей організації. Під організацією розуміється деяка група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Ми актуалізуємо, що в зазначеній праці розкривається підхід до управління як до процесу, що безпосередньо реалізується за допомогою сукупності дій (як сукупності певних функцій).

Управління в класичній літературі розглядається як особливий вид людської діяльності, яка перетворює неорганізований натовп у ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [232].

У дослідженні В. Соловйова зазначається, що найчастіше під терміном «управління» розуміють свідомий, розумний акт впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою спонукання його до певних дій (діяльності).



Автор акцентує увагу на тому, що діяльність – це специфічно людська форма активного ставлення до навколишнього світу, зміст якої становить доцільна зміна і перетворення цього світу на основі освоєння (розуміння) та розвитку готівкових форм культури і ресурсів екосистеми. Діяльність включає в себе мету, засоби, умови, безпосередньо сам процес, результат діяльності та суб'єкт діяльності. Таким чином, автор наголошує, що управління є специфічною людською діяльністю, яка здійснюється як розумний свідомий акт впливу на об'єкт управління і має певний алгоритм здійснення. Далі науковець, аналізуючи положення, що діяльність реалізується в межах спеціалізованих за результатом організацій, стверджує, що управлінська діяльність завжди носить абстрактний предметно-духовний характер, і робить висновок, що під управлінням слід розуміти спеціалізовану систему різних типів, класів і видів процесів індивідуальної, кооперативної або колективної розумової (свідомої, розумної) діяльності людини, які випереджають, організовують, супроводжують, контролюють і регулюють у часі та в просторі реальні процеси зміни в організації життєдіяльності соціальних систем [191]. У цьому зв'язку автор виділяє в структурі управлінської діяльності три взаємопов'язані типи діяльності, що забезпечують функціонування (життєдіяльність) і динаміку соціальних організованих систем: стратегічне, поточне (календарне) і оперативне управління. Для нас це важливо для розкриття сутності управління в педагогічних системах.

Підтвердження вищезазначених положень знаходимо в роботі Ю. Кравченка, який зазначає, що соціальне управління є об'єктивно необхідним різновидом праці, яке забезпечує погодженість та упорядкованість сумісної праці людей для досягнення суспільно значущих цілей і вирішення завдань, які при цьому виникають. У межах наукового підходу управління розглядається як функція організованих систем, що забезпечує цілість їх структури, підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем. Автор під системою розуміє безліч структурно



розчленованих взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які виконують певні функції та створюють деяку цілісну єдність, що володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів [195]. Цінним у роботі для нас є те, що в ній наводиться загальний вигляд управління як виявлення впливу управляючої підсистеми (об'єкта управління) на керовану (суб'єкта управління). Механізмом виступає командна інформація, яка передається через канали прямого зв'язку. А далі по каналах зворотного зв'язку інформація поступає в управляючу підсистему. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління. Така схема є класичною, її використовують при створенні системи управління у будь-якій соціальній системі, у тому числі й педагогічній.

Одним із різновидів соціальної системи є педагогічна система, під якою Н. Кузьміна розуміє взаємопов'язані структури і функціональні компоненти, що підпорядковані цілям освіти, виховання і навчання як підростаючого покоління, так і дорослих людей [91, с. 10]. У науковому посібнику «Управління освітніми системами» дається визначення педагогічної системи як соціально обумовленої цілісності взаємодіючих на основі співпраці між собою, оточуючого середовища з його духовними та моральними цінностями, учасників педагогічного процесу, що спрямовано на формування та розвиток особистості [221]. Під цілісністю системи автори розуміють єдність об'єкта й суб'єкта управління в їх сутності, єдність основного та допоміжного, тобто функціонування у взаємодії [221, с. 21–22]. У даному дослідженні для нас важливим є розгляд педагогічної системи з таких позицій:

1. Цілісності (системності). Це єдність і взаємодія між компонентами, елементами й окремими частинами, що утворюють систему в межах заданої якості, яка забезпечує її функціонування й розвиток.

2. Системної функціональності. Системоутворюючим фактором будь-якої соціальної системи (у тому числі й педагогічної) виступає мета. Дія системи, або її компонентів у реалізації мети має назву «функція».



3. Історичності. Усі соціальні системи є суспільними, у цьому зв'язку вони постійно змінюються, вирішуючи внутрішні протиріччя.

4. Відкритості. Системно-комунікаційний аспект їх існування здійснюється завдяки обміну інформацією, тобто система функціонує й розвивається в зовнішньому середовищі завдяки множинності комунікацій з ним.

5. Інформаційності. Інформація, що входить у систему й виходить із неї, представляє собою зв'язки компонентів між собою, їх із системою в цілому та системи як цілісного утворення із зовнішнім середовищем.

6. Керованості. Відмінності між бажаним станом системи та існуючим визначається управлінським аспектом. Отже, загальним критерієм, що виділяє структурні компоненти системи, який характеризує їх близькість та інтеграцію й забезпечує комунікативні властивості та ієрархію, є управління.

Зазначені положення є методологічними основами, які використовуються при характеристиці управління в педагогічних системах, бо вони забезпечують бачення об'єкта управління як цілісну систему.

Безпосередньо, будь-які зміни, що відбуваються у педагогічній системі (чи її перебудова, чи її адаптація), залежать від того, на які або на які елементи в даний момент спрямовано вплив керуючої системи: на зміцнення матеріально-технічної бази, зміст освіти і т.д. Тому можна вважати, що ці дві системи – керована й керуюча – знаходяться у прямій залежності.

Педагогічна система за своєю суттю є динамічною. Це пов'язано з тим, що вона функціонує в мінливих умовах оточуючого середовища, а також у ній відбуваються певні зміни внутрішнього стану. В. Якунін виділив, що педагогічна система за походженням є реальною, за субстанціональною ознакою є соціальною, за рівнем складності – складною, за характером взаємодії є відкритою, за мінливістю вона є динамічною, за способом детермінації педагогічна система є ймовірною, за наявністю мети – цілеспрямованою, за ознакою управління – самокерованою [229].

Характеристика педагогічної системи, що виділена В. Якуніним, наочно відображена на рисунку 1.2.



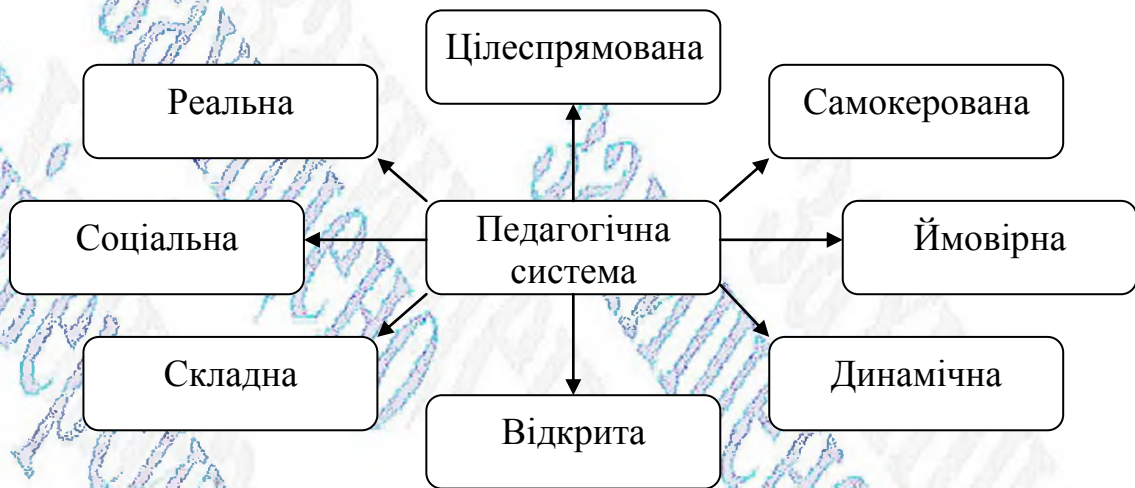


Рис. 1.2 Характеристика педагогічної системи (за В. Якуніним)

Разом із тим необхідно зазначити, що всі педагогічні системи функціонують і розвиваються не стихійно. Усе, що з ними відбувається, має упорядкований характер завдяки управлінню. Саме управління виступає як системоутворюючий фактор [189].

За доведенням В. Афанасьєва, це пов'язано з тим, що завдяки управлінню реалізується мета, висунута перед системою, яка й визначає її характер функціонування та розвитку [12].

Отже, педагогічна система є складним утворенням, має декілька рівнів складності, є динамічною, а також у ній відбуваються певні зміни внутрішнього стану.

Для забезпечення її існування та утримання в межах заданих параметрів здійснюється на неї цілеспрямований вплив – управління.

Розглянемо детальніше процес управління в педагогічних системах. Провідні вчені (І. Ісаєв, Ю. Конаржевський, В. Крижко, Є. Павлютенков, В. Пікельна, В. Сластьонін, Є. Шиянов та ін.) зазначають, що будь-який навчальний заклад, як відкрита соціально-педагогічна система, виступає об'єктом управління. Для забезпечення оптимальності цього процесу необхідно вести розмову як про управління навчальним закладом у цілому (як системою), так і його окремими складовими (управління підсистемами) Такими підсистемами можуть бути: цілісний навчально-виховний процес, система проведення занять, виховний процес, діяльність педагогічного

колективу. Саме такий підхід до управління забезпечить цілісність педагогічної системи і дозволить змінювати, впливати на неї та на окремі її компоненти (підсистеми) [81; 149; 155; 190; 217].

Аналіз виникнення та становлення поняття «процес» управління здійснено багатьма авторами. Так, К. Бєлая, зазначає, що довгий час це поняття визначалося як безперервний і цілеспрямований процес впливу на колектив людей для організації та координації їх діяльності в процесі виробництва з метою досягнення найкращих результатів при найменших витратах [14]. Але сьогодні, за твердженням автора, найбільш вдалим є тлумачення управління в педагогічних системах як спеціальної діяльності, що спрямована на впорядкування відносин між людьми в процесі їхньої спільної роботи і досягнення цілей та діяльності за погодженням складних ієрархічних відносин між тим, хто керує і тим, ким керують.

Спираючись на роботи науковців, можна виділити, що процес управління за формою представляє собою процес переробки інформації [57; 81; 125; 186; 221; 226; 234]. В основу цього процесу покладено технологію з трьох етапів: отримання інформації про стан об'єкта управління, її обробка та видача командної інформації.

Класично в наукових джерелах принципову схему управління відображають таким чином, як зображено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 Класична принципова схема процесу управління соціальними системами



Описуючи принципovu схему, науковці зазначають такі провідні моменти: суб'єкт управління в процес своєї діяльності отримує інформацію про стан об'єкта управління та про всі процеси, що в ньому відбуваються. Ця інформація сприймається, аналізується (перероблюється) керуючою системою, яка на основі висновків після аналізу інформації про стан зовнішнього середовища, а також з урахуванням команд, що надійшли від вищестоящих організацій (накази, розпорядження, листи та ін.), виробляє та приймає управлінське рішення (командну інформацію), яка спрямована на впорядкування стану керованої системи або на переведення її на більш високий рівень розвитку. Зазначена командна інформація поступає до об'єкта управління: цикл замкнувся.

Після виконання вказівок відбувається суттєва зміна стану об'єкта управління й суб'єкт знов отримує інформацію. Процес розпочинається знову, він є постійним та пролонгованим у часі. Будь-які порушення даної схеми призводять до того, що керована система виходить з-під управлінських впливів керуючої системи; процеси, що в ній відбуваються, стають некерованими й малоефективними.

Розглядаючи наведену на рисунку 1.3 схему, можна узагальнити, що процес управління соціальними системами носить замкнений характер і здійснюється на основі переробки інформації, без якої даний процес не здійснюється. Тобто можна стверджувати, що для успішності управлінської діяльності в педагогічних системах необхідно мати інформацію про людей (про педагогічний колектив загалом і кожного педагога зокрема, про учнівський колектив, про батьків, громадськість та ін.), про механізми та якість їх взаємодії, про їх зв'язки, про процеси, що відбуваються в навчальному закладі, тобто про всі підсистеми, на які необхідно робити вплив.

Отже, в основу управління педагогічними системами покладено процес отримання, обробки інформації. Як зазначив В. Афанасьєв, інформація в управлінні соціальними системами має особливість надавати відомості про



навколишній світ, про внутрішній стан системи, про зовнішні умови, які використовує система, що управляє, у здійсненні управлінських процесів [11].

У цілому, інформація в управлінні соціально-педагогічними системами, за визначенням науковців, – це та частина знань, повідомлень, даних, яка використовується для управління, для збереження якісної визначеності та удосконалення складної соціально-педагогічної системи [182]. Використання інформації в управлінні – це цілий комплекс організаційних, правових, технічних і технологічних заходів, засобів та методів. Даний комплекс забезпечує процес управління системою інформаційних потоків від суб'єкта управління до об'єкта шляхом оптимальної організації інформаційних масивів баз даних і знань [57; 81; 182; 195].

Відповідно до системи освіти В. Петров виділив такі інформаційні потоки: нормативно-правова інформація, маркетингово-моніторингова інформація, оперативна (зовнішня і внутрішня) інформація, проектна (зовнішня і внутрішня) інформація, консультативно-освітня інформація [154]. Детальніше ці потоки будуть розкриті нами в наступних розділах дисертаційного дослідження.

Отже, ми розглянули питання управління педагогічними системами, виділили його особливості й зазначили його основу. Далі, у межах нашого дослідження, нам необхідно розглянути сутність управління саме дошкільним навчальним закладом і визначитися, що ми будемо розуміти під розвитком дошкільного навчального закладу. Дане поняття тісно пов'язане із загальним поняттям управління навчальним закладом.

Тобто будь-яке управління в соціальних системах відображає певний процес взаємодії керуючої та керованої систем. Будь-який навчальний заклад є соціальною системою взагалі та соціально-педагогічної зокрема. Тому для описання сутності управління саме дошкільним навчальним закладом необхідно розглянути загальне питання управління закладом системи освіти.

Питання управління дошкільним навчальним закладом розглядали у своїх роботах багато науковців – як Л. Артемова, К. Белая, А. Богуш,



Г. Бурма, Н. Виноградова, О. Зайченко, О. Запорожець, Т. Колодяжна, О. Кононко, К. Крутій, Г. Ксендзова, Н. Лященко, Л. Маркова, Л. Пісоцька, Л. Поздняк, Л. Покросва, З. Плохій, О. Проскура, П. Третьяков, Л. Фалюшина, А. Федорова та ін.

Крім того, великим підґрунтям для вітчизняних учених у питаннях розкриття сутності та організації ефективної діяльності ДНЗ є роботи Марії Монтессорі, Софії Русової, Григорія Сковороди, Василя Сухомлинського.

Управління дошкільним навчальним закладом підпорядковується загальній теорії управління педагогічними системами. Спираючись на вищезазначені положення та аналізуючи наукову літературу з даного питання, можна виділити сутність управління дошкільним навчальним закладом, а саме: дошкільний навчальний заклад є цілісною динамічною соціально-педагогічною системою, життєзабезпечення якої можливо тільки за умови вміння керівника планувати, організовувати, контролювати, регулювати, узгоджувати й координувати роботу колективу на науковій основі [162; 235; 22; 89].

У дошкільному навчальному закладі існує певна множина взаємопов'язаних структур і функціональних компонентів, які підпорядковані цілям освіти [90]. У закладі є сукупність колективів: педагогічного, дитячого, батьківського та ін. Усі колективи діляться на підсистему, що управляє (суб'єкт управління: адміністрація закладу, завідуючий, вихователь-методист), та системи, якою керують (об'єкт управління: навчально-виховний процес, колективи та ін.). Усі підсистеми потребують управління. За дослідженнями П. Третьякова та К. Белої, існує три рівня управління дошкільним навчальним закладом [14; 201].

Розглянемо ці рівні. Перший рівень – управлінський. Визначається вмінням керівника бачити місію діяльності дошкільного навчального закладу. Будь-яка організація, у тому числі й педагогічна система, має мету та стратегію. При визначенні мети доцільно дотримуватися таких положень:



перспективність місії; гласність та колегіальність у розробці місії; конкретність місії; спроможність місії бути виконаною.

Другий рівень – педагогічний, рівень навчально-виховного процесу. Він передбачає надання дошкільним навчальним закладом якісних освітніх послуг. Основна послуга, яку він надає, – це виховання й навчання дітей дошкільного віку. Якість дошкільної освіти – це така організація навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі, при якій рівень вихованості та розвитку кожної дитини зростає відповідно до урахування його особистісних, вікових і фізичних особливостей у процесі виховання та навчання [14]. Його забезпечення безпосередньо здійснює педагогічний колектив навчального закладу. Якість діяльності педагогічного колективу залежить від того, що покладено в основу організації навчально-виховного процесу: оптимальність вибору режиму діяльності, програм і технологій навчання й виховання, ступінь забезпеченості посібниками, стан системи методичної роботи з педагогами, систематичність підвищення їх професійного рівня тощо. Найголовне – як діти в навчальному закладі реалізують своє право на індивідуальний розвиток відповідно до вікових можливостей і здібностей.

Третій рівень – це рівень споживачів освітніх послуг, що надає дошкільний навчальний заклад. До цієї категорії входить сім'я, батьки, які мають дітей дошкільного віку: освітні, медико-оздоровчі, соціальні. Вивчення запитів батьків щодо створення умов навчання й виховання їх дітей допоможуть керівникові гнучко змінювати ситуацію, пропонувати дітям і батькам різноманітні види послуг, що забезпечить позитивний імідж закладу.

Ми розглянули три рівні управління дошкільним навчальним закладом. Крім них, існує ще таке поняття, як організаційна структура управління, під якою розуміють цілісну структуру керуючої та керованої підсистем, що складаються з ланок, які знаходяться у взаємодії та впорядковані взаємозв'язками відповідно до місця цих ланок у процесі управління [162; 210].



Інтерпретуючи визначення М. Поташника й О. Мойсеєва, можна сказати, що організаційна структура управління в дошкільному навчальному закладі являє собою сукупність індивідуальних і колективних суб'єктів, між якими розподілені повноваження і відповідальність за виконання управлінських функцій, існують регулярно відтворювані зв'язки і відносини [166].

На сьогодні існує дві форми управління – безпосереднє й опосередковане [57]. При здійсненні безпосереднього управління виконавець отримує вказівки від одного керівника – лінійна структура. Його вважають економічним та зручним способом управління, але керівник повинен мати високий рівень професійної компетентності, досконало володіти всіма напрямками роботи. При здійсненні опосередкованого управління створюється функціональна структура управління, коли накази, розпорядження передаються через заступників, або через функціональні підрозділи. У таких умовах виконавець підпорядковується декільком керівникам. Це виключає некомпетентні рішення, що мають місце при лінійній структурі. Але знижується оперативність, порушується принцип одноосібності. Існує ще одна структура управління – лінійно-штабна. При побудові управління в такий спосіб функціональні підрозділи не мають права наказувати і розпоряджатися. Здійснює цю функцію одноосібно керівник. А на функціональні структури покладено функцію випрацювання рішень. Це класичні типи побудови управлінської структури, яка покладена в основу систематизації, що зроблена в навчальному посібнику О. Проніної. У посібнику зазначається, що існує декілька підходів до формування організаційної структури управління навчальними закладами [170]. Усі підходи ми звели в таблицю 1.1, для заповнення якої використали наукові джерела, що наведені у списку.

Інша класифікація підходів до формування організаційної структури управління наведена в роботі Т. Колодяжної, яка виділяє два її типи – інваріантну, як більш загальну й типову, у якій є чотири рівні управління

(рівень завідувача, рівень заступників, рівень вихователів, рівень дітей), та оптимальну структуру управління.

Таблиця 1.1

Підходи до формування організаційної структури управління  
(за О. Проніною)

№	Підхід	Сутність
1.	Функціональна структуризація	Є формою безпосереднього управління. На основі систематизації функцій визначається штатний розклад і кадровий склад установи, звідси випливають вимоги до кваліфікації персоналу та до всіх напрямів педагогічного процесу. У результаті формується цілком традиційна лінійно-функціональна структура організаційних відносин.
2.	Цільова структуризація	Це побудова блочно-цільових структур, що формуються за матричним принципом на основі пошуку оптимального співвідношення централізації та децентралізації в системах управління, у формах планування контролю. Це такий розподіл управлінських функцій, коли поєднуються інтереси особистості та колективу, враховуються особливості кожної категорії працівників, дітей, їх батьків, громадськості.
3.	Лінійно-функціональна структуризація	Ґрунтується на комбінуванні таких підходів до управління, як лінійно-функціонального і програмно-цільового. У цьому випадку відбувається накладення тимчасово створених цільових структур на постійні (об'єднання різних функціональних працівників у тимчасові колективи для виконання складних проектів, програм). Постійними частинами організаційної структури є в даному випадку лінійні та функціональні підрозділи дошкільного навчального закладу. Тимчасові структури – це участь науковців та студентів, які не перебувають у штаті закладу.



У нашому дослідженні при аналізі діяльності дошкільного навчального закладу ми будемо використовувати схему, в якій відображено інваріантний тип формування організаційної структури управління.

Особливості дошкільних навчальних закладів описано в роботі Н. Литвин. Автор зазначає, що дошкільний навчальний заклад представляє собою цілісну педагогічну систему, яка діє за законами розвитку, його можна розглядати як систему з визначеними підсистемними елементами, структурою, функціонуванням, розвитком. Крім загальних ознак, дошкільний навчальний заклад має свої особливості. По-перше, щодо учасників дана організація виступає як первинна. Такий заклад створюється згідно із законодавством про освіту, володіє визнаними цілями і функціями, знаходиться на бюджетному фінансуванні. По-друге, дошкільний навчальний заклад – офіційна організація, оскільки створюється згідно з правовими актами; суб'єктами організації виступають посадовці (завідувач, вихователі, вихователі-методисти та ін.). По-третє, в організаційній системі виділяють: організаційну структуру – сукупність людей і умов їх діяльності у визначених пропорціях і взаємозв'язках (вона має мету, кадри, засоби); організаційний процес – діяльність людей з формування і розвитку (забезпечують догляд за дітьми і реалізацію освітніх програм) [98].

На думку Т. Колодяжної, у зв'язку з тим, що дошкільний навчальний заклад – це складна соціально-педагогічна система, то й управління ним повинно носити системний характер [80, с. 7].

Автор у книзі «Управление современным дошкольным образовательным учреждением» звертає увагу, що такі вчені, як Л. Денякіна, М. Поташнік, В. Лазарев, Л. Поздняк, у своїх працях визначають дошкільний навчальний заклад як підсистему суспільства, що несе відповідальність перед ним за свою діяльність, виконує її соціальне замовлення, і тому сьогодні дошкільний навчальний заклад повинен працювати в інноваційному режимі, постійно перетворювати свій статус. ДНЗ – частина соціуму у своєму



мікрорайоні, він має з ним тісні зв'язки, випробовує на собі його вплив і сам впливає на нього [80, с. 8].

Т. Колодяжна зазначає, що управління дошкільним навчальним закладом розглядається з трьох позицій: як цілеспрямована діяльність всіх суб'єктів, що направлена на забезпечення становлення, стабілізації, оптимального функціонування і обов'язкового розвитку дошкільного навчального закладу; як «дія» однієї системи на іншу, однієї людини на іншу; як взаємодія суб'єктів [80, с. 9–10].

Наступний аспект щодо визначення сутності розвитку ДНЗ, який необхідно розглянути, – це те, що відбувається переорієнтація системи управління дошкільним навчальним закладом з підтримки їх на створення умов для їх розвитку. Розвиток – це зміни, тому на сьогодні здійснюється свідоме управління змінами в стані, діяльності, результативності дошкільного навчального закладу.

Проблему розвитку навчального закладу ґрунтовно дослідили такі вчені, як: В. Єрошин, А. Капто, В. Лазарєв, А. Лоренсов, М. Моїсєєв, М. Поташник, О. Хомерікі та інші.

У цілому, за філософським енциклопедичним словником, розвиток – це необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність усіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси. Оборотність змін характеризує процеси функціонування, а відсутність закономірності характерна для випадкових процесів катастрофічного типу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес позбавляється характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії [212].

За Великим тлумачним словником української мови, розвиток – процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [34]. За педагогічним словником, розвиток – зміни від простого до складного, від нижчого до вищого в



результаті нагромадження кількісних змін, що призводять до якісних перетворень [18].

Ми підтримуємо визначення поняття «розвиток», що надається Г. Єльніковою. Під ним науковець розуміє процес змін системи у просторі та часі. Зміни можуть бути конструктивними та деструктивними. Конструктивні зміни ведуть до прогресу. Деструктивні – до регресу. У природному розвитку завжди переважає прогрес, бо регрес веде до руйнування системи. Таким чином, розвиток дошкільного навчального закладу – це певні зміни, що відбуваються в закладі внаслідок впливу на нього із зовнішнього середовища та й унаслідок певних управлінських дій.

У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків) [214].

У роботі В. Лунячека зазначено поняття «розвиток школи». Він спирається на тлумачення, що дає А. Лоренсов. Розвиток школи – це закономірне, доцільне, кероване (самокероване) позитивне змінювання самої школи (її цілей, змісту, методів, форм організації педагогічного процесу) та її керуючої системи, яке приводить до досягнення якісно нових результатів навчання, виховання та розвитку учнів; це перехід школи від попереднього якісного стану до нового (тобто в ході інноваційного процесу), причому обидва стани оцінюються за результатами діяльності школи, а перехід здійснюється у певний, заздалегідь визначений час [106, с. 17].

Однією з основних функцій керівника закладу стає управління розвитком освітнього закладу. Вчені В. Лазарєв, М. Поташник та інші розробили теоретичні засади управління розвитком закладу, створивши систему, яка вміщує відомості про школу як об'єкт розвитку, функцію управління розвитком та розвиток керівної системи [206].

Учена Л. Пісоцька наголошує, що дошкільна освіта – фундамент, на якому базується подальша освіта. Це є незаперечною істиною, котру слід враховувати в своїй діяльності владним структурам як освітянського, так і



державного управління, від найнижчого до найвищого рівнів. Адже розвиток дошкільної освіти в сучасних соціокультурних та економічних умовах України значною мірою залежить від ефективності управління на всіх ієрархічних рівнях. Управління – це вид діяльності, який забезпечує оптимальне функціонування та розвиток системи, узгоджує та координує діяльність людей щодо досягнення спільної мети. Управління дошкільною освітою розуміється як цілеспрямована діяльність всіх ієрархічних ланок, яка забезпечує становлення, збереження, функціонування та розвиток дошкільної освіти у різних формах охоплення нею дітей дошкільного віку [158].

Спираючись на визначення, що управління навчальним закладом – це цілеспрямована, активна взаємодія керівника з іншими учасниками освітнього процесу з метою забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи та переведення її на більш високий якісний рівень, автори визначають, що управління розвитком закладу системи освіти є видом управлінської діяльності, яка спрямована на переведення установи в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів [26].

Разом із тим управління функціонуванням навчального закладу покликане забезпечити використання наявного потенціалу. Його об'єктом виступає навчально-виховний процес та інші системи, які його забезпечують: матеріально-технічна, кадрова, фінансова тощо. Управління розвитком повинно забезпечувати збільшення потенційних можливостей закладу за рахунок засвоєння певних нововведень. Тому об'єктом управління розвитком виступають інноваційні процеси та процеси, що їх забезпечують. Управління функціонуванням орієнтоване на сьогоденні потреби, а управління розвитком – на майбутні [73, с. 13].

Для того щоб управління розвитком навчального закладу було ефективним, система управління повинна забезпечувати високу інформованість про потенційно можливі нововведення, про можливості розвитку установи і повноту вивчення актуальних проблем. Проблеми



визначають розвиток закладу. Необхідно здійснювати їх аналіз, спираючись не тільки на сьогоденне становище закладу, але й даючи прогноз на майбутнє: раціональність вибору загальної та окремих цілей, інтерактивність цілей; реалістичність планів – забезпеченість ресурсами (матеріальними, фінансовими, кадровими, часу тощо), збалансованість, розподіл функцій, обов'язків, надання прав відповідно до мети розвитку; зацікавленість всіх учасників навчально-виховного процесу, удосконалення діяльності, підвищення професіоналізму педагогів, тобто мотивація всіх виконавців програми розвитку освітньої установи; можливість здійснювати аналіз, контроль та корекцію впровадження новацій, реалізації програми розвитку закладу освіти [73, с. 15; 236].

Мета управління закладом освіти: забезпечення його оптимального функціонування, переведення його на більш високий якісний рівень, тобто створення умов для її розвитку. Головною передумовою розвитку закладу освіти є усвідомлення його необхідності, невідкладності самим керівником [21].

Проаналізовані нами джерела свідчать, що управління розвитком закладу – це управлінська діяльність керівника, яка покликана засобами аналізу планування, організації, контролю, регулювання інноваційних процесів забезпечити цілеспрямованість та узгодженість діяльності колективу освітнього закладу щоб збільшити потенціал і отримати якісно нові результати.

Отже, під управлінням розвитком дошкільного навчального закладу ми розуміємо складну соціально-педагогічну систему з визначеними підсистемними елементами, структурою, функціонуванням, у якій відбуваються певні зміни, що носять системний характер. Сутністю управління розвитком дошкільного навчального закладу є цілеспрямований вплив керуючої системи (суб'єкта управління) на всі підсистеми навчального закладу з метою забезпечення його діяльності, яка характеризується якісними і кількісними змінами у змісті, структурі, технології реалізації навчально-



виховного процесу і залежно від характеру заданих параметрів та критеріїв результату.

## **1.2 Особливості управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах**

Розбудова суверенної держави викликала необхідність докорінної зміни системи освіти, методології і технології організації навчально-виховного процесу в навчальних закладах. Пошуки, які ведуть колективи навчальних закладів, можуть збагатити не лише практику, а й педагогічну науку.

Виконання соціального замовлення сучасного етапу розбудови нашої держави – особистості, здатної засвоювати й творчо розвивати культуру, – потребує постійного пошуку нових організаційних форм, індивідуального підходу, нових технологій навчання і виховання. У цій ситуації суттєво зростає роль і авторитет педагогічного знання, яке може стати теоретичною базою для нових пошуків [20].

Управління дошкільним навчальним закладом, як соціально-педагогічною системою, потребує певного підґрунтя, виділення основних вихідних положень, загальних та конкретних правил.

У своїй роботі Л. Пісоцької визнає, що збереження системи дошкільної освіти в регіоні та її сталий розвиток може забезпечити управлінська діяльність, яка базується на комплексі функціональних напрямів управління розвитком дошкільної освіти, який є всеохоплюючим за змістом, адекватним сьогоднішнім процесам і соціально-економічним змінам у суспільстві. Завдання функціональних напрямів відображають соціально-педагогічні умови, тобто синтез трансформованих у педагогічне середовище політичних, економічних і соціальних процесів, які відбуваються в суспільстві [160].

Розглянемо загальні правила здійснення процесу управління в соціально-педагогічних системах, які сформульовані на основі визначених потреб функціонування і розвитку певного об'єкта управління та



відображають вимоги до здійснення цього процесу. Такі загальні правила в науці мають назву принципи.

Принципи управління розглядалися в роботах провідних науковців як вітчизняних, так і зарубіжних. Вважається, що першими науковими працями, в яких управління описується як наука, є роботи Ф. Тейлора й А. Файоля [64]. Найвідомішою є книга «Принципи наукового управління». У ній розглядається управління з позицій наукового підходу, як галузь дослідження, яка потребує постійної оптимізації. Ф. Тейлор наголошує, що спостерігаючи та організовуючи роботу підлеглих, можна забезпечити її максимальну результативність при найменших витратах [205]. У цьому зв'язку ним було сформульовано десять принципів управління: розподіл праці; заміри праці; складання завдань-розпоряджень; складання програм стимулювання; підхід до праці як до індивідуальної діяльності; мотивація; роль індивідуальних здібностей; роль менеджменту; роль профспілок; розвиток управлінського мислення [145]. Застосування зазначених принципів створює алгоритмизацію як процесу управління, так і процесу виробництва. Крім того, їх реалізація сприяє досягненню цілей організації.

А. Файолем у книзі «Загальне та промислове управління» сформульовано чотирнадцять принципів управління: розподіл праці; влада й відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямів діяльності; підпорядкованість особистих цілей загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархічність; порядок; справедливість; стабільність; ініціатива; корпоративний дух [145]. Саме зазначені принципи є основними при організації діяльності будь-якої установи, у т.ч. й навчального закладу. Їх покладено в основу адміністративного менеджменту, що забезпечує діяльність будь-якої організації як системи.

Принцип за тлумачним словником – це, по-перше, основне вихідне положення якої-небудь наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку і т. ін. По-друге, особливість, яка покладена в основу створення або здійснення чого-небудь, спосіб створення або здійснення чогось. Або правило, що покладене в основу діяльності тієї чи іншої організації,



товариства і т. ін. По-третє, це переконання, норма, правило, яким керуються у житті, поведінці [35].

Принцип управління соціально-педагогічною системою підпорядковується загальним принципам соціального управління, які є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників [216]. Тобто принципи є конкретними правилами, які базуються на об'єктивних закономірностях і врахування яких полегшує управлінську діяльність, неодмінно спрямовує процес на позитивний результат і гарантує його досягнення [57]. Разом із тим необхідно акцентувати, що принципи управління дають змогу побудувати діяльність з опорою на об'єктивні закономірності цього процесу [57].

У теорії педагогіки принципи (від лат. principium – начало, основа) – основні, вихідні положення, ідеї, вимоги, на основі яких здійснюється діяльність. Вони визначають основні напрями, форми, засоби та методи управління навчальними закладами [92; 207]. Це фундаментальні вихідні положення, які впливають із стійких тенденцій існування і розвитку конкретної системи [112].

Таким чином, під принципами в управлінні дошкільним навчальним закладом ми будемо розуміти основні правила в організації взаємодії керуючої та керованої підсистеми дошкільного навчального закладу.

У різних джерелах описуються різноманітні групи принципів управління соціально-педагогічними системами [190]:

- наукове обґрунтування управління (науковість);
- системність й цілісність в управлінні;
- демократизація і гуманізація управління педагогічними системами;
- оптимальне поєднання централізації і децентралізації.

Навчальний посібник «Освітній менеджмент» розкриває такі принципи шкільного менеджменту, під якими розуміє основні правила поведінки суб'єкта менеджменту у взаємодії з персоналом: принцип оптимальності; конкретного цілепокладання; цілеспрямованості; перспективності й



значущості мети; об'єданого розподілу праці; функціональності; комплексності системного самовдосконалення; принципи шкільного менеджменту, які забезпечують взаємодовіру; загальноприйняті принципи народної педагогіки [143].

Ми погоджуємося з точкою зору В. Маслова й В. Шаркунової, що в науковій літературі з питань управління різними навчальними закладами системи освіти, різні автори по-різному визначають та класифікують принципи управління [110]. Тобто можна зазначити, що на сьогодні загальноприйнятої класифікації принципів управління соціально-педагогічними системами немає.

У монографії Г. Єльнікової «Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні» проаналізовано достатню кількість наукових джерел, що розкривають принципи управління педагогічними системами, й визначено їх кількість 57. На основі цього аналізу авторка виділяє такі принципи, які мають загальний характер і використовуються в управлінні освітою, а саме: детермінованості; адаптивності; цілеспрямованості і критеріальності; розподілу компетенції та ієрархічності; професіоналізму; науковості; демократизації і фінансово-економічної забезпеченості праці; гуманізації управління, відкритості [57].

Для нас цінним є те, що науковцем виділено принцип адаптивності, який забезпечує встановлення ієрархічної узгодженості загальних і цільових функцій на різних рівнях управління. Г. Єльнікова сутність цього принципу розкриває як адаптацію загальної мети діяльності організації на специфіку і особливості кожного рівня управління. Кожний рівень має свій предмет діяльності, у зв'язку з цим має відповідне інформаційне забезпечення, має свою інформаційну базу. Процес адаптації мети кожного рівня поширюється в горизонтальних шарах, де відбувається кооперація праці суб'єктів управління з визначення спільних завдань та їх виконання. Важливими є дії щодо взаємоприспосовування інтересів керованої і керуючої підсистем, які також відносяться до адаптивних процесів. Це допомагає досягти



взаєморозуміння, урахувати інтереси людей, підвищити мотивацію праці [57, с. 71]. Для нашого дослідження важливим фактом, є, що авторка робить акцентування на те, що при адаптації відбувається процес взаємоприспосовування керуючої й керованої підсистем.

Розглянемо детальніше поняття адаптації й принцип адаптації в управлінні соціально-педагогічними системами. На думку Л. Євенко, управління організаціями – це адаптація. Автор вказує, що ніщо в управлінні не відбувається невмотивовано, все має свою причину, все визначається архіскладним хитросплетенням впливу багатьох змінних, зовнішнього і внутрішнього середовища організації [118, с. 12].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, розмірковуючи про адаптацію організації до зовнішнього середовища, вказують, що адаптацію слід інтерпретувати в широкому розумінні. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням. Компаніям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливим можливостей, так і небезпек, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов [118]. Разом із тим науковці зазначають, що, крім адаптації до зовнішнього середовища, існує і адаптація до внутрішнього середовища. Це пов'язано з тим, що управлінській структурі не завжди вдається належним чином вмотивувати персонал на виконання поставленої мети через необхідність пристосування організації до мінливих умов оточуючого середовища. Процес адаптації організації до внутрішніх умов розпочинається з моменту проведення контрольних заходів із боку керуючої підсистеми, з'ясування наслідків управлінського впливу, до якого повинен пристосуватися об'єкт управління [118, с. 278]. Таким чином, дотримання принципу адаптації тісно пов'язано з виконанням певних управлінських функцій, з отриманням інформації про стан керованої системи.

Виділення принципу адаптації відображено в роботах таких авторів, як С. Гуткевич, В. Рудьєв, які зазначають, що сутність цього принципу полягає в



тому, що до побудови структури управління висуваються вимоги гнучкості, адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливого значення набуває вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності [179].

Разом із принципом адаптації в сучасній науці управління зустрічається й таке поняття, як теорія адаптації. Як стверджує Н. Зяблицька, теорія адаптації отримала свій розвиток у межах загальної теорії систем й узагальнює досвід природничих та соціальних наук щодо дослідження проблем пристосування складних систем, які самоорганізуються до мінливих умов середовища функціонування [71]. Для нас цінним у роботах науковця є те, що автором проаналізовано поняття «адаптація», його сутнісні характеристики й зроблено певні узагальнення, а саме:

- адаптація передбачає збереження основної функції соціально-економічної системи (для промислового підприємства – це ефективне виробництво і реалізація продукції);

- основна функція соціально-економічної системи зберігається при кількісній та/або якісній зміні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища її функціонування.

Н. Зяблицька робить висновок про те, що сутністю адаптації є певний процес зміни факторів внутрішнього середовища підприємства з метою досягнення його фінансової стійкості, забезпечення ефективного виробництва та реалізації продукції, формування та підтримки стабільної системи соціальних відносин, що забезпечує високий рівень споживання та самореалізації працівників в умовах кількісної і/або якісної зміни факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства [70].

Для нас важливим є зроблений автором акцент на те, що при адаптації відбувається зміна комплексу соціальних відносин у самій системі (внутрішні зміни). Найголовніше, що в процесі адаптації відбувається самоорганізація керованої системи, тобто зміни зовнішнього середовища функціонування організації часто ведуть до зміни не тільки принципів і



механізмів її діяльності, а й відбуваються зміни в системі соціальних відносин у колективі працівників.

Отже, використання в управлінській діяльності цього принципу забезпечує пристосування як самої керуючої системи, так і керованої системи до впливів внутрішнього і зовнішнього середовища й забезпечує отримання запланованого результату діяльності організації.

Разом із цим принципом у науці використовують і таке поняття, як «адаптивне управління». Розглянемо його сутність. Поняття «адаптивне управління» використовують у різних наукових галузях: кібернетиці, соціології, економіці, освіті та ін. Так, О. Гаврилов розмірковуючи про ідеї соціальної кібернетики, зазначає, що для розв'язання своїх завдань кібернетика використовує ряд методів, а саме: метод рефлексивного управління, метод ситуативного управління, метод адаптивного управління. Автор зазначає, що теорія адаптивного управління базується на обліку фактора мінливості керованого об'єкта і на необхідності відповідно до цього постійно змінювати систему управлінських впливів. Багатьом об'єктам властива така інформаційна характеристика, як невизначеність. Це особливо стосується соціальних систем. Дуже часто немає достатніх відомостей про параметри і поведінку всієї маси індивідів, на яких поширюється впливи керуючої системи [40]. Для нас важливим є виділення автором фактора мінливості.

І. Азовцева тлумачить адаптивне управління як управління в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, яке змінюється в міру накопичення інформації і застосовується з метою поліпшення якості роботи системи [2]. Також І. Азовцева у своєму дисертаційному дослідженні виводить таке поняття, як адаптивна модель управління об'єктом, під якою розуміє таку модель, у якій у результаті зміни характеристики внутрішніх і зовнішніх властивостей об'єкта відбувається відповідна зміна структури і параметрів регулятора управління. Іншими словами, властивість адаптивності дозволяє пристосовувати модель управління до зміни реальних



зовнішніх і внутрішніх характеристик об'єкта і виробляти реальні ефективні керуючі впливи з отриманням приросту економічного результату. Тобто, І. Азовцева веде розмову про адаптацію самої управлінської структури при зовнішніх та внутрішніх впливах на керовану систему [3].

Підсумовуючи, можна зазначити, що в тлумаченнях, які наведені вище, виокремлюють провідну роль керуючої системи, яка робить вплив на керовану, й у ході реалізації цього впливу збирається інформація про стан функціонування й розвитку об'єкта управління в мінливих умовах оточуючого середовища, по мірі її отримання змінюється сам характер цього впливу. Відбувається адаптація суб'єкта управління і, як наслідок, змінюється об'єкт управління, що сприяє досягненню запланованих результатів діяльності організації.

Для нашого дослідження актуальним є використання цього поняття в управлінні освітніми системами. На сьогодні найвідомішими є зарубіжні й вітчизняні школи адаптивного управління в освіті. Розглянемо їх сутнісні характеристики.

Адаптивне управління навчальними закладами розглядалося в роботах таких зарубіжних авторів, як Н. Бояринцевої, Т. Давиденко, М. Капустіна, С. Мітіна, С. Сидорова, П. Третьякова, Т. Шамової, Є. Ямбурга та ін. Основну сутність діяльності адаптивної школи автори розкривають таким чином, що така школа прагне, з одного боку, максимально адаптуватися до учнів з їх індивідуальними особливостями, з іншого – по можливості гнучко реагувати на соціокультурні зміни середовища. Провідним результатом такої двосторонньої діяльності школи є адаптація дітей та юнацтва до швидко мінливого життя [202; 222]. В адаптивній школі головний акцент робиться на «сильні» сторони особистості того, хто вчиться, й створення на цій основі умов для вибору дитиною власної позиції відносно до освоюваного нею знання, інших людей, самої себе і виконуваної діяльності. Автори вводять поняття «освітнє (адаптивне) середовище школи», під яким розуміють умови для реального життя кожного суб'єкта навчально-виховного процесу. Для



створення такого середовища пропонується наповнення його відповідним змістом освітнього процесу, організація його перебігу й створення гнучкої системи управління ним. Найважливішою характеристикою такого освітнього середовища в адаптивній школі з точки зору взаємодії дорослих і дітей є перехід від маніпулювання учнем як об'єктом педагогічного впливу до створення умов розвитку дитини як самоповажної особистості, суб'єкта освітньої діяльності [221; 222; 230]. Унаслідок діяльності школи на основі середовища, яке враховує психофізіологічні особливості та навчальні можливості учнів, останні відчувають себе як суб'єкти власної життєдіяльності, як суб'єкти предметної діяльності, суб'єкти діяльності спілкування, суб'єкти діяльності самосвідомості [222; с. 20]. Порівняльна характеристика української та російської шкіл адаптивного управління наведена в додатку А.

Окрім особливого освітнього середовища, яке сприяє тому, щоб учень мав можливість реалізувати себе як суб'єкт власного життя, діяльності, спілкування та самосвідомості, автори описують, що пріоритетним у діяльності адаптивної школи та в кожного вчителя є ресурсний підхід. Зазначимо, що на державному рівні та в діяльності муніципальних освітніх систем пріоритетним вважається програмно-цільовий підхід [96].

Пріоритетність ресурсного підходу перед програмно-цільовим підходом автори визначають таким чином: використання ресурсного підходу обумовлено тим, що в нестабільних умовах оточуючого середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього) визначити досить конкретно бажаний і практично досяжний стан суб'єкта навчання практично неможливо. У зв'язку з цим необхідно вести розмову не про стійкість заданої учневі зовні траєкторії розвитку, а про стійкість доцільної спрямованості його розвитку. Характер розвитку визначається самим учнем. Його активність при цьому виражається у двох напрямках: пристосування до зовнішніх впливів і креативності, що дозволяє суб'єкту навчання на основі індивідуального досвіду, своїх можливостей знаходити вихід зі сформованої ситуації і тим



самим розвивати особистісний потенціал. При такому підході знання і способи діяльності, які засвоюються дитиною, стають засобом розвитку її особистості [222].

Описуючи сутність адаптивної школи, необхідно звернути увагу й на такі її особливості, як варіативність моделей її побудови. Застосування саме їх забезпечує відкритість і дружній характер інформаційного, пізнавального, соціального середовища в школі, різноманітність освітніх програм і узгоджених з ними освітніх технологій (з урахуванням індивідуальних особливостей та інтересів дитини), повноцінність емоційно-морального, інтелектуального, фізичного розвитку суб'єкта навчання [222].

Для нашого дослідження важливим є те, що в основу діяльності адаптивної школи автори закладають провідну наукову ідею – ідею синергетичного підходу. Ця наукова галузь насамперед вивчає системи відкритого типу (до яких відноситься і людина, і група, і школа в цілому як груповий суб'єкт), провідним принципом існування яких є самоорганізація, саморозвиток, які здійснюються на основі постійної та активної взаємодії цих систем із зовнішнім середовищем. Розкривають дану наукову ідею автори через осмислення школи як соціально-педагогічної системи, яка з позицій синергетичного підходу характеризується відкритістю, динамічністю та самоспрямованим розвитком.

Нами розглянуто філософію побудови адаптивної школи, яка описана в зарубіжних джерелах. Але для повноти розкриття, яким чином здійснюється функціонування такої школи, необхідно розглянути як і на якій основі відбувається управління нею.

Звертаючись до першоджерел, можна зробити висновок, що в основу управління адаптивною школою покладені процеси самоорганізації й саморозвитку. Одним із механізмів цих процесів є рефлексія. Управління через рефлексію отримало назву рефлексивного управління. Вперше поняття «рефлексивне управління» в педагогіці було використано Ю. Кулюткіним і Г. Сухобською, які визначають, що сутнісна характеристика рефлексивного



управління навчально-виховним процесом полягає в тому, що метою спільної діяльності вчителя та учнів є розвиток в учнів здатності до самоуправління та самореалізації в освітньому процесі [95]. Використання рефлексивного управління забезпечує вирішення проблеми включення учнів у різні форми спільної діяльності (спільно-індивідуальну, спільно-послідовну та спільно-взаємодіючу) з урахуванням рівня розвиненості у них здатності до самоуправління і проблеми розробки таких технологій навчання і виховання, які забезпечували б не тільки досягнення кінцевих результатів освітньої підготовки учнів, але і в максимальній мірі сприяли б реалізації та розвитку їх суб'єктності. Сутнісною характеристикою рефлексивного управління є делегування багатьох повноважень і відповідальності за результати навчання і праці самим учасникам освітнього процесу.

Розкриваючи технологію рефлексивного управління, можна зазначити, що в її основу покладені управлінські функції і дії, які притаманні традиційній технології управління, але кожен такий акт включає в себе цикл рефлексивного управління. Даний цикл складається з чотирьох стадій:

1. Стадія рефлексивного аналізу.
2. Конструктивно-орієнтаційна стадія.
3. Стадія стабілізації.
4. Стадія системної рефлексії.

Рефлексивне управління є замкненим циклом, що повторюється за наведеною послідовністю стадій. Змінюються управлінські функції: від аналізу до планування і проектування, далі-до організації, контролю і корекції, змінюються об'єкти управління та рівні, але цикл повторюється в кожній управлінській функції [222]. Для нашого дослідження цікавою є логіка рефлексивного управління. Вона має таку послідовність: організація вчителем взаємодії з учнями щодо отримання інформації та узгодження її з власним досвідом; розкриття змісту суб'єктного досвіду учнів за допомогою ініціювання вчителем їх рефлексії; спільна постановка загальних задач і завдань індивідуальної навчальної діяльності; ініціювання вчителем



рефлексії учнів з приводу процесу постановки загальних та індивідуальних завдань; рефлексія власних дій щодо постановки завдань; спільне конструювання логіки навчального заняття і його структури на основі виявлених навчальних можливостей учнів; індивідуальне конструювання своєї діяльності; спільне визначення критеріїв результативності спільної та індивідуальної діяльності; рефлексія учнів з приводу процесу конструювання навчального заняття; побудова навчальних дій відповідно до встановленої логіки навчального заняття; рефлексія вчителем дій учнів; реалізація дій учителя і учнів; рефлексія учнів з приводу своєї навчальної діяльності та взаємодії з учителем та іншими учнями; самостійна корекція учнями своїх дій; взаємооцінювання і самооцінювання учнів; рефлексія учнів з приводу взаємооцінювання і самооцінювання; системна рефлексія [47].

При рефлексивному управлінні автори пропонують використовувати певні педагогічні технології, технологічні картки вчителя, особливу увагу приділяють дидактиці, вводять таке поняття, як дидактичний стандарт. Крім того, провідну роль у рефлексивному управлінні науковці відводять педагогічному моніторингу.

Завершуючи розмову щодо визначення сутності адаптивної школи, необхідно зазначити, що даний підхід до використання поняття «адаптації» побудований на використанні досягнень науки з питань рефлексії, самоорганізації та самоуправління. Провідним у цьому напрямі є рефлексивне управління, але його застосування відбувається тільки у комплексі при побудові адаптивної школи.

Адаптивне управління, що використовується науковцями як один із видів управління соціально-педагогічними системами, детально розкрито та описано науковою школою Г. Єльнікової. Вчена дає таке тлумачення цього поняття: адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення [60].



Сьогодні школа адаптивного управління представлена роботами таких авторів, як Т. Борова, Г. Єльнікова, О. Касьянова, І. Лапшина, В. Лунячек, В. Петров, Г. Полякова, Л. Фесік та ін. У роботах цих авторів розкриваються механізми використання адаптивного управління в різних навчальних закладах і за різними напрямками.

Так, Т. Борова описує використання механізмів адаптивного управління при відстеженні динаміки розвитку навчальної діяльності учнів. Провідною ідеєю в роботі науковця є те, що управління засвоєнням знань на учнівському рівні базується на основних функціях управління. Самокорекція розглядається як корелянт функцій управління та самоуправління. Модель самокорекції процесу засвоєння знань спрямована на вироблення механізмів самокорекції та саморегуляції засвоєння змісту навчання, на саморозвиток дитини [60; с. 327]. Розвиваючи даний підхід, Т. Борова стверджує, що в адаптивному управлінні необхідно використовувати коучинг, під яким вона розуміє механізм, що дозволяє скоректувати розвиток особистості й допомогти їй досягати певних результатів у житті. Коучинг також визначається як соціальний механізм при переході від однієї стадії розвитку до іншої [29].

Коучинг є рухом до самоактуалізації й самоорганізації. Проте залишаються недослідженими питання визначення моделей та інструментарію для технології коучингу, що будуть більш ефективними на тій чи іншій стадії розвитку людини [28].

Відстеження та управління розвитком педагогічної діяльності вчителя розкривається в дослідженнях О. Касьянової. Авторка звертає увагу на особливості моніторингу на педагогічному рівні управління загальноосвітнім навчальним закладом, який у широкому значенні розуміється як інформаційна база з її поточною обробкою вчителем у навчальному процесі, у вузькому – як супроводжуючий контроль із поточним коригуванням педагогічної взаємодії вчителя й учня [60; с. 398]. Наступними кроками в розкритті сутності адаптивного управління О. Касьянова вважає описання та



використання технології експертного оцінювання. Вона зазначає, що запровадження індикаторів експертизи регіональної освіти забезпечує виявлення стану її розвитку, визначення ефективності управлінської діяльності керівників усіх рівнів, сприяє розвитку конкурентоспроможного освітнього середовища, що впливає на підвищення якості освітніх послуг. Результати експертизи регіональної системи освіти за умови оприлюднення її результатів сприятимуть утвердженню державно-громадського управління освітою [77].

Грунтовними дослідженнями, що розкривають системність у використанні технології діалогічної адаптації в управлінні навчальним закладом, є роботи В. Луначека. Науковець обґрунтовує і описує систему алгоритмізованого управління загальноосвітнім навчальним закладом із використанням комп'ютерних технологій на основі теорії адаптації. Він стверджує, що результатом функціонування будь-якої організації є ступінь досягнення нею своєї мети і завдань, що завжди є наслідком застосування відповідної технології управління. Розвиток суспільства вимагає коригування завдань, які стоять перед закладом, і обумовлює необхідність створення технологій управління, що дозволяють отримати високі результати з найменшими витратами часу і ресурсів. Важливою складовою частиною будь-якої технології є алгоритмізація процесів, що відбуваються в технології управління – алгоритмізація діяльності суб'єкта управління стосовно об'єкта управління [22; 105].

Автоматизація й виділення організаційно-педагогічних умов щодо проведення моніторингових досліджень в управлінні районною освітньою системою детально розкрито в роботах І. Лапшиної. Науковець стверджує, що систему моніторингу побудовано на підставі аналізу найбільш об'єктивного показника результативності освітнього процесу – рівня навчальних досягнень учнів, на основі якого будуються показники результативності роботи вчителів, предметних кафедр, класних керівників, адміністрації навчального закладу.



Теорія адаптивного управління, яка стала методологічним підґрунтям системи самомоніторингу, забезпечила конструктивну індивідуалізацію підходів до аналізу отриманих результатів з урахуванням особливостей кожного навчального закладу, різних ступенів навчання, напрямів профілізації. Це зробило, по-перше, програму універсальною через надання можливості налагодження оперативного проходження вертикальних інформаційних потоків як знизу вгору, так і зверху вниз. По-друге, дозволило забезпечити доступність громадськості до відкритих інформаційних ресурсів регіональної системи освіти, організувати постійне обговорення результатів якості освіти, що сприяло становленню механізму громадського спрямованого управління [97].

При управлінні навчальним процесом у навчально-виховному комплексі, за Г. Поляковою, використовується план-моніторинг, як основний механізм адаптивного управління. Науковець зазначає, що у становленні та розвитку адаптивного управління навчальним процесом виділено чотири періоди: програмування та алгоритмізації управління (60-ті–70-ті рр.); соціалізації та психологізації управління (80-ті–90-ті рр.); соціально-психологічної адаптації управління (кінець 90-х. – початок 2000-х рр.) та виділення адаптивного управління як окремого виду управління (кінець 90-х. – початок 2000-х рр.).

Теоретико-методологічна основа адаптивного управління навчальним процесом є міждисциплінарною та мультитеоретичною, що ґрунтується на:

- 1) загальних принципах діалектики; загальних методологічних підходах (системному, синергетичному, антропосоціальному);
- 2) міждисциплінарному підході, теоріях та концепціях таких наук, як менеджмент, педагогіка, психологія, соціальна психологія, соціологія, кібернетика;
- 3) теоріях навчання та освітнього менеджменту; концепціях: адаптивного управління та спрямованої самоорганізації Г. Сльникової;



освітнього моніторингу, ситуаційного, кваліметричного, особистісно орієнтованого та компетентнісного підходів.

Крім того, Г. Полякова узагальнила періодизацію становлення адаптивного управління у вітчизняній науці. Специфіка управління навчальним процесом у загальноосвітньому закладі полягає в забезпеченні умов безперервності навчання (за ланками дошкільної та загальної середньої освіти):

Інтегративна модель адаптивного управління навчальним процесом в умовах безперервності навчання містить три компоненти: змістовний, організаційний та прогностичний, в основу якого покладено базову кваліметричну модель педагогічної діяльності вчителя (вихователя).

Технологія реалізації адаптивного управління навчальним процесом в умовах безперервності навчання полягає у створенні варіативних моделей педагогічної діяльності педагогічних працівників на основі базової з урахуванням специфіки функціонування структурної ланки загальноосвітнього комплексу та освітнього моніторингу, що забезпечує наступність освітнього процесу, узгодження стратегічних цілей освіти, цілей навчального закладу, особистих цілей і мотивів учасників навчального процесу, здійснює узгодження і взаємоприспосовування керуючої підсистеми із самоуправлінням керованих підсистем [60; с. 491–492].

Л. Фесік розкриває питання практичного застосування принципів та методів адаптивного управління в навчальних закладах різних типів, описує практику впровадження інструментарію адаптивного управління в загальноосвітніх навчальних закладах. Так, у своїх роботах вона зазначає, що стрижнем моделі управління педагогічним процесом у дошкільному закладі освіти на основі впровадження педагогічних технологій є управлінські дії керівника, що привносять динамічні позитивні зміни в організацію педагогічного процесу на етапі впровадження педагогічних технологій. На основі позитивного досвіду використання технологій адаптивного управління в загальній середній освіті зробимо припущення, що, переносячи



ці технології в умови функціонування вищого навчального закладу I рівня акредитації, можна підвищити якість його діяльності з підготовки молодших спеціалістів різних фахових напрямів [211].

Цінним внеском у розвиток школи адаптивного управління, на нашу думку, є наукові розробки В. Петрова, яким розроблено технологію управління загальною середньою освітою в регіоні на адаптивних засадах. Автором розроблена модель, яка подає багаторівневу, багатофакторну й різноспрямовану систему управління загальною середньою освітою в регіоні. Особливою частиною комплексної моделі є технологія її використання. Розвиток управління в запропонованому нами вигляді постійно пов'язаний з процесами адаптації або людини, організації, суспільства до змін середовища, або середовища до змін людини, організації і суспільства. Аналіз традиційної схеми інформаційного забезпечення управління загальною середньою освітою регіону свідчить про вектор його спрямованості на інформаційну підтримку управлінських дій апарату всієї вертикалі управління на вчителя, мінімізуючи управлінський вплив на учня і керівника школи. Ефективність, спрямованість на саморозвиток і самовдосконалення цілісної моделі інформаційного забезпечення адаптивного управління загальною середньою освітою залежить від науково-практичної підготовки й підвищення кваліфікації керівників загальної середньої освіти всієї вертикалі регіонального управління [60, с. 163–164].

Основоположником та науковим керівником української школи адаптивного управління є Г. Єльнікова, яка обґрунтовує своєчасність появи управління на основі діалогічної адаптації, описує її філософію та розкриває механізми реалізації. Так, за Г. Єльніковою, провідною ідеєю адаптивного управління є концепція спрямованої самоорганізації [62], під якою розуміють процес управлінської взаємодії, який сприяє розвитку особистості у свідомому визначенні моделі своєї діяльності на основі діалогічного узгодження зовнішніх вимог, власних цілей та вимог реальних обставин і природовідповідного виконанні цієї діяльності.



Сутність концепції спрямованої самоорганізації полягає в тому, що визнається пріоритетними в освіті розвиток людини і діяльність як засіб цього розвитку. Це положення забезпечує спрямування діяльності та розвитку по шляху, який узгоджує вимоги людини, суспільства, держави і враховує реальні обставини. Для цього сполучаються процеси управління і самоуправління, забезпечуючи спрямовану самоорганізацію, яку здійснює сама людина в заданих ззовні параметрах [57].

Провідною особливістю адаптивного управління є баланс інтересів суб'єкта і об'єкта управління. Такий підхід передбачає врахування їх природовідповідної самоорганізації і охоплює біологічні процеси, соціальне життя, механізми тощо. Цільові функції управлінських структур і об'єктів сполучаються через процеси діалогічної адаптації, що здійснюються внаслідок регулювання (взаємоприспосування) цих функцій у ході супровідного освітнього моніторингу [60].

Розкриваючи сутність адаптивного управління, необхідно зазначити, що воно характеризується сукупністю функцій (загальних та часткових), що утворюють його зміст. Також є певна організаційна структура, за якою побудовано реалізацію циклу управління (напрямок взаємовпливу і порядок взаємодії учасників управлінського процесу), крім того, цей вид управління має свою технологію (порядок здійснення та механізм взаємоузгодження).

У науковій літературі описано алгоритм адаптивного управління, що складається з семи послідовних етапів:

1. Поява збуджуючих впливів подразників-активаторів та відгук системи на ці збудження.
2. Збір та аналіз інформації з метою оцінки ситуації. Усвідомлення необхідності узгодження дії подразників.
3. Спільне вироблення реалістичної мети та її трансформація у внутрішні мотиви.
4. Створення варіативних моделей діяльності, у котрих загальні параметри й критерії виробляються керівними органами, адаптація на місцеві умови та особливості проводиться виконавцями.



5. Спрямована самоорганізація на виконання завдань шляхом вибору й реалізації варіативних моделей при кооперації дій і узгодженні цільових функцій.

6. Поточне відстеження процесу з самоаналізом і самокоригуванням (моніторинг процесу).

7. Спільне прогнозування подальшого розвитку на основі аналізу й самоаналізу результату.

Зазначений вище алгоритм реалізації адаптивного управління забезпечує переведення цього процесу на функціональну основу.

Г. Єльнікова виділяє п'ять функцій адаптивного управління, що утворюють певний управлінський цикл, а саме: спільне вироблення реалістичної мети, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямування, самомоніторинг процесу й моніторинг за результатом, прогностичне регулювання.

Ми у своєму дослідженні при виділенні особливостей управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах будемо спиратися саме на цей управлінський цикл. Він і виступає провідною особливістю, бо в його основі лежать певні характеристики адаптації: спільне вироблення мети, що передбачає врахування потреб як керуючої, так і керованої підсистем, і забезпечує самоорганізацію і саморозвиток об'єкта управління. Також необхідно зазначити, що для нашого дослідження цінним є положення про те, що свідомо самоорганізація є прогресивним перетворенням системи, яке визначається діалогічним узгодженням зовнішніх, внутрішніх та ситуативних факторів, що впливають на систему; спрямовано на збереження і підтримку режиму, структури та мети своєї діяльності; здійснюється спрямованим самовпливом (впливом особистої організації) [57, с. 142].

Технологією адаптивного управління виступає освітній моніторинг. Ми погоджуємося з З. Рябовою, що моніторинг у соціально-педагогічних системах, зокрема в дошкільному навчальному закладі, – це інформаційна система, яка постійно змінюється завдяки безперервності відстеження



певного об'єкта управління за виділеними параметрами, факторами та критеріями і включає обов'язковий поточний контроль, оцінювання, корекцію стану об'єкта, з метою прийняття оперативного управлінського рішення щодо внесення змін у розвиток керованого об'єкта й спрямування його в заданому напрямі [184]. Базується освітній моніторинг на кваліметричному підході (факторно-критеріальне моделювання). Зазначена технологія забезпечує систему управління необхідною інформацією про стан керованого об'єкта та створює умови для оперативного прийняття управлінського рішення.

Використанню кваліметричного підходу в освіті присвячено достатню кількість наукових праць. Під терміном «кваліметрія» розуміють наукову дисципліну, у межах якої вивчаються методологія і проблематика комплексного кількісного оцінювання якості об'єктів будь-якої природи (живих або неживих; предметів або процесів; продуктів праці або продуктів природи), що носять матеріальний чи духовний характер та мають штучне або природне походження [78].

Загальновідомо, що засновником теорії кваліметрії (від лат. *qualitas* - якість й грец. *metreo* – виміряю) є Г. Азгальдов. В освітню галузь, з позицій теоретичного використання, ця наукова дисципліна була введена Г. Дмитренком та О. Ануфрієвою. Практичне застосування й розробку технології її використання в управлінні навчальними закладами здійснено науковою школою Г. Єльнікової. Детальніше ця технологія буде розглядатися нами в наступному розділі.

Як ми зазначали у попередньому параграфі, управління дошкільним навчальним закладом підпорядковується загальній теорії управління соціально-педагогічними системами. За класичною схемою, в основі такого управління покладено взаємодію керуючої та керованої підсистем (рис. 1.2). Взаємодія відбувається на основі впливу керуючої підсистеми на керовану й отримання зворотної інформації про наслідки цього впливу, з метою коригування цього впливу для отримання найбільшого ефекту й досягнення визначеної мети діяльності організації.



Ураховуючи описані вище характеристики адаптивних засад, визначимося з особливостями управління дошкільним навчальним закладом на цій основі.

Загальновідомо, що будь-яке управління характеризується змістом, організацією та технологією [41; 57].

Спираючись на роботи науковців, можна зазначити, що зміст управління забезпечується цілями, функціями, методами управління. Безпосередньо організація управління – це встановлення зв'язків між керуючою і керованою підсистемою і усвідомлення взаємозалежностей між ними. Сама технологія включає розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень, організацію діяльності учасників процесу з метою оптимізації досягнення запланованого результату.

Розглянемо кожний із зазначених параметрів. Формулювання цілей управління. Спираючись на теорію адаптації та теоретичні основи адаптивного управління, можна зазначити, що для досягнення ефективності управління дошкільним навчальним закладом необхідно узгоджувати часткову мету кожного рівня управління (керівників, педагогічний та ін.) із загальною метою управління. Класичні функції управління (загальні): планування, організація, контроль, аналіз, регулювання [41; 57; 155], обов'язково доповнюються цільовими функціями (специфічними), що здійснюється завдяки реалізації принципу розподілу компетенції та ієрархічної узгодженості загальних і цільових функцій. Наголошуючи на тому, що кожний виконавець або управлінець виконує конкретні функції і відповідає за конкретну ділянку роботи. До зазначених вище функцій додаються мотивація та рефлексивна функції, прогнозуюча та консультативна (консалтингова) й ін. Зазначимо, що при управлінні в такий спосіб відбувається поєднання горизонтального, вертикального управління й самоуправління. На думку Г. Єльнікової, таке перетворення передбачає знання мотивів, потреб, інтересів і цінностей людини, уміння забезпечувати умови для створення певної мотиваційної сфери, кооперацію дій керівника і підлеглих. Унаслідок таких дій поступово здійснюється створення



мотиваційного навчального закладу шляхом мотиваційного управління. Отже, особливістю управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах є використання мотиваційного аспекту управління.

Разом із вищезазначеним необхідно зробити акцентування на те, що центральним актом в управлінні є прийняття рішень, спираючись на теорію адаптації. При управлінні в такий спосіб є певна особливість – це колегіальна основа прийняття управлінського рішення шляхом сполучення функцій управлінців і виконавців.

Технологія управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах передбачає різні способи сполучення функцій учасників як управлінського процесу, так і підлеглих. В основному технологія такого управління реалізується за допомогою освітнього моніторингу, який використовує комплекс факторно-критеріальних моделей діяльності суб'єкта і об'єкта управління. Для реалізації технології розробляються: кваліметричні моделі (еталони, стандарти) для кожної категорії працівників дошкільного навчального закладу, де закладаються вимоги суспільства, держави до їх діяльності; механізм оцінювання, який включає задані параметри розвитку дошкільного навчального закладу; критерії оцінки цих параметрів та спосіб оцінювання (статистичний, експертний тощо); створюється відповідна система контролю, що поєднує процеси зовнішнього оцінювання та самооцінювання з поточним зовнішнім коригуванням (за результатом) та самокоригуванням (за процесом, що спрямований на результат) [57].

Особливістю управління в такий спосіб є те, що поточний контроль, аналіз проміжних результатів й коригування стану діяльності здійснюють безпосередньо виконавці, а зовнішнє оцінювання та коригування здійснюється керівником навчального закладу.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що нами розглянуто сутність та провідні характеристики адаптивного підходу в управлінні соціально-педагогічними системами, описано різні підходи до цього процесу.



Виокремлено, що особливістю управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах є використання процесів спрямованої самоорганізації всіх суб'єктів освітнього процесу, що забезпечує їх саморозвиток. При здійсненні цього процесу реалізується сім етапів адаптивного управління. Технологією такого управління виступає освітній моніторинг. У наступному розділі нами буде детальніше описано організаційну модель та технологію здійснення управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах.

### **1.3 Нормативно-правове забезпечення діяльності дошкільних навчальних закладів та сучасний стан управління ними**

Діяльність дошкільних навчальних закладів, як першої базової ланки системи освіти України, ґрунтується на певній законодавчій базі. На сьогодні система дошкільної освіти зазнає певного реформування. Це пов'язано з тим, що у 2010 році розпочалася реалізація програми економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». Одним із пріоритетних напрямів Програми визначено реформу системи освіти взагалі й дошкільної зокрема [176]. Саме в цій програмі зазначено, що світова наука і практика визнає дошкільня як фундамент освітньої галузі. Дошкільна освіта стає пріоритетною в державній політиці.

Разом із тим необхідно зазначити, що відповідно до загальних відомостей про дошкільну освіту, які розміщені на офіційному сайті Міністерства освіти і науки України, у нашій державі працюють різні типи дошкільних навчальних закладів: загального розвитку; комбінованого типу; санаторні та спеціальні [147]. Це пов'язано з тим, що необхідно охопити дошкільною освітою всіх дітей молодшого віку. А сьогодні в Україні є діти, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку. Для них працюють заклади компенсуючого типу, де разом із здобуттям дошкільної освіти вони отримують корекційно-відновлювальну та реабілітаційну



допомогу. Крім того, на сьогодні працюють групи з короткотривалим перебуванням і групи по підготовці дітей до шкільного навчання при загальноосвітніх навчальних закладах.

Зазначене вище вказує на те, що розвиток системи дошкільної освіти є актуальним та пріоритетним із боку держави. Для цього створюються необхідні умови для рівного доступу щодо її здобуття.

Розглянемо нормативно-правове забезпечення діяльності дошкільних навчальних закладів. Відповідно до Закону України «Про дошкільну освіту» (стаття 1), законодавство України про дошкільну освіту базується на Конституції України і складається із Законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», інших нормативно-правових актів та міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України [66].

Основними документами, що забезпечують діяльність у системі дошкільної освіти, вважаються:

*Закони України:* «Про освіту»; «Про дошкільну освіту»; «Про охорону праці»; «Про дитяче харчування» та ін.

*Укази Президента України:* «Національна доктрина розвитку освіти» (Затверджено Указом Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002); «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» та ін.

*Накази Міністерства освіти і науки України:*

– від 23 листопада 2010 року № 1111 «Про впровадження програми розвитку дітей старшого дошкільного віку «Впевнений старт»;

– від 04.11.10. № 1055 «Про затвердження Типових штатних нормативів дошкільних навчальних закладів»;

– від 25.11. 2011 р. № 1368 «Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад сімейного типу»;

– від 20.04.2015 № 446 «Про затвердження гранично допустимого навчального навантаження на дитину у дошкільних навчальних закладах



різних типів та форми власності» зареєстрований в Міністерстві юстиції України 13 травня 2015 року за № 520 / 26965;

– від № 67 від 30.01.2015 «Про затвердження Порядку державної атестації дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів» зареєстрований в Міністерстві юстиції України 14 лютого 2015 року за № 173/26618;

– від 26.02.2013 № 202/165 «Про затвердження Змін до Інструкції з організації харчування дітей у дошкільних навчальних закладах» зареєстровано в Міністерстві юстиції України 20.03.13 № 440/22972;

– від 01.10.2012 № 1059 «Про затвердження Інструкції про ділову документацію в дошкільних закладах» та ін.

*Листи МОН України:*

– № 1/9-369 від 27.05.10 «Щодо порядку розроблення програм для дошкільних навчальних закладів»;

– № 1/9-634 від 19.08.11 «Про забезпечення взаємодії в освітній роботі з дітьми старшого дошкільного і молодшого шкільного віку»;

– № 1/9-114 від 18.02.11 «Про застосування Типових штатних нормативів дошкільних навчальних закладів»;

– № 1/9-413 Лист Міністерства від 23.05.2012 «Про організацію фізкультурно-оздоровчої роботи в дошкільних навчальних закладах у літній період»;

– № 1/9-839 від 16.11.13 «Щодо прийому дітей до дошкільних навчальних закладів»;

– № 1/9-813 від 15.11.13 «Про організацію додаткових освітніх послуг у дошкільних навчальних закладах»;

– № 1/9-803 від 12.11.13 «Про дотримання чинного законодавства України при наданні додаткових освітніх послуг у дошкільних навчальних закладах»;

– № 1/9-477 від 19.09.2014 р. «Щодо внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2004 року № 1591»;



- № 1/9-494 від 26.09.2014 «Щодо окремих питань державної атестації та рейтингового оцінювання»;
- № 1/9-482 від 23.09.2014 «Щодо організації роботи з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності у дошкільних навчальних закладах»;
- № 1/9-473 від 18.09.2014 «Щодо вирішення окремих питань діяльності керівників гуртків дошкільних навчальних закладів»;
- № 1/9-411 від 13.08.2014 «Інструктивно-методичні рекомендації щодо організації роботи груп для дітей старшого дошкільного віку при загальноосвітніх навчальних закладах».

Накази та листи інших міністерств, наприклад, Міністерства охорони здоров'я України.

У Законі України «Про освіту», Національній доктрині розвитку освіти, дошкільна освіта визначена як початкова базова ланка в системі безперервної освіти людини. У статті 33 Закону України «Про освіту» визначено, що дошкільна освіта і виховання здійснюються у сім'ї, дошкільних навчальних закладах у взаємодії з сім'єю і мають на меті забезпечення фізичного, психічного здоров'я дітей, їх всебічного розвитку, набуття життєвого досвіду, вироблення умінь, навичок, необхідних для подальшого навчання [67].

Закон України «Про дошкільну освіту» зазначає, що дошкільна освіта в українській державі є обов'язковою. Сам Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку системи дошкільної освіти, яка забезпечує розвиток, виховання і навчання дитини, ґрунтується на поєднанні сімейного та суспільного виховання, досягненнях вітчизняної науки, надбаннях світового педагогічного досвіду, сприяє формуванню цінностей демократичного правового суспільства в Україні [66].

Відповідно до нього в систему дошкільної освіти входять: дошкільні навчальні заклади незалежно від підпорядкування, типів і форми власності; наукові і методичні установи; органи управління освітою; освіта та виховання в сім'ї. Також у цьому Законі визначено принципи, завдання дошкільної освіти. Важливим для нашого дослідження є те, що в цьому



Законі дається визначення дошкільному навчальному закладу й описуються його завдання, а саме: дошкільний навчальний заклад: задовольняє потреби громадян відповідної території в здобутті дошкільної освіти; забезпечує відповідність рівня дошкільної освіти вимогам Базового компонента дошкільної освіти; створює безпечні та нешкідливі умови розвитку, виховання та навчання дітей, режим роботи, умови для фізичного розвитку та зміцнення здоров'я відповідно до санітарно-гігієнічних вимог та забезпечує їх дотримання; формує у дітей гігієнічні навички та основи здорового способу життя, норми безпечної поведінки; сприяє збереженню та зміцненню здоров'я, розумовому, психологічному і фізичному розвитку дітей; здійснює соціально-педагогічний патронат, взаємодію з сім'єю; є осередком поширення серед батьків психолого-педагогічних та фізіологічних знань про дітей дошкільного віку; додержується фінансової дисципліни, зберігає матеріально-технічну базу; здійснює інші повноваження відповідно до статуту дошкільного навчального закладу [66].

Безпосередньо вищезазначені завдання окреслюють функціонал діяльності дошкільного навчального закладу (ДНЗ). При визначенні якості діяльності ДНЗ у наступних розділах ми будемо брати їх за основу.

Сам навчальний заклад системи дошкільної освіти є юридичною особою і діє на підставі статуту, який розробляється відповідно до законодавчих документів і затверджується засновником (власником), погоджується з відповідним органом управління освітою та реєструється місцевим органом виконавчої влади у порядку, встановленому законодавством України. Управління системою дошкільної освіти здійснюють: спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки; інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані дошкільні навчальні заклади; обласні, районні державні адміністрації та підпорядковані їм органи управління, у сфері управління яких перебувають дошкільні навчальні заклади; органи місцевого самоврядування [66].



На підставі вищезгаданих законодавчих документів Кабінетом Міністрів України (КМУ) затверджено Положення «Про дошкільний навчальний заклад» (Постанова КМУ № 305 від 12 березня 2003 р., додаткові зміни внесені Постановою КМУ № 1124 від 05.10.2009 р.) [165].

Провідними в даному положенні є регламентація діяльності дошкільних навчальних закладів. У ньому описано: організаційно-правові засади діяльності ДНЗ; організація навчально-виховного процесу; організація харчування дітей; медичне обслуговування дітей у дошкільному навчальному закладі. Крім того визначені учасники навчально-виховного процесу, сутність управління дошкільним навчальним закладом, його керівництво та контроль за його діяльністю [165].

У зазначеному Положенні для нашого дослідження важливим є визначення змісту дошкільної освіти, який ґрунтується на Базовому компоненті дошкільної освіти та реалізується згідно з Державною базовою програмою, навчально-методичними посібниками, затвердженими МОН України. Крім того, акцентування потребують такі позиції, як те, що діяльність дошкільного навчального закладу регламентується планом роботи, який складається на навчальний рік і оздоровчий період, схвалюється педагогічною радою, затверджується керівником закладу та погоджується з відповідним органом управління освітою. План на оздоровчий період додатково погоджується з територіальною санітарно-епідеміологічною службою. А учасниками навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі є діти дошкільного віку, педагогічні працівники, помічники вихователів, няні, медичні працівники, батьки або особи, які їх замінюють. Керівництво дошкільним навчальним закладом здійснює його директор (завідувач). Колегіальним постійно діючим органом управління дошкільним навчальним закладом є педагогічна рада закладу. Порядок її створення, склад та повноваження визначені Законом України «Про дошкільну освіту» [165].

Необхідно зазначити, що, відповідно до Положення, основною формою державного контролю за діяльністю дошкільних навчальних закладів є



державна атестація, яка проводиться не рідше одного разу на десять років у порядку, встановленому МОН України.

Отже, нами розглянуті провідні нормативні документи, що регламентують діяльність ДНЗ та описують його основні завдання і напрями функціонування та розвитку.

Актуальними у межах нашого дослідження є такі накази МОН України: «Про впровадження програми розвитку дітей старшого дошкільного віку «Впевнений старт»; «Про організацію заходів щодо впровадження програми «Навчання через дію»; «Про затвердження Примірного положення про консультативний центр для батьків або осіб, які їх замінюють, і дітей, які виховуються в умовах сім'ї»; «Про проведення Всеукраїнської естафети педагогічних інновацій «Нові горизонти української школи»; Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад сімейного типу»; «Про проведення Всеукраїнського конкурсу на кращий Інтернет-сайт дошкільного навчального закладу» та ін.

Розглянемо основні змістовні напрями дошкільної освіти. Відповідно до закону України «Про дошкільну освіту» в основі навчально-виховного процесу в дошкільних навчальних закладах покладено Базовий компонент дошкільної освіти. Цей документ є державним стандартом, що містить норми і положення, які визначають державні вимоги до рівня розвиненості та вихованості дитини дошкільного віку, а також умови, за яких вони можуть бути досягнуті (стаття 22 Закону України «Про дошкільну освіту»). Виконання вимог Базового компонента дошкільної освіти є обов'язковим для всіх дошкільних навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форми власності, інших форм здобуття дошкільної освіти [66].

У Базовому компоненті дошкільної освіти зазначено, що зміст виховання й навчання сучасного дошкільника повинен бути культуротворчим, а технології виховання дошкільнят – особистісно розвивальними. Саме на цих положеннях й ґрунтується Базовий компонент. Крім того, необхідно зазначити, що основними засадами його є: визнання



самоцінності дошкільного дитинства, його особливої ролі в розвитку особистості; збереження дитячої субкультури; створення сприятливих умов для формування особистісної зрілості дитини, її базових якостей; пріоритет повноцінного проживання дитиною сьогодення; повага до дитячого «Я», врахування індивідуальної історії розвитку та особистого досвіду дошкільника; різнобічний, комплексний підхід до розвитку дитини, збалансованість фондів «можу» (знань, умінь, навичок) і «хочу» (бажань, інтересів, намірів); надання пріоритету соціально-моральному розвитку особистості, плекання уміння дитини узгоджувати особисті інтереси з колективними; формування наукової картини світу, основ світогляду; прищеплення навичок практичного життя, формування елементарної компетентності дошкільника у сферах життєдіяльності «Природа», «Культура», «Люди», «Я Сам»; відмова від жорсткої регламентації буття дошкільника та педагогічної діяльності вихователя, надання суб'єктам освітнього процесу права на відповідальне самовизначення; забезпечення наступності між дошкільною та початковою ланками освіти в реалізації особистісно-орієнтованої моделі [13].

В умовах сьогодення актуальним є те, що базовий компонент побудовано на компетентнісному підході. Як зазначено в документі, компетентність виступає інтегральним утворенням, що орієнтує освітян на цілісний і загальний розвиток дитини, підкреслює важливість закладання в дошкільному віці фундаменту для набуття нею у подальшому спеціальних знань та вмінь. У центрі уваги педагога мають бути магістральні напрями розвитку – формування навичок практичного життя, емоційної сприйнятливості, морально-духовного та фізичного здоров'я, особистісних цінностей як своєрідного внутрішнього стрижня, ціннісної етичної орієнтації. Саме цей підхід і визначив структуру змісту дошкільної освіти, яка побудована на таких сферах життєдіяльності: «Природа»; «Культура»; «Люди»; «Я Сам». Кожна з них має складові – субсфери, які одночасно є змістовими лініями і визначають основні напрями освітньої роботи в



дошкільних навчальних закладах. Їх описання у Базовому компоненті включає перелік певного обсягу знань, умінь, навичок, звичок, якостей, ставлень дошкільника, які є оптимальними для його віку і виступають як міра його компетентності. Крім того, у документі визначено й очікувані результати, що будуть досягнуті при реалізації змісту дошкільної освіти.

Розглянемо кожну із зазначених сфер і розкриємо сутність кожної складової. Як зазначено у Базовому компоненті, сфера «Природа» складається із таких субсфер як «Земля» та «Всесвіт». Основним завданням цієї сфери є формування елементарної природничої компетентності, основ наукового світогляду в дитини дошкільного віку. Наступна сфера – це «Культура», вона поділяється на субсфери: «Предметний світ», «Світ гри», «Світ мистецтва». Унаслідок реалізації даної сфери відбувається ознайомлення дитини з надбаннями національної та світової культури. Далі сфера – «Люди», вона складається з таких субсфер, як «Близьке соціальне оточення» та «Далеке соціальне довкілля». Метою цієї сфери є виховання соціально компетентного дошкільника, який з повагою ставиться до оточуючих, уміє налагоджувати з ними стосунки, толерантно ставитися до людей різних національностей, віку, соціального статусу. Остання сфера – це сфера «Я Сам», що складається з субсфер: «Я-фізичне», «Я-психічне» та «Я-соціальне». Провідною лінією реалізації цієї сфери є сприйняття дитиною життя як радісного пізнання світу та власного «Я»; вона формує активну позицію життєдіяльності й, найголовніше, спрямована на формування позитивного Я-образу, самоповаги, елементарного самоконтролю та саморегуляції поведінки.

Також необхідно зазначити, що при реалізації всіх перелічених вище сфер відбувається формування наскрізної компетентності дошкільника у мовленнєвій та логіко-математичній діяльності. У Базовому компоненті зазначено, що вона носить так званий «обслуговуючий» характер, є інтегрованою в усі сфери життєдіяльності дошкільника і має важливість для майбутнього шкільного навчання. У зв'язку з цим вимоги до даної



компетентності, її змістові лінії та результати освітньої роботи з дошкільниками у Базовому компоненті виведено в окремий розділ «Компетентність дошкільника у мовленнєвій та логіко-математичній діяльності», який складається з двох підрозділів: «Компетентність у мовленнєвій діяльності» та «Компетентність у логіко-математичній діяльності». У зазначених підрозділах визначено їх мету, сутність, шляхи визначення й показники сформованості у дитини дошкільного віку зазначених компетентностей.

Отже, нами розглянуто сутність та структуру Базового компонента, як основного стандарту дошкільної освіти в Україні. Як підсумок зазначимо, що всі описані вище сфери та мовленнєва і логіко-математична компетентність, що формуються у дитини дошкільного віку, у своїй єдності створюють її життєву компетентність як особистісний інтеграл. Сама життєва компетентність виступає гарантом життєздатності дошкільника, його життєвого успіху, повноцінної реалізації свого природного потенціалу.

З метою запровадження визначеного змісту дошкільної освіти, на основі Базового компонента розробляється Державна базова програма, як інваріантна складова змісту дошкільної освіти. Вона затверджується МОН України. Крім того, на цій основі можуть розроблятися й інші регіональні програми, що відображають специфіку, культуру й традиції певної місцевості або поглиблюють, деталізують певні напрями освітньої роботи з дітьми; або розкривають особливості виховання і навчання різних категорій та вікових груп дітей. Для реалізації Базового компонента розробляється й певне навчально-методичне забезпечення дошкільної освіти. Далі в тексті нами буде розглянуто зазначені аспекти реалізації цього документа.

Але необхідно зазначити, що, за даними Прес-служби Міністерства освіти і науки України, у травні 2012 року відбулося засідання Колегії Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, яка ухвалила затвердити Базовий компонент дошкільної освіти (нова редакція) наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України. Схвалення нової



редакції продиктовано вимогами сьогодення, що пов'язано, у першу чергу, з необхідністю забезпечення наступності змісту дошкільної і початкової загальної освіти [13]. У травні 2012 року вийшов наказ профільного Міністерства «Про затвердження Базового компонента дошкільної освіти (нова редакція)» (№ 615 від 22.05.2012 р.), який затвердив нову редакцію Базового компонента й зауважив щодо забезпечення його впровадження [13].

А. Богуш, як науковий керівник авторського колективу з питань оновлення Базового компонента, зауважує, що його нова редакція, як і Державний стандарт початкової освіти, визначає зміст і структуру освіти за його інваріантною та варіативною складовими. Крім того, у Базовому компоненті безпосередньо відбулися зміни в інваріантній складовій змісту дошкільної освіти. Її максимально приблизили до стандарту початкової освіти. Тому зміст Базового компонента систематизовано не за сферами життєдіяльності, як це було в попередньому варіанті, а за освітніми лініями: «Особистість дитини», «Дитина в соціумі», «Дитина в природному довкіллі», «Дитина у світі культури», «Гра дитини», «Дитина в сенсорно-пізнавальному просторі», «Мовлення дитини», що, з одного боку, забезпечує реалізацію принципу дитиноцентризму, а іншого – наступності і неперервності змісту освітніх ліній дошкільної та початкової ланок. Провідною лінією, стрижнем кожної освітньої лінії виступає дитина, її особистісний розвиток [13].

Також зробимо акцентування на тому, що в новому варіанті вищезазначеного документа запропоновано вивчення української мови як державної в дошкільних навчальних закладах національних спільнот на рівні вільного спілкування з іншими дітьми і дорослими, виховання інтересу та позитивного ставлення до української мови. Окрім того, у змісті подано й варіативну частину з освітніми лініями: «Комп'ютерна грамота», «Іноземна мова», «Хореографія», «Шахи» та ін.

Нова редакція змісту Базового компонента дошкільної освіти є оновленим відповідно до сучасних вимог документом. Одним із важливих для нашого дослідження є те, що у змісті нової редакції цього документа



визначено, що дошкільні навчальні заклади обмежуються сформованістю психологічної готовності дітей до школи, яка включає такі складові: мотиваційну, соціально-етичну, особистісну, морально-вольову, мовленнєву, інтелектуальну готовність, що в сукупності становить дошкільну зрілість випускника дошкільного навчального закладу [13].

Таким чином, основний документ, стандарт дошкільної освіти України на сьогодні зазнає певного реформування, його зміст максимально наближується до стандартів початкової освіти, що забезпечує наступність між ланками освіти й сприяє створенню умов для адаптації дітей на початковому етапі навчання в закладах загальної середньої освіти.

Наступний документ, який необхідно розглянути, – це Базова програма «Я у Світі», як основний у діяльності дошкільної освіти. Програма розрахована на виховання та розвиток дітей від народження до шести (семи) років і включає інваріантну та варіативну складову.

Зазначена програма відповідає світовим тенденціям, ґрунтується на компетентнісній парадигмі, дозволяє реалізувати цілісний підхід до розвитку дитини [50]. Вона виступає як третя складова комплексу нормативних документів та науково-методичних матеріалів, пов'язаних із модернізацією змісту дошкільної освіти в Україні. Поетапне її впровадження розпочалося з 2009/2010 навчального року. Програму було розроблено під науковим керівництвом доктора психологічних наук, професора О. Кононко.

Базова програма «Я у Світі» складається з двох розділів. Перший розділ присвячено описанню певного вікового періоду. А саме: раннє дитинство (вік немовляти, ранній вік) і дошкільне дитинство (молодший дошкільний вік і старший дошкільний вік). Кожний із зазначених вікових періодів у Програмі розкривається шляхом описання загальних особливостей вікового періоду та характеристики психологічного віку. Також у Програмі визначено освітні завдання кожного вікового періоду, визначені їх основні лінії розвитку, описані загальні показники компетентності й, найголовніше, розкрито зміст та умови оптимізації пізнавальної діяльності. У програмі на



основі чотирьох сфер життєдіяльності виділено сім ліній розвитку дитини: фізичний розвиток, соціально-моральний, емоційно-ціннісний, пізнавальний, мовленнєвий, художньо-естетичний, креативний. Причому дві лінії виділено вперше: емоційно-ціннісний, креативний розвиток дитини. Матеріали, що розкривають зазначені лінії розвитку, висвітлюють їх сутність та специфіку, вікову динаміку, завдання розвитку, становлення особистості, особливості організації життєдіяльності.

Необхідно підкреслити, і це є важливим для нашого дослідження, що Програма містить Портрет дошкільника напередодні його вступу до школи. Тобто це, на наш погляд, стандарт (модель) випускника дошкільного навчального закладу, сутність та структура сформованої у нього компетентності (життєвої). Також у цьому документі є визначення поняття «компетентність дитини», під якою розуміється інтегральна характеристика розвитку особистості, основними показниками якої є оптимальний для віку ступінь сформованості провідної діяльності, всіх форм активності й базових якостей. Дане визначення ми будемо використовувати у нашому дослідженні при побудові моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. Крім того, цінним у цьому документі для нас є наведені таблиці, в яких зазначені основні показники зрілих форм активності дитини кожного віку в усіх чотирьох формах життєдіяльності: «Природа»; «Культура»; «Люди»; «Я Сам».

Другий розділ Програми вміщує матеріал тактичного характеру, а саме: вимоги до ефективного впровадження Базової програми; умови створення розвивального життєвого простору та організація життєдіяльності дошкільників; описується специфіка впливу різних соціальних інститутів на розвиток дошкільника; оптимізація взаємодії педагога з батьками; гуманізація взаємин особистості й колективу; розкриваються відмінності між хлопчиками й дівчатами та описується, як ці відмінності повинен урахувувати педагог; визначаються характеристики обдарованої дитини; описується, як виховувати нервову дитину; зазначаються аспекти навчання



комп'ютерної грамотності (комп'ютер і дошкільник), навчання іноземної мови; як забезпечити рухову активність; визначено перелік художніх та образотворчих творів; виокремлено музичний репертуар та репертуар ігор-забав і театралізацій. Цінним у другому розділі є перелік посібників до Базового компонента дошкільної освіти в Україні та Базової програми «Я у Світі».

Отже, одиницею структурування матеріалів Програми є психологічний вік як інтегрована характеристика специфічних для кожного етапу стосунків дитини з дорослими, ієрархії видів діяльності, новоутворень свідомості та особистості. Це пов'язано з тим, що психологічний вік орієнтує педагогів не тільки на хронометричні рубежі, а й на перехід дитини дошкільного віку від зовнішньої регуляції поведінки з боку дорослих до саморегуляції.

Особливістю щодо виділення та структурування Програми за віковою періодизацією є те, що саме такий підхід забезпечує розкриття дитиною світу у єдності та різноманітності його чотирьох світів: Природи, Культури, Людей, Власного «Я». Саме такий підхід забезпечує сприйняття дитиною цілісної картини світу й сприяє формуванню у дошкільника елементарної форми світосприйняття – реалістичного й оптимістичного, що визначає можливості організації знань й управління своєю діяльністю.

Загалом, на думку провідних учених, Базова програма «Я у Світі» є першою програмою розвитку: вона побудована на певних правилах та принципах дитиноцентризму, вона орієнтує педагога на визнання пріоритету розвитку особистості дитини, в основному соціально-моральної складової як основної. Тобто внаслідок реалізації Програми відбувається формування у дошкільника не тільки системи знань, умінь, навичок (розвиток фонду «можу»), а й розвивається та формується потребово-мотиваційна сфера (розвиток фонду «хочу»), як сфери окультурення бажань. Даний підхід є інноваційним і його професійна реалізація повинна забезпечити розвиток принципово нової особистості підрастаючого покоління, з новою системою



цінностей, інтересів та прагнень, що сприятиме гармонізації входження дитини у широкий світ взагалі, у суспільство зокрема [123].

Провідний принцип, який зазначено у програмі, – це принцип активності, за яким дошкільник визначається активним суб'єктом життєдіяльності, який має право на власний вибір, прийняття самостійного рішення, відстоювати власну гідність. Упровадження даного принципу сприятиме розширенню ступеня свободи дошкільника й актуалізує необхідність співвіднесення педагогом змісту і форми подання нового змісту (інформації) з життєвим досвідом, суб'єктивною позицією дитини, привертає увагу педагога для створення сприятливих умов для розвитку креативних здібностей, творчого ставлення дошкільника до життя.

Наступний принцип Програми – це природовідповідність. Він є основним в організації життєдіяльності дошкільника, що забезпечується ритмічністю форм, етапів інтенсивністю буття дитини. У цьому зв'язку педагог виступає як наставник, фасилітатор, розвиває її вміння полегшувати негативні впливи, що здійснюються на дитину. Саме це спрощує процес соціалізації дитини, забезпечує інтимізацію її життя й підтримує безпечну її дистанцію та бажання означити своє місце.

Базова програма «Я у Світі» має провідну ідею – ампліфікацію. За словником, термін ампліфікація (лат. *amplificatio* – збільшення, розширення) тлумачиться як всебічне використання потенціалу можливостей розвитку психіки на кожній віковій стадії за рахунок удосконалення змісту, форм і методів виховання [4].

За А. Запорожець, теоретичною основою концепції ампліфікації є визнання унікальності та якісної своєрідності ступенів вікового розвитку дитини та затвердження неминущого, абсолютного значення психологічних новоутворень, що виникають на ранніх вікових стадіях для всього подальшого розвитку особистості [68].

У Програмі дана концепція розкривається як оптимальне використання дорослими можливостей кожного віку для повноцінного розвитку дитини.



Вона зміщує акценти з проблеми підготовки дошкільника до майбутнього життя на проблему забезпечення змістовного сьогодення. Цінним є те, що ідея імплікації є протилежною тому, що нав'язується сьогодні, – ідеї надмірного, швидкого, штучного прискорення розвитку дитини, ідеї форсованого, надраннього навчання, що є небезпечним для здоров'я дитини.

У даному документі для нас цінним є те, що дошкільний навчальний заклад визначається як інститут соціалізації, а не школа для маленьких. Його основне призначення – це навчання дитини основ науки життя, а не знань з окремих предметів. Заняття як наближена до шкільного уроку форма організації діяльності дітей не є пріоритетним. Збереження дитячої субкультури – пріоритетне завдання діяльності дошкільного навчального закладу. Провідними формами організації діяльності дітей є ігрова, практична, образотворча, спілкування, в основу яких покладено індивідуальний підхід до кожної дитини.

Таким чином, описана вище Програма відповідає основним вимогам та концептуальним засадам Базового компонента дошкільної освіти України, у ній розкриваються вимоги та основні шляхи оволодіння змістом дошкільної освіти впродовж усього періоду дошкільного дитинства. Провідним є визнання цінності кожної вікової сходинки в особистісному розвитку дитини при повній реалізації всіх її потенційних можливостей.

Спираючись на Інструктивно-методичні рекомендації Міністерства освіти і науки України щодо організації освітньої роботи в дошкільних навчальних закладах у 2015/2016 навчальному році [74], можна зазначити, що для реалізації змісту дошкільної освіти розроблені й активно впроваджуються в практику діяльності дошкільних навчальних закладів такі Державні програми:

– «Впевнений старт», – програма розвитку дітей старшого дошкільного віку (наказ МОН України про її затвердження та впровадження № 1111 від 23.11.2010 року), якою передбачено орієнтири змістового наповнення освітньої роботи з 5-річними дітьми при повному,



короткотривалому, сезонному їх перебуванні у групах при дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних закладах або при наданні освітніх послуг домашніми педагогами (гувернерами). Нею також можуть скористатися педагоги, задіяні для організації роботи консультаційних пунктів при навчальних закладах чи управліннях (відділах) освіти, та соціальні педагоги. Програма націлює педагогів і батьків на особистісний розвиток дітей за основними напрямками освітньої роботи (фізичний, соціально-моральний, пізнавальний, художньо-естетичний розвиток, організація ігрової діяльності). Програма є додатковою, комплексною. Для нашого дослідження у ній є визнання сім'ї, де виховується дитина, основною соціальною інституцією, відповідальною за якісну підготовку дітей до оволодіння життєвою компетентністю. Оскільки сім'я обирає доступну для себе форму здобуття дітьми дошкільної освіти, вона має право розраховувати на кваліфіковану допомогу держави в реалізації конституційних прав і гарантій щодо рівних умов отримання дітьми якісної, доступної освіти вже у переддошкільний період свого життя. З метою такої допомоги родинам кожний розділ даної програми пропонує адресовані їм поради, дотримання яких забезпечить цілісність і неперервність освітнього впливу на дітей, компенсуватиме брак організованих педагогічних зусиль спеціалістів силами членів сімей. Саме такий підхід зможе інтегрувати родинне і суспільне дошкільне виховання, зберегти пріоритет родинного виховання, сприятиме залученню родини до участі в навчально-виховному процесі дошкільного закладу, забезпечить психолого-педагогічну і медичну самоосвіту батьків дошкільників [169].

– «Дитина в дошкільні роки» – програма розвитку дітей (лист МОН України № 1/11-11178 від 08.12.2010 року), яка конкретизує зміст Державної базової програми «Я у Світі» по кожному окремому року життя дітей. Змістове наповнення програми диференційовано на інваріантну (обов'язкову) та варіативну (додаткову) частини, що дозволяє уникнути фізичних і психічних перевантажень дітей, орієнтує дошкільні заклади та сім'ї на певний освітній стандарт і вказує обсяги виходу за його межі з урахуванням



інтересів, бажань, нахилів дітей, попиту батьків та конкретних умов діяльності дошкільних навчальних закладів, інших соціальних інституцій, які надаватимуть освітні послуги. Для нас у цій Програмі важливим є те, що науково-теоретичним ґрунтом програми є досягнення вітчизняної та світової психолого-педагогічної науки, а також сучасні дослідження розвитку дитини, які визнають своєрідність, унікальність, особливість дошкільного дитинства у становленні особистості, урахування синзитивності даного періоду щодо первинного схематичного світогляду, супідрядності мотивів, довільної поведінки, внутрішніх етичних інстанцій, самосвідомості. А на цій основі виділення у Програмі базисних характеристик особистості, до яких науковці відносять: компетентність, креативність, ініціативність, довільність, самостійність, відповідальність, безпеку та незалежність поведінки, самосвідомість, здатність особистості до самооцінки [83].

– «Дитина» – програма розвитку дітей (лист МОН про надання грифу «Рекомендовано Міністерством освіти і науки України» № 1/11-11177 від 08.12.2010 р.), яка визначає зміст, обсяг, порядок подачі дітям освітнього матеріалу, орієнтує на комплексну реалізацію виховних та навчальних завдань із поступовим ускладненням на кожному віковому періоді, що забезпечує цілісний гармонійний розвиток особистості дитини. Значна увага в ній приділена майбутнім першокласникам – дітям 5-річного віку. Основними завданнями освітньої роботи зі старшими дошкільниками визначено різнобічний розвиток особистості, формування оптимістичного світогляду, культури поведінки, психологічної готовності до майбутнього шкільного життя.

Для нашого дослідження важливим у цій Програмі є її мета, яка полягає у сприянні створенню в сім'ї та в дошкільному навчальному закладі умов для зростання активної, життєрадісної, творчої особистості, чемної, привітної дитини, яка любить і шанує батьків, рідних, свій край, рідну мову, пісню, змалечку прилучається до традицій і звичаїв свого народу, до поваги інших народів, до основних морально-етичних та естетичних цінностей



національної і світової культури. Також у програмі визначені загальні завдання освітнього процесу в дошкільних навчальних закладах. Ці завдання необхідно конкретизувати для кожного дитячого садка і для кожної групи, беручи до уваги такі фактори: місцеву екологічну та соціально-економічну ситуацію; запити, потреби, можливості, рівень культури батьків; стан здоров'я і розвиток дітей, їх кількість у групі; рівень загальної культури і педагогічної майстерності вихователів; наявність лікаря, психолога, вихователів-фахівців із різних напрямів роботи (фізичне виховання, художні види діяльності тощо). Програма дає можливість кожному педагогічному колективу виробити свою власну позицію, відповідно опрацьовуючи, поглиблюючи той чи інший розділ. Тобто зазначена програма сприяє інтеграції завдань суспільного та родинного виховання та забезпечує використання у навчальному процесі традицій, особливостей регіону, де виховується дитина [168].

Разом із зазначеними вище програмами при організації діяльності дошкільних навчальних закладів використовуються й інші програми. Наприклад, «Оберіг», програма розвитку дітей від пренатального періоду до трьох років; «Українське дошкілля», програма розвитку дитини дошкільного віку; «Соняшник», комплексна програма розвитку, навчання і виховання дітей дошкільного віку; «Соняшник», комплексна програма розвитку, навчання і виховання дітей раннього віку; «Я у Світі» (нова редакція), програма розвитку дитини дошкільного віку та інші.

Також із метою врахування місцевих особливостей при вихованні дітей дошкільного віку запроваджуються регіональні програми, які затверджуються в чинному порядку, відповідними органами місцевої влади.

Завершуючи огляд нормативно-правового забезпечення діяльності дошкільних навчальних закладів, необхідно зазначити, що нами розглянуто основні документи, які визначають сутність та зміст дошкільної освіти в Україні. У наступних розділах при описанні моделі ми розглянемо чинні документи, які регламентують діяльність у системі дошкільної освіти. Це



накази МОН України: від 09.11.10 № 1070 «Про затвердження Типового положення про методичний кабінет дошкільного навчального закладу»; від 25.11.2011 № 1368 «Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад сімейного типу»; від 06.10.2010 № 930 «Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників»; від 04.11.2010 № 1055 «Про затвердження Типових штатних нормативів дошкільних навчальних закладів» та інші. У даному розділі для нас важливим було проаналізувати сутність дошкільної освіти в Україні й визначити пріоритети її розвитку, а саме: забезпечення якості, доступності дошкільної освіти; організація освітнього процесу з дітьми п'ятирічного віку; забезпечення наступності в роботі з дітьми старшого дошкільного віку та учнями перших класів; забезпечення навчального простору; створення розвивального життєвого простору для дітей дошкільного віку. Також для нас важливим є визначення у нормативних документах таких напрямів покращення стану дошкільної освіти, як організація діяльності навчального закладу в інноваційному режимі, становлення системи моніторингу якості дошкільної освіти й упровадження комп'ютерних технологій у діяльність дошкільної освіти, що сприятиме розвитку інформатизації дошкільного навчального закладу.

### **Висновки до першого розділу**

Першою ланкою вітчизняної системи освіти є дошкільна освіта, вона є обов'язковою первинною складовою частиною системи безперервної освіти в Україні. Дошкільна освіта належить до соціально-педагогічних систем, під якими розуміють складний комплекс відносин, що виникають у процесі взаємодії між людьми, у процесі їх сумісної діяльності. В основу такої діяльності покладено необхідність реалізації цілей і досягнення визначеного результату.

1. *Дошкільна освіта* – соціально-педагогічна система, що є складним утворенням і виступає як соціально зумовлена цілісність взаємодіючих на



основі співпраці як між собою, так і з оточуючим середовищем, з його духовними та моральними цінностями учасників педагогічного процесу. Педагогічна система спрямована на формування та розвиток особистості. Її характеристиками виступають цілеспрямованість, самокерованість, імовірність, динамічність, відкритість, складність, соціальність, реальність. Для забезпечення її існування та утримання в межах заданих параметрів на неї здійснюється цілеспрямований вплив, що має назву управління і в соціально-педагогічних системах спрямований на впорядкування об'єкта управління (керованої підсистеми). Його основним завданням є забезпечення цілеспрямованості, узгодженості функціонування та розвитку керованої підсистеми.

2. Під *управлінням* у соціально-педагогічних системах науковці розуміють особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління.

3. Будь-який навчальний заклад, як *відкрита соціально-педагогічна система*, виступає об'єктом управління. Причому управління здійснюється як самим навчальним закладом у цілому (як системою), так і його окремими складовими (управління підсистемами).

4. За *формою* процес управління представляє собою процес переробки інформації, є технологічним і має певні етапи. Використання інформації в управлінні – це цілий комплекс організаційних, правових, технічних і технологічних заходів, засобів та методів. Даний комплекс забезпечує процес управління системою інформаційних потоків від суб'єкта управління до об'єкта шляхом оптимальної організації інформаційних масивів баз даних і знань.

5. Дошкільний навчальний заклад є *цілісною динамічною педагогічною системою*, життєзабезпечення якої можливе тільки за умови вміння



керівника – планувати, організовувати, контролювати, регулювати, узгоджувати й координувати роботу колективу на науковій основі. Сьогодні існують три рівні управління дошкільним навчальним закладом: перший рівень – управлінський; другий рівень – педагогічний, рівень навчально-виховного процесу; третій рівень – це рівень споживачів освітніх послуг.

6. Для забезпечення *ефективності* управління дошкільним навчальним закладом керуючою системою враховуються зміни, що відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі закладу. Розвиток дошкільного навчального закладу – це певні зміни, що відбуваються в закладі внаслідок впливу на нього зовнішнього середовища та в наслідок певних управлінських дій.

7. *Управління розвитком дошкільного навчального закладу* ми розглядаємо як цілеспрямований вплив керуючої системи (суб'єкта управління) на всі підсистеми навчального закладу з метою забезпечити його функціонування та розвиток, який характеризується якісними і кількісними змінами у змісті, структурі, технології реалізації навчально-виховного процесу та залежно від характеру заданих параметрів і критеріїв результату.

8. Реалізація процесу управління розвитком дошкільного навчального закладу відбувається на основі певних *принципів*, під якими в управлінні дошкільним навчальним закладом розуміють основні правила в організації взаємодії керуючої та керованої підсистеми дошкільного навчального закладу. Виділяють такі принципи управління соціально-педагогічними системами: детермінованості; адаптивності; цілеспрямованості та критеріальності; розподілу компетенції та ієрархічності; професіоналізму; науковості; демократизації та фінансово-економічної забезпеченості праці; гуманізації управління, відкритості.

9. *Провідним є принцип адаптивності*, який передбачає адаптацію загальної мети діяльності організації на специфіку і особливості кожного рівня управління. Саме при адаптації відбувається процес взаємоприспосовування керуючої й керованої підсистем, відбувається зміна комплексу соціальних відносин у самій системі (внутрішні зміни).



Найголовніше, у процесі адаптації відбувається самоорганізація керованої системи. Разом із означеним принципом у науці використовують і таке поняття, як адаптивне управління.

10. *Адаптивне управління навчальними закладами* розглядалося в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. У зарубіжних наукових джерелах описується модель адаптивної школи, яка побудована на ідеї синергетичного підходу й характеризується відкритістю, динамічністю та самоспрямованим розвитком. Діяльність такої школи максимально адаптується до учнів, з їх індивідуальними особливостями й разом із тим, по можливості, гнучко реагує на соціокультурні зміни середовища. В основу управління адаптивною школою покладені процеси самоорганізації й саморозвитку. Одним із механізмів цих процесів є рефлексія. Управління через рефлексію отримало назву рефлексивного управління. Сутнісною характеристикою рефлексивного управління є делегування багатьох повноважень і відповідальності за результати навчання і праці самим учасникам освітнього процесу.

11. Вітчизняна школа *адаптивного управління* дає таке визначення цього поняття: це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспособлення поведінки суб'єктів діяльності на дія(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямованням дій на її досягнення. Провідною особливістю цього виду управління є баланс інтересів суб'єкта і об'єкта управління. В основу адаптивного управління в освіті покладено концепцію спрямованої самоорганізації, під якою розуміють процес управлінської взаємодії, що сприяє особистості у свідомому визначенні моделі своєї діяльності на основі діалогічного узгодження зовнішніх вимог, власних цілей та вимог реальних обставин і природовідповідному виконанню цієї діяльності.

12. *Існує п'ять функцій* адаптивного управління. Вони утворюють певний управлінський цикл: спільне вироблення реалістичної мети, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямовання,



самомоніторинг процесу й моніторинг за результатом, прогностичне регулювання. Технологією адаптивного управління виступає освітній моніторинг, в основу якого покладено кваліметричний підхід і факторно-критеріальне моделювання. Моніторинг забезпечує систему управління необхідною інформацією про стан керованого об'єкта і створює умови для оперативного прийняття управлінського рішення.

13. Нами виділено певні *особливості* управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. Особливостями виступають певні зміни у змісті, в організації та в технології здійснення процесу управління. Для досягнення ефективності управління дошкільним навчальним закладом узгоджується часткова мета кожного рівня управління (керівників, педагогічний та ін.) із загальною метою управління. Класичні функції управління (планування, організація, контроль, аналіз, регулювання) доповнюються цільовими функціями: рефлексивна функція, прогноуюча і консультативна (консалтингова) та ін. Таке перетворення передбачає знання мотивів, потреб, інтересів і цінностей людини, уміння забезпечувати умови для створення певної мотиваційної сфери, кооперацію дій керівника і підлеглих, що і є особливістю управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах.

14. Центральним актом в управлінні є *прийняття рішень*, спираючись на теорію адаптації. При управлінні таким чином є певна особливість – колегіальна основа прийняття управлінського рішення шляхом сполучення функцій управлінців і виконавців.

15. *Технологія управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах* має певну особливість – це застосування освітнього моніторингу, який використовує комплекс факторно-критеріальних (кваліметричних) моделей діяльності. Вони розробляються як еталон, стандарт діяльності для кожної категорії працівників дошкільного навчального закладу.

16. *Особливістю* управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах є те, що поточний контроль, аналіз проміжних



результатів та коригування стану діяльності здійснюють безпосередньо виконавці, а зовнішнє оцінювання і коригування здійснюється керівником навчального закладу.

17. Діяльність дошкільних навчальних закладів, як першої базової ланки системи освіти України, ґрунтується на певній *законодавчій базі*, яка включає закони України; укази Президента України; акти Кабінету Міністрів України; накази та листи Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України; накази та листи інших міністерств. У зазначених нормативних документах описано сутність дошкільної освіти в Україні та визначено пріоритети її розвитку.



## РОЗДІЛ 2

### НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ

#### 2.1 Сутнісна характеристика та основні засади моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах

Науково-теоретичними засадами дошкільної педагогіки загалом є її предмет, особливості й організація педагогічного дослідження в галузі дошкільної педагогіки, розвиток теорії та практики дошкільної освіти, характеристика її сучасної системи [164; 237]. Перетворення, що відбуваються сьогодні у вітчизняній системі дошкільної освіти, викликають стрімкі зміни в кожній її ланці, у тому числі й у сфері управління нею.

Певні зміни, що відбуваються в системі освіти взагалі й дошкільної зокрема, зумовлені інтеграційними процесами, які потребують подолання протиріч між глобальним і національним, традиційним та інноваційним, загальним та індивідуальним [60]. Успішному протіканню зазначених процесів сприятиме створення взаємоадаптаційної мотиваційної сфери взаємодії керівника й підлеглих навчального закладу.

Розглянемо науково-теоретичне підґрунтя моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. Модель (фр. *modele*, от лат. *modulus* – «міра, аналог, зразок») – це спрощене представлення реального пристрою або процесів, явищ. Процес побудови будь-якої моделі має назву моделювання [127]. Взагалі, за словником, моделювання – це дослідження об'єктів пізнання на їх моделях; побудова і вивчення моделей реально існуючих об'єктів, процесів або явищ із метою отримання пояснень цих явищ, а також для передбачення явищ, що цікавлять дослідника [126]. Детальніше сутнісні характеристики моделі та етапи моделювання будуть розглянуті нами у наступних параграфах цього розділу.



Моделювання управлінської діяльності є таким механізмом, що забезпечує стабільність позитивного розвитку об'єкта управління та гарантує досягнення запланованих результатів. Так, В. Ананішнев указує, що управлінський ефект значною мірою формується на стартовій стадії моделюванні. На цій стадії визначаються початкові параметри, статика та динаміка об'єкта управління, розраховуються організаційно-економічні ресурси [6].

При моделюванні управлінської діяльності доцільно спиратися на загальнонаукові, загальнопедагогічні закономірності, принципи та ін. Необхідно визначитися з науково-теоретичним підґрунтям управлінської діяльності в освіті. У літературі таким підґрунтям виступає відповідна методологія.

Слово методологія (за словником) походить з грецької мови й перекладається як учіння про методи, методики, способи пізнання [124]. За філософським словником, це система принципів й способів організації та побудови теоретичної й практичної діяльності, а також вчення про цю систему [212, с. 359].

Класичними роботами в галузі методології педагогіки вважаються роботи В. Краєвського. Науковець зазначає, що в широкому значенні поняття «методологія» трактують як систему принципів і способів побудови теоретичної та практичної діяльності, а також як вчення про цю систему. Разом із тим це вчення про метод наукового пізнання і перетворення світу [86].

Сучасні наукові джерела розглядають даний термін в основному як методологію наукового пізнання, яку розуміють як вчення про принципи побудови, форми і способи науково-дослідницької діяльності. На сьогодні розрізняють два типи методології, що об'єднані однією спільною функцією – служити керівництвом, орієнтиром у науковій роботі. Крім того, як наголошує вчений, розрізняють ще декілька рівнів методології. Зміст першого з них – філософські знання. Другий рівень – загальнонаукова



методологія (системний підхід, діяльнісний підхід, характеристика різних типів наукових досліджень, їх етапи та елементи: гіпотеза, об'єкт і предмет дослідження, мета, завдання і т.д.). Третій рівень – конкретно-наукова методологія, тобто сукупність методів, принципів дослідження та процедур, що застосовуються в тій чи іншій спеціальній науковій дисципліні, наприклад, у педагогіці. Методологія спеціальної науки включає в себе як проблеми, специфічні для наукового пізнання в цій галузі (наприклад, співвідношення педагогіки та психології), так і питання попередніх рівнів, наприклад, системного підходу або моделювання в їх застосуванні до педагогіки. Деякі вчені виділяють також четвертий рівень, утворений методикою і технікою дослідження [86, С. 6–8]. Після аналізу зазначених підходів до методології, В. Краєвський, спираючись на визначення поняття методології, яке дає М. Данилов, робить висновок, що методологія – це система знань про основу і структуру педагогічної теорії, про принципи підходу і способи добування знань, які відображають педагогічну дійсність, а також система діяльності з одержання таких знань і обґрунтування програм, логіки та методів, оцінки якості спеціально-наукових педагогічних досліджень.

Для нашого дослідження щодо обґрунтування моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах ми будемо спиратися саме на це тлумачення поняття методології, використовувати її сутнісне значення з позиції філософії та загальнонаукових підходів: системного, діяльнісного та ін.

Необхідно зазначити, що даний термін використовується в різних наукових галузях. Управління в системі освіти як науковий напрям спирається на систему методологічних принципів і способів організації діяльності. В. Олійник актуалізує, що проблема методології управління освітою на сьогодні є дуже актуальною. Це пов'язано з тим, що система освіти розвивається в умовах ринкових відносин. Автор зазначає, що вкрай необхідно визначити концептуальні ідеї розвитку управління освітою,



описати взаємозв'язок культури й освіти, розкрити сутність управлінської стратегії, які у своїй сукупності складають основу методології управління [137].

Розглядаючи сутність методології управління, Д. Новіков спирається на визначення методології як вчення про організацію діяльності [135]. Науковець зазначає, що предметом методології є організація діяльності, як цілеспрямована активність людини. У цьому зв'язку методологія управління є вченням про організацію управлінської діяльності й має таку схему: характеристика управлінської діяльності: її особливості та принципи; логічна структура управлінської діяльності, яка включає суб'єкт управління, об'єкт управління, предмет, форми, засоби, методи і результат управлінської діяльності; часова структура управлінської діяльності – її фази, стадії та етапи.

В. Маслов зазначає, що для успішності посадово-функціональної діяльності керівника навчального закладу необхідно уявляти навчальний заклад як систему, що має складну структуру (підсистеми різного рівня), ієрархічне підпорядкування і вплив однієї підсистеми на іншу, що він прагне до ентропії і має необхідність в її попередженні, стабілізації управління у заданому напрямі. Все це є об'єктивно необхідною конкретною системною філософією управлінської діяльності, що складає певну методологію [114]. Сама методологія управлінської діяльності, за твердженням науковця, складається із закономірностей, принципів, функцій управління навчальним закладом.

О. Мармаза, підтримуючи в цілому вищезазначену точку зору, вказує, що в основу методології покладено сутнісні характеристики управління, а саме: певні закономірності, які розкривають як основу управлінської діяльності так й характеристику функціонування та розвитку управлінської підструктури. Крім зазначених закономірностей, у характеристику управління входять певні принципи та фундаментальні положення й аксіоми [208].



У роботі В. Ястребової зазначено, що методологічну основу управлінської діяльності складають загальноцивілізаційні засади соціального управління, методологічне бачення феномену соціального управління як витвору організаційної сутності суспільства [231].

Важливими в управлінській діяльності керівника дошкільного навчального закладу, на думку О. Зайченко, є такі методологічні підходи, як гуманістичний, діалектичний, глобальний (цілісний), процесний, ситуаційний, системний та інші [65]. Авторка стверджує, що для досягнення успіху й забезпечення ефективного управління дошкільним навчальним закладом потрібно добре володіти знаннями теорії управління, уміти орієнтуватися в стилях і функціях управління, розумітися в організаційних структурах і підходах до управління закладами. Для реалізації зазначеного керівникові необхідно моделювати процес управління навчальним закладом.

Методологічною основою управлінської діяльності керівника навчального закладу в умовах ринкових відносин вважаються наукові основи менеджменту як науки про мистецтво управляти. Ю. Конаржевський підкреслює, що провідною науковою ідеєю менеджменту є людиноцентристський підхід в управлінні навчальним закладом. Він полягає у двох принципах: повага й довіра до людини. Спираючись на роботи Д. Мерсер, автор розкриває реалізацію зазначених принципів таким чином: сприяти максимальному розвитку ініціативи, таланту, творчих здібностей людини, уміттю знайти себе в незнайомій ситуації; заохочувати досягнення й особистісний внесок у розвиток закладу; створювати умови для творчого зростання; сприяти колегіальному прийняттю рішень; гарантувати особистісний захист кожному співробітнику навчального закладу [81, с. 50–51]. Ефективне використання людиноцентристського підходу сприятиме демократизації управління й гуманізації відношень у навчальному закладі.

За дослідженнями Г. Сльникової можна стверджувати, що основою традиційного управління є філософія детермінізму й діалектичний підхід, які у своїй єдності складають певну методологію управління. Разом із тим, що



перехід суспільства до ринкових відносин характеризується появою станів нестабільності як результату швидких змін і браку відповідної інформації, потребує переорієнтації світоглядних позицій керівників щодо організації процесу управління [59].

Отже, методологія управління поповнюється таким підходом, як синергетичний, в основу якого покладено теорію нестабільності. Об'єктом синергетики виступають процеси самоорганізації у відкритих системах різної природи. Також, за твердженням авторки, у сучасній методології управління розглядаються й адаптивні процеси, які виникли в результаті взаємодії організацій з оточенням і необхідні для забезпечення стабільності функціонування або для розвитку організації [58]. Разом із тим вчена зазначає, що методологія становить основу, фундамент раціональних дій із досягнення результатів, а значить, і дій управління.

Для нашого дослідження в роботах Г. Єльнікової важливим є виділення поняття адаптивного керівництва в умовах нестабільності, під яким розуміється здатність керівника вибирати і сполучати різні стилі управління залежно від ситуації. При цьому підвищення адаптивності керівництва досягається за рахунок переформування творчих груп, перепроєктування завдань або модифікації посадових повноважень [58, с. 4]. Таким чином, в умовах сьогодення стає актуальним такий методологічний принцип управління, як адаптаційний, який за своєю сутністю є видом взаємодії особистості чи соціальної групи із соціальним або освітнім середовищем, що сприяє узгодженню вимог та очікувань її учасників.

Методологічні засади теорії управління проаналізовано в роботі О. Галуса, який визначив низку наукових принципів педагогічного управління освітніми процесами [42].

Автор зробив їх певну класифікацію за змістовною сутністю і характером вияву, об'єднавши в такі групи: методологічні, педагогічні, організаційні. Він наголошує на тому, що методологічні принципи є провідними, оскільки пронизують усі структурні компоненти освітньої



системи, виступаючи об'єктивним підґрунтям її успішного функціонування. До методологічних принципів віднесено: принцип соціальної обумовленості; принцип науковості; принцип конкретно-історичного підходу; принцип системності; принцип діалектичної суперечності; принцип єдності якості та кількості; принцип розвитку; принцип неперервності; принцип каузальності (причинності); принцип демократичного централізму. Для нашого дослідження важливим у цій роботі є виділення блоку саме методологічних принципів, які є системозберігаючими факторами, що забезпечують процес управління й сприяють стійкості, оптимізації та гармонійному розвитку освітньої системи.

Розглянуті нами методологічні основи (науково-теоретичне підґрунтя) моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах указують на те, що для ефективного управління ним необхідно враховувати певні закономірності, дотримуватися визначених принципів, використовувати певні підходи, здійснювати відповідні функції та знати сутність і механізми реалізації стратегії управління. На рисунку 2.1 відображається сукупність методологічних засад моделі управління дошкільним навчальним закладом.



Рис. 2.1 Сукупність методологічних засад моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах



Розглянемо провідні методологічні засади щодо створення моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. На сьогодні існує багато наукових джерел, у яких розглядаються закономірності, принципи, підходи, функції та методи управління.

За філософським словником «закономірності» – це істотний зв'язок явищ суспільного життя, або етапів історичного процесу, який повторюється і є об'єктивно існуючим [212, с. 195]. За Великим тлумачним словником української мови це поняття трактується як об'єктивно існуючий, постійний і необхідний взаємозв'язок між предметами, явищами або процесами, що впливає з їхньої внутрішньої природи, сутності; закон. Також, закономірність – це основне положення якої-небудь науки, закон, що відображає причинно-наслідковий зв'язок між явищами [200]. У навчальному посібнику зазначено, що закономірності управління є істотними зв'язками явищ у системі управління, які повторюються та нерозривно пов'язані з діяльністю персоналу і проявляються у вигляді тенденцій, що визначають основну лінію розвитку організації [117].

Отже, підсумовуючи, вищесказане, під закономірностями створення моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах ми будемо розуміти основні положення науки управління, які відображають причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими впливами керуючої підсистеми та результатами цих впливів на керовану підсистему.

На сьогодні універсальними закономірностями в управлінні вважаються такі закономірності управління, як: єдності управління організацією; сполучення централізму і децентралізму; співвідношення керуючої та керованої підсистем; вплив загальних функцій управління на кінцевий результат [155].

У книзі «Теоретичні основи педагогічного менеджменту» зазначаються такі закономірності управління:

– закономірність прогнозованості керівництва навчальними закладами: від повноти обліку впливу зовнішнього середовища і якості прогнозування



необхідних для цього змін залежить ефективність керівництва, рівень стійкості функціонування всієї системи в цілому;

- закономірність відповідності стилю і технології керівництва навчальними закладами загальнодержавному механізму;

- закономірність взаємовпливу керуючої та керованої підсистем;

- закономірність залежності компетентності керівництва і результатів управління;

- закономірність оптимального співвідношення стратегічного і оперативно-регулятивного керівництва: ефективність керівництва залежить від оптимальності співвідношення, своєчасного розв'язання стратегічних і оперативно-організаційних завдань, пов'язаних із функціонуванням навчального закладу;

- закономірність залежності ефективності керівництва системою від розвитку творчого потенціалу складу викладачів і тих, хто навчається;

- закономірність залежності ефективності та професіоналізму менеджерів;

- закономірність оптимального співвідношення цілеспрямованих впливів підсистем управління, самоорганізації та саморегулювання;

- закономірність плановості й конкретного моделювання;

- закономірність відповідності структури управління до її призначення;

- закономірність зворотного зв'язку [111, с. 27–31].

На наш погляд, зазначена сукупність перелічених вище закономірностей у повному обсязі відображає причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими впливами керуючої підсистеми та результатами цих впливів на керовану підсистему.

Під принципом розуміється (у словнику) основне вихідне положення будь-якої наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку і т. ін. Крім того, дається і таке тлумачення, як «основний закон якої-небудь точної науки». Другою групою тлумачення є розуміння принципу як особливості,



що покладена в основу створення або здійснення чого-небудь, способу створення або здійснення чогось. Найпоширенішим, і для нас найбільш точним, є тлумачення принципу як правила, що покладене в основу діяльності якої-небудь організації, товариства і т. ін. Третя група тлумачень дає таке визначення поняття «принцип», як переконання, норми, правила, яким керується хто-небудь у житті, поведінці [200].

Принципами управління освітніми системами вважаються конкретні правила, які базуються на об'єктивних закономірностях і врахування яких полегшує управлінську діяльність, неодмінно спрямовує процес на позитивний результат і гарантує його досягнення [57]. У монографії «Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні» проаналізовано підходи різних авторів щодо виділення принципів управління соціально-педагогічними системами й зведено їх у таблицю. Усього таблиця налічує 57 принципів. Разом із тим, спираючись на розуміння того, що постійні зміни, в яких знаходиться навчальний заклад, стимулюють його розвиток, для чого треба постійно вдосконалювати форми, методи, забезпечувати випереджаючий розвиток науки, нести конкретну відповідальність за виконану роботу, мати винагороду за успіхи та інше, у зазначеній книзі виділяються такі принципи: детермінованості, адаптивності, цілеспрямованості та критеріальності, розподілу компетенції та ієрархічності, професіоналізму, науковості, демократизації та фінансово-економічної забезпеченості праці, гуманізації управління, відкритості [57, с. 70].

При побудові нашої моделі ми будемо спиратися саме на вищезазначену групу принципів. Це пов'язано з тим, що потреби теорії та практики функціонування та розвитку навчальних закладів роблять актуальним завдання формалізації процесів управління ними з визначенням технології, описанням діяльнісних зв'язків та ін. Отже, забезпечення оптимальності управління навчальним закладом сприятиме створенню певної моделі управління. А при її розробці необхідно дотримуватися певних



правил, які тісно пов'язані з правилами здійснення самого процесу управління.

Провідними при розробці моделі вважаються підходи, за якими вона будується. Підходи – це сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу на кого-, що-небудь, ставлення до кого-, чого-небудь [200]. Ми будемо спиратися на підходи до управління, що виділені науковою школою Г. Єльникової, а саме: конкретно-історичний, з позицій виділення різноманітних шкіл в управлінні; процесний; системний; ситуативний. Також вважаємо за необхідне додати й такий підхід, як адаптивний.

Конкретно-історичний підхід до управління ґрунтовно описаний у книзі «Основи менеджменту», в якій розкривається становлення науки управління та розвиток різних наукових шкіл, наприклад, Ф. Тейлора, А. Файоля. Деякі аспекти цього підходу нами було описано в першому розділі нашої роботи. Зазначимо, що описані наукові школи управління визначають сутність управління та сприяють чіткішому визначенню процесів, що протікають при управлінському впливі на керований об'єкт та на його наслідки.

Процесний підхід до здійснення управлінської діяльності було введено класичною школою управління. Це пов'язано з тим, що безпосередньо при управлінні здійснюється певна діяльність, яка має визначену послідовність та складається із системи актів, що спрямовані на досягнення запланованої мети [45], тобто будь-яка діяльність за своєю суттю є процесом, у тому числі й управлінська, і її можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних дій. Стосовно управління ця сукупність дій має назву «функції, які динамічно змінюються в просторі й часі й тісно пов'язані між собою». Нижче нами буде розглянуто функції управління. Основне призначення щодо використання процесного підходу в управлінні – це визначення всієї сукупності процесів, що відбуваються в системі управлінської діяльності, й забезпечення їх ефективної реалізації. При моделюванні управління дошкільним навчальним закладом необхідно враховувати те, що при діяльності здійснюється не один процес, а їх сукупність і вони мають певні етапи й послідовність.



Процеси, що протікають при здійсненні управлінської діяльності, повинні управлятися як система, через створення й осмислення мережі процесів, їхньої послідовності й взаємодії [8]. У зв'язку з цим провідним на сьогодні вважається системний підхід, який забезпечує розгляд керованого об'єкта як складної цілісної системи. На думку Є. Хрикова, кожне рішення дає наслідки для всієї системи. Системний підхід в управлінні дає змогу запобігти ситуації, коли рішення в одній підсистемі перетворюється на проблему для іншої [28].

Крім того, системний підхід в управлінні характеризується тим, що він ураховує багатомірність навчального закладу і відповідного управління ним. При здійсненні управління на основі системного підходу враховується вплив та взаємодія багатьох факторів, які знаходяться як усередині навчального закладу, так і поза ним, і чинять безпосередній та опосередкований вплив на його функціонування, тобто враховуються внутрішні та зовнішні фактори, що мають вплив на функціонування та розвиток навчального закладу. Також системний підхід забезпечує врахування синергетичного ефекту, суть якого полягає в тому, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових і зміна в кожній складовій навчального закладу розглядається з позицій зміни інших складових, що у своїй сукупності дає уяву про зміну в усьому навчальному закладі [28]. У межах нашого дослідження, при побудові моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах, ми будемо враховувати цей підхід, зважаючи на те, що він дозволяє уявляти складність управлінської діяльності, коли керівникові необхідно приймати рішення з урахуванням великої кількості факторів.

*Ситуативний підхід* спирається на положення про те, що центральним моментом при здійсненні управління є ситуація, як конкретний набір обставин, що впливають на керований об'єкт у даний конкретний час. Дослідники вважають, що ситуацію можна охарактеризувати внутрішніми і зовнішніми ситуаційними чинниками, які, по суті, представляють собою стандартний набір чинників макростану економіки (політична ситуація,



соціокультурні чинники, науково-технічний прогрес, важливі міжнародні події) та мікросередовища керованого об'єкта (споживачі освітніх послуг, конкуренти, закони, профспілки), а також чинники його внутрішнього середовища (цілі, структура, завдання, технологія, персонал) [39]. Ситуативний підхід визначає, які методи управління будуть найкращими і які необхідно використовувати в тій чи іншій ситуації, тобто він ґрунтується на тому, що пріоритетність методів управління визначається ситуацією. Для визначення, яким методом користуватися в управлінській діяльності, необхідно враховувати безліч факторів, що відбуваються як у самому керованому об'єкті, так і в зовнішньому середовищі, яке його оточує. Даний підхід наголошує на тому, що не існує єдиного найбільш влучного методу управління. Отже, ситуативний підхід забезпечує гнучкість управлінської діяльності, вимагає оперативності в прийнятті управлінського рішення й урахування множинності факторів.

*Адаптивний підхід* виділяється як необхідний для пристосування навчального закладу до мінливих умов як оточуючого, так і внутрішнього середовища. Він необхідний для виживання і збереження конкурентоспроможності закладу в сучасних швидкоплинних умовах функціонування. Сутність його полягає в тому, що для здійснення успішної діяльності навчальному закладу необхідно постійне коректування його механізмів розвитку з урахуванням змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Виділяються такі основні характеристики адаптивного підходу в управлінні навчальним закладом: гнучкість, що сприяє саморозвитку учасників навчального процесу, спрямовує на самоуправління, пристосовуючи функціонування педагогічної системи до внутрішніх потреб та зовнішніх вимог; кооперація та взаємодія адміністрації, учителів і учнів на всіх етапах управлінського циклу з урахуванням поточних ситуацій; багатомірність структури: за підрозділами загальноосвітнього комплексу; за ієрархією управління навчальним процесом із боку його учасників; за дидактичним аспектом педагогічної системи; за процесуально-



функціональною структурою; різноспрямованість та узгодженість взаємозв'язків, що забезпечує цілісність системи та сприяє її переходу на новий рівень якості упорядкування за рахунок саморозвитку її окремих елементів; специфічність механізму реалізації адаптивного управління й самоуправління навчальним процесом шляхом здійснення освітнього моніторингу на основі факторно-критеріального моделювання [163]. Зазначені характеристики ми будемо враховувати при побудові моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах.

Нами розглянуто основні підходи до управлінської діяльності, що є складовою методологічних аспектів моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах.

Наступними складовими методологічних аспектів є функції та методи управління. Як ми зазначали вище, функції управління, їх формування та перебіг обумовлюються процесуальним підходом до управлінської діяльності, а вибір методів управління – ситуативним підходом.

Розглянемо сутнісні характеристики функцій управління. Власне управління на початку двадцятого століття було науково обґрунтоване А. Файолем, який розглядав його як універсальний процес і визначив такі його функції: планування, організація, розпорядження, координація, контроль. На сьогодні виділені функції вважаються класичними. За словником, функція (від лат. *functio* – виконання) – це відношення двох (групи) об'єктів, де зміни одного супроводжуються змінам іншого [212, с. 719]. Спираючись на роботи провідних учених, можна зазначити, що на сьогодні класичними вважаються такі функції управління, як планування, організація, контроль, аналіз, регулювання.

Крім того, багато дослідників виділяють і сучасні (модернізовані) функції. Наприклад, Л. Даниленко описує такі модернізовані функції, як консультування, прогнозування, політичної дипломатичності, менеджменту, представництва [48].



Грунтовно підходи до визначення управлінських функцій керівника в соціальних системах та їх класифікації описано в роботі З. Рябової. Авторка проаналізувала сутність управлінських функцій і дійшла висновку, що сьогодні разом із класичними функціями управління існують ще й модернізовані. Провідною управлінською функцією вважається та, що забезпечує управлінську структуру інформацією про стан керованого об'єкта. Такими функціями виступають функція контролю та моніторингу, між якими існує принципова різниця, а саме: контроль є одноразовим актом, який проводить керівник за жорстко закріпленими стандартами з метою визначення стану керованого об'єкта. Моніторинг є пролонгованим, він передбачає відстеження динаміки розвитку об'єкта управління з метою поточного коригування його стану. Об'єднує ці дві управлінські функції те, що вони є механізмами зворотного зв'язку й забезпечують суб'єкт управління інформацією про стан керованого об'єкта. Вони створюють інформаційну основу для прийняття управлінських рішень і прогнозування подальшого розвитку об'єкта управління. Але моніторинг – більш ємне поняття, він не тільки створює основу для прийняття управлінського рішення, а й забезпечує поточне регулювання та прогнозування подальшого розвитку об'єкта управління [181]. Разом із тим у межах нашого дослідження ми будемо спиратися на функцію моніторингу, яка сприяє розвитку об'єкта управління на основі включення механізмів самоуправління. Детальніше сутнісні аспекти та механізм використання моніторингу в управлінській діяльності буде розглянуто нами в наступному параграфі.

Методи управління є одним із методологічних засад моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. Це пов'язано з тим, що реалізація управлінських функцій здійснюється через відповідні методи.

Методи управління (за словником) – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив і окремих працівників із метою виконання місії та досягнення цілей організації [122]. Аналіз наукових джерел дає підставу для висновку, що існує декілька класифікацій методів управління. Так, за



сутнісними ознаками способів впливу на колектив є такі методи: економічні (у їх основу покладено фактори стимулювання); адміністративні (у їх основі – система способів і прийомів організаційно-розпорядчих дій, чіткий розподіл обов'язків); соціально-психологічні (сукупність способів впливу на особистість та колектив у цілому з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності й стимулюванні їх творчої активності, а також вплив на соціальні й психологічні інтереси). Також безпосередньо в теорії загального менеджменту виділяється така класифікація методів: економічні, як ті, що впливають на економічні інтереси людей: централізоване планування, госпрозрахунок, цільові комплексні програми, фінансування, кредитування, ціноутворення, стимулювання; організаційно-розпорядчі, які є стрижнем управлінського впливу і включають організацію нових структур управління, регламентацію діяльності, визначення оптимального співвідношення між різними методами і групами методів управління тощо; соціальні, які складаються з методів соціального прогнозування, соціального регулювання та соціального планування [215; 36].

У межах нашого дослідження важливою класифікацією є та, у якій окремо виділяється метод управління педагогічним колективом. Наприклад, це класифікація, що наводиться у монографії «Основи внутрішкільного управління». Автори зазначають таку класифікацію: організаційно-розпорядницькі, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, адміністративно-господарчі, або фінансово-господарчі, економічні методи управління навчально-виховним процесом [144].

Безпосередньо в умовах мінливості оточуючого середовища керівникові потрібно постійно адаптуватися до певних умов, у яких знаходиться навчальний заклад. У цьому зв'язку необхідно використовувати адаптивні методи управління як закладом у цілому, так і педагогічним колективом зокрема. Отже, актуальними є виділення таких методів управління, які б допомогли керівникові скоригувати індивідуальне сприйняття кожним членом педагогічного колективу організаційних цілей,



потреб, завдань діяльності навчального закладу для усвідомленого розуміння виробничих завдань і таким чином забезпечити стратегічну орієнтацію в діяльності колективу. Такими можуть бути адаптивні методи, що передбачають делегування повноважень підлеглих на основі самоменеджменту [25]. Вони характеризуються тим, що в організації є (створено) такі умови): існують тісні неформалізовані відносини між працівниками; високий рівень відповідальності та самостійності при прийнятті рішень працівниками; відбувається зростання швидкості обміну інформацією та якості комунікацій між працівниками; створено інтенсивно екстенсивний розвиток знань, умінь, та навичок і забезпечено розвиток інтелектуального капіталу працівників [153]. Найбільший результат управлінського впливу забезпечують методи, що орієнтовані на мотиваційну сферу педагогічного колективу, тобто саме використання цих методів сприяє взаємоприспосуванню природних здібностей та можливостей людини і умов, у яких вона ці здібності та можливості використовує. Застосування своїх природних задатків для розв'язання виробничих питань допомагає як розвитку цих задатків, так і розвитку умов, у яких вони використовуються. За дослідженнями Г. Єльникової реалізується принцип природовідповідності в управлінні, що обумовлює взаємоузгоджений розвиток людини й дійсності, у якій вона діє. Саме це забезпечує самоорганізацію й саморозвиток колективу. При цьому узгоджуються зовнішні вимоги, внутрішні потреби, ураховуються реальні обставини. На цій основі виробляється середина лінія поведінки, досягається мета діяльності організації найекономнішим способом [58]. Отже, у межах нашого дослідження необхідними є методи делегування повноважень та самоменеджменту.

Таким чином, нами розглянуто науково-теоретичне обґрунтування моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах і виділено, що основою побудови моделі є певна методологія управління. Зазначена методологія складається із закономірностей, принципів, підходів, функцій та методів управління освітніми системами.



## 2.2 Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах

Дошкільний навчальний заклад – це відкрита соціально-педагогічна система, що постійно змінюється. Зміни в системі можуть бути як позитивні, так і негативні. Негативні призводять систему до регресу, а позитивні сприяють її розвитку. Для забезпечення позитивних змін необхідно здійснювати управління соціально-педагогічною системою, причому управляти як самою системою (навчальним закладом у цілому), так і її окремими складовими (управління підсистемами).

Розглянемо модель управління розвитком дошкільного навчального закладу. Для цього зупинимось на сутності поняття «модель» і «моделювання» і з'ясуємо етапи побудови моделі.

Словники дають таке тлумачення поняття «модель» – це уявний чи умовний (зображення, опис, схема і т. ін.) образ якого-небудь об'єкта, процесу або явища, що використовується як його «представник» [34].

Спираючись на дослідження науковців, можна узагальнити це поняття таким чином: модель – це опис будь-якою формалізованою мовою об'єкта дослідження (предмета, явища або процесу), що складений із метою вивчення його властивостей. Модель може бути представлена у вигляді схеми, структури, знакової системи, відображення, макета, зображення. Модель – це копія оригіналу (об'єкта дослідження) для його пізнання та визначення умов і особливостей при використанні у повсякденному житті [113 с. 3, 15].

Отже, модель – це спрощений образ об'єкта, предмета або явища, відображений у графічному вигляді.

У науковій літературі, що присвячена поняттям управління в освіті, детально описані різні типи моделей та розкриті способи їх побудови.

Процес побудови моделі має назву моделювання. Ґрунтовними дослідженнями з питань моделювання освітніх процесів є роботи таких авторів: І. Булах [33], Г. Сльникової [57], В. Кальней [76], О. Локшиної [100],



Т. Лукіної [103], І. Маслікової [109], В. Маслова [115], В. Олійника [138], В. Пікельної [156], Н. Шведової [223], С. Шишова [224], Є. Чернишової [220] та ін. Спираючись на роботи науковців, у процесі побудови моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах ми будемо використовувати певні етапи моделювання:

#### 1. Формулювання мети створення моделі.

В. Маслов зазначає, що головна мета моделювання – створення робочого аналога, максимально наближеного до наявного оригіналу або його мисленнєвого уявного відображення в певній формі: словесній, графічній, ілюстративно-площинній, об'ємній, статичній, динамічній тощо [113].

У нашому дослідженні, метою створення моделі є те, що спеціально розроблена модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах зумовить підвищення результативності навчального процесу та сприятиме узгодженню стратегічних цілей освіти, цілей навчального закладу, особистісних цілей і мотивів учасників навчального процесу й забезпечить взаємоприспосовування керуючої підсистеми із самоуправлінням керованих підсистем дошкільного навчального закладу. Саме такий підхід сприятиме створенню конкурентоспроможного дошкільного навчального закладу та забезпечить позитивну динаміку його розвитку [23].

#### 2. Виділення основних компонентів моделі управління розвитком ДНЗ на адаптивних засадах і встановлення між ними зв'язків.

Виділення основних компонентів моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах і встановлення між ними зв'язків здійснюється на основі аналізу наукових джерел, що присвячені питанням моделювання освітніми процесами. Останні дослідження з питань управління соціально-педагогічними системами доводять, що доцільно виділити такі компоненти моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах, як: цільова, теоретико-змістова, процесуально-технологічна та рефлексивно-коригувальна складова.



### 3. Побудова ідеальної моделі стану об'єкта управління.

Для побудови ідеальної моделі стану об'єкта управління варто використовувати певну технологію. Технологією адаптивного управління є моніторинг, механізмом якого виступає факторно-критеріальне моделювання.

### 4. Визначення способу вимірювання результату.

Для визначення способу вимірювання результату ми в нашому дослідженні використовуємо технологію моніторингових досліджень: установлення критеріїв відбору інформації та способу (засобу) оцінювання отриманих даних та фіксації отриманих даних для збереження та подальшого їх використання й отримання певних результатів, їх аналізу й коригування наявного стану об'єкта управління. Провідним аспектом є розробка та графічне оформлення кваліметричних моделей діяльності суб'єктів навчального процесу.

5. Визначення процесу реалізації моделі та засобів узагальнення результатів її застосування.

Процес реалізації моделі, отримання результатів, їх інтерпретація здійснюється шляхом діагностуванням стану об'єкта управління.

### 6. Побудова моделі.

Унаслідок проведених нами заходів була створена (формалізована) модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах (рис. 2.2).

Розкриємо детальніше характеристику кожної складової моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.

Перша складова – цільова, що відображає мету та завдання управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. За словником, мета – це причина діяльності, яка уявляється у свідомості; орієнтир на бажаний кінцевий результат [119].





Рис. 2.2 Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах



А. Кузьмінський зазначає, що визначення мети залежить від рівня і темпів розвитку суб'єкта, діяльності з узгодженням певних потреб і можливостей як самого суб'єкта так і його оточення; безпосередньо в освіті це залежить від рівня розвитку і можливостей педагогічної науки та практики [93].

Мета – це предмет прагнення, це те, що треба, хотілося б здійснити. Вона є фактором, який зумовлює як спосіб і характер діяльності, так і засоби її реалізації. Вона також виступає запрограмованим кінцевим результатом, з одного боку, і тим, що спонукає до дії, – з іншого [119].

Підкреслимо, спираючись на наукові дослідження, що цілі кожного етапу управління залежать від рівня досягнення цілей попереднього етапу й особистісних особливостей тих, хто задіяний у процесі управління.

Процес визначення мети повинен ураховувати певні критерії щодо її формулювання. У дисертаційному дослідженні З. Рябової йдеться про те, що ефективним засобом для перевірки якості визначення мети діяльності є акронім SMART:

S – specific – конкретна, чітко (точно) сформульована.

M – measurable – вимірювальна; ступінь досягнення мети можна виміряти. Мета повинна мати можливість вимірювання (перевірки) результату.

A – achievable – можлива для досягнення. Мета має бути здійсненою для конкретного виконавця.

R – realistic – реалістична, що відповідає контексту. Досягнення мети повинно бути забезпечене ресурсами.

T – timely – обмежена у часі. Якщо час досягнення мети не визначено, то це не мета, а мрія [187].

Мета потребує якісної оцінки майбутнього стану системи, для діяльності якої вона формулюється й має давати уявлення про майбутній стан цієї системи.



Отже, ураховуючи вищезазначене, ми сформулювали таку мету: створення конкурентоспроможного дошкільного навчального закладу шляхом забезпечення позитивної динаміки його розвитку протягом навчального року. Аналізуючи сформульовану нами мету, можна зазначити, що вона конкретна, реалістична, можлива для досягнення, може бути заміряна й обмежена в часі. Сформульована мета дає чітке, закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан дошкільного навчального закладу.

Для досягнення мети необхідно її конкретизувати шляхом визначення певних завдань. Конкурентоспроможність це комплексна категорія, яка є механізмом, що забезпечує покращення стану діяльності та спонукає розвиток навчального закладу. Забезпечується конкурентоспроможність через здатність навчального закладу надавати якісні освітні послуги з урахуванням вимог держави до рівня підготовки вихованців, потреб їх батьків і забезпечувати позитивний результат своєї діяльності. Результат – це випускник закладу зі сформованими в ньому певними якостями, його життєва компетентність.

Отже, ураховуючи зазначене вище, ми виділяємо такі завдання: забезпечення результативності навчального процесу; узгодження стратегічних цілей освіти, цілей навчального закладу, особистісних цілей учасників навчального процесу, позитивна мотивація діяльності суб'єктів навчального процесу; формування життєвої компетентності вихованців.

Наступна складова моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах – це теоретико-змістова складова. Вона включає такі компоненти: принципи, підходи, закономірності управління соціально-педагогічними системами взагалі й дошкільним навчальним закладом зокрема; зміст, структура, особливості та результат діяльності дошкільного навчального закладу; сутнісні характеристики управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах; фактори, критерії, показники діяльності дошкільного навчального закладу; характеристика та показники діяльності суб'єктів навчального процесу дошкільного навчального закладу.



Зазначена складова була ретельно описана нами в попередніх параграфах. Нами було розглянуто принципи, підходи, закономірності, зміст управління соціально-педагогічними системами взагалі, дошкільним навчальним закладом зокрема. Також були описані сутнісні характеристики адаптивного управління навчальним закладом і зміст, структура та особливості діяльності дошкільного навчального закладу. Актуалізуємо, що управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах має певні особливості, які полягають у використанні процесів спрямованої самоорганізації всіх суб'єктів освітнього процесу, що забезпечує їх саморозвиток.

Процесуально-технологічна складова має три блоки:

1. Умови діяльності ДНЗ: організація системи управління дошкільним навчальним закладом; організація навчально-виховного процесу; кадрове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; система «Дитячий садочок – сім'я – соціальне середовище»; соціальний захист суб'єктів навчального процесу тощо.
2. Рівні розвитку ДНЗ: початковий; середній; достатній; високий.
3. Моніторинг розвитку ДНЗ: факторно-критеріальне моделювання; субмоделі діяльності навчального закладу й суб'єктів навчального процесу; моніторингові дослідження результативності навчального процесу, розвитку професійної компетентності педагогів і рівень сформованості життєвої компетентності випускників.

Тобто процесуально-технологічна складова – це чітка система здійснення управління на адаптивних засадах. Розкриємо детальніше кожен складову.

Для забезпечення успішності діяльності навчального закладу необхідно створити певні умови. Створення умов діяльності дошкільного навчального розпочинається з формулювання мети цієї діяльності. Наступними кроками є визначення умов її здійснення. Спираючись на дослідження Г. Сльникової [57], до умов діяльності дошкільного навчального закладу ми відносимо такі:



1. Організація системи управління дошкільним навчальним закладом.
2. Рівень організації навчально-виховного процесу.
3. Стан роботи з педагогічними кадрами, підвищення їх кваліфікації.
4. Матеріально-технічне забезпечення навчального процесу.
5. Робота в системі «Дитячий садочок – сім'я – соціальне середовище».
6. Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я дітей і педагогічних працівників.

Різні аспекти моніторингу в освіті, ґрунтовно описуються в роботах таких авторів, як В. Беспалько [15], В. Болотов [19], Т. Борова [30], Т. Боровкова [31], І. Доброскок [54], Г. Єльнікова [57], Н. Єфремова [56], Є. Заїка [174], О. Касьянова [151], М. Кісіль [79], В. Кальней [76], В. Лоханова [101], В. Лунячек [107], О. Локшина [130], Т. Лукіна [104], О. Майоров [108], Д. Матрос [116], В. Мокшєєв [128], В. Нуждин [192], Г. Полякова [163], В. Приходько [167], С. Подмазін [161], В. Репкін [173], Г. Репкіна [173], З. Рябова [186], Т. Свириденко [188], П. Третьяков [203], Д. Уїлмс [204], Г. Цехмістрова [218], С. Шишов [224] та ін.

Дослідженню питання якості взагалі, якості в системі освіти зокрема, присвячені наукові праці Г. Азгальдова [1], О. Ануфрієвої [10], Г. Гунти [46], О. Дахіна [49], Г. Дмитренка [52], Г. Єльнікової [57], Т. Лукіної [104], О. Майорова [108], В. Олійника [139], О. Орлова [141], Е. Райхмана [1], З. Рябової [186], В. Черепанова [219] та ін.

Як зазначає С. Кретович [87], у процесі аналізу результатів наукових досліджень виокремлено сутнісні характеристики моніторингу в освіті: інформаційна система, обстеження й оцінка стану освіти, прийняття на основі отриманої інформації управлінських рішень; визначено, що під моніторингом розуміють супроводжуюче відстеження й поточну регуляцію будь-якого процесу в освіті. Ця система складається з показників, об'єднаних у стандарт, і постійного спостереження за цими показниками (стандартами) за станом і динамікою керованого об'єкта з метою його оперативної діагностики, випереджального визначення диспропорцій, вироблення й



коректування управлінських рішень. Найголовнішою умовою автор визначає введення норми-стандарту (еталону), оскільки саме з нею порівнюються фактичні результати.

Установлено, що ефективність моніторингу залежить від того, наскільки коректно задані стандарти й норми. Створення таких норм (еталонів) здійснюється за допомогою кваліметричного підходу.

Кваліфікаційне використання моніторингу в освітній системі може дозволити вирішити низку питань щодо її інформаційного обслуговування. Саме інформація про динаміку розвитку елементів освітньої системи є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень щодо покращення стану об'єкта. У цьому зв'язку моніторинг виступає як механізм виявлення відхилень від норми-стандарту (еталону), і в разі необхідності він же виступає основою для перегляду цих стандартів [57; 203; 204].

Освітній моніторинг спрямований на виявлення й регуляцію деструктивних впливів зовнішніх і внутрішніх факторів освітньої системи та націлений на досягнення бажаних результатів її розвитку. Науковці стверджують, що моніторинг – це інформаційно-регулятивний супровід розвитку системи [34].

В. Приходько у своїх працях зазначає, що поряд із моніторингом в управлінській діяльності використовують контроль [167]. Разом із тим, науково підтверджується відмінність понять «моніторинг» і «контроль». Поняття «моніторинг» вважається більш ємним, ніж поняття «контроль», оскільки моніторинг органічно пов'язаний з усіма функціями управління. Він не тільки створює наукову об'єктивну базу для прийняття управлінського рішення, але й забезпечує поточне регулювання та прогнозування подальшого розвитку об'єкта. Контроль вважається необхідним процесом під час здійснення моніторингу [186].

У роботах В. Приходька для нас цінним є наголошення автора на тому, що саме поняття «моніторинг» (від лат. *monitum* – нагадування, застереження, вказівка – англ. *monitoring* – відстеження, контроль) у



педагогічній літературі й освітянській практиці тлумачиться неоднозначно. Нині широко вживаються такі терміни й поняття, як «моніторинг – аналіз (самоаналіз)», «моніторинг – педагогічна діагностика», «моніторинг – експертиза», «моніторинг – тестування», «моніторинг – анкетування», «моніторинг – опитування», «моніторинг – аналітичне дослідження», «діагностика», «експертиза», «перевірка», «контроль», «оцінювання», «спостереження» тощо. Дуже часто вони взаємозаміщуються, використовуються то в одному, то в іншому значенні, не пояснюються, що вносить певний хаос у розуміння дефініцій [167].

У науковій літературі зустрічається багато тлумачень цього поняття. Розглянемо їх. За тлумаченням Л. Куликової [94], моніторинг – це процес безупинного науково обґрунтованого діагностико-прогностичного спостереження за станом розвитку педагогічного процесу з метою оптимального вибору освітніх цілей, завдань і засобів їх вирішення. На думку В. Кальней та С. Шишова, система моніторингу включає в себе створення інструментів контролю знань і вмінь і коригуючу методику, орієнтовану безпосередньо на особистість школяра з урахуванням його індивідуальних досягнень у навчальному процесі [76].

Так, В. Лоханова [101] вважає, що моніторинг – це вища форма організованості інформаційної діяльності. С. Подмазін наголошує на тому, що моніторинг передбачає вироблення нових знань про стан системи, у якій відбуваються зміни, з наступним прийняттям управлінського рішення [161]. На думку В. Репкіна, Г. Репкіної, Є. Заїки, моніторинг – універсальний тип мислєдіяльності, який не залежить від предметного змісту й наукової спеціалізації [173, 174]. Д. Уїлмс стверджує, що системи моніторингу базуються на теорії про вплив шкільного середовища на результати навчання [204]. О. Дахін тлумачить моніторинг як безупинне, тривале спостереження освітнього процесу й управління ним. Педагогічний моніторинг, на думку автора, виявляє, наскільки ефективні, раціональні ті чи інші педагогічні засоби, які реалізуються в інноваційному процесі [49].



Для нашого дослідження близьке тлумачення, що надається Г. Єльніковою, З. Рябовою, які наголошують, що поняття «моніторинг» означає постійне спостереження за будь-яким процесом із метою виявлення відповідності бажаному результату. Автори наголошують, що немає єдиного підходу до поняття «моніторинг», тому що кожний учений трактує поняття по-різному [61]. Ми погоджуємося з І. Опольським, який, аналізуючи літературу, зазначає, що освітній моніторинг – це супроводжуваче відстеження й поточна регуляція будь-якого процесу в освіті. Це система, яка складається з показників, об'єднаних у стандарт, і потребує постійного спостереження по цих показниках (стандартах) за станом та динамікою керованого об'єкта з метою його оперативної діагностики, випереджального визначення диспропорцій, вироблення та коректування управлінських рішень [140].

Отже, моніторинг здійснюється в різних сферах людської діяльності, у тому числі освітній. Аналіз визначення поняття «моніторинг» у наукових джерелах дає підставу для висновку, що чітко визначеного й однозначного трактування цього поняття немає. Моніторинг належить як до наукової, так і до практичної сфери діяльності. Він може розглядатися і як засіб дослідження реальності, і як засіб, який забезпечує управління своєчасною та якісною інформацією. Поширене визначення цього поняття – це постійне спостереження за будь-яким процесом із метою виявлення його відповідальності бажаному результату або первісним припущенням – спостереження, оцінювання й прогнозування стану довкілля у зв'язку з діяльністю людини [129].

Підкреслимо, що за допомогою освітнього моніторингу відстежується динаміка змін в освітній системі для спрямування її розвитку на запланований результат [30; 87; 151].

Концепція освітнього моніторингу детально описана в дослідженнях наукової школи Г. Єльнікової. Її сутність полягає в синхронності процесів спостереження, замірювання, вироблення на цій основі нових знань про стан



об'єкта з подальшим моделюванням, прогнозуванням і прийняттям відповідного управлінського рішення. Таким чином, освітній моніторинг функціонально пов'язаний з усіма етапами управління, утворюючи з ними замкнений цикл регулювання. «Вихідна» інформація, отримана після завершення певного процесу, стає «вхідною» для нового процесу, більш високого рівня організації. «Виходом» моніторингових процедур є база показників нового, більш високого рівня організації керованого об'єкта. Особливістю моніторингу є те, що в процесі його здійснення інформаційну систему управління неможливо відділити від системи прийняття рішення. Отже, це дійсно вища форма інформаційної діяльності управлінця й вища форма функціонування системи інформаційного забезпечення управління, що приводить до появи універсального типу мислєдіяльності керівника в прийнятті управлінського рішення [57].

Об'єктом освітнього моніторингу є діяльність (функціонування) суб'єктів освітньої системи, предметом – динаміка змін в освітній системі як основа її розвитку. Метою освітнього моніторингу є спрямування розвитку освітньої системи на бажаний результат.

Методика проведення моніторингових процедур в освіті полягає в здійсненні трьох етапів: перший – вироблення інформації про стан керованого об'єкта на «вході»; другий – поточна діагностика та спрямування процесу на заданий результат; третій – вироблення інформації про стан керованого об'єкта на «виході».

Технологією освітнього моніторингу є факторно-критеріальне моделювання, як механізм реалізації кваліметричного підходу.

Кваліметричний підхід детально описаний у роботах таких авторів, як О. Ануфрієва [53], Т. Борова [30], Г. Дмитренко [53], Г. Єльнікова [57], О. Касьянова [151], С. Кретович [87], Л. Лузан [102], В. Лунячек [107], В. Олійник [53], Г. Полякова [163], З. Рябова [187], Г. Сухович [193] та ін.

Учені стверджують, що інструментарієм моніторингу виступає вже відомий і прийнятий у системі адаптивного управління кваліметричний



підхід. Кваліметричний підхід – це підхід до вивчення об'єкта дослідження з позицій вимірювання його якості. Це обумовлено тим, що оцінювання в соціальних педагогічних системах є засобом реалізації закону їх збереження. На думку Л. Ішкової, сутність управління соціально-педагогічною системою полягає в безперервному оцінюванні, тобто в зіставленні поточних показників цільових параметрів із нормативними [72]. Відхилення служать сигналом для управлінських впливів, які повертають систему до нормального стану. У штучно створених соціальних системах нормативні показники цільових параметрів устанавлюються свідомо на основі теоретичних і емпіричних досліджень. Тому якість оцінки, а значить, і якість управління соціальними системами залежить від якості визначення цих показників (стандартів).

Отже, як ефективна технологія моніторингу виступає кваліметрія, яка, за визначенням В. Черепанова [219], є науковою дисципліною, що вивчає методологію та проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів – предметів, явищ або процесів. В. Шконда, А. Кальянов підкреслюють, що кваліметрія – це наука про методи кількісної оцінки якісних показників [225].

Г. Азгальдов зазначає, що кваліметрія використовує два терміни – «вимірювання» і «оцінка». Автор зазначає, що застосування саме кваліметрії дає змогу формалізувати якісні характеристики відповідних явищ і процесів шляхом їх поділу на простіші, визначити нормативний чи стандартний їх перебіг через систему критеріїв – показників діяльності (розвитку) об'єкта управління, що забезпечує замірювання результатів, які фіксують досягнення мети на певний час [1].

Розкриття принципів кваліметрії, її сутності та використання в педагогічних дослідженнях уперше було представлено в роботах О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка, В. Олійника та ін. Подальший розвиток теорія кваліметрії та практика її використання в педагогіці була розкрита в дослідженнях, що присвячені адаптивному управлінню науковою школою



Г. Єльнікової. Це роботи таких науковців, як Т. Борова, Р. Зуб'як, О. Касьянова, С. Кретович, В. Лунячек, Г. Сухович, Г. Полякова та ін.

Ученими описано технологію використання кваліметрії, яка дає можливість виміряти стан об'єкта в будь-який час. Результатом реалізації зазначеної технології є комплексна оцінка стану об'єкта. Процес здійснюється у два етапи: перший – оцінка простих властивостей об'єкта, другий – оцінка складних. Під час виконання кожного етапу необхідно провести низку операцій, які ґрунтуються на принципах кваліметричного підходу до вивчення стану об'єкта. Загалом мета вимірювання полягає в одержанні інформації не про самі об'єкти, а про їх відмінні ознаки чи властивості.

Існують принципи кваліметрії. Їх сім. Розкриємо сутнісні ознаки кожного.

1. Якість розглядається як сукупність властивостей (ієрархічна сукупність) предмета чи об'єкта. Якість повинна задовольняти певні потреби.
  2. Провідною властивістю є спроможність до використання, яка враховується з точки зору задоволеності конкретних суспільних і особистих потреб.
  3. Принцип взаємозв'язку. Взаємозв'язок між загальною сукупністю властивостей та складними і простими властивостями об'єкта. Він реалізується при факторно-критеріальному моделюванні через представлення якості у вигляді ієрархічної структури.
  4. Використання репрезентативної теорії вимірювання забезпечує отримання значення абсолютних показників, яке знаходиться на будь-якій основі. Сутність цього полягає в теорії та практиці експертного оцінювання, частково у зв'язку з побудовою узагальнених показників і рейтингів.
- У роботах науковців зазначається, що оціночні судження експертів виражаються через індексне оцінювання.
5. Кожна проста або складна властивість характеризувалася відповідним показником.



Наприклад, максимальна шкала балів за напрямом дорівнює 4 балам. Це означає, що 4 бали для цього напрямку є еталоном. Якщо абсолютний показник дорівнює 4 бали, у відносному вимірюванні він матиме 1 (4:4), якщо абсолютний показник дорівнює 3 бали, то у відносному вимірюванні він матиме 0,75 (3:4), якщо абсолютний показник = 2, то відносний – 0,5 (2:4) і відповідно 0,25 (1:4).

6. Найвність коефіцієнта вагомості –  $V$ . Кожна проста та складна властивість характеризується своєю значущістю (важливістю, її пріоритет) серед усіх інших. Сума вагомостей усіх показників – величина постійна й дорівнює одиниці.

7. Комплексне кількісне оцінювання якості предмета характеризується арифметичною залежністю.

Отже, сутність теорії кваліметрії – це врахування взаємозв'язку між складними та простими властивостями об'єкта через створення стандарту, відповідної моделі ідеального стану об'єкта (якість) через декомпозицію властивостей об'єкта (від англ. decomposition – розкладання), що відбувається шляхом виділення основних параметрів його розвитку (властивості 1-го порядку), факторів (складних властивостей 2-го порядку) і критеріїв вияву факторів (простих властивостей 3-го порядку) [186].

Унаслідок проведених дій створюється інструментарій оцінювання стану об'єкта, що називається нормою-зразком (еталоном, стандартом), або кваліметричною (факторно-критеріальною) моделлю.

Отже, механізмом здійснення технології кваліметрії є побудова факторно-критеріальних (кваліметричних) моделей. В. Ростовська наголошує, що моделі для цілеспрямованого формування якісної професійної діяльності педагогічних працівників розробляли вітчизняні вчені [177]. Так, О. Ануфрієва, Г. Дмитренко, В. Олійник описують методологію розробки моделей оцінювання діяльності школи, викладачів ПТНЗ, випускників ЗНЗ, вихованців початкової школи; Г. Єльніковою створено факторно-критеріальні моделі для моніторингу розвитку загальної середньої освіти на



різних рівнях її організації; Т. Борова, О. Єльнікова, О. Касьянова, Г. Полякова, З. Рябова розкрили можливості використання кваліметричних моделей діяльності учнів і вчителів для управління загальною середньою освітою на рівні школи. Незважаючи на розгляд певних аспектів зазначеної вище проблеми, поняття оцінювання діяльності заступника директора з НВР загальноосвітнього навчального закладу залишається недостатньо вивченим і розробленим.

Побудова моделей здійснюється на основі дотримання принципів кваліметричного підходу. Детально механізм побудови та використання факторно-критеріальних моделей буде розглянуто нами в наступному параграфі при описанні створення факторно-критеріальної моделі розвитку дошкільного навчального закладу.

Остання складова моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу – це рефлексивно-коригувальна складова, яка має такі блоки: діагностування стану розвитку дошкільного навчального закладу; аналіз та інтерпретація результатів діагностики стану розвитку дошкільного навчального закладу; корекція стану розвитку суб'єктів управління дошкільним навчальним закладом; рефлексія та визначення ступеня управлінських впливів; подальше відстеження розвитку дошкільного навчального закладу.

Діагностування є засобом визначення рівня стану об'єкта управління.

За словником, діагностування означає прояснення, розпізнання або отримання інформації про стан і розвиток контрольованого об'єкта, його відхилення від норми [38, с. 27]. Наприклад, розкриваючи сутнісні аспекти, В. Ягупов наголошує, що діагностування включає контроль, перевірку, оцінювання, накопичення статистичних даних, їх аналіз, виявлення динаміки, тенденцій і прогнозування результатів. Науковець виділяє загальні принципи діагностування – об'єктивність, систематичність, гласність [227].

Провідна мета діагностування – на основі отриманої інформації про стан об'єкта управління чітко визначити його якість, тобто встановити, які



критерії розвитку об'єкта знаходяться в межах визначених параметрів, а які мають відхилення від норми. На основі цього визначення прийняти управлінське рішення щодо впливів на об'єкт управління та приведення його в бажаний стан.

Необхідно зазначити, що діагностування пов'язано з замірюванням. Замірювання (діагностування) стану об'єкта є ключовим моментом будь-якого управління, складає сутність управління соціально-педагогічними системами. Сутність його полягає в зіставленні поточних результатів замірювання існуючого стану об'єкта з заданими. Відхилення від них є сигналом для здійснення управлінських впливів, які мають повернути систему до запрограмованого стану [131; 186].

У науковій літературі виділено, що сутність діагностування полягає в тому, щоб виявити ознаки об'єктів управління, відхилення їх стану від норми та причини, які викликають ці зміни, проаналізувати ці явища, встановити закономірності, розкрити їх прояви в конкретних умовах діяльності. Отже, діагностика стану об'єкта управління тісно пов'язана зі збиранням, збереженням, опрацюванням інформації та використанням її для прийняття ефективного управлінського рішення.

Підкреслимо, що отримання інформації про стан керованої системи, виявлення причин недоліків і резервів виправлення ситуації є сутністю управління соціально-педагогічними системами, метою якого виступає виявлення та забезпечення найбільш сприятливих умов для розвитку навчального закладу.

Основою управління навчальним закладом на адаптивних засадах є діагностування ефективності управлінського впливу за визначеними напрямками та взаємоузгодження претензійної інформації, що поступає від об'єкта до суб'єкта управління. Діагностування, зазвичай, здійснюється через побудовану в навчальному закладі систему контролю. Процес такого контролю включає визначання напрямів діагностування, установлення критеріїв результативності здійснення кожного напрямку, порівняння



досягнутих результатів із визначеними критеріями, аналіз отриманих даних і висновки у вигляді прийняття управлінського рішення [131].

Підсумуємо, що діагностування, як система внутрішнього контролю, побудована в навчальному закладі, відповідає на низку питань: чого треба досягти (яка мета)?, що відбувається (який стан)?, чому так відбувається (причини відхилення)?, що треба зробити для виправлення становища (прийняття управлінського рішення)? Схема діагностування має такий вигляд, як зазначено на рисунку 2.3.

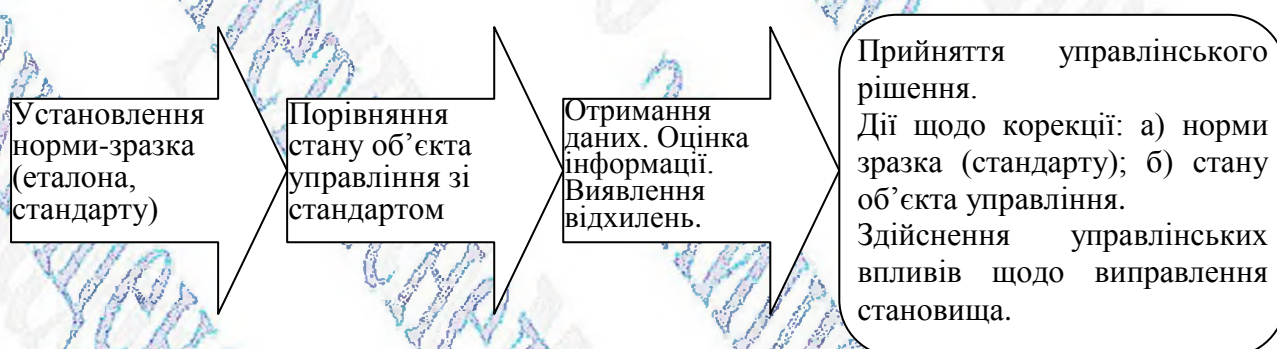


Рис. 2.3 Процес діагностування розвитку дошкільного навчального закладу

Отже, можливість провести замірювання стану керованого об'єкта є основним в управлінні соціально-педагогічними системами взагалі, дошкільним навчальним закладом зокрема.

Зупинимося на аналізі та інтерпретації результатів діагностики стану розвитку дошкільного навчального закладу. У Вікіпедії, вільній енциклопедії, дається таке тлумачення поняттям «Аналіз» та «Інтерпретація». Аналіз (від грец. *αναλυσις* – розклад, рос. анализ, англ. analysis, нім. Analyse) – розчленування предмета пізнання, абстрагування його окремих сторін [75; 5]. Інтерпретація (від лат. Interpretatio) – роз'яснення. Це пояснення, розуміння та визначення напрямів використання результатів дослідження (проведених замірів). Також це поняття розкривається як процес роз'яснення незрозумілого, тлумачення змісту важких для розуміння подій, явищ та ін. [75].

В управлінській діяльності під час проведення аналізу зазвичай виходять за межі простого порівняння отриманих результатів і еталонних



показників. Аналіз проводиться для виявлення причин відхилень результатів контролю стану об'єкта управління від запланованих або попередніх результатів, а також для виявлення сильних і слабких сторін функціонування об'єкта управління, з метою корекції подальшого його розвитку.

Як зазначалося вище, у процесі діагностування суб'єкт управління отримує інформацію. Якщо заміри відбуваються постійно, то інформація накопичується за певний проміжок часу. Інформація повинна бути проаналізована, вивчена динаміка показників, систематизована, критично оцінена, проіндексована й узагальнена у вигляді концепції розвитку об'єкта управління. Процес, у ході якого вся інформація залежно від її важливості зводиться в єдине ціле, називається інтерпретацією.

Після аналізу та інтерпретації результатів формулюються висновки, приймається управлінське рішення щодо корекції стану розвитку суб'єктів управління дошкільним навчальним закладом.

Провідним аспектом цієї складової моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах є рефлексія та визначення ступеня управлінських впливів. Це пов'язано з тим, що після проведених замірів необхідно здійснити оприлюднення результатів діагностування, яке відіграє роль зворотного зв'язку, що необхідний для успішності впливів на суб'єкт управління [27].

Рефлексія (від лат. reflexio – звернення назад) – це унікальна здатність людської свідомості в процесі сприйняття діяльності сприймати й саму себе, унаслідок чого людська свідомість постає як самосвідомість (знання про знання або думка про думку) [175].

Психологи зазначають, що рефлексія – це особливий навик, який полягає в умінні усвідомлювати не тільки спрямованість уваги, але і відстежувати свій психологічний стан, відчуття та думки. Це здатність спостерігати за собою збоку, так, ніби ви дивитеся на себе очима стороннього. Рефлексія передбачає вміння бачити, на чому сконцентовано увагу й куди вона направлена [172].



Рефлексія відбувається після подій, вчинків, після здійснення діяльності, має форму роздуму особистості, спрямованого на самоаналіз. Це може бути оцінка свого стану або вчинків, а також міркування над якимись подіями. Причому глибина рефлексії прямо пов'язана з рівнем освіченості людини, її здатністю контролювати себе та моральністю. При здійсненні впливів суб'єкта на об'єкт управління обов'язково необхідна рефлексія. Об'єктом управління може виступати як сама соціально-педагогічна система так, і її елементи.

Завершується модель розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах подальшим відстеженням розвитку дошкільного навчального закладу. Для забезпечення цього створюється відповідна програма розвитку ДНЗ. Необхідним аспектом моделі є аналіз отриманого результату та порівняння його з метою, яка була висунута на початку. Це необхідно для з'ясування ступеня досягнення мети як основного джерела діяльності навчального закладу.

Підсумуємо. Характеризуючи дошкільний навчальний заклад як відкриту соціально-педагогічну систему, ми обґрунтували, що для успішності його діяльності необхідно управляти ним як системою. Для забезпечення ефективності управління необхідно мати уявлення про сам процес управління, його зміст, методи, які використовуються, тощо. Дієвим засобом, що забезпечує ефективність управління, є побудова певної моделі. Аналіз наукових джерел надав змогу побудувати модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Ми описали процес її створення та надали характеристику її складових. У наступному параграфі ми розглянемо технологію використання зазначеної моделі.

### **2.3 Технологія використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах**

Умови сьогодення зумовили необхідність розробки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Для



успішного використання моделі в практиці діяльності дошкільних навчальних закладів необхідно розкрити сутнісні характеристики технології її реалізації.

Саме технологічний підхід щодо реалізації моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах забезпечить ефективність і результативність діяльності закладу. Ми погоджуємося з Т. Боровою, яка зазначає, що технологічний підхід відкриває нові можливості для концептуального і проектувального освоєння різних галузей та аспектів освітньої, педагогічної, соціальної дійсності; він дає змогу: з більшою визначеністю передбачати результати й управляти педагогічними процесами; аналізувати й систематизувати на науковій основі наявний практичний досвід та його використання; комплексно вирішувати освітні та соціально-виховні проблеми; забезпечувати сприятливі умови для розвитку особистості; зменшувати ефект впливу несприятливих обставин на людину; оптимально використовувати наявні в розпорядженні ресурси; вибирати найбільш ефективні й розробляти нові технології та моделі для вирішення соціально-педагогічних проблем, що виникають [13, с. 146–149].

Таким чином, перехід системи управління дошкільним навчальним закладом до технологічного підходу зумовлено необхідністю зменшення негативного впливу оточуючого середовища й забезпечення сприятливих умов розвитку закладу.

Поняття «технологія», за словником, утворилося від грец. *τεχνολογια*, що походить від грец. *τεχνολογος*; грец. *τεχνη* – майстерність, техніка; грец. *λογος* – (тут) передавати. Це поняття має таке трактування – це наука («корпус знань») про способи (набір і послідовність операцій, їх режими) розв'язання завдань людства за допомогою (шляхом застосування) технічних засобів (знарядь праці) [198]. Необхідно зазначити, що на сьогодні, у наукових джерелах зустрічається багато тлумачень цього поняття. Існує понад 300 тлумачень поняття «технологія» в системі освіти. Визначення



цього поняття залежить від того, як автор тлумачення уявляє структуру і компоненти освітнього процесу [152; 197].

Наприклад, у літературі зустрічається розуміння сутності педагогічної технології, як алгоритму використання в навчанні можливостей технічних засобів навчання, так і її розуміння, яке пов'язане з управлінням процесом навчання: конструювання цілей навчання, організація взаємодії вчителя та учнів, перевірка й оцінка ефективності обраних форм, методів, засобів, контроль й оцінка поточних та кінцевих результатів, коригування процесу й результату навчання, корекція тощо [152].

Разом із тим, вітчизняні науковці стверджують, що педагогічна технологія співвідноситься з процесами навчання і виховання, на відміну від закордонної, де воно обмежено сферою навчання [142]. Спираючись на наукові наробітки вітчизняних вчених, О. Кучерук зазначає, що педагогічну технологію тлумачать як цілісну педагогічну систему, складовими якої є цілі, зміст, методи і засоби, послідовність дій суб'єктів і об'єктів навчально-виховного процесу. За рівнем застосування в педагогічному процесі технології поділяють на: загальнопедагогічні (застосовуються до всіх навчальних дисциплін); предметнометодичні (враховують специфіку вивчення окремого предмета); локальні або внутрішньопредметні (враховують специфіку певної теми чи проблеми, стосуються окремого виду діяльності на занятті) – модульно-локальні мезотехнології і мікротехнології.

У педагогічних дослідженнях технологія використовується як алгоритм, певна послідовність дій, виконання яких забезпечує отримання результату. Описанню технології в педагогіці присвячено багато наукових досліджень. Це роботи таких авторів як І. Бех [16], Г. Дмитренко [52], М. Дороніна [199], В. Єлисеєва [51], Г. Єльнікова [57], Т. Єсенкова [51], В. Кальней [76], Ю. Конаржевський [82], Л. Коробович [84], С. Мітіна [51], О. Пехота [142], С. Подмазін [157], З. Рябова [185], Т. Хлебнікова [209], С. Шишов [76], В. Ягупов [227], І. Якіманська [228], та ін. Так, І. Бех [17], С. Подмазін [157], І. Якіманська [228] описують технологію використання



особистісно зорієнтованого підходу в організації діяльності дошкільного навчального закладу, Г. Дмитренко [52], Г. Єльнікова [57], Л. Коробович [84], З. Рябова [185], Т. Хлебнікова [209] та ін. розкривають технологію факторно-критеріального моделювання в управлінській діяльності керівника навчального закладу, В. Єлисеєва [51], Т. Єсенкова [51], В. Кальней [76], С. Мітіна [51], С. Шишов [76] та ін. присвячують свої дослідження технології моніторингових процедур в управлінні освітнім процесом, М. Дороніна [199], О. Пехота [142], В. Ягупов [227] та ін. надають характеристику технологіям педагогічних досліджень взагалі й технологіям організації навчально-виховного процесу зокрема.

У межах нашого дослідження ми будемо використовувати загальне тлумачення поняття технології, яке передбачає власне технологічні процеси отримання запрограмованого результату. Отже, під технологією ми розуміємо певну послідовність дій, покрокове здійснення яких приводить до отримання запланованого результату.

Необхідно акцентувати на тому, що класичне розуміння поняття «технологія» ґрунтується на технологічному процесі виробництва продукції. Даний аспект зазначає, що будь-яка технологія передбачає: предмет праці (предмет технологічного впливу, технологічний об'єкт), засоби праці (технологічні засоби), носія технологічних функцій (працівника, колективу тощо), рівень технологічного розвитку суспільства [198]. Зазначене враховує, що виріб – це будь-який кінцевий продукт праці (матеріальний, інтелектуальний, моральний, політичний тощо).

У нашому випадку, кінцевим продуктом є результативність діяльності дошкільного навчального закладу, тобто рівень життєвої компетентності випускника та якість надання освітніх послуг, що надає дошкільний навчальний заклад. Враховуючи тлумачення поняття технологія, під терміном якість розуміємо прогнозований результат, який узгоджено із запитом споживачів освітніх послуг. Ще один аспект технології необхідно враховувати при розумінні цього поняття. Це оптимальні витрати. Під ними



слід розуміти мінімально можливі витрати, які не спричиняють погіршення умов діяльності дошкільного навчального закладу, санітарних та екологічних норм, норм технічної та пожежної безпеки (охорона праці), соціальний захист педагогічних працівників, а також фінансових, економічних, політичних та інших ризиків.

Актуальними для описання технології реалізації моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах є наробітки вітчизняних науковців. Наприклад, Л. Коробович зазначає, що таку технологію можна визначити як системну діяльність з відповідним методичним супроводом, що може бути представлена у формі програми, плану, алгоритму, які дають змогу уявити процесуальну характеристику діяльності та поетапного досягнення результату [84].

Враховуючи вищезазначене, визначимо першим етапом технології реалізації моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах є створення факторно-критеріальної субмоделі розвитку ДНЗ [24].

Створюється субмодель за принципами кваліметричного підходу. У попередньому підрозділі ми розглядали аспекти кваліметричного підходу, як механізму проведення моніторингових процедур щодо визначення якості освіти. Розглянемо детальніше процедуру розробки факторно-критеріальної субмоделі розвитку дошкільного навчального закладу.

Спираючись на принципи кваліметричного підходу, якість предмета чи об'єкта розглядається як сукупність його властивостей, представляється як ієрархічна сукупність. Провідною властивістю даної сукупності є спроможність до використання, яка враховується з точки зору задоволеності конкретних суспільних і особистих потреб споживачів. Для виокремлення властивостей необхідно зробити декомпозицію об'єкта чи предмета через виділення факторів та їх критеріїв. Зазначена декомпозиція здійснюється шляхом залучення експертів. У нашому випадку це були слухачі курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників за такими категоріями як



«Завідувачі дошкільних навчальних закладів»; «Вихователі-методисти дошкільних навчальних закладів». Крім того, експертами виступали й завідувачі експериментальних та контрольних дошкільних навчальних закладів.

Використовуючи сутність методу «Брейнштурмінг» ми організували роботу творчих груп щодо розробки кваліметричної моделі розвитку дошкільного навчального закладу таким чином. Члени творчих груп у ході мозкового штурму обговорювали виділення ієрархічної сукупності властивостей якості розвитку дошкільного навчального закладу за принципами «круглого столу». Усі ідеї, пропозиції щодо розв'язання проблеми фіксувалися, оброблялися, після цього були підбиті підсумки: узагальнені результати були оформлені у відповідну математичну (факторно-критеріальну) модель. Для успішності роботи групам було запропоновано певний алгоритм щодо розробки моделі. Зазначений алгоритм спирається на визначення поняття «нормативна модель». За Г. Сльниковою нормативна модель (стандарт, еталон, або норма-зразок) – це модельне представлення ідеалу об'єкта, де зібрані всі унормовані вимоги до його цілей, завдань, структури, діяльності, продукту цієї діяльності тощо [57]. На підґрунті загальної структури діяльності необхідно визначити характерні показники цієї діяльності (основа стандарту). Сам алгоритм має такий вигляд:

1. Визначити мету діяльності навчального закладу. Декомпонувати її, установити параметри (напрями) цієї діяльності.
2. Розкриваючи кожний напрям за допомогою часткових цілей конкретної управлінської структури, визначити фактори.
3. Критерії визначити на місцях, розкриваючи вимоги до кожного критерію та враховуючи потреби виконавців.
4. Використовуючи метод Дельфи (або метод експертної оцінки, або ранжуванням), визначити вагомість кожного параметра, фактора, критерію.
5. Оформити модель діяльності (стандарт) у вигляді факторно-критеріальної (кваліметричної) моделі.

За основу обговорення експертам було запропоновано роботи з питань розробки кваліметричних моделей з різних аспектів діяльності дошкільного



навчального закладу таких учених, як О. Ануфрієва [148], Г. Єльнікова [57], Р. Назарян [183], З. Рябова [183] та ін. Унаслідок роботи творчих груп було отримано факторно-критеріальну субмодель розвитку дошкільного навчального закладу, яка складається з параметрів, факторів, критеріїв, їх вагомості. Наприклад, параметр «Умови діяльності дошкільного навчального закладу» розкрито такими факторами: «Організація системи управління»; «Організація навчально-виховного процесу»; «Стан роботи з педагогічними кадрами, підвищення їх кваліфікації»; «Матеріально-технічне забезпечення навчального процесу»; «Робота у системі «Дитячий садочок – сім'я – соціальне середовище»; «Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я дітей та педагогічних працівників» наведено в таблиці 2.1. Повністю кваліметричну субмодель стану розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах наведено в додатку Б.

Таблиця 2.1

Фрагмент кваліметричної субмоделі стану розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах

Фактор – ф	Вагомість – m	Критерії	Вагомість – v	Коефіцієнт відповідності – k	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів	Часткова оцінка параметрів
1. Організація системи управління	0,20	1. Програма розвитку ДНЗ	0,33	K <sub>1</sub>		0,00	0,00	0,00
		2. Планування роботи (річний план)	0,20	K <sub>2</sub>		0,00		
		3. Діагностика стану діяльності ДНЗ	0,27	K <sub>3</sub>		0,00		
		4. Інформаційне забезпечення управління і документація закладу	0,14	K <sub>4</sub>		0,00		
		5 Громадське самоврядування ДНЗ	0,06	K <sub>5</sub>		0,00		



Результативність діяльності дошкільного навчального закладу забезпечується через досягнення певного результату діяльності. Науковці зазначають, що здатність організації вирішувати поставлені завдання та досягати довгострокових цілей є одним із показників результативності діяльності. Результативність визначається шляхом визначення рівня досягнення цілей діяльності організації. Саме це, в свою чергу, забезпечує успіх цієї діяльності [99; 180].

Таким чином, для визначення результативності нам необхідно визначити рівень досягнення цілей діяльності дошкільного навчального закладу. Головною метою діяльності закладу є надання якісних освітніх послуг, які спрямовані на розвиток особистості дитини. Результативність діяльності закладу виявляється через сумарний кінцевий показник набутих дитиною компетенцій перед її вступом до школи [13]. Досягається результат діяльності дошкільного навчального закладу через забезпечення якості організації навчально-виховного процесу. Саме такий підхід обґрунтовує використання факторно-критеріальної моделі стану навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі. За основу нами була взята базова кваліметрична модель, яка складається з п'яти факторів (виділені нами напрями здійснення навчально-виховного процесу) і двадцяти одного критерію (як показник прояву фактора). Для створення цієї моделі були також залучені експерти. У наслідок їх роботи було зроблено узагальнення та оформлена ієрархічна структура навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі у вигляді факторів та критеріїв стану НВП.

У результаті роботи була створена субмодель, яка складається з таких факторів: кадрове забезпечення дошкільного навчального закладу; навчально-методичне забезпечення НВП; матеріально-технічне забезпечення ДНЗ; організація та здійснення НВП; результативність НВП. Кожний із цих факторів розкривається відповідними критеріями. Наприклад, перший фактор «Кадрове забезпечення дошкільного навчального закладу» має такі критерії:



1. Комплектування ДНЗ педагогічними кадрами, їхній якісний склад.
2. Заходи адміністрації ДНЗ щодо зміцнення якісного складу педагогічних кадрів:
3. Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, адміністрації.
4. Рівень організації атестації педагогічних кадрів.

Другий фактор «Навчально-методичне забезпечення НВП» розкривається такими критеріями як:

1. Інформаційне та документаційне забезпечення управління та здійснення НВП.
2. Рівень інформатизації ДНЗ.
3. Рівень організації методичної роботи в ДНЗ (наповнення методичного кабінету тощо).
4. Ступінь забезпеченості науково-методичною літературою.

Фрагмент факторно-критеріальної моделі стану навчально-виховного процесу в ДНЗ, в якому відображено фактор «Результативність навчально-виховного процесу» з відповідними критеріями наведено в таблиці 2.2.

Повністю модель наведена в додатку В.

Наступним кроком здійснення технології управління розвитком дошкільного навчального закладу є адаптація до використання кваліметричних субмоделей за різними напрямками: якість діяльності завідувача ДНЗ, вихователя-методиста, вихователя ДНЗ та ін. Провідними моделями щодо визначення результативності діяльності дошкільного навчального закладу є такі:

1. Загальний рівень розвитку (рівень життєвої компетентності) вихованців дошкільного навчального закладу.
2. Рівень морального розвитку вихованців дошкільного навчального закладу.
3. Рівень розумового розвитку вихованців дошкільного навчального закладу.



4. Рівень фізичного розвитку вихованців дошкільного навчального закладу.

5. Стан підготовки й адаптації випускників у ЗНЗ.

Таблиця 2.2

Фрагмент факторно-критеріальної субмоделі стану навчально-виховного процесу в ДНЗ (за З. Рябовою та Р. Назарян)

№ пор.	Фактор	Вагомість – m	Критерій	Вагомість – v	Коефіцієнт відповідності – K	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критерію	Часткова оцінка фактора
5	Результативність НВП	0,12	17. Загальний рівень розвитку вихованців	0,5	K <sub>17</sub>			
			18. Рівень морального розвитку вихованців	0,5	K <sub>18</sub>			
			19. Рівень розумового розвитку вихованців	0,5	K <sub>19</sub>			
			20. Рівень фізичного розвитку вихованців	0,5	K <sub>20</sub>			
			21. Стан підготовки та адаптації випускників в ЗНЗ	0,5	K <sub>21</sub>			
Загальна оцінка частках одиниці		1						

За основу ми взяли відповідні моделі, що були розроблені О. Ануфрієвою, Г. Дмитренко, Г. Єльніковою та іншими науковцями, що розробляють технологію кваліметричного підходу в освіті. Для їх використання було проведено наукове коригування факторів та критеріїв, що вміщують ці моделі. Це необхідно для узгодження теорії та практики з домінантою наукових положень та чинної нормативної бази. Повністю відкориговані моделі наведені у додатках.



Розглянемо механізм застосування кваліметричних (факторно-критеріальних) моделей та процес підрахунку результату їх використання. Будь-яка факторно-критеріальна модель (наприклад, кваліметрична модель розвитку дошкільного навчального закладу) включає в себе: «вагомість параметрів» ( $M$ ), «вагомість факторів ( $m$ )» та «вагомість критеріїв ( $v$ )», значення яких виводиться за методом Дельфи на підставі проведених замірів пріоритетності напрямів діяльності навчального закладу. Зазначені вагомості є змінними, як наслідок зміни пріоритетів учасників навчально-виховного процесу.

Науковці зазначають, що метод Дельфи є ефективним засобом для визначення вагомостей. Розглянемо сутнісні аспекти цього методу.

Метод Дельфи є методом групової експертної оцінки. Він має три особливості щодо застосування. По-перше, анонімність експертів. Анонімність методу проявляється так: в ході здійснення процедури експертної оцінки прогнозованого явища, об'єкта, учасники експертної групи невідомі один одному. У результаті такої постановки автор відповіді може змінити свою думку без публічного оголошення про це. По-друге, використання результатів попереднього туру опитування. Зазначена особливість полягає в тому, що оскільки групова взаємодія здійснюється безпосередньо за допомогою відповіді на анкету, фахівець або установа, що проводять дослідження з методу «Дельфи», витягає з анкет тільки ту інформацію, що відноситься до даної проблеми. По-третє, статистична характеристика групової відповіді. Метод «Дельфи» дає можливість ефективно взаємодіяти членам експертної групи, хоча результати цієї взаємодії і контролюються керівником групи шляхом підсумовування аргументів [37; 120].

Безпосередньо, метод «Дельфи», як метод об'єктивного колективного пошуку рішень, в своїй основі має принцип: у неточних науках думки експертів і суб'єктивних суджень у силу необхідності повинні замінити точні закони причинності, що відображаються природничими науками. Він використовує організацію системи збору та математичної обробки результатів [37; 121].



Вікіпедія зазначає, що Метод Дельфи (Delphi Method), іноді його ще називають Дельфійський метод. Метод був розроблений в 1950–1960 роки в США для прогнозування впливу майбутніх наукових розробок на методи ведення війни (розроблений корпорацією RAND, авторами вважаються Olaf Helmer, Norman Dalkey, і Nicholas Rescher). Він є методом експертного оцінювання [37]. Особливостями методу вважаються: заочність використання, багаторівневність, анонімність. Вихідна передумова методу – якщо кваліфіковано узагальнити і обробити індивідуальні оцінки експертів з приводу будь-якої ситуації, то можна отримати колективну думку, яка має достатній ступінь достовірності та надійності [146].

У педагогіці цей метод описувався й ефективно використовувався науковцями школи адаптивного управління. Сутність його полягає в такому: усім учасникам експертного оцінювання пропонується зробити ранжування параметрів (факторів, критеріїв) розвитку дошкільного навчального закладу. Наприклад, за параметром «Умови розвитку дошкільного навчального закладу» виділено шість факторів. При визначенні їх вагомості експертам пропонується оцінити їх за шестибальною шкалою. Далі експерти виставляють бали таким чином: найвагомішому, на їх погляд, параметру ставлять 6 балів, менш вагомому, але важливішому – 5, і так далі до одиниці, якою позначається (на їх погляд) найнесуттєвіший параметр. Приклад заповнення зведених балів наведено в таблиці 2.3.

За кожним фактором підсумовуються виставлені бали та знаходяться його величини за формулою. В. Черепанов зазначає таку формулу [219]:

$$M_1 = \frac{\sum_{k=1}^6 k_i}{K_n \times n},$$

де  $M_1$  – вагомість першого фактору;

$\sum_{k=1}^6 k_i$  – сума балів, виставлених усіма експертами;

$K_n \times n$  – максимальна сума балів, що виставляється за всі фактори.



Узагальнення експертного оцінювання ранжування параметрів розвитку  
дошкільного навчального закладу

№	Параметр	Оцінки експертів				Σ	Оцінка в межах одиниці
		1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт		
1.	Організація системи управління	5	6	5	6	22	0,26
2.	Організація навчально-виховного процесу	4	5	1	5	15	0,19
3.	Стан роботи з педагогічними кадрами, підвищення їх кваліфікації	3	4	3	3	13	0,15
4.	Матеріально-технічне забезпечення навчального процесу	2	3	2	4	11	0,13
5.	Робота у системі «Дитячий садочок – сім'я – соціальне середовище»	6	2	4	1	13	0,15
6.	Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я дітей та педагогічних працівників	1	1	6	2	10	0,12
Загальна						84	1

Розглянемо на прикладі знаходження вагомості за фактором «Організація системи управління». В оцінюванні брали участь чотири експерти. Кожний з них оцінював шість факторів виставляючи оцінки від одиниці до шести. Загальна сума виставлених балів усіма експертами складає:  $(1+2+3+4+5+6)*6 = 84$ . Перший фактор було оцінено таким чином: перший експерт поставив 5; другий – 6; третій – 5; четвертий – 6. Загальна оцінка, яку поставили експерти – це 22. Знаходимо вагомість цього фактору. Для цього загальну оцінку, яку поставили експерти цьому фактору поділяємо на загальну суму виставлених балів – поділяємо на 84. Отже, ми отримали вагомість фактору «Організація системи управління» – 0,26. За таким же принципом знаходяться вагомості інших факторів. Сумуючі отримані показники вагомості ми отримуємо одиницю.

Визначення вагомості параметрів та факторів, врахування їх при організації системи управління дошкільним навчальним закладом у нашому



дослідженні є важливим. Це пов'язано із виявленням пріоритетів діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу. Знаючи пріоритет на який орієнтована діяльність суб'єкта можна ефективно управляти цією діяльністю та забезпечувати отримання її максимального результату. В. Ростовська спираючись на роботи Г. Єльнікової зазначає, що визначення пріоритетів діяльності підлеглих є визначенням реального вектору їх активності. Цей вектор задається людині ззовні і закладається в директивних, нормативних документах, чинному законодавстві тощо [57; 178]. Детально використання знання вектору активності й узгодження його з цілями діяльності навчального закладу буде розглянуто нами у третьому розділі дисертаційного дослідження.

Подальшими кроками в технології реалізації моделі розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах є робота із субмоделями. За їх допомогою здійснюється оцінювання стану об'єкта (предмета), тобто здійснюється часткова оцінка критеріїв застосуванням методу експертного оцінювання. Оцінювання здійснюється виставлення певних балів. При цьому може використовуватися будь-яка шкала оцінювання. Наша модель передбачає використання чотирьохбальної шкали оцінювання. Це пов'язано із тим, що ми визначали такі рівні розвитку дошкільного навчального закладу: початковий; середній; достатній; високий. Надаючи цифрове визначення кожному рівню можна здійснити оцінювання таким чином: високий рівень вияву даного фактору або критерію (4 бали), достатній рівень (3 бали), середній рівень (2 бали), низький рівень (1 бал). Заповнення таблиці передбачає занесення даних у частках одиниці. У цьому зв'язку необхідно зазначені бали переводити: чотири бали у частках одиниці дорівнює одиниці. Три бали – 0,75; два бали – 0,5; один бал – 0,25.

Разом із тим модель управління розвитком дошкільного навчального закладу спирається на адаптивні засади. Зазначене обумовлює залучення до оцінювання виконавців (учасників навчально-виховного процесу) і забезпечує об'єктивність отримання інформації про стан об'єкта управління.



Розглянемо заповнення часткової оцінки прояву критеріїв субмоделі стану навчально-виховного процесу. Наприклад, критерії, які деталізують 4 фактор «Здійснення навчально-виховного процесу». До оцінювання як експерти, залучаються: вихователі групи; вихователь-методист; завідувач дошкільного навчального закладу; батьки дітей. Зазначимо, що це умовне залучення таких груп учасників навчально-виховного процесу до оцінки діяльності ДНЗ. Експертами можуть виступати всі, хто виявив бажання здійснити оцінювання. Разом із тим обов'язково повинні бути безпосередні виконавці – ті, хто здійснює цей вид діяльності.

Кожному експерту пропонується визначити рівень організації навчального середовища, потім визначені бали зводяться й за принципами кваліметричного підходу переводяться в частку одиниці. Фрагмент оцінювання наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фрагмент оцінювання критеріїв, що деталізують 4 фактор «Здійснення навчально-виховного процесу»

№	Критерій	Оцінка експертів					Загальна оцінка	Оцінка в частках одиниці
		Завідувач ДНЗ	Вихователь-методист	Вихователь групи	Батьки			
1.	13. Відповідність НВП Базовому компоненту, програмам, річному плануванню тощо	4	4	4	3	15	0,9	
2.	14. Застосування інноваційних методик, технологій тощо	2	2	4	3	11	0,7	
3.	15. Рівень організації розвивального та ігрового середовищ	3	3	4	4	14	0,87	
4.	16. Рівень забезпеченості наступності в роботі груп	2	3	3	2	10	0,6	
Загальна оцінка						50	0,78	

Оцінка отримується таким чином: усього було чотири експерти, теоретично, максимально кожний експерт мав можливість виставити 4 бали, що в сумі є 16. Тобто максимальною (еталонною) оцінкою є 16 балів.



Загальну оцінку, яку виставили за кожним критерієм, поділяємо на 16 і отримуємо оцінку в частках одиниці за кожним критерієм. Далі, отримані оцінки заносяться у таблицю субмоделі стану навчально-виховного процесу й враховуючи вагомості кожного критерію підраховуються оцінки факторів за такими формулами:

– перший фактор «Кадрове забезпечення дошкільного навчального закладу» обчислюється за формулою  $\Phi_1 = m_1 \times (V_1 \times K_1 + V_2 \times K_2 + V_3 \times K_3 + V_4 \times K_4)$ ;

– другий фактор «Методичне забезпечення дошкільного навчального закладу» обчислюється за формулою  $\Phi_2 = m_2 \times (V_5 \times K_5 + V_6 \times K_6 + V_7 \times K_7 + V_8 \times K_8)$ ;

– третій фактор «Матеріально-технічне забезпечення дошкільного навчального закладу» обчислюється за формулою:  $\Phi_3 = m_3 \times (V_9 \times K_9 + V_{10} \times K_{10} + V_{11} \times K_{11} + V_{12} \times K_{12})$ ;

– четвертий фактор «Здійснення навчально-виховного процесу» обчислюється за формулою:  $\Phi_4 = m_4 \times (V_{12} \times K_{12} + V_{13} \times K_{13} + V_{14} \times K_{14} + V_{15} \times K_{15} + V_{16} \times K_{16})$ ;

– п'ятий фактор «Результативність навчально-виховного процесу» обчислюється за формулою:  $\Phi_5 = m_5 \times (V_{17} \times K_{17} + V_{18} \times K_{18} + V_{17} \times K_{17} + V_{18} \times K_{18})$ .

Після отримання оцінки за кожним фактором знаходиться загальна оцінка в частках одиниці за формулою:  $\Phi_{\text{заг.}} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5$ . За принципами кваліметричного підходу, значення загальної оцінки стану навчально-виховного процесу знаходиться в таких межах:  $0 < \Phi_{\text{заг.}} \leq 1$ .

Загальна оцінка співвідноситься із такими даними: Якщо загальна сума балів:

– до 0,50 – рівень організації навчально-виховного процесу не відповідає нормам;

– від 0,50 до 0,65 – рівень організації навчально-виховного процесу є критичним;

– від 0,65 до 0,75 – рівень організації навчально-виховного процесу є достатнім;



– від 0,75 до 1 – високий рівень організації навчально-виховного процесу.

В умовах сьогодення для автоматизації та полегшення розрахунків використовують комп'ютерну підтримку із застосуванням табличного редактора Excel, де у вигляді таблиці формалізовано факторно-кваліметричну модель стану навчально-виховного процесу (див. додаток). за допомогою цього редактора полегшується обчислення та інтерпретація результатів. Це пов'язано з автоматизацією побудови діаграм, які наочно відображають результати та вказують на динаміку розвитку.

Технологія використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах передбачає коригування стану об'єкта після аналізу та інтерпретації даних, які були отримані в ході оцінювання напрямів діяльності закладу. Спираючись на провідні роботи науковців, можна зазначити, що вагомим у забезпеченні отримання позитивної динаміки розвитку об'єкта управління в соціально-педагогічних системах є робота з персоналом, у нашому випадку з педагогічним колективом дошкільного навчального закладу.

Робота з колективом передбачає їх професійний розвиток. Зупинимось на описанні формуванні та підвищенні фахової компетентності педагогічних працівників дошкільного навчального закладу.

Щодня педагогічний персонал дошкільного навчального закладу зустрічається з низкою питань, як-от: як необхідністю самостійного нестандартного вирішення педагогічних проблем; постійним ускладненням змісту освіти (впровадження оновленого Базового компонента дошкільної освіти); необхідністю роботи в єдиному освітньому інформаційному середовищі, що передбачає використання інформаційних технологій у навчально-виховному процесі тощо. Вирішення зазначених завдань пов'язано з необхідністю безперервного підвищення майстерності педагога. Забезпечення цього є пріоритетним завданням адміністрації дошкільного навчального закладу. На це спрямовує й Національна стратегія розвитку



освіти в Україні на період до 2021 року, в який зазначається, що для здійснення стабільного розвитку і нового якісного прориву в національній системі освіти необхідно у дошкільній освіті забезпечити: оновлення змісту, форм, методів і засобів навчання, виховання і розвитку дітей дошкільного віку відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти та програм розвитку дитини; створити умови для здобуття вихователями дошкільних навчальних закладів вищої фахової освіти за освітньо-кваліфікаційним рівнем не нижче бакалавра [134].

Ми погоджуємося з автором статті «Навчання персоналу: від теорії до практики», який зазначає, що перспектива навчання та підвищення кваліфікації привертає хороших фахівців. Плинність кадрів знижується, оскільки належним чином підготовлені співробітники отримують більше задоволення від роботи, тому що можуть повніше себе реалізувати, а їх зусилля отримують визнання. Крім того, підвищення кваліфікації на робочому місці, коли начальник організує навчання окремих співробітників або невеликих груп, служить найкоротшим шляхом до застосування нових технологій. Й останній аргумент, це те, що в процесі підвищення кваліфікації проявляють себе люди з потенційними здібностями до керівництва та менеджменту, у зв'язку з чим можна будувати довгострокові плани на майбутнє в масштабах всієї компанії [133]. Реалізується зазначене через професійне навчання.

Взагалі, професійне навчання – це процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок і вмінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоїти нові види діяльності. Сучасні умови вимагають, щоб навчання і розвиток співробітників були систематичними і пов'язаними зі стратегічною метою розвитку і потребами закладу [133].

У сучасних організаціях професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів, що



тісно пов'язані між собою й забезпечують постійний розвиток професіоналізму персоналу.

Отже, підсумовуючи все сказане, можна зробити висновок, що для забезпечення стабільного позитивного розвитку дошкільного навчального закладу необхідно створити умови для розвитку професіоналізму педагогічного колективу. З цією метою використовується певний механізм, його відображено на рисунку 2.4.

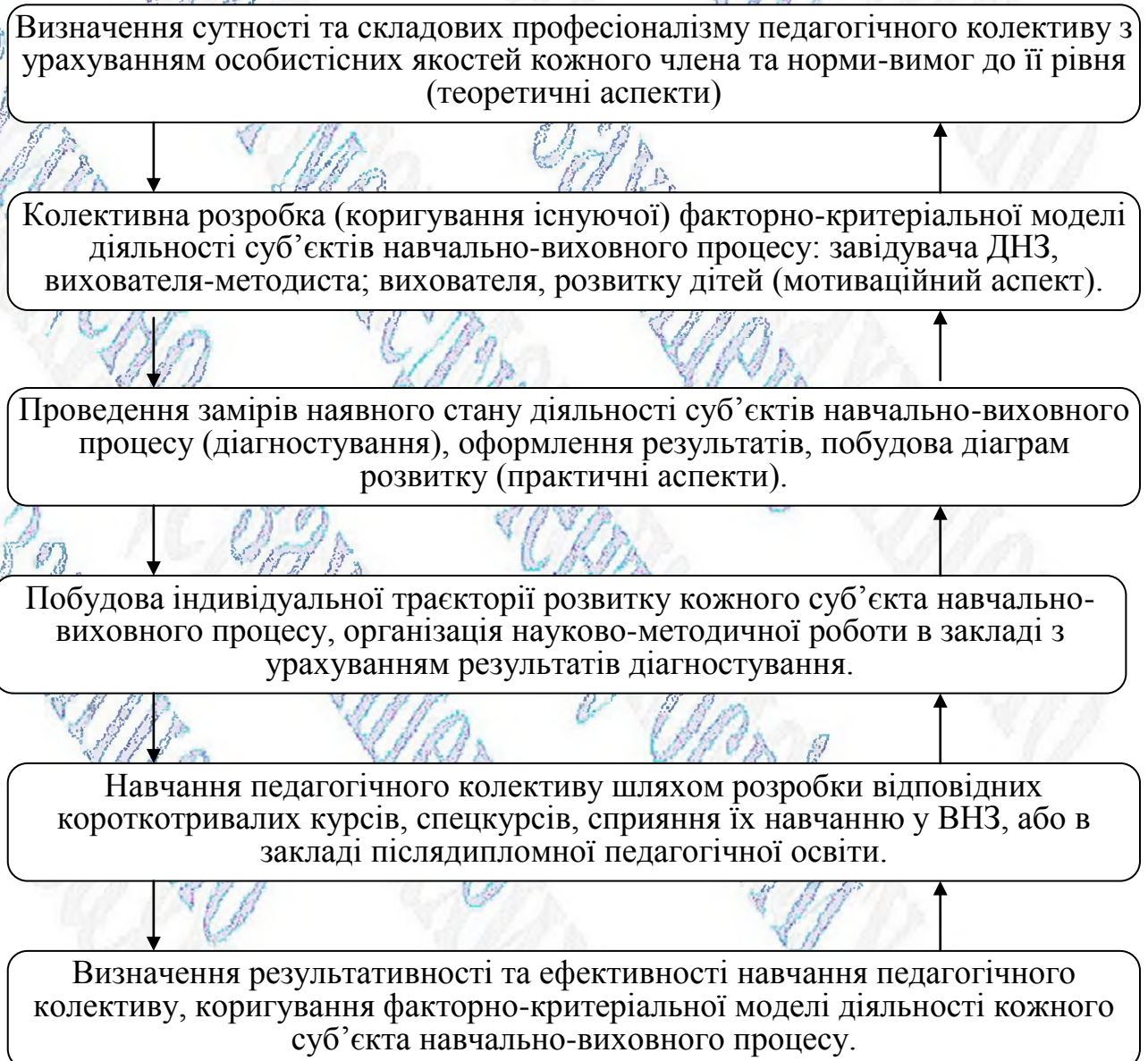


Рис. 2.4 Механізм забезпечення умов розвитку професіоналізму педагогічного колективу дошкільного навчального закладу



Пісоцька Л. зазначає, що для забезпечення розвитку дошкільної освіти необхідно спрямувати управління на орієнтацію задоволення запитів населення в освітніх послугах, тобто досягти згоди між виробниками освітніх послуг (ДНЗ) і споживачами (батьки і діти), організувати систему маркетингу освітньо-виховних послуг і здійснювати управління ним [159].

Акцентуємо на важливості навчання педагогічних працівників, що має вагомий вплив на позитивний розвиток дошкільного навчального закладу.

Отже, для забезпечення якості надання освітніх послуг дошкільним навчальним закладом і з метою підвищення рівня професіоналізму суб'єктів навчально-виховного процесу, технологія управління розвитком дошкільного навчального закладу передбачає розробку та проведення у закладі низки спецкурсів. Основне призначення яких – створення насиченого інноваційного освітнього середовища, який сприяє формуванню професіоналізму педагогічного колективу.

Нами запропоновано такі спецкурси:

1. Програма тематичного спецкурсу для спеціалістів районних (міських) відділів (управлінь) освіти, методистів районних (міських) методичних кабінетів, що відповідають за дошкільну освіту, завідувачів дошкільних навчальних закладів за темою: «Моніторингові дослідження якості дошкільної освіти».

2. Програма спецкурсу для завідувачів, вихователів-методистів ДНЗ та спеціалістів Р(М)В(У) освіти, методистів РМК, відповідальних за організацію дошкільної освіти, за темою «Сучасні підходи до управління науково-методичною роботою в ДНЗ».

3. Програма спецкурсу для завідувачів дошкільних навчальних закладів, вихователів-методистів, методистів та спеціалістів відділів (управлінь) з питань дошкільної освіти за темою: «Формування професійної культури керівника ДНЗ на основі інформаційно-комунікаційних технологій».



Організація зазначених спецкурсів здійснюється на засадах андрагогічного підходу, створення умов для навчання та самонавчання дорослих: організація безперервної освіти; дистанційної форми on-line, насичення інформаційного освітнього середовища тощо. Крім того, їх проведення має певні особливості. А саме:

1. Нестандартність проведення спецкурсів з урахуванням індивідуальних потреб та можливостей суб'єктів навчально-виховного процесу.

2. Зміст побудований на практичних аспектах діяльності вихователів: спецкурси мають практичне значення, тобто мають безпосередній вихід на навчально-виховний процес.

3. Результативність спецкурсів визначається шляхом використання факторно-критеріальних моделей діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу.

4. Спрямовуються на саморозвиток, самоорганізацію професійної діяльності педагогічних працівників.

5. Форми проведення – інтерактивні, враховують творче спілкування педагогів, їх бажання досягти єдиної мети.

Провідною ідеєю організації та проведення спецкурсів – консалтингова, тобто аналіз, обґрунтування перспектив вирішення педагогічних завдань, надання інструментів для здійснення педагогічної діяльності.

Завершуючи, зазначимо, що реалізація моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах є необхідною умовою для досягнення максимально позитивної динаміки розвитку закладу. Саме ця технологія дозволяє відстежити та забезпечити високий результат діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу. Використання табличного редактора Excel створює значні резерви часу завідувачу дошкільного навчального закладу у процесі обробки результатів та прийняття управлінських рішень.



## Висновки до другого розділу

Вітчизняна система дошкільної освіти характеризується швидкими перетвореннями на всіх її ланках, у тому числі й у сфері управління нею. Успішному протіканню зазначених процесів сприятиме створення взаємоадаптаційної мотиваційної сфери взаємодії керівника і підлеглих навчального закладу. Задля забезпечення ефективності такого управління розроблюється певна модель, як спрощене представлення процесів, явищ. Процес побудови моделі має назву моделювання.

1. Моделювання управлінської діяльності спирається на систему принципів й способів організації та побудови теоретичної й практичної діяльності, а також на вчення про цю систему – методологію. Під методологією розуміють систему знань про основу і структуру педагогічної теорії, про принципи підходу і способи добування знань, які відображають педагогічну дійсність.

2. Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах має таке методологічне підґрунтя: це система діяльності з одержання знань про педагогічну дійсність і обґрунтування програм, логіки та методів, оцінки якості спеціально-наукових педагогічних досліджень та побудована з позиції філософії та загальнонаукових підходів: системного, діяльнісного та ін. й складається із закономірностей, принципів, функцій управління ДНЗ. В її основі покладена методологія управління, як вчення про організацію управлінської діяльності. Її розкриття має таку схему: характеристика управлінської діяльності; її особливості та принципи; логічна структура управлінської діяльності: суб'єкт управління, об'єкт управління, предмет, форми, засоби, методи і результат управлінської діяльності; часова структура управлінської діяльності – її фази, стадії та етапи.

3. Методологічною основою управлінської діяльності керівника навчального закладу в умовах ринкових відносин є наукові основи менеджменту. Це закономірності, принципи, підходи, функції, методи управління дошкільним навчальним закладом. Під закономірностями



створення моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах розуміються основні положення науки управління, які відображають причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими впливами керуючої підсистеми та результатами цих впливів на керовану підсистему. Вони відображають причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими впливами керуючої підсистеми та результатами цих впливів на керовану підсистему.

4. Управлінські впливи здійснюються на основі людиноцентристського, синергетичного, адаптивного підходів. Останній, за своєю сутністю, є видом взаємодії особистості чи соціальної групи із соціальним або освітнім середовищем, що сприяє узгодженню вимог та очікувань її учасників. Взаємодія здійснюється з урахуванням певних принципів, як конкретних правил, що базуються на об'єктивних закономірностях і врахування яких полегшує управлінську діяльність, неодмінно спрямовує процес на позитивний результат і гарантує його досягнення. Нами виділено такі принципи: детермінованості, адаптивності, цілеспрямованості та критеріальності, розподілу компетенції та ієрархічності, професіоналізму, науковості, демократизації та фінансово-економічної забезпеченості праці, гуманізації управління, відкритості.

5. Підходи, як сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу на кого-, що-небудь, ставлення до кого-, чого-небудь. Ми виділяємо такі підходи: процесний; системний; ситуативний, адаптивний. Сутність адаптивного підходу полягає в тому, що для здійснення успішної діяльності навчальному закладу необхідно постійне коректування його механізмів розвитку з урахуванням змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

6. Функція – це відношення двох (групи) об'єктів, де зміни одного супроводжуються змінам іншого, а методи управління – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив і окремих працівників із метою виконання місії та досягнення цілей організації. Функції управління, їх



формування та перебіг обумовлюються процесуальним підходом до управлінської діяльності, а вибір методів управління – ситуативним підходом.

7. Етапи побудови моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах: формулювання мети створення моделі; виділення основних компонентів моделі управління ДНЗ на адаптивних засадах та встановлення між ними зв'язків; побудова ідеальної моделі стану об'єкта управління; визначення способу вимірювання результату; визначення процесу реалізації моделі й засобів узагальнення результатів її застосування; побудова моделі.

8. Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах має п'ять складових: *Цільова* складова відображає мету та завдання управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. *Теоретико-змістова* складова включає такі компоненти: принципи, підходи, закономірності управління соціально-педагогічними системами взагалі й дошкільним навчальним закладом зокрема; зміст, структура, особливості та результат діяльності дошкільного навчального закладу; сутнісні характеристики управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах; фактори, критерії, показники діяльності дошкільного навчального закладу; характеристика та показники діяльності суб'єктів навчального процесу дошкільного навчального закладу. *Процесуально-технологічна* складається з трьох блоків: умови діяльності ДНЗ: організація системи управління дошкільним навчальним закладом; організація навчально-виховного процесу; кадрове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; система «Дитячий садочок – сім'я – соціальне середовище»; соціальний захист суб'єктів навчального процесу тощо; рівні розвитку ДНЗ: початковий, середній, достатній, високий; моніторинг розвитку ДНЗ: факторно-критеріальне моделювання; субмоделі діяльності навчального закладу й суб'єктів навчального процесу; моніторингові дослідження результативності навчального процесу, розвитку професійної компетентності



педагогів та рівень сформованості життєвої компетентності випускників. *Процесуально-технологічна* складова описує чітку система здійснення управління на адаптивних засадах. *Рефлексивно-коригувальна* складова має такі блоки: діагностування стану розвитку дошкільного навчального закладу; аналіз та інтерпретація результатів діагностики стану розвитку дошкільного навчального закладу; корекція стану розвитку суб'єктів управління дошкільним навчальним закладом; рефлексія та визначення ступеня управлінських впливів; подальше відстеження розвитку дошкільного навчального закладу. Завершується модель розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах подальшим відстеженням розвитку дошкільного навчального закладу, шляхом створення відповідної програми розвитку ДНЗ.

9. Для успішного використання моделі в практиці діяльності дошкільних навчальних закладів нами розкрито сутнісні характеристики технології її реалізації. Саме технологічний підхід у реалізації моделі забезпечує ефективність і результативність діяльності закладу. У межах нашого дослідження ми використовували загальне тлумачення поняття технології, яке передбачає власне технологічні процеси отримання запрограмованого результату через покрокове здійснення певних послідовних дій і отримання кінцевого продукту: рівень життєвої компетентності випускника та якість освітніх послуг, що надає дошкільний навчальний заклад. Термін якість розуміється як прогнозований результат, який узгоджено із запитом споживачів освітніх послуг і враховує оптимальні витрати. Під ними розуміємо мінімально можливі витрати, які не спричиняють погіршення умов діяльності дошкільного навчального закладу, санітарних і екологічних норм, норм технічної та пожежної безпеки (охорона праці), соціального захисту педагогічних працівників, а також фінансових, економічних, політичних та інших ризиків.

10. В основі технології використання моделі покладено кваліметричний підхід, який передбачає використання комплексу факторно-критеріальних



моделей. У нашому випадку це субмоделі: розвитку дошкільного навчального закладу та стану навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі. Також, провідними щодо визначення результативності діяльності дошкільного навчального закладу є такі субмоделі: загальний рівень розвитку (рівень життєвої компетентності) вихованців дошкільного навчального закладу; рівень морального розвитку вихованців дошкільного навчального закладу; рівень розумового розвитку вихованців дошкільного навчального закладу; рівень фізичного розвитку вихованців дошкільного навчального закладу; стан підготовки та адаптації випускників в ЗНЗ. Будь-яка факторно-критеріальна субмодель включає в себе: «вагомість параметрів» ( $M$ ), «вагомість факторів» ( $m$ ) та «вагомість критеріїв» ( $v$ ), значення яких виводиться за методом Дельфі на підставі проведених замірів пріоритетності напрямів діяльності навчального закладу. Зазначені вагомості є змінними, як наслідок зміни пріоритетів учасників освітнього процесу. Заповнюючи субмоделі здійснюється оцінювання стану об'єкта управління. Тобто, здійснюється часткова оцінка критеріїв шляхом застосування методу експертного оцінювання. Оцінювання здійснюється шляхом виставлення певних балів. При цьому може використовуватися будь-яка шкала оцінювання. Наша модель передбачає використання чотирьохбальної шкали оцінювання. На підставі виставлених балів відбувається оцінювання стану об'єкта, здійснюється індексне оцінювання, результати аналізуються, інтерпретуються. Для полегшення обчислення використовується табличний редактор Excel. На підставі отриманих результатів відбувається коригування стану об'єкту. Описана технологія забезпечує досягнення максимально позитивної динаміки розвитку ДНЗ.



### РОЗДІЛ 3

## ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА АДАПТИВНИХ ЗАСАДАХ

### 3.1 Організація експериментальної перевірки

Експериментальна перевірка в педагогічних дослідженнях необхідна для підтвердження чи спростування теоретично розроблених положень, підходів, у нашому випадку розробленої і теоретично обґрунтованої моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.

Підкреслимо, що сьогодні все найчастіше, в педагогічних дослідженнях, для вивчення фактів, обґрунтуванні педагогічних явищ, досвіду діяльності використовують експериментальні методи дослідження. Експеримент (від лат. *experimentum* – випробування, досвід) – це метод пізнання, за допомогою якого досліджуються явища дійсності [212]. Вікіпедія зазначає, що експеримент є формою пізнання. Він виступає як один з основних методів наукового дослідження, в якому вивчення явищ відбувається в доцільно вибраних або штучно створених умовах перебігу цього явища. Крім того, ці умови забезпечують появу тих процесів, спостереження які необхідні для встановлення закономірних зв'язків між явищами. Важливими характеристиками експерименту є його надійність та валідність [55].

Аналіз наукових джерел, в яких розкривається сутність експериментальної діяльності в педагогічних дослідженнях, дозволяє зробити узагальнення, що експеримент здійснюється в межах наукового пізнання і забезпечує перевірку припущення, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між явищами. Провідною особливістю експерименту є те, що як метод пізнання він може повторюватися в описаних умовах необмежену кількість раз і все рівно повинен дати ідентичні результати [132].



Експеримент у педагогічних дослідженнях виступає як певний засіб пізнання педагогічної дійсності. Він надає інформацію про стан об'єкта дослідження, певного педагогічного явища, процесу, про зміни, що відбуваються під час цілеспрямованих впливів дослідника на цей об'єкт.

С. Гончаренко зазначає таку сутність педагогічного експерименту: це науковий дослід або спостереження досліджуваного явища у спеціально створених умовах, які дають змогу стежити за його перебігом, керувати ним, відтворювати щоразу при повторенні цих умов. Науковець вказує, що експериментом є дослідження педагогічного процесу шляхом внесення в нього принципово важливих змін відповідно з поставленими завданнями та висунутою гіпотезою. Саме це, за твердженням автора, дає можливість розкрити відношення між явищами, що вивчаються, і описати їх якісно та кількісно [44].

Аналіз наукових джерел дає підставу для висновку, що, педагогічний експеримент має суттєву ознаку, по-перше, він передбачає активне втручання дослідника у перебіг педагогічного процесу, і, по-друге, він допомагає аналізувати і обробляти отримані дані, включає їх в систему відомих знань.

Разом із тим, що педагогічна дійсність, освітні процеси, що протікають носять неоднозначний характер. Результати навчання, виховання й освіти залежать від одночасного впливу багатьох причин. Зазначимо, що педагогічна система є ймовірною. Вона має лінійну залежність від людського фактору. Ми погоджуємося із думкою, що змінюючи вплив будь-якого чинника на педагогічний процес може суттєво змінити його результат, бо для такого процесу притаманна риса неповторності. Наприклад, дослідник природничих наук може декілька разів відтворювати умови перебігу експерименту, використовуючи одні і ті ж матеріали, то дослідник педагогічної дійсності не зможе забезпечити перебіг навчального процесу в однакових умовах з однаковими характеристиками. Тому «чистий» експеримент у педагогіці неможливий. Зважаючи на це, дослідники педагогічної дійсності беруть до уваги всі обставини експериментальної



діяльності й формулюють висновки коректно, враховуючи відносність умов, в яких вони були отримані. Вивчення динаміки показників спостережень та умов в яких вони були отримані дає змогу в узагальненій формі зробити об'єктивні висновки, визначати провідну тенденцію [150].

У зв'язку із вищезазначеним найчастіше в педагогічних дослідженнях використовують експериментальну перевірку, яка забезпечує спеціальну організацію діяльності суб'єктів педагогічного процесу з метою перевірки й обґрунтування розроблених теоретичних припущень, або гіпотез. У нашому випадку перевірка моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Експеримент на відміну від експериментальної перевірки, у першу чергу, характеризується масштабністю проведення та створенням спеціальних умов перебігу.

Узагальнюючи вищезазначене, ми під експериментальною перевіркою розуміємо дослідну діяльність, яка здійснюється з метою вивчення причинно-наслідкових зв'язків у педагогічних явищах; вона передбачає певне моделювання педагогічного явища й умов його перебігу та характеризується активним впливом дослідника на педагогічне явище й передбачає вимірювання результатів педагогічного впливу і цієї взаємодії. Тобто, на початку експериментальної перевірки заміряється початковий стан об'єкта дослідження, далі дослідником моделюється педагогічне явище шляхом організації цілеспрямованих впливів на умови його перебігу і здійснюються заміри стану об'єкта дослідження. Порівнюючи показники початкового і заключного стану об'єкта дослідження визначається результативність експериментальної перевірки.

Під час організації та проведенні експериментальної перевірки необхідно дотримуватися таких принципів як:

1. Принцип цілісного вивчення об'єкту дослідження (педагогічного явища чи процесу). В його основі покладено використання системного підходу в дослідженні.



2. Принцип комплексного використання методів дослідження під час вивчення проблем педагогіки. Він передбачає виокремлення найсуттєвіших зв'язків об'єкту дослідження; урахування зовнішніх впливів на об'єкт під час експериментальної перевірки; постійної перевірки одного і того самого факту й одержаних даних за допомогою різних методів дослідження; аналізу отриманих результатів.

3. Принцип об'єктивності. Сутність якого полягає у наступному: під час експериментальної перевірки необхідно здійснювати дослідження декількома методами; постійно оглядати, робити уточнення здобутого фактичного матеріалу; робити фіксацію всіх результатів, а не тільки тих, які свідчать про позитивні результати; враховувати думки усіх учасників експериментальної перевірки.

4. Принцип вивчення об'єкта дослідження (педагогічного явища чи процесу) в зміні, вивчати динаміку його розвитку.

Класично визначається чотири етапи експериментальної перевірки [6].

Це такі етапи:

- організаційний (підготовчий) етап, що передбачає вибір і визначення початкового стану об'єкту дослідження, чітке формулювання мети, підготовку необхідних засобів тощо;
- реалізаційний етап – цілеспрямовані впливи дослідника на стан об'єкту дослідження;
- констатувальний етап, що передбачає виявлення та фіксацію даних, що стосуються результатів цілеспрямованих впливів;
- узагальнюючий (інтерпретаційний) етап – якісний і кількісний аналіз отриманих показників експериментальної перевірки.

Спираючись на зазначені класичні етапи нами було складено відповідну таблицю щодо описання етапів експериментальної перевірки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах (табл. 3.1).



Таблиця 3.1

Етап	Мета	Завдання
<b>I етап Організаційний (підготовчий)</b>	Підготовка та аналіз бази експериментальної перевірки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування бази проведення експериментальної перевірки.</li> <li>2. Організація та проведення навчання учасників експериментальної перевірки з питань використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.</li> <li>3. Аналіз змісту та коригування кваліметричних моделей діяльності дошкільного навчального закладу, формалізація їх у табличному редакторі Excel.</li> <li>4. Проведення замірів початкового стану об'єкту дослідження. Визначення пріоритетів учасників експериментальної перевірки щодо діяльності дошкільного навчального закладу за методом Дельфі.</li> </ol>
<b>Реалізаційний етап</b>	Здійснення цілеспрямованих впливів на стан об'єкту дослідження	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вивчення початкового стану об'єкта дослідження шляхом аналізу отриманих даних про стан управління дошкільними навчальними закладами, що беруть участь в експериментальній перевірці.</li> <li>2. Узагальнення та аналіз отриманих результатів, формулювання висновків.</li> <li>3. Запровадження кваліметричних (факторно-критеріальних моделей) в діяльність дошкільних навчальних закладів. Організація систематичних замірів за моделями.</li> <li>4. Виділення та описання системи змінних: перемінної, залежної та незалежної.</li> </ol>
<b>Констатувальний етап</b>	Виявлення та фіксація даних цілеспрямованих впливів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Апробація моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.</li> <li>2. Проведення замірів та фіксація динаміки змін об'єкта дослідження під час запровадження моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.</li> <li>3. Добір методики статистичної обробки отриманих даних стану об'єкта дослідження.</li> <li>4. Створення механізму зворотного зв'язку про стан запровадження моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.</li> </ol>



Етап	Мета	Завдання
Узагальнюючий (інтерпретаційний) етап	якісний і кількісний аналіз отриманих показників експериментальної перевірки.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зіставлення результатів використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах та їх поточне коригування.</li> <li>2. Зіставлення даних щодо початкового та заключного стану об'єкта дослідження та визначення на цій основі результативності запровадження моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.</li> <li>3. Формулювання підсумкових висновків результативності використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.</li> <li>4. Розробка методичних рекомендацій щодо використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.</li> </ol>

Провідною умовою експериментальної перевірки є вибір бази для її проведення. При формуванні бази ми дотримувалися принципу добровільності та спиралися на мотивацію педагогічних колективів дошкільних навчальних закладів щодо здійснення експериментальної діяльності.

Базою для проведення експериментальної перевірки було обрано дошкільні навчальні заклади які розташовані як у місті Харкові так і в Харківській області. Це такі ДНЗ:

1. КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради». Офіційна сторінка в Інтернеті: <http://dnz80.klasna.com>.

За структурою має ясельні (до 3 років); молодші (4 роки); середні (5 років); старші (6–7 років); різновікові групи короткотривалого перебування. У садочку перебувають 248 вихованців. Педагогічних працівників – 21. Якісний склад педагогічних працівників по кваліфікаційним категоріям такий: спеціалістів – 15; спеціалістів другої категорії – 1 спеціаліст першої категорії – 5; спеціалістів вищої категорії – 0. Серед них є педагогічний працівник, який має звання «вихователь-



методист». Інфраструктура закладу має навчальний корпус, групові кімнати, кімнати для сну, актову залу.

У закладі використовують такі методики раннього розвитку та педагогічні технології як застосування авторських методик М. Єфименка, Л. Латохіної; використання навчально-розвивальної програми «Логіка світу»; організація і проведення нетрадиційних інтегрованих занять і форм роботи з елементами ТРВЗ (теорії розв'язання винахідницьких завдань).

2. Первомайський дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області. Офіційна сторінка в Інтернеті: [10dc.klasna.com](http://10dc.klasna.com).

За структурою заклад має 10 груп: 3 групи раннього віку та 7 груп дошкільного віку. У садочку перебуває 235 вихованців. Педагогічних працівників – 21. Якісний склад педагогічних працівників по кваліфікаційним категоріям такий: спеціаліст вищої категорії – 2 педагоги; спеціаліст першої категорії – 2 педагоги; спеціаліст другої категорії – 3 педагога; спеціаліст – 14 педагогів. Серед них педагогічне звання «Вихователь-методист» мають 1 педагоги.

Інфраструктура закладу включає 10 групових кімнат, функціонують оздоровчий комплекс, музична та спортивна зали.

У закладі використовують такі методики раннього розвитку та педагогічні технології як збережувальні технології здоров'я дітей раннього та дошкільного віку; методика формування базових якостей особистості дошкільника засобами трудового та патріотичного виховання. У закладі здійснюється дослідно-експериментальна робота за темою «Формування толерантного ставлення до дітей з особливими потребами в умовах дошкільного навчального закладу» за напрямом «Психолого-педагогічний супровід дітей з порушеннями психофізичного розвитку в умовах інклюзивної освіти». Також заклад реалізовує такий напрям інноваційної діяльності як «Управління та організаційно – методичний супровід процесу охоплення якісною освітою дітей дошкільного віку».



3. Комсомольський дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області. Офіційна сторінка в Інтернеті: <http://sadik1.klasna.com/uk/site/nash-kolektiv.html>.

За структурою заклад має 6 груп: 2 групи для дітей раннього віку (від 1,5 до 3-х років), 4 групи дошкільного віку (від 3-х до 7-ми років). У садочку перебуває 137 вихованців. Педагогічних працівників – 35. Якісний склад педагогічних працівників по кваліфікаційним категоріям такий: спеціаліст вищої категорії – 2 педагога; спеціаліст першої категорії – 4 педагога; спеціаліст другої категорії – 1 педагог; спеціаліст – 9 педагогів. Серед них педагогічне звання «Вихователь-методист» мають 2 педагоги.

Інфраструктура закладу має групові приміщення дошкільного закладу, які забезпечені меблями та ігровим обладнанням, мають сучасний інтер'єр. Центри дитячої діяльності організовано з урахуванням інтересів дітей і відповідають їх віковим особливостям. Для занять дітей створені всі умови, а саме, обладнані спеціальні приміщення: музично-спортивна зала; кабінет логопеда; методичний та медичні кабінети; прогулянкові майданчики для кожної вікової групи, спортивний майданчики.

У закладі використовують такі методики раннього розвитку та педагогічні технології як формування розвиваючого навчання засобом інноваційної технології М. Монтесорі; розвиток пізнавального інтересу дітей дошкільного віку до довкілля; виховання здоров'язберігаючої компетентності дошкільників; розвиток мовлення до наочного моделювання засобом художньої літератури; розвиток чуттєво – емоційної сфери у дітей дошкільного віку; ритміка і танок; навчання ранньому читанню за системою Глена Домана.

4. Красноградський ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області. Офіційна сторінка в Інтернеті: <http://krasnograddnz17.ucoz.ru/>

За структурою заклад має 8 груп: 2 групи раннього віку – 48 дітей; 2 групи молодшого дошкільного віку (4-й рік життя) – 58 дітей; 3 групи



молодшого дошкільного віку (5-й рік життя) – 70 дитини; 3 групи старшого дошкільного віку (6-й рік життя) – 74 дитини. У садочку перебуває 250 вихованців.

У ДНЗ працює 29 педагогічних працівників. Із них: «Спеціаліст» – 4 педагоги, «Спеціаліст II категорії» – 6 педагогів, «Спеціаліст I категорії» – 2 педагоги, «Спеціаліст вищої категорії» – 2 педагоги, «Старший вихователь» – 1 педагог, «Вихователь-методист» – 4 педагоги. Мають відзнаки: нагороджені нагрудним знаком «Відмінник освіти України» – 1 педагог.

За роки функціонування закладу відкрито музей декоративно-прикладного мистецтва, започатковано роботу лінгафонного кабінету, студії образотворчого мистецтва, кабінету психологічного розвантаження, логопедичного кабінету та кімнати праці

Належна увага приділяється впровадженню в практику роботи ДНЗ ефективних педагогічних методик: Єфименко М. М. «Театр фізичного виховання»; ТРВЗ; розвиваючі ігри Нікітіна Б. П.

5. Ізюмський ДНЗ (ясла – садок) №13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області. Офіційна сторінка в Інтернеті: [www.idnz13.klasna.com](http://www.idnz13.klasna.com)

За структурою має 8 груп: 2 групи – раннього віку; 2 групи – молодшого віку (3–4 р. ж.); 2 групи – молодшого віку (4–5 р. ж.); 2 групи – старшого віку (6 р. ж.). У садочку перебувають 156 вихованців. Здійснення освітнього процесу забезпечують 17 педагогів, 12 – вихователів, 1 – вихователь-методист, 2 – музичних керівника, 1 – практичний психолог, 1 – інструктор з фізкультури. Із них вищу освіту мають 11 педагогів, неповну вищу – 6, вищу категорію – 1, I категорію – 1, II категорію – 1, Звання «вихователь-методист» – 1, Спеціаліст – 14. Для малят з хронічними неспецифічними захворюваннями органів дихання, з латентною туберкульозною інфекцією створено найсприятливіше здоров'яформувальне та здоров'язбережувальне середовище: кабінет масажу; кабінет фізіотерапії; кімната спелеотерапії; інгаляторій; фітовітальня; спортивна зала.



Колектив дошкільного закладу ефективно впроваджує інноваційні технології, які спрямовані на оновлення теорії, практики освіти, удосконалення освітнього процесу, а саме: авторську методiku М. М. Єфименка «Театр фізичного виховання та оздоровлення дітей дошкільного та молодшого шкільного віку»; елементи системи Карла Орфа у музичне виховання; технологію розвитку творчої особистості Г. Альтшуллера.

Особлива увага в оздоровленні дітей відводиться нетрадиційним методам оздоровлення: коригуючій гімнастиці; дихальній гімнастиці; імунній гімнастиці; енергетичному масажу; рефлексотерапії (точковий масаж, ходіння босоніж по ребристій поверхні, масаж кистів рук, пальчикові ігри та фізкультхвилинки, масаж вушних раковин); музикотерапії; сміхотерапії; кольоротерапії.

Для визначення результативності експериментальної перевірки взагалі і, у нашому випадку, моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах зокрема використовують визначення залежних, незалежних і проміжних змінних. Це пов'язано із тим, що провідною метою проведення експериментальної перевірки є знаходження зв'язків (залежностей) між змінними. Вивчення динаміки їх показників. Підтверджено, що не існує іншого шляху представлення результатів, крім визначення залежностей між кількісними або якісними показниками змінних.

Безпосередньо, змінні, за словником, це те, що може набувати різних значень (числових або текстових). Існують залежні і незалежні змінні. Дається таке визначення: незалежною змінною є така змінна, яку змінює експериментатор з метою перевірити її вплив на інший аспект дійсності; а залежною змінною є певний аспект дійсності, який змінюється у відповідь на введення незалежної змінної [69].

Крім того, існують ще й проміжні та побічні змінні. Проміжними змінними, або змінними-модераторами вважаються факторами які опосередковують вплив незалежної змінної на залежну, зокрема вік, стать, соціальний статус, фізіологічний чи психологічний стан досліджуваних тощо.



А побічними змінними, або змінними, що контролюються вважаються умови, які під час експерименту не повинні змінюватися, щоб не порушити логіку виведення причинно-наслідкового зв'язку з тим, щоб динаміку залежної змінної можна було пояснити дією саме незалежної змінної, а не інших факторів [69].

Іноді їх об'єднують і називають додатковими, вони забезпечують встановлення причинно-наслідкових зв'язків між залежними і незалежними змінними. За їх допомогою відбуваються узагальнення і встановлюються рамки використання результатів експериментальної перевірки.

Незалежною змінною у нашому дослідженні виступає сама модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Саме введення даної моделі в діяльність дошкільних навчальних закладів і є тим самим цілеспрямованим впливом на стан об'єкта дослідження.

Залежними змінними у нашому дослідженні виступають:

- загальний розвиток дітей-вихованців дошкільних навчальних закладів, що беруть участь в експериментальній перевірці;
- діяльність вихователів дошкільних навчальних закладів, що беруть участь в експериментальній перевірці;
- діяльність завідувача та адміністрації дошкільних навчальних закладів, що беруть участь в експериментальній перевірці;
- імідж дошкільного навчального закладу, оцінка його діяльності з боку батьків, громадськості;
- стан розвитку дошкільного навчального закладу (самооцінювання діяльності).

Додаткові (проміжні та побічні) змінні безпосередньо нами не виявлялися, але, необхідно зазначити, що вони також мали вплив на об'єкт дослідження. Додатковими змінними у нашому дослідженні ми вважаємо:

- професійну компетентність завідувача, адміністрації, вихователів дошкільних навчальних закладів, що беруть участь в експериментальній перевірці;
- вікові особливості та рівень використання інноваційних методик у навчально-виховному процесі;



- психологічний мікроклімат як у дитячому так і у педагогічному колективах;

- мотивація учасників експериментальної перевірки щодо його проведення та рівень їх активності.

У ході експериментальної перевірки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах залежні, незалежні змінні виявлялися, вимірювалися й підлягали математичній обробці. Для їх обробки були підібрані відповідні методи емпіричного рівня. А саме:

- *інформаційні* (педагогічне спостереження). Спостереження – це цілеспрямоване збирання педагогічних або психологічних фактів поведінки і діяльності особистості з метою їх подальшого аналізу і тлумачення. Педагогічне спостереження виступає як метод, що передбачає спеціально організоване сприймання педагогічного процесу в природних умовах [85]. Існують основні методологічні вимоги до організації та проведення спостереження. А саме: активність (не споглядання об'єкта, а пошук і фіксація дослідником потрібного ракурсу бачення його), цілеспрямованість (увага повинна фіксуватися тільки на явищах, що цікавлять), планомірність і навмисність (проходження за певним планом або сценарієм), системність (ведення за певною системою для багаторазового сприйняття об'єкта в заданих режимах) [85]. Ми використовували цей метод для одержання дослідних даних про мікроклімат в дитячому та педагогічному колективі, про стилі керівництва в дошкільному навчальному закладі, про рівень взаємовідносин з батьками та громадськістю та ін.

- *діагностичні* методи (анкетування, інтерв'ювання, тестування, бесіда). Розглянемо детальніше кожний із зазначених методів. Анкетування та інтерв'ювання відносяться до такого виду збору інформації як опитування.

Анкетування (від фр. *enquete*) - процес збору первинних матеріалів у соціологічних, економічних, демографічних, маркетингових та інших дослідженнях. Анкетування організовується спеціальними службами, лабораторіями, науково-дослідними підрозділами [7]. Науковці зазначають, що й опитування, й анкетування це два різних методу збору інформації. Хоча



існує думка, що анкетування є різновидом опитування. Об'єднує ці методи те, що вони використовують певний шаблон для збору інформації. Такий шаблон має назву – анкета або лист опитування. Він має серію тематично пов'язаних питань, певним чином упорядкованих. Різниця полягає в наявності інтерв'юерів та місця проведення таких досліджень [187].

Анкета (лист-опитувальник) складається зі вступної та основної частини, «паспортички». Вступна частина – це звернення до респондента та зазначення мети проведення опитування. Паспортичка має мотиваційний характер і спрямовує респондента на позитивне ставлення до процедури. Основна частина анкети складається із тематично пов'язаних запитань, які можуть бути відкритого, чи закритого типу; прямого чи опосередкованого; питання можуть бути шкальними, функціональними, питання-діалоги, питання-фільтри, контрольні питання та інше. Питання можуть бути упорядкованими у вигляді тесту та інше. «Паспортичка» включає запитання демографічного характеру: вік, професія, місце проживання, рівень освіти, сімейний стан та інше [187, с. 195]. Ми використовували анкетування під час проведення спецкурсу для завідувачів дошкільних навчальних закладів з метою виявлення їх мотивації та стану обізнаності в питанні управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. Крім того, опитування проводилися регулярно під час експериментальної перевірки в дошкільних навчальних закладах з метою виявлення стану готовності учасників до здійснення експериментальної діяльності, коригування поточного стану цієї діяльності та рівня сформованості іміджу навчального закладу серед громадськості.

Під час розробки анкет ми дотримувалися таких правил: зміст запитань повинен відповідати темі та завданням дослідження; форма запитань має відповідати портретові передбачуваного респондента; запитання повинні бути короткими, зрозумілими, доступними для опитуваних; анкета має бути охайно оформленою; бажано її складати так, щоб вона надалі була придатною для комп'ютерного опрацювання.



Тестування, як метод вимірювання певних якостей, використовується в педагогічних дослідженнях для встановлення відповідності об'єкта дослідження певним вимогам. У своєму дослідженні ми спиралися на тлумачення, яке надає І. Булах та М. Мруга. Науковець зазначає, що тестування (testing) – це метод вимірювання певних властивостей особи за допомогою тесту. Інструментарієм вимірювання є тест (test), як сукупність тестових завдань (item), які підібрані за певними правилами для вимірювання певної властивості [32]. Безпосередньо, процес тестування включає: подачу тестового набору; визначення реакції об'єкта тестування на тестовий набір; оцінку реакції і висновки [196].

Тестовий набір складається з окремих тестів і розробляється таким чином, щоб забезпечити повне або значне покриття множини ймовірних впливів на об'єкт дослідження. Цим, також, визначається складність розробки як окремих тестів, так і тестових наборів [196]. Ми використовували тести, які склалися із спрощених тестових завдань для діагностування рівня загального розвитку дітей і використовували складні тести для діагностування рівня сформованості уявлення учасників експериментальної перевірки про сутність управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах. Зазначимо, що критеріями якості тесту є надійність і валідність. Надійність тесту – це стабільність його результатів при повторному тестуванні. Валідність тесту дозволяє визначити з високою точністю саме ту якість, котра цікавить дослідника.

Бесіда, за своєю суттю є емпіричним методом отримання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації. Ми використовували такий різновид бесіди як «введення в експеримент», метою якого є настроювання співрозмовника на характер експериментальної діяльності та ознайомлення з основними діями, що передбачені експериментальною перевіркою, надання інструкції перед кожним з виконуваних циклів дій та елементів експериментальної діяльності. В основному, бесіда носила мотиваційний характер для підготовки учасників до участі в експериментальній діяльності.



Це пов'язано із тим, що бесіда носить допоміжний характер, оскільки всю інформацію дає сам опитуваний.

Використання зазначених вище методів дало змогу переконатися, що застосування розробленої моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах дійсно має вплив на підвищення рівня діяльності дошкільного навчального закладу та забезпечує позитивну динаміку його розвитку.

- *експериментальний*, метод середньої арифметичної величини, що забезпечив визначення результативності використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах і на цій основі виробленню методичних рекомендацій щодо практичного її використання.

Метод середньої арифметичної величини ми використовували для встановлення достовірності розбіжностей між початковими і заключними результатами замірювання стану об'єкта дослідження. За сутністю це знаходження певного показника. Словник дає таке тлумачення: середнє арифметичне декількох чисел - це відношення суми всіх чисел до їх кількості. У нашому випадку обчислення цього показника здійснювалося шляхом додавання всіх отриманих значень (які називаються варіантами) і ділення обчисленої суми на кількість цих варіант:

$$\bar{x} = (x_1 + x_2 + \dots + x_n) : n = \frac{\sum_{j=1}^n x_j}{n},$$

де  $\bar{x}$  – середня величина;

$x_{1,2,n}$  – варіантні значення;

$n$  – кількість варіант.

Зазначимо, що ми використали даний варіант обчислення середньої арифметичної величини тому, що у нас була невелика кількість варіант.

Таким чином, нами описано організацію експериментальної перевірки, сутністю якої є підтвердження чи спростування результативності



використання розробленої і теоретично обґрунтованої моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. У параграфі розкрито етапи проведення цієї перевірки та описані методи за якими вона здійснюватиметься.

### **3.2 Результати експериментальної перевірки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах**

Експериментальна перевірка моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах здійснювалася за планом, який детально описано в попередньому параграфі. На організаційному етапі експериментальної перевірки ми провели, по-перше, опитування її учасників. Усього в експериментальній перевірці взяли участь 2180 осіб, серед них 5 завідувачів ДНЗ, 123 педагогічних працівники, 1026 вихованців, 1026 батьків (1 представник від сім'ї). По-друге, здійснили початкові заміри за допомогою кваліметричних моделей. Акцентуємо, що нами було адаптовано до умов діяльності дошкільного навчального закладу кваліметричні моделі, розроблені такими науковцями, як О. Ануфрієва, Т. Борова, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Г. Полякова, З. Рябова. Це комплекс таких моделей:

1. Базова кваліметрична модель оцінки діяльності дошкільного навчального закладу (з боку керівника, вихователів). Модель складається з чотирьох факторів і 22 критеріїв.
2. Базова модель кваліметричного стандарту діяльності вихователя. Модель складається з п'яти факторів і 22 критеріїв.
3. Базова кваліметрична модель розвитку особистості дитини дошкільного віку. Модель складається з п'яти факторів і 20 критеріїв.
4. Базова кваліметрична модель діяльності керівника дошкільного закладу. Модель складається з п'яти факторів і 23 критеріїв.
5. Базова кваліметрична модель оцінки діяльності дошкільного закладу (з боку батьків, громадськості) дошкільного закладу. Модель складається з чотирьох факторів і 8 критеріїв.



6. Базова кваліметрична модель оцінки рівня творчого розвитку особистості. Модель складається з п'яти факторів і 20 критеріїв.

Заміри проводилися на початку, в середині, в кінці експериментальної перевірки. Отримані за моделями показники оброблялися і виводилися середні показники по кожному навчальному закладу. Показники узагальнювалися і вносилися до відповідних таблиць.

Розглянемо результати проведеної експериментальної перевірки.

Провідними показниками запровадження моделі управління є оцінки діяльності дошкільного закладу (таблиця 3.2). Оцінювання здійснювалося за такими факторами: «рівень формування особистості дошкільнят», «рівень діяльності вихователя», «рівень діяльності керівника», «рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят». Повністю модель наведено в додатку Д.

Отримані за кожним фактором показники узагальнювалися і заносилися у відповідні таблиці. Динаміка показників наочно вказує на позитивне зростання оцінки діяльності дошкільного навчального закладу.

Так, по першому фактору «рівень формування особистості дошкільнят» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,17 на початку експериментальної перевірки та 0,27 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,10. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,27 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,12. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,25 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,10. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,20 на початку експериментальної перевірки та 0,26 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13



Таблиця 3.2

**Зведена таблиця оцінки діяльності дошкільного навчального закладу  
(керівника, вихователів тощо)**

Фактор	ДНЗ № 80 м. Харків		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Рівень формування особистості дошк.	0,17	0,27	0,15	0,27	0,15	0,25	0,20	0,26	0,23	0,27
Рівень діяльності вихователя	0,16	0,27	0,15	0,27	0,19	0,23	0,23	0,28	0,15	0,18
Рівень діяльності керівника	0,12	0,17	0,10	0,18	0,19	0,25	0,15	0,19	0,09	0,12
Рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят	0,12	0,17	0,10	0,16	0,15	0,20	0,13	0,18	0,15	0,21
<b>Загальна оцінка</b>	<b>0,57</b>	<b>0,87</b>	<b>0,50</b>	<b>0,88</b>	<b>0,68</b>	<b>0,93</b>	<b>0,71</b>	<b>0,91</b>	<b>0,62</b>	<b>0,78</b>
<b>Приріст</b>	<b>+0,3</b>		<b>+0,38</b>		<b>+0,25</b>		<b>+0,2</b>		<b>+0,16</b>	
<b>Середнє арифметичне</b>	<b>+0,26</b>									



компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,23 на початку експериментальної перевірки та 0,27 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04.

По другому фактору «рівень діяльності вихователя» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,16 на початку експериментальної перевірки та 0,27 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,11. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,27 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,12. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,19 на початку експериментальної перевірки та 0,23 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,23 на початку експериментальної перевірки та 0,28 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03.

По третьому фактору «рівень діяльності керівника» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,08. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,19 на початку експериментальної перевірки та 0,25 наприкінці експериментальної



перевірки. Різниця складає + 0,06. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03.

По четвертому фактору «рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,20 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,21 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06.

Загальна оцінка діяльності КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку – 0,57, наприкінці – 0,87. Приріст складає + 0,3. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,50, наприкінці – 0,88. Приріст складає + 0,38. Комсомольського ДНЗ (ясла –



садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,68, наприкінці – 0,93. Приріст складає + 0,25. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області на початку – 0,71, наприкінці – 0,91. Приріст складає + 0,2. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,62, наприкінці – 0,78. Приріст складає + 0,16.

Аналіз динаміки показників факторів діяльності дошкільного навчального закладу (рівень формування особистості дошкільників; рівень діяльності вихователя, рівень діяльності керівника ДНЗ; рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят) на початку та наприкінці експериментальної перевірки вказує на її позитивне зростання. Середнє арифметичне по усім навчальним закладам складає +0,26. Наочно динаміка показників відображена на рисунку 3.1.

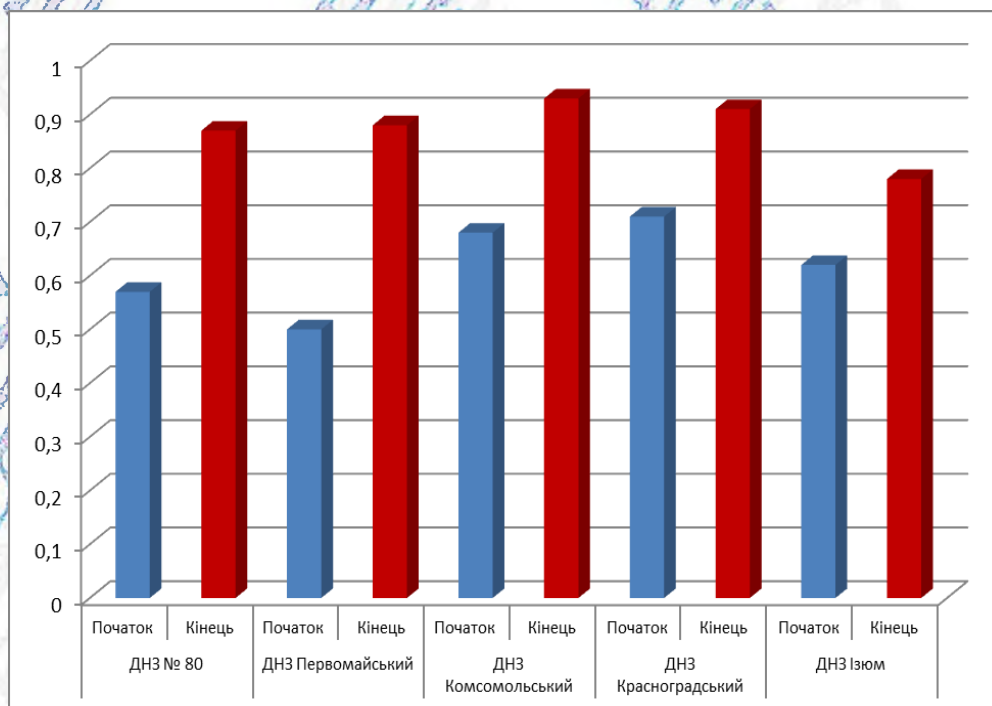


Рис. 3.1 Динаміка показників діяльності дошкільного закладу (за результатами експериментальної перевірки)

За рисунком зазначаємо, що є позитивна динаміка зростання показників при використанні моделі управління розвитком дошкільного



навчального закладу на адаптивних засадах. Важливим для нас є зростання показника щодо розуміння ролі управлінської ланки в процесі навчально-виховного процесу наприкінці експериментальної перевірки. Результати опитування керівників та вихователів ДНЗ виявили високий рівень їх управлінської компетентності та знання управлінських процесів.

Іншими учасниками управлінської ланки визначено вихователів. Зрозуміло, що керівництво на рівні управлінської ланки для них є новим досвідом, тому важливою є динаміка їх готовності до управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. В таблиці 3.2 показано результати проведеного опитування серед вихователів дошкільних навчальних закладів на початку та наприкінці експериментальної перевірки.

Провідними показниками запровадження моделі управління є оцінки діяльності вихователя дошкільного закладу (таблиця 3.3). Оцінка діяльності вихователя дошкільного навчального закладу здійснювалася за п'ятьма факторами: «безперервна освіта», «здійснення навчально-виховного процесу», «документальне оформлення діяльності», «підтримка укладу життя дошкільного закладу», «соціальна активність». Повністю модель наведено в додатку Е.

За першим фактору «безперервна освіта» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,07. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,10 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13



Таблиця 3.3

**Зведена таблиця оцінки  
діяльності вихователя дошкільного закладу**

Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Безперервна освіта	0,12	0,19	0,13	0,15	0,13	0,16	0,12	0,10	0,13	0,18
Здійснення навчально-виховного процесу	0,16	0,17	0,17	0,17	0,16	0,18	0,15	0,18	0,17	0,19
Документальне оформлення діяльності	0,15	0,17	0,16	0,17	0,16	0,18	0,15	0,18	0,16	0,19
Підтримка укладу життя дошкільного закладу	0,16	0,16	0,16	0,16	0,15	0,17	0,15	0,18	0,16	0,16
Соціальна активність	0,10	0,13	0,10	0,13	0,09	0,11	0,10	0,18	0,10	0,12
<b>Загальна оцінка</b>	<b>0,69</b>	<b>0,82</b>	<b>0,72</b>	<b>0,78</b>	<b>0,69</b>	<b>0,80</b>	<b>0,67</b>	<b>0,82</b>	<b>0,72</b>	<b>0,84</b>
<b>Приріст</b>	<b>0,13</b>		<b>0,06</b>		<b>0,11</b>		<b>0,15</b>		<b>0,12</b>	
<b>Середнє арифметичне</b>	<b>+0,11</b>									



компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05.

По другому фактору «здійснення навчально-виховного процесу» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,16 на початку експерименту та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,17 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,16 на початку експериментальної та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,08. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,17 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

За третім фактором «документальне оформлення діяльності» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,16 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,16 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної



перевірки. Різниця складає + 0,02. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,08. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,16 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03.

По четвертому фактору «підтримка укладу життя дошкільного закладу» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,16 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,16 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися.

У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,16 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися.

По п'ятому фактору «соціальна активність» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської



області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,09 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,11 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,08. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

Загальна оцінка діяльності КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку – 0,69, наприкінці – 0,82. Приріст складає + 0,13. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,72, наприкінці – 0,78. Приріст складає + 0,06. Комсомольського ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,69, наприкінці – 0,80. Приріст складає + 0,11. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області на початку – 0,67, наприкінці – 0,82. Приріст складає + 0,15. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,72, наприкінці – 0,84. Приріст складає + 0,12.

Аналіз динаміки динаміків діяльності вихователя дошкільного закладу та їх готовності до управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах, що підтвердило правильність визначення їх задач функцій в управлінні розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Так, вихователь є головним організатором навчально-виховного процесу, тому що він займається освітою дитини: її вихованням, навчанням і розвитком.



Сучасний вихователь – це кваліфікований фахівець, який працює в системі дошкільної освіти, володіє педагогічними технологіями, що відповідають новим суспільним цілям та рівню розвитку науки про дитину.

Поряд з високими моральними якостями, глибокими знаннями методики навчально-виховної роботи і психологічних особливостей дітей дошкільного віку вихователь повинен мати комплекс професійно важливих психологічних якостей, які визначають його педагогічну майстерність. Ці вимоги диктує специфіка діяльності вихователя і об'єкта його діяльності – особистості дошкільника.

Вихователь дитячого садка – професія, яка пред'являє ряд специфічних вимог, зумовлених специфікою виду і об'єкта його діяльності – особистості дошкільника.

Професія вихователя належить до творчих видів діяльності, оскільки професійна діяльність будь-якого педагога спрямовується на виховання унікальної, неповторної особистості. Для забезпечення успішності діяльності вихователю необхідно постійно розвивати свої професійні здібності, змінюватися, вдосконалюватися.

Динаміку результатів відображено на рисунку (рис. 3.2).

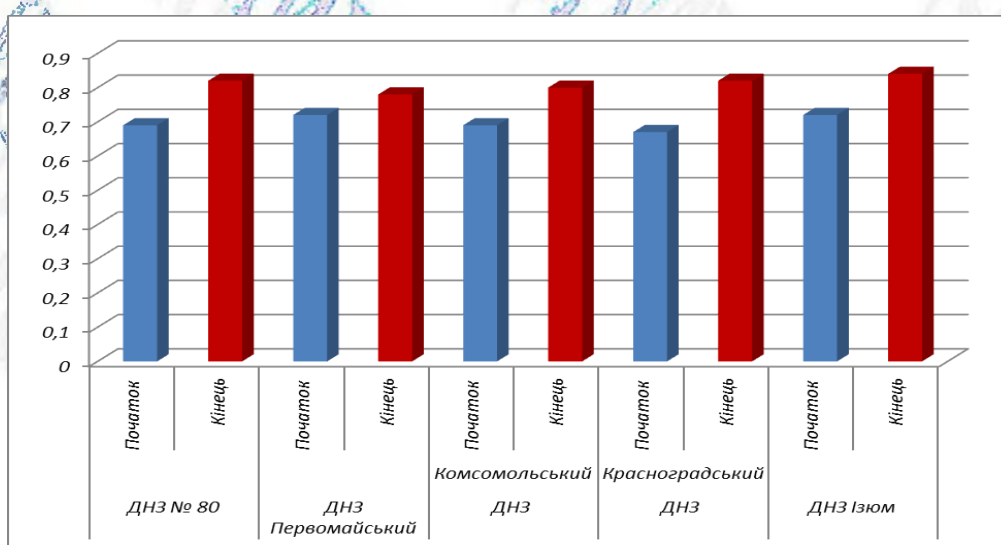


Рис. 3.2 Зведені показники оцінки діяльності вихователя дошкільного навчального закладу (на початку та наприкінці експериментальної перевірки)



Дошкільний вік є початковим етапом формування особистості. У дітей виникають такі особистісні новоутворення, як субпідрядність мотивів, засвоєння моральних норм та формування довільної поведінки.

У дошкільні роки формуються психологічні механізми особистості, нові психологічні якості і форми поведінки, Я-концепція, система якостей, які забезпечують психологічну готовність дитини до школи, закладаються основи морального розвитку.

Провідними показниками запровадження моделі загального розвитку є оцінка розвитку особистості дитини дошкільного віку, яку ми здійснювали за такими факторами: «рівень знань, умінь, навичок», «рівень творчого розвитку», «рівень морального розвитку», «рівень фізичного розвитку й здоров'я» (таблиця 3.4). Повністю модель наведено в додатку Ж.

По першому фактору «рівень знань, умінь, навичок» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» ради має показник 0,21 на початку експериментальної перевірки та 0,23 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,18 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,21 на початку експериментальної перевірки та 0,28 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,07. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,21 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06.



Таблиця 3.4

**Зведена таблиця оцінки розвитку особистості дитини дошкільного віку  
(за всіма навчальними закладами)**

Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Рівень знань, умінь, навичок	0,21	0,23	0,18	0,19	0,12	0,17	0,21	0,28	0,15	0,21
Рівень творчого розвитку	0,19	0,22	0,15	0,19	0,15	0,22	0,18	0,21	0,18	0,21
Рівень морального розвитку	0,21	0,23	0,16	0,19	0,19	0,23	0,10	0,12	0,14	0,19
Рівень фізичного розвитку й здоров'я	0,22	0,24	0,19	0,19	0,19	0,19	0,17	0,21	0,24	0,21
<b>Загальна оцінка</b>	<b>0,83</b>	<b>0,92</b>	<b>0,68</b>	<b>0,76</b>	<b>0,65</b>	<b>0,81</b>	<b>0,66</b>	<b>0,82</b>	<b>0,71</b>	<b>0,86</b>
<b>Приріст</b>	<b>0,09</b>		<b>0,08</b>		<b>0,17</b>		<b>0,16</b>		<b>0,11</b>	



По другому фактору «рівень творчого розвитку» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,19 на початку експериментальної перевірки та 0,22 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,22 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,07. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,18 на початку експериментальної перевірки та 0,21 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,18 на початку експериментальної перевірки та 0,21 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03.

По третьому фактору «рівень морального розвитку» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,21 на початку експериментальної перевірки та 0,23 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,16 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,19 на початку експериментальної перевірки та 0,23 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної



перевірки. Різниця складає + 0,02. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05.

По четвертому фактору «рівень фізичного розвитку й здоров'я» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,22 на початку експериментальної перевірки та 0,24 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,19 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,19 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,17 на початку експериментальної перевірки та 0,21 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,24 на початку експериментальної перевірки та 0,25 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01.

Загальна оцінка розвитку особистості дитини дошкільного віку КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку експерименту – 0,83, наприкінці – 0,92. Приріст складає + 0,09. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,68, наприкінці – 0,76. Приріст складає + 0,08. Комсомольського ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,65, наприкінці – 0,81. Приріст складає + 0,17. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області на початку –



0,66, наприкінці – 0,82. Приріст складає + 0,16. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,71, наприкінці – 0,86. Приріст складає + 0,15.

Аналіз динаміки показників розвитку особистості дитини дошкільного віку на початку та в кінці експерименту.

За результатами показників оцінки розвитку особистості дитини дошкільного віку будуємо графік (рис. 3.3).

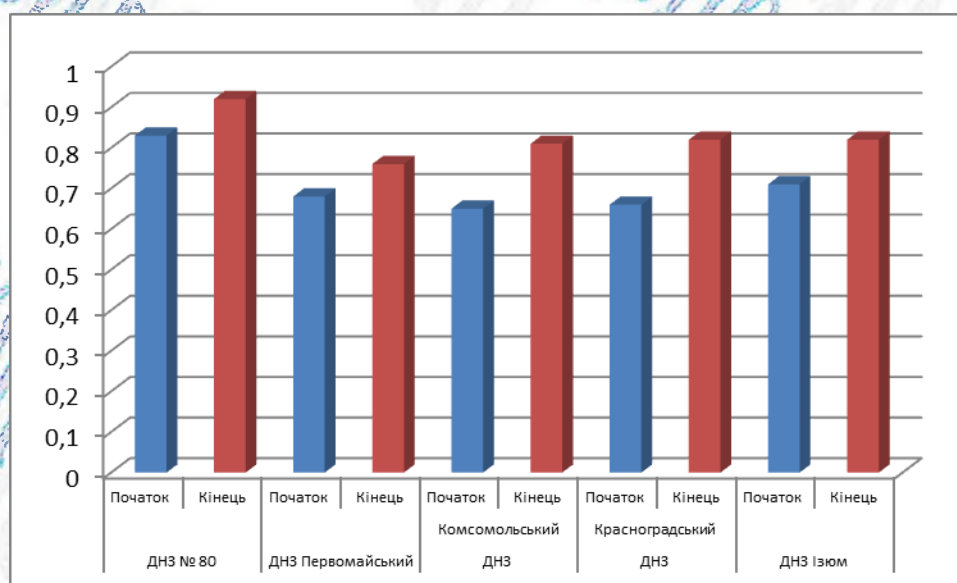


Рис. 3.3 Динаміка розвитку особистості дитини дошкільного віку

Зміни в системі освіти України на сучасному етапі вимагають нових підходів до управління закладами освіти. Зокрема, сучасні вимоги до дошкільної освіти потребують високої професійної компетентності всіх учасників навчально-виховного процесу і керівників дошкільних навчальних закладів зокрема.

Оптимальні педагогічні умови для реалізації потенційних можливостей маленької дитини, для її гармонійного розвитку створюються не шляхом форсованого, надраннього навчання, спрямованого на скорочення дитинства, на передчасне перетворення дитини в дошкільника, дошкільника на школяра і т. д. Необхідно, навпаки, широке розгортання і максимальне збагачення змісту специфічно дитячих форм ігрової, практичної та образотворчої



діяльності, а також спілкування дітей один з одним і з дорослими. На їх основі має здійснюватися цілеспрямоване формування тих найцінніших душевних властивостей і якостей, для виникнення яких створюються найбільш сприятливі передумови у ранньому дитинстві і які потім увійдуть в золотий фонд зрілої людської особистості.

Позитивний імідж дошкільного навчального закладу насамперед залежить від керівника. Саме керівник має постійно забезпечувати нову якість навчального закладу; усвідомлювати, що в основі прогресивного розвитку лежить зміна характеру діяльності і стосунків в середині колективу.

Керівник дошкільного навчального закладу – це лідер в своєму колективі і управління діяльністю навчального закладу здійснює з позицій лідерства. Він повинен не лише спромогтися змінити себе і розвиватися з часом, адаптуватися до ситуацій, набувати умінь гнучко і швидко пристосовуватися до будь-яких змін у суспільстві, не допускати щоб вони розчавили його, але й чітко усвідомлювати місію закладу, згуртовувати навколо неї колектив і цілеспрямовано діяти в напрямку досягнення поставлених цілей.

Провідними показниками запровадження моделі управління є оцінки діяльності керівника дошкільного закладу (табл. 3.5). Оцінка діяльності вихователя дошкільного навчального закладу здійснювалася за такими факторами: «безперервна освіта», «особистісні якості», «посадові обов'язки», «забезпечення соціального розвитку дошкільного закладу», «розвиток соціальної активності керівника» Повністю модель наведено в додатку 3.

За першим фактором «безперервна освіта» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської



Таблиця 3.5

## Зведена таблиця оцінки діяльності керівника дошкільного закладу

Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Безперервна освіта	0,12	0,17	0,12	0,15	0,15	0,14	0,12	0,17	0,14	0,16
Особистісні якості	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,19	0,15	0,17
Посадові обов'язки	0,15	0,30	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,18	0,17	0,18
Забезпечення соціального розвитку дошкільного закладу	0,14	0,20	0,14	0,16	0,14	0,16	0,14	0,19	0,16	0,16
Розвиток соціальної активності керівника	0,11	0,10	0,12	0,14	0,12	0,18	0,10	0,13	0,12	0,14
<b>Загальна оцінка</b>	<b>0,65</b>	<b>0,96</b>	<b>0,66</b>	<b>0,79</b>	<b>0,66</b>	<b>0,82</b>	<b>0,64</b>	<b>0,86</b>	<b>0,74</b>	<b>0,81</b>
<b>Приріст</b>	<b>0,31</b>		<b>0,13</b>		<b>0,16</b>		<b>0,22</b>		<b>0,07</b>	
<b>Середнє арифметичне</b>	<b>+0,18</b>									



селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,14 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

За другим фактором «особистісні якості» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03.

У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

По третьому фактору «посадові обов'язки» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,30 наприкінці



експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,15. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,17 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01.

По четвертому фактору «забезпечення соціального розвитку дошкільного закладу» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,20 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,16



на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися.

По п'ятому фактору «розвиток соціальної активності керівника» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,14 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,14 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

Загальна оцінка діяльності КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку – 0,65, наприкінці – 0,96. Приріст складає + 0,31. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,66, наприкінці – 0,79. Приріст складає + 0,13. Комсомольського ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,66, наприкінці – 0,82. Приріст складає + 0,16. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області на початку – 0,64, наприкінці – 0,86. Приріст складає + 0,22. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,74, наприкінці –



0,81. Приріст показників середньої оцінки діяльності керівника дошкільного навчального закладу складає + 0,07.

Порівнюючи показники оцінки діяльності керівника дошкільного закладу на початку експерименту в кінці експерименту ми бачимо що вони збільшилися. Завідувач дошкільного навчального закладу усвідомлює мету функціонування, розвитку і відповідного внутрішнього управління закладом, а також володіє засобами досягнення поставленої мети. За результатами оцінки будуємо графік оцінки діяльності керівника дошкільного закладу (рис. 3.4).

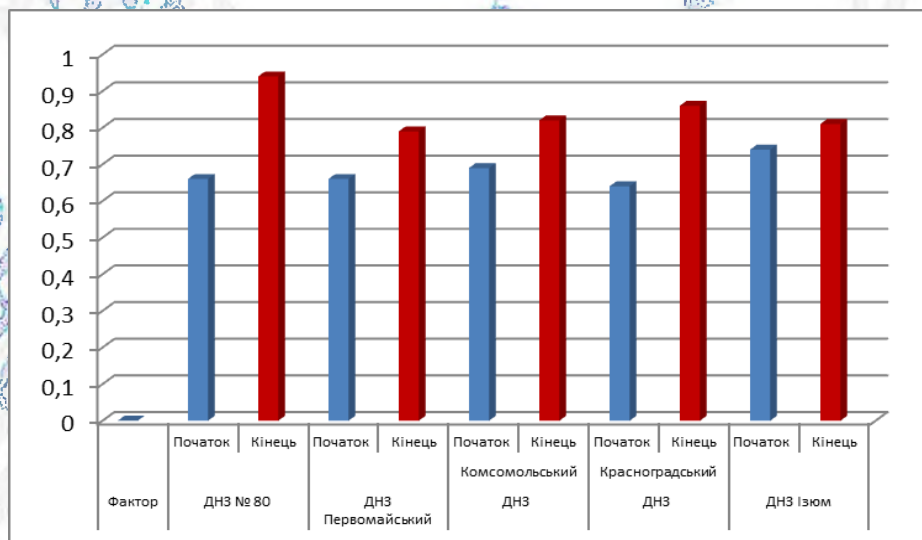


Рис. 3.4 Динаміка показників діяльності керівника дошкільного закладу

Аналіз показників дає підставу для висновку, що провідним є критерій адаптивності, він підкреслює таку рису керівника дошкільного навчального закладу, який спроможний знайти і проаналізувати свої підходи і здатності, виявити свій потенціал, навчитися діяти по-іншому у нестабільній чи в неадекватній ситуації.

Найважче було представникам батьківської громади. Метою опитування серед членів батьківських комітетів було виявлення динаміки їх готовності до сприйняття необхідності управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах, яка виявилась найвищою серед представників управлінської ланки, що підкреслило зацікавленість батьків до



управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах і безпосередньої їх участі в управлінні вищезазначеним процесом.

Провідними показниками запровадження моделі управління є оцінки діяльності дошкільного закладу (з боку батьків, громадськості тощо) (таблиця 3.6). Повністю модель наведено в додатку К.

Оцінка діяльності дошкільного закладу (з боку батьків, громадськості тощо) здійснювалася за такими факторами: «оцінка батьків», «рівень формування особистості дошкільнят (за оцінкою батьків)», «рівень діяльності вихователя (зовнішнє оцінювання: РВО, громада, впливові особи тощо)», «рівень діяльності керівника (зовнішнє оцінювання: РВО, громада, впливові особи тощо)», «загальний розвиток дошкільнят (зовнішнє оцінювання: РВО, громада, впливові особи тощо)», «рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят (за оцінками батьків)».

За першим фактором «оцінка батьків» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.



Таблиця 3.6

**Зведена таблиця оцінки діяльності дошкільного навчального закладу  
(з боку батьків, громадськості тощо)**

Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Оцінка батьків	0,10	0,12	0,1	0,15	0,11	0,15	0,11	0,15	0,13	0,15
Рівень форм. особистості дошк. (за оц.батьків)	0,10	0,12	0,10	0,15	0,11	0,15	0,11	0,15	0,11	0,13
Рівень діяльності вихователя (зовн. оц.)	0,11	0,13	0,12	0,14	0,12	0,16	0,12	0,16	0,14	0,16
Рівень діял. керів. (зовн. оц.)	0,09	0,12	0,09	0,13	0,08	0,13	0,08	0,14	0,10	0,12
Загальний розвиток дошк. (зовн. оц.)	0,07	0,12	0,09	0,17	0,09	0,12	0,09	0,13	0,10	0,12
Рівень забезпеч. умов для розвитку дошкільнят (за оц.батьків)	0,10	0,11	0,10	0,15	0,08	0,13	0,08	0,13	0,08	0,12
<b>Загальна оцінка</b>	<b>0,57</b>	<b>0,72</b>	<b>0,61</b>	<b>0,89</b>	<b>0,59</b>	<b>0,84</b>	<b>0,59</b>	<b>0,86</b>	<b>0,66</b>	<b>0,80</b>
<b>Приріст</b>	<b>0,15</b>		<b>0,28</b>		<b>0,25</b>		<b>0,27</b>		<b>0,14</b>	
<b>Середнє арифметичне</b>	<b>+0,22</b>									



За другим фактором «Рівень формування особистості дошкільнят (за оц. батьків)» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04.

За третім фактором «рівень діяльності вихователя (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,14 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської



ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,16 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

За четвертим фактором «рівень діяльності керівника (зовнішнє оцінювання: РВО, громада, впливові особи тощо)» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,14 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

По п'ятому фактору «загальний розвиток дошкільнят (зовнішнє оцінювання: РВО, громада, впливові особи тощо)» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,07 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської



області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,08. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

За п'ятим фактором «рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят (за оц. батьків)» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,11 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04.



Загальна оцінка діяльності КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку – 0,57, наприкінці – 0,72. Приріст складає + 0,15. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,61, наприкінці – 0,89. Приріст складає + 0,28. Комсомольського ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,59, наприкінці – 0,84. Приріст складає + 0,25. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області на початку – 0,59, наприкінці – 0,86. Приріст складає + 0,27. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,66, наприкінці – 0,80. Приріст складає + 0,14.

Результати, що зазначені у таблиці 3.6 наочно відображаємо на рисунку 3.5. Тобто, за даними таблиці будемо графік динаміки показників діяльності дошкільного закладу (з боку батьків, громадськості тощо).

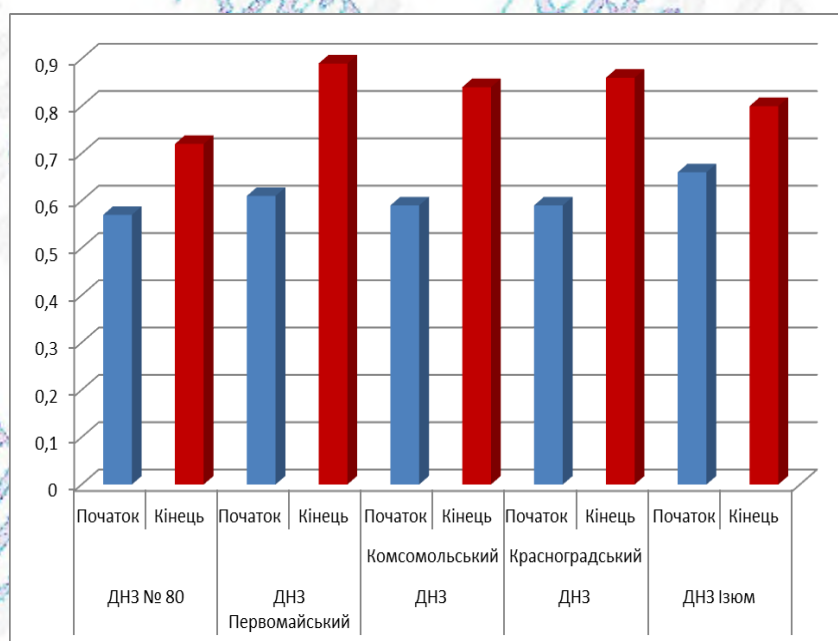


Рис. 3.5 Показники оцінки діяльності дошкільного закладу (з боку батьків, громадськості тощо)

Родина і дошкільний навчальний заклад – два суспільних інститути, які закладають фундамент майбутнього дитини. У них одна мета: виховувати



здорову, соціально адаптовану, всебічно розвинену людину з високим інтелектуальним, творчим та духовним потенціалом. Разом з тим актуальна проблема взаємозв'язку дитячого закладу з сім'єю набуває сьогодні нового соціального звучання. Як відомо ці зв'язки багатогранні. На перший план виступають такі аспекти, як контакти з педагогічним персоналом та батьками, міжособистісна взаємодія, підхід до дитини як результат сумісних виховних і навчальних зусиль тощо.

Завданням сьогодення є необхідність тісніше інтегрувати родинне і суспільне дошкільне виховання, зберегти пріоритети родинного виховання, активне залучання їх до участі в освітньому процесі.

Тому постає завдання зближення з батьками, пошуку шляхів взаєморозуміння, ознайомлення батьків не лише з організацією педагогічної роботи з дітьми, а головне – ознайомлення з виховною метою, традиціями групи і дитячого садка.

Мета співробітництва з родинами вихованців не повинна обмежуватись якісним виконанням їхнього соціального замовлення щодо нагляду, виховання та навчання дітей, яких сьогодні хочуть бачити «конкурентоспроможними» та максимально підготовленими до навчання у школі. Важливою у співпраці з кожною сім'єю є допомога батькам зрозуміти і сприйняти сучасні гуманістичні ідеї та орієнтири, які ґрунтуються на повазі до особистості дитини, турботі про її всебічний розвиток. Такий підхід передбачає сприйняття дитини як унікальної особистості, визнання її прав, ставлення до неї як до суб'єкта з власними потребами. А це вимагає від батьків володіння певними знаннями про закономірності розвитку дитини.

Сучасні дитячі дошкільні заклади стають відкритими для батьків, дітей і громадськості. Вони все більше уваги приділяють освіті та вихованню батьків, вважаючи це одним із принципово важливих чинників успішного розвитку і виховання дітей.

Цілеспрямовано творчий розвиток особистості дитини починається у дошкільному віці. Означений віковий період найбільш сприятливий для



творчого розвитку дітей, оскільки у дошкільному віці спонтанна і репродуктивна творчість дитини поєднується зі швидким зростанням інтелекту, абстрактного та логічного мислення. У зв'язку з цим об'єктивна ситуація сьогодення розглядає процес становлення творчої особистості як вирішальний чинник у випереджаючому розвитку покоління. З позицій даних вимог одним з найбільш актуальних пошуків всієї сучасної освіти виступає потреба у формуванні творчої особи на найраніших етапах її розвитку, а саме в дошкільному віці.

Провідними показниками запровадження моделі управління є оцінки рівня творчого розвитку особистості (таблиця 3.7). Повністю модель наведено в додатку Л. Оцінка рівня творчого розвитку особистості здійснювалася за такими факторами: «мотиваційно-творча активність», «інтелектуально-логічні здібності», «інтелектуально-евристичні здібності», «здатність до самоорганізації», «комунікативні здібності».

За першим фактором «мотиваційно-творча активність» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,23 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,08. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,25 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,10. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,18 на початку експериментальної перевірки та 0,26 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,08. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,19 на початку експериментальної перевірки та 0,22 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03.



Таблиця 3.7

## Зведена таблиця оцінки рівня творчого розвитку особистості

Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Мотиваційно-творча активність	0,15	0,23	0,15	0,25	0,15	0,15	0,18	0,26	0,19	0,22
Інтелектуально-логічні здібності	0,15	0,19	0,13	0,18	0,13	0,15	0,15	0,20	0,15	0,18
Інтелектуально-евристичні здібності	0,09	0,15	0,12	0,17	0,12	0,19	0,10	0,17	0,12	0,18
Здатність до самоорганізації	0,06	0,11	0,10	0,12	0,10	0,13	0,09	0,13	0,11	0,12
Комунікативні здібності	0,08	0,08	0,09	0,12	0,09	0,15	0,05	0,09	0,08	0,12
<b>Загальна оцінка</b>	<b>0,53</b>	<b>0,76</b>	<b>0,59</b>	<b>0,84</b>	<b>0,59</b>	<b>0,77</b>	<b>0,57</b>	<b>0,85</b>	<b>0,65</b>	<b>0,82</b>
<b>Приріст</b>	<b>0,23</b>		<b>0,25</b>		<b>0,18</b>		<b>0,28</b>		<b>0,17</b>	
<b>Середнє арифметичне</b>	<b>+0,22</b>									



За другим фактором «інтелектуально-логічні здібності» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,20 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03.

За третім фактором «інтелектуально-евристичні здібності» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,07. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної



перевірки. Різниця складає + 0,07. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06.

За четвертим фактором «здатність до самоорганізації» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,06 на початку експериментальної перевірки та 0,11 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01.

За п'ятим фактором «комунікативні здібності» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,08 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,09 на початку



експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,05 на початку експериментальної перевірки та 0,09 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,12 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04.

Загальна оцінка діяльності КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку – 0,53, наприкінці – 0,76. Приріст складає + 0,23. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,59, наприкінці – 0,84. Приріст складає + 0,25. Комсомольського ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,59, наприкінці – 0,77. Приріст складає + 0,18. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області на початку – 0,57, наприкінці – 0,85. Приріст складає + 0,28. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,65, наприкінці – 0,82. Приріст складає + 0,17. Динаміка показників наочно відображена на рисунку 3.6.

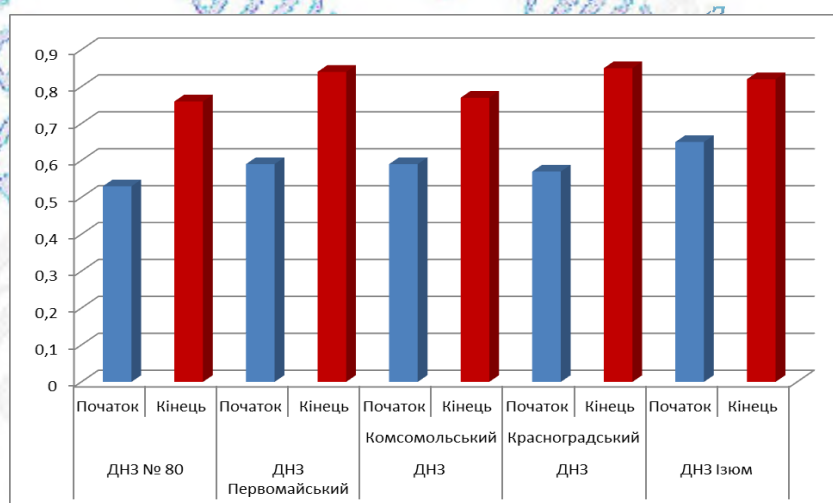


Рис. 3.6 Динаміка показників оцінки рівня творчого розвитку особистості



За графіком видно, що у кожному експериментальному дошкільному навчальному закладі результати наприкінці експериментальної перевірки покращилися. Тому для ефективного протікання процесу розвитку творчої особистості дошкільника необхідне відповідне керівництво з боку вихователя, готового цілеспрямовано і цілісно здійснювати дану діяльність.

Питання творчого розвитку дитини на сучасному етапі продовжують залишатися актуальними і необхідним для забезпечення особистісно-орієнтованого підходу.

В дошкільному віці соціальний простір пізнається поступово, через прагнення дитини реалізувати свою потребу в любові й емоційній підтримці, через прагнення реалізувати свої домагання на визнання. Реалізуючи ці потреби, дитина засвоює ціннісне відношення до обов'язків, до того, що «потрібно», до моральних норм.

Провідними показниками запровадження моделі управління є оцінки рівня морального розвитку особистості (табл. 3.8). Повністю модель наведено в додатку М. Оцінка рівня творчого розвитку особистості здійснювалася за такими факторами: «доброта», «правдивість», «культура спілкування», «працьовитість, свідомість», «відповідальність та надійність».

По першому фактору «доброта» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,23 на початку експериментальної перевірки та 0,28 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,22 на початку експериментальної перевірки та 0,28 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Показники не змінилися. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,10 на початку



Таблиця 3.8

Таблиця оцінки рівня морального розвитку особистості

Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець	Початок	Кінець
Доброта	0,23	0,28	0,22	0,28	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,19
Правдивість	0,19	0,21	0,18	0,21	0,13	0,15	0,15	0,17	0,14	0,18
Культура спілкування	0,15	0,18	0,15	0,18	0,12	0,19	0,12	0,14	0,12	0,14
Працьовитість, свідомість	0,11	0,13	0,11	0,13	0,10	0,13	0,13	0,15	0,09	0,13
Відповідальність та надійність	0,08	0,09	0,08	0,09	0,09	0,15	0,08	0,10	0,11	0,13
<b>Загальна оцінка</b>	<b>0,76</b>	<b>0,89</b>	<b>0,74</b>	<b>0,89</b>	<b>0,59</b>	<b>0,77</b>	<b>0,58</b>	<b>0,71</b>	<b>0,61</b>	<b>0,77</b>
<b>Приріст</b>	<b>0,13</b>		<b>0,15</b>		<b>0,18</b>		<b>0,13</b>		<b>0,16</b>	
<b>Середнє арифметичне</b>	<b>+0,15</b>									



експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,05. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04.

По другому фактору «правдивість» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,19 на початку експериментальної перевірки та 0,21 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,18 на початку експериментальної перевірки та 0,21 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,17 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,14 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04.

По третьому фактору «культура спілкування» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,15 на початку експериментальної перевірки та 0,18 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У



Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,19 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,07. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,14 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,12 на початку експериментальної перевірки та 0,14 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

По четвертому фактору «працьовитість, свідомість» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,10 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,13 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,04.

По п'ятому фактору «відповідальність та надійність» КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» має



показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,09 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,01. У Первомайському ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,09 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,03. У Комсомольському ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області має показник 0,09 на початку експериментальної перевірки та 0,15 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,06. У Красноградському ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області має показник 0,08 на початку експериментальної перевірки та 0,10 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02. У Ізюмському ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області має показник 0,11 на початку експериментальної перевірки та 0,13 наприкінці експериментальної перевірки. Різниця складає + 0,02.

Загальна оцінка діяльності КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку – 0,76, наприкінці – 0,89. Приріст складає + 0,13. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,74, наприкінці – 0,89. Приріст складає + 0,15. Комсомольського ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,59, наприкінці – 0,77. Приріст складає + 0,18. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області на початку – 0,58, наприкінці – 0,71. Приріст складає + 0,13. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,61, наприкінці – 0,77. Приріст складає + 0,16.

За результатами показників оцінки рівня морального розвитку особистості будемо графік (рис. 3.7).



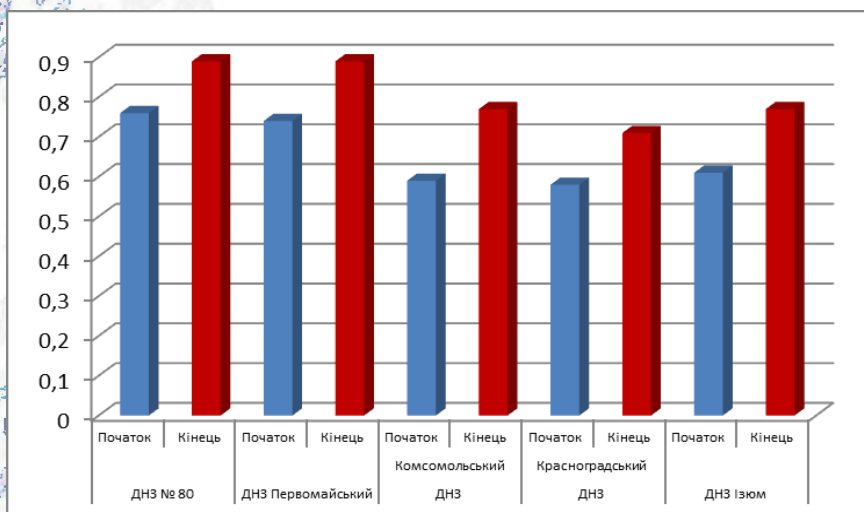


Рис. 3.7 Динаміка показників оцінки рівня морального розвитку особистості

Ставлення до моральних норм та їх виконання розвивається у дитини через спілкування з дорослими. Дорослий своїм ставленням до вчинку дитини санкціонує певний тип поведінки, допомагаючи дитині осмислити раціональність і необхідність певного морального вчинку. Саме на тлі емоційної залежності від дорослого у дитини розвивається домагання на визнання у сфері моральної поведінки.

Показники рівнів готовності членів управлінської ланки до управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах було проаналізовано окремо. Для порівняння готовності всіх членів управлінської ланки зводимо їх в зведеній таблиці оцінки середніх показників.

Таким чином, покращенню результатів сприяла готовність адміністративної, виховательської, батьківської ланок управління до нововведень. Крім того нами розроблено методичні рекомендації, які дозволили учасникам процесу управління розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах та практиці стати безпосередніми учасниками цього процесу.

Аналіз результатів експериментального дослідження надав можливість порівняти дані в експериментальних групах, з даними, одержаними в контрольних групах на початку і в кінці експерименту, та вивести середні показники динаміки розвитку управління дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах (табл. 3.9).



Таблиця 3.9

## Зведена таблиця оцінки середніх показників

Модель	Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
		П	К	П	К	П	К	П	К	П	К
Оцінка діяльності дошкільного закладу (з боку керівника, вихователів тощо)	1. Рівень формування особистості дошкільнят	0,17	0,27	0,15	0,27	0,15	0,25	0,20	0,26	0,23	0,27
	2. Рівень діяльності вихователя	0,16	0,27	0,15	0,27	0,19	0,23	0,23	0,28	0,15	0,18
	3. Рівень діяльності керівника	0,12	0,17	0,10	0,18	0,19	0,25	0,15	0,19	0,09	0,12
	4. Рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят	0,12	0,17	0,10	0,16	0,15	0,20	0,13	0,18	0,15	0,21
<b>Середнє арифметичне</b>		<b>0,14</b>	<b>0,22</b>	<b>0,13</b>	<b>0,22</b>	<b>0,17</b>	<b>0,23</b>	<b>0,18</b>	<b>0,22</b>	<b>0,16</b>	<b>0,20</b>
Оцінка діяльності вихователя дошкільного закладу	Безперервна освіта	0,12	0,19	0,13	0,15	0,13	0,16	0,12	0,10	0,13	0,18
	Здійснення навчально-виховного процесу	0,16	0,17	0,17	0,17	0,16	0,18	0,15	0,18	0,17	0,19
	Документальне оформлення діяльності	0,15	0,17	0,16	0,17	0,16	0,18	0,15	0,18	0,16	0,19
	Підтримка укладу життя дошкільного закладу	0,16	0,16	0,16	0,16	0,15	0,17	0,15	0,18	0,16	0,16
	Соціальна активність	0,10	0,13	0,10	0,13	0,09	0,11	0,10	0,18	0,10	0,12
<b>Середнє арифметичне</b>		<b>0,14</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>0,16</b>	<b>0,13</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>0,17</b>
Оцінка розвитку особистості дитини дошкільного віку	Рівень знань, умінь, навичок	0,21	0,23	0,18	0,19	0,12	0,17	0,21	0,28	0,15	0,21
	Рівень творчого розвитку	0,19	0,22	0,15	0,19	0,15	0,22	0,18	0,21	0,18	0,21
	Рівень морального розвитку	0,21	0,23	0,16	0,19	0,19	0,23	0,10	0,12	0,14	0,19
	Рівень фізичного розвитку й здоров'я	0,22	0,24	0,19	0,19	0,19	0,19	0,17	0,21	0,24	0,21
<b>Середнє арифметичне</b>		<b>0,21</b>	<b>0,23</b>	<b>0,17</b>	<b>0,18</b>	<b>0,16</b>	<b>0,21</b>	<b>0,17</b>	<b>0,20</b>	<b>0,18</b>	<b>0,18</b>



Продовження табл. 3.9

Модель	Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
		П	К	П	К	П	К	П	К	П	К
Оцінка діяльності керівника дошкільного закладу	Безперервна освіта	0,12	0,17	0,12	0,15	0,15	0,14	0,12	0,17	0,14	0,16
	Особистісні якості	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,19	0,15	0,17
	Посадові обов'язки	0,15	0,30	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,18	0,17	0,18
	Забезпечення соціального розвитку дошкільного закладу	0,14	0,20	0,14	0,16	0,14	0,16	0,14	0,19	0,16	0,16
	Розвиток соціальної активності керівника	0,11	0,10	0,12	0,14	0,12	0,18	0,10	0,13	0,12	0,14
<b>Середнє арифметичне</b>		<b>0,13</b>	<b>0,19</b>	<b>0,13</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>0,16</b>	<b>0,16</b>	<b>0,17</b>	<b>0,15</b>	<b>0,16</b>
Оцінка діяльності дошкільного закладу (з боку батьків, громадськості тощо)	Оцінка батьків	0,10	0,12	0,11	0,15	0,11	0,15	0,11	0,15	0,13	0,15
	Рівень формування особистості дошкільнят (за оц.батьків)	0,10	0,12	0,10	0,15	0,11	0,15	0,11	0,15	0,11	0,13
	Рівень діяльності вихователя (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,11	0,13	0,12	0,14	0,12	0,16	0,12	0,16	0,14	0,16
	Рівень діяльності керівника (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,09	0,12	0,09	0,13	0,08	0,13	0,08	0,14	0,10	0,12
	Загальний розвиток дошкільнят (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,07	0,12	0,09	0,17	0,09	0,12	0,09	0,13	0,10	0,12
	Рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят (за оц.батьків)	0,10	0,11	0,10	0,15	0,08	0,13	0,08	0,13	0,08	0,12
<b>Середнє арифметичне</b>		<b>0,09</b>	<b>0,12</b>	<b>0,10</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,14</b>	<b>0,09</b>	<b>0,14</b>	<b>0,11</b>	<b>0,13</b>



Продовження табл. 3.9

Модель	Фактор	ДНЗ № 80		ДНЗ Первомайський		ДНЗ Комсомольський		ДНЗ Красноградський		ДНЗ Ізюм	
		П	К	П	К	П	К	П	К	П	К
Оцінка рівня творчого розвитку особистості	Мотиваційно-творча активність	0,15	0,23	0,15	0,25	0,15	0,15	0,18	0,26	0,19	0,22
	Інтелектуально-логічні здібності	0,15	0,19	0,13	0,18	0,13	0,15	0,15	0,20	0,15	0,18
	Інтелектуально-евристичні здібності	0,09	0,15	0,12	0,17	0,12	0,19	0,10	0,17	0,12	0,18
	Здатність до самоорганізації	0,06	0,11	0,10	0,12	0,10	0,13	0,09	0,13	0,11	0,12
	Комунікативні здібності	0,08	0,08	0,09	0,12	0,09	0,15	0,05	0,09	0,08	0,12
<b>Середнє арифметичне</b>		<b>0,11</b>	<b>0,15</b>	<b>0,12</b>	<b>0,17</b>	<b>0,12</b>	<b>0,15</b>	<b>0,11</b>	<b>0,17</b>	<b>0,13</b>	<b>0,16</b>
Оцінка рівня морального розвитку особистості	Доброта	0,23	0,28	0,22	0,28	0,15	0,15	0,10	0,15	0,15	0,19
	Правдивість	0,19	0,21	0,18	0,21	0,13	0,15	0,15	0,17	0,14	0,18
	Культура спілкування	0,15	0,18	0,15	0,18	0,12	0,19	0,12	0,14	0,12	0,14
	Працьовитість, свідомість	0,11	0,13	0,11	0,13	0,10	0,13	0,13	0,15	0,09	0,13
	Відповідальність та надійність	0,08	0,09	0,08	0,09	0,09	0,15	0,08	0,10	0,11	0,13
<b>Середнє арифметичне</b>		<b>0,15</b>	<b>0,18</b>	<b>0,15</b>	<b>0,18</b>	<b>0,12</b>	<b>0,15</b>	<b>0,11</b>	<b>0,14</b>	<b>0,12</b>	<b>0,15</b>



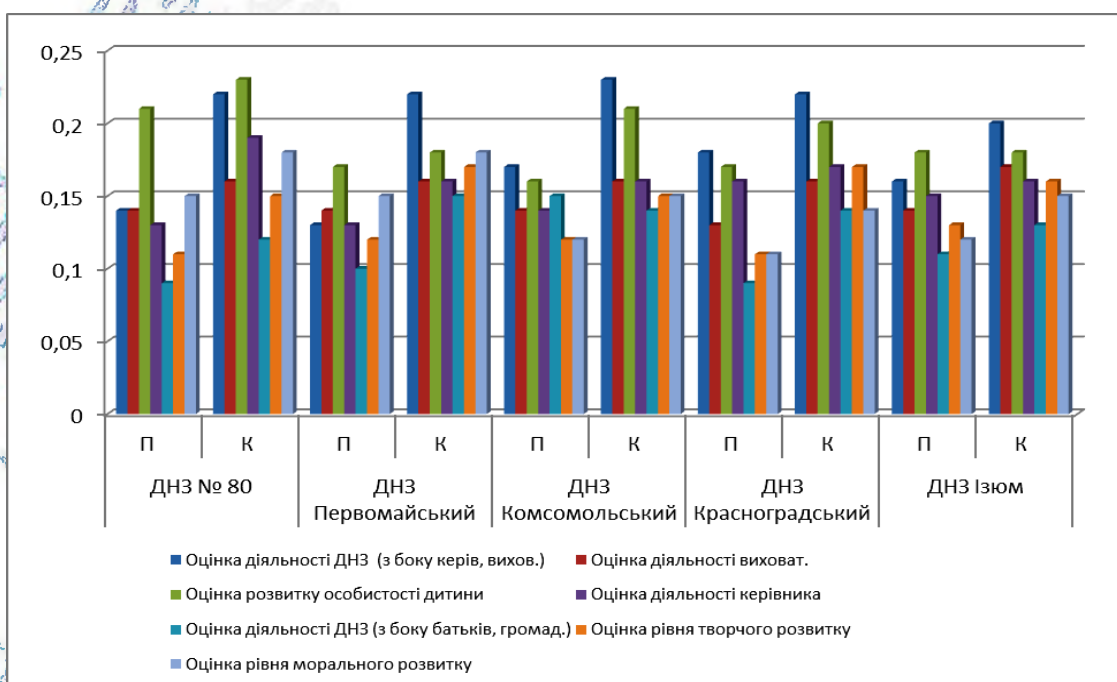


Рис. 3.8 Зведені показники середнього арифметичного за усіма моделями

Відсоткове зіставлення середніх значень розроблених на початку та і в кінці експериментальної перевірки моделі дало змогу виявити позитивну динаміку готовності членів управлінської ланки до управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.

Наступним етапом показників є знаходження середнього показника за весь період експериментальної діяльності за кожним дошкільним навчальним закладом, який брав участь у експериментальній перевірці та за кожним фактором за середнім арифметичним:

початок експерименту:  $M_{\text{сер}} = (П_1 + П_2 + П_3 + П_4) / \text{кількість } (\Phi) \text{ факторів};$

кінець експерименту:  $M_{\text{сер}} = (К_1 + К_2 + К_3 + К_4) / \text{кількість } (\Phi) \text{ факторів}.$

Експериментальна перевірка показала позитивні зрушення у діяльності дошкільних навчальних закладах завдяки запровадженню моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Протягом трьох років у дошкільних навчальних закладах, які брали участь в експериментальній перевірці і здійснювали усі як педагогічні заходи так і управлінські впливи наміченим планом відбувалося позитивне зростання майже усіх показників діяльності і, як результат, підвищилася мотивація



педагогічних працівників. Діяльність керівництва ДНЗ були спрямовані на розвиток дошкільного навчального закладу.

Одним із елементів успіху експериментального дослідження стала позитивна динаміка зростання розуміння суб'єктами навчально-виховного процесу необхідності використання адаптивного управління для забезпечення успішності життєдіяльності дошкільного навчального закладу. Керівники ДНЗ, вихователі показали, що представники педагогічної сфери діяльності добре знають свою професію, вміють адаптуватися до мінливих умов сьогодення. На відміну від них батьки працюють в різних сферах, тому результати їхнього опитування були трохи нижчі, але це не завадило їм стати надійними партнерами в організації процесу управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.

Ключовою фігурою в дошкільному навчальному закладі є завідувач. Від уміння завідувача привести в систему всі аспекти управління залежить результат роботи дошкільного навчального закладу. Структура показує тісну співпрацю завідувача ДНЗ з педагогічною радою, батьківським комітетом закладу, вихователями тощо. Тому управлінський цикл залишається на основі підтримки всіх ініціатив, врахування пропозицій і на цій основі приймаються управлінські рішення. Необхідно намагатися тісно поєднувати між собою всі ланки структури, спрямовувати роботу так, щоб діяла кожна ланка управління: педагогічна рада, батьківський комітет тощо.

Загальна оцінка стану розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку – 0,71, наприкінці – 0,81. Приріст складає + 0,10. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,65, наприкінці – 0,77. Приріст складає + 0,12. Комсомольського ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,67, наприкінці – 0,80. Приріст складає + 0,13. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради



Харківської області на початку – 0,67, наприкінці – 0,78. Приріст складає + 0,11. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,69, наприкінці – 0,79. Приріст складає + 0,10 (табл. 3.10). Середнє арифметичне загальної оцінки + 0,11.

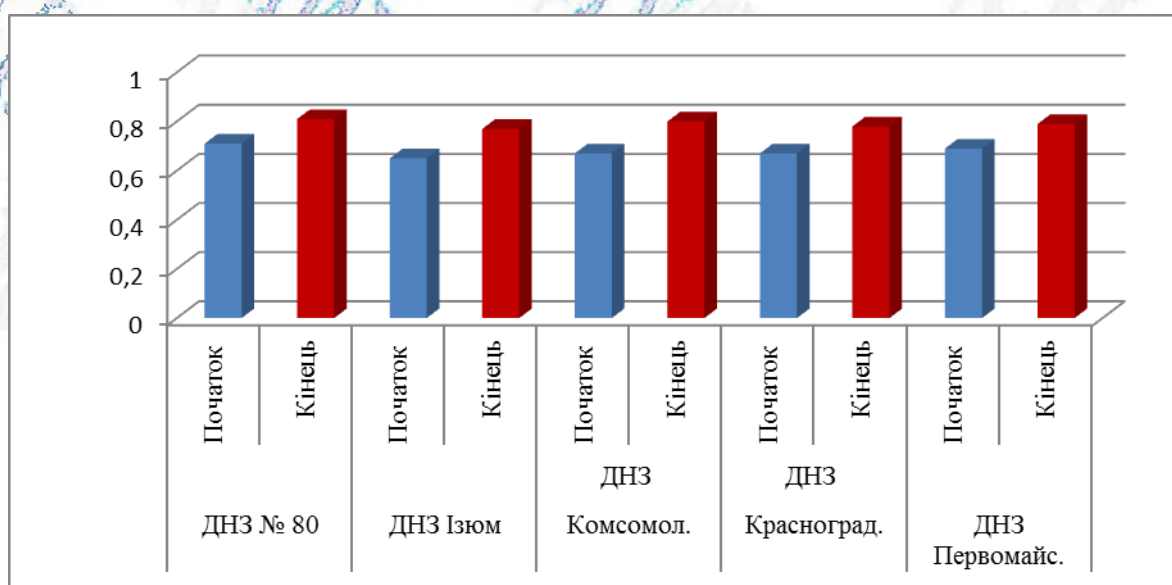
Таблиця 3.10

## Зведена таблиця стану розвитку

## дошкільних навчальних закладів на адаптивних засадах

Назва закладу	Початок	Кінець	Приріст
КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради»	0,71	0,81	0,10
Ізюмський ДНЗ (ясла + садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний)	0,65	0,77	0,12
Комсомольський ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району	0,67	0,80	0,13
Красноградський ДНЗ (ясла – садок) № 17	0,67	0,78	0,11
Первомайський ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка»	0,69	0,79	0,10
<b>Середнє арифметичне загальної оцінки</b>	<b>0,68</b>	<b>0,79</b>	<b>+ 0,11</b>

Наочно динаміка стану розвитку дошкільних навчальних закладів на адаптивних засадах відображено на рисунку 3.9.



3

Рис. 3.9 Динаміка стану розвитку дошкільних навчальних закладів на адаптивних засадах



Аналізуючи отримані результати експериментальної перевірки, ми переконались, що адаптивне управління сприяє розвитку дошкільного навчального закладу взагалі й кожного суб'єкта навчально-виховного процесу (педагогів, батьків, дітей тощо) зокрема, а також отриманню задоволеності власною працею та творчому зростанню кожної особистості.

Вважаємо, що мету дослідження щодо підвищення рівня життєвої компетентності вихованців дошкільного навчального закладу шляхом розробки, обґрунтування та експериментальної перевірки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах досягнуто.

Проведення відповідної роботи в експериментальних дошкільних навчальних закладах протягом 2013 – 2014 рр. урізноманітнила підходи до освітнього процесу в закладі і налаштувала до професійного розвитку педагогів, забезпечила максимальну реалізацію особистісного потенціалу кожного вихованця і працівника. Кожен педагог навчального закладу став менеджером, який створює атмосферу поважного відношення до себе з боку батьків, дітей, прояв довіри, надає всіляку допомогу і сприяє розвитку здібностей вихованців та розширенню освітнього потенціалу закладу.

### **3.3 Методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах**

Забезпечення позитивної динаміки розвитку дошкільного навчального закладу протягом навчального року як основної умови конкурентоспроможності закладу можливо здійснити шляхом запровадження в практичну діяльність закладу моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Для її запровадження і використання створюються відповідні методичні рекомендації, які складаються з таких частин: вступ, в якому розкрито актуальність управління розвитком ДНЗ на адаптивних засадах та обґрунтовується необхідність його використання на практиці; трьох розділів, додатків. Перший розділ описує



сутність моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах, другий розкриває технологічні аспекти використання моделі, третій включає покрокові інструкції щодо використання моделі для кожного суб'єкта навчально-виховного процесу, у додатках наведено комплекс субмоделей.

Розкриємо детально сутність та структуру методичних рекомендацій.

*Вступ.* У сфері дошкільної освіти як обов'язкової первинної складової частини системи освіти України держава визнає її пріоритетну роль та створює належні умови для її здобуття.

Сучасний темп життя характеризується швидкими та глибокими змінами. Змінюється, удосконалюється і система дошкільної освіти, яка завжди виконувала і виконує важливе соціальне замовлення суспільства і є одним із факторів його розвитку.

Перетворення та розвиток системи дошкільної освіти в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління всіма її ланками.

Вирішення зазначених завдань неможливо без перегляду провідних засад управління дошкільним навчальним закладом. У цьому зв'язку виникає потреба у запровадженні таких основ управління, що має забезпечити оперативне реагування на будь-які зміни в освітній системі та врахувати як особистісні потреби кожного суб'єкта навчально-виховного процесу так і вимоги держави та суспільства щодо системи дошкільної освіти.

Перед керівником дошкільного навчального закладу стоять завдання динамічно розвивати зміст навчально-виховного процесу, підвищувати його ефективність і якість. Сучасний керівник повинен бути компетентним як у питаннях методології навчання, виховання і розвитку дошкільників, так і в системному управлінні.

Актуальною в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища ДНЗ є застосування технології адаптивного управління.



Використання адаптивного управління в дошкільному навчальному закладі є невід'ємною складовою навчально-виховного процесу.

Для здійснення адаптивного управління в дошкільному навчальному закладі необхідно створити відповідну критеріальну систему для відстеження динаміки розвитку професійної діяльності педагогів, керівників, самого навчального закладу.

*Перший розділ.* Сьогодні в Україні дошкільна освіта є невід'ємною частиною системи безперервної освіти. Певні зміни, що відбуваються в системі освіти взагалі й дошкільної зокрема, обумовлені інтеграційними процесами, які потребують подолання протиріч між глобальним і національним, традиційним та інноваційним, загальним та індивідуальним. Ефективному протіканню зазначених процесів сприятиме створення взаємоадаптаційної мотиваційної сфери взаємодії керівника та підлеглих навчального закладу.

Моделювання управлінської діяльності є таким механізмом, що забезпечує стабільність позитивного розвитку об'єкта управління та гарантує досягнення запланованих результатів. Процес побудови моделі має назву «моделювання».

Для того щоби побудувати модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах, необхідно використовувати певні етапи моделювання, а саме: формулювання мети створення моделі; виділення основних компонентів моделі управління ДНЗ на адаптивних засадах і встановлення між ними зав'язків; побудова ідеальної моделі стану об'єкта управління; визначення способу вимірювання результату; визначення процесу реалізації моделі та засобів узагальнення результатів її застосування; побудова моделі.

Враховуючи вищевказані етапи, можна змоделювати систему управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах.

Мета створення моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах – спричинення підвищення ефективності навчально-



виховного процесу та узгодження стратегічних цілей освіти, цілей навчального закладу, особистісних цілей і мотивів учасників навчально-виховного процесу й забезпечення взаємоприспосовування керуючої підсистеми із самоуправлінням керованих підсистем дошкільного навчального закладу.

Головними компонентами моделі управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах є такі складові: теоретико-методологічна складова, процесуальна, рефлексивно-коригувальна.

*Теоретико-методологічна складова* має два блоки. Перший блок складається: принципи, підходи, закономірності; зміст управління соціально-педагогічними системами взагалі й дошкільним навчальним закладом зокрема. Другий блок складається з двох частин: 2) сутнісні характеристики адаптивного управління навчальним закладом; 3) зміст, структура та особливості діяльності дошкільного навчального закладу.

*Процесуальна складова* має два блоки. Перший блок складається з двох частин: 1) моніторингові дослідження результативності навчального процесу; 2) характеристика діяльності суб'єктів навчального процесу. Другий блок складається з двох частин: 1) технологія управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах: факторно-критеріальне моделювання; 2) субмоделі діяльності навчального закладу й суб'єктів навчального процесу. Тобто, процесуальна складова – це чітка система здійснення управління на адаптивних засадах.

*Рефлексивно-коригувальна складова* має два блоки. Перший блок складається з таких частин, як діагностування стану розвитку навчального закладу й аналіз та інтерпретація результатів діагностики стану розвитку навчального закладу. Другий блок складається з трьох частин: корекція стану суб'єкта управління; рефлексія та визначення ступеня управлінських впливів; подальше відстеження розвитку ДНЗ.

При побудові моделі стану об'єкта управління використовується певна технологія – факторно-критеріальне моделювання, тобто для її реалізації



необхідно розробити та графічно оформити кваліметричні моделі діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу.

Процес реалізації моделі, отримання результатів та їх інтерпретація відбувається шляхом діагностування стану об'єкта управління.

Діагностування є засобом визначення рівня стану об'єкта управління. Діагностування успішності навчання дітей включає контроль, перевірку, оцінювання, накопичення статистичних даних, їх аналіз, виявлення динаміки, тенденцій і прогнозування результатів.

Діагностування повинно бути цілеспрямованим на визначення темпів засвоєння знань у суб'єктів учіння, формування у них навичок і вмінь майбутньої професійної діяльності, установа темпів просування в засвоєнні загальнонаукових і професійних знань та набутті навичок і вмінь, установа темпів підвищення результатів дидактичного процесу, визначення потенційних можливостей дітей і запасу дійових знань.

*Другий розділ.* Умови сьогодення зумовили необхідність розробки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Для ефективного використання моделі в практиці діяльності дошкільних навчальних закладів необхідно розкрити сутнісні характеристики технології її реалізації.

Саме технологічний підхід щодо реалізації моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах забезпечить ефективність і результативність його діяльності.

Першим етапом технології реалізації моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах є створення факторно-критеріальної субмоделі розвитку ДНЗ.

Спочатку створюється субмодель за принципами кваліметричного підходу. Спираючись на принципи кваліметричного підходу, якість предмета чи об'єкта розглядається як сукупність його властивостей. Вона представляється як ієрархічна сукупність. Головною властивістю даної сукупності є спроможність до використання, яка враховується з точки зору



задоволеності конкретних суспільних і особистих потреб споживачів. Для виокремлення властивостей необхідно зробити декомпозицію об'єкта чи предмета через виділення факторів та їх критеріїв. Зазначена декомпозиція відбувається шляхом залучення експертів. Експертами можуть виступати керівники експериментальних і контрольних дошкільних навчальних закладів.

Користуючись методом «Брейнштормінг» потрібно організувати роботу творчих груп щодо розробки кваліметричної моделі розвитку дошкільного навчального закладу. Члени творчих груп під час мозкового штурму обговорюють виділення ієрархічної сукупності властивостей якості розвитку дошкільного навчального закладу за принципами «круглого столу». Думки, пропозиції, ідеї щодо розв'язання проблеми записують, обробляються, після цього підбиваються підсумки: узагальнені результати оформлюються у відповідну математичну (факторно-критеріальну) модель. Для ефективності роботи групам пропонується певний алгоритм щодо розробки моделі. Зазначений алгоритм спирається на визначення поняття «нормативна модель». На підґрунті загальної структури діяльності необхідно означити характерні показники цієї діяльності (основа стандарту). Сам алгоритм має такий вигляд: розкрити мету діяльності навчального закладу. Декомпозувати її, установити параметри (напрями) цієї діяльності; розкриваючи кожний напрям за допомогою часткових цілей конкретної управлінської структури, визначити фактори; критерії визначити на місцях, розкриваючи вимоги до кожного з них і враховуючи потреби виконавців; використовуючи метод Дельфи (або метод експертної оцінки), визначити вагомість кожного параметра, фактора, критерію; оформити модель діяльності (стандарт) у вигляді факторно-критеріальної (кваліметричної) моделі.

Результативність діяльності дошкільного навчального закладу розкривається через сумарний кінцевий показник набутих дитиною компетенцій перед її вступом до школи. Такий підхід обґрунтовує



використання факторно-критеріальної моделі стану навчально-виховного процесу в дошкільному навчальному закладі.

Субмодель, яка створена у результаті роботи складається з факторів: кадрове забезпечення дошкільного навчального закладу; навчально-методичне забезпечення НВП; матеріально-технічне забезпечення ДНЗ; організація та здійснення НВП; результативність НВП. Кожний із цих факторів розкривається відповідними критеріями.

Наступним для здійснення технології управління розвитком дошкільного навчального закладу є адаптація до використання кваліметричних субмоделей за різними напрямками: якість діяльності завідувача ДНЗ, вихователя-методиста, вихователя ДНЗ та ін.

Факторно-критеріальна модель (наприклад, кваліметрична модель розвитку дошкільного навчального закладу) включає в себе: «вагомість параметрів» ( $M$ ), «вагомість факторів ( $m$ )» і «вагомість критеріїв ( $v$ )», значення яких виводиться за методом Дельфі на підставі проведених замірів пріоритетності напрямів діяльності навчального закладу. Зазначені вагомості є змінними, як наслідок зміни пріоритетів учасників навчально-виховного процесу.

Наступним в технології реалізації моделі розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах є робота із субмоделями. За їх допомогою здійснюється оцінювання стану об'єкта (предмета), тобто часткова оцінка критеріїв шляхом застосування методу експертного оцінювання. Оцінювання здійснюється шляхом виставлення певних балів. При цьому може використовуватися будь-яка шкала оцінювання.

Технологія використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах передбачає коригування стану об'єкта після аналізу та інтерпретації даних, які були отримані під час оцінювання напрямів діяльності закладу.

У забезпеченні отримання позитивної динаміки розвитку об'єкта управління в соціально-педагогічних системах є робота з педагогічним колективом дошкільного навчального закладу.



Важливо акцентувати на важливості навчання педагогічних працівників, що має вагоме значення для позитивного розвитку дошкільного навчального закладу.

Реалізація моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах є необхідною умовою для досягнення позитивної динаміки розвитку закладу. Саме ця технологія дозволяє відстежити та забезпечити необхідний результат діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу. Використання табличного редактора Excel створює значні резерви часу керівнику дошкільного навчального закладу у процесі обробки результатів та під час прийняття управлінських рішень.

*Третій розділ.* Для забезпечення результативності використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах вагоме значення має розподіл обов'язків між суб'єктами навчально-виховного процесу та змістовне наповнення інструкцій для кожного суб'єкта, який залучений до використання моделі.

*Керівник дошкільного навчального закладу:*

- організовує запровадження моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах;
- сприяє навчанню суб'єктів навчально-виховного процесу щодо запровадження моделі;
- створює умови для проведення діагностування стану розвитку дошкільного навчального закладу;
- здійснює аналіз та інтерпретацію результатів діагностики стану розвитку дошкільного навчального закладу;
- приймає рішення щодо рефлексивно-корекційних заходів і шляхів подальшого розвитку ДНЗ.

*Вихователь-методист дошкільного навчального закладу:*

- організовує навчання суб'єктів навчально-виховного процесу з питань використання комплексу кваліметричних субмоделей та заняття педагогів щодо використання комп'ютерної техніки для автоматизації обчислення даних;



- збирає вагомість параметрів, факторів, критеріїв кваліметричних субмоделей, проводить їх узагальнення та здійснює обчислення їх середніх показників;
- організовує оброблення даних по закладу за кожною кваліметричною субмоделлю;
- узагальнені результати заносить у базу даних, забезпечує їх збереження та оперативне використання для формулювання певних висновків про стан розвитку ДНЗ і прийняття необхідних управлінських рішень;
- організовує проведення моніторингові дослідження результативності навчального процесу, професійної компетентності педагогів та життєвої компетентності випускників;
- проводить поточні корекційні заходи щодо стану розвитку дошкільного навчального закладу, результативності навчально-виховного процесу, рівня професійної компетентності вихователів, рівня загального розвитку дітей та ін.;
- ініціює та забезпечує створення програми розвитку дошкільного навчального закладу, сприяє відстеженню стану її реалізації та внесення в разі необхідності коректив.

*Вихователь:*

- організовує збір даних щодо вагомостей параметрів, факторів, критеріїв по всіх кваліметричних субмоделях, а також сам заповнює відповідну графу в моделі;
- узагальнює отримані дані по кожному вихованцю та заповнені батьками кваліметричні субмоделі, обчислює середнє арифметичне і передає їх вихователю-методисту для узагальнення даних по ДНЗ;
- здійснює поточне відстеження результативності навчально-виховного процесу, рівня загального розвитку дітей, проводить самооцінювання власної діяльності тощо;
- проводить корекцію стану загального розвитку особистості дитини дошкільного віку, її творчого та морального розвитку тощо;



– проводить поточну корекцію технології організації та перебігу навчально-виховного процесу, вносить зміни в змістове наповнення занять; коригує взаємодію з батьками.

*Батьки:*

– знайомляться з моделлю управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах;

– вивчають фактори та критерії комплексу кваліметричних субмоделей, виставляють їх вагомості;

– оцінюють стан розвитку дошкільного навчального закладу, професійної компетентності вихователів, стан управлінської діяльності керівника ДНЗ і заповнюють відповідні таблиці;

– здійснюють спостереження за розвитком особистості дитини в сім'ї;

– допомагають здійснювати поточне коригування загального, морального розвитку особистості дитини.

*Загальна інструкція* використання моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах у практиці діяльності ДНЗ:

1. Створення робочої групи щодо запровадження моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах у практичну діяльність ДНЗ.

2. Ознайомлення з теоретичними основами управління соціально-педагогічними системами взагалі й дошкільним навчальним закладом зокрема.

3. Опанування сутнісними характеристиками управління ДНЗ на адаптивних засадах.

4. Опрацювання навичок використання кваліметричного підходу в управлінні ДНЗ: принципи кваліметрії та технологія створення факторно-критеріальних моделей.

5. Адаптація комплексу кваліметричних субмоделей для використання в конкретному ДНЗ: заповнення графі вагомостей, коригування критеріїв тощо.



6. Періодичне оцінювання стану розвитку дошкільного навчального закладу за комплексом кваліметричних субмоделей.

7. Опрацювання навичок використання ІТ-технологій для обробки та формування масиву даних.

8. Інтерпретація даних, формулювання заключних висновків, розробка програми рефлексивно-корекційних заходів.

9. Узгодження планів роботи дошкільного навчального закладу з результатами моніторингових досліджень результативності навчального процесу, професійної компетентності педагогів і життєвої компетентності випускників та ін.

Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах має використовуватися у практичній діяльності керівника закладу для забезпечення позитивної динаміки розвитку цього закладу, якості надання освітніх послуг. Використання моделі сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності ДНЗ.

### **Висновки до третього розділу**

Підтвердження теоретично обґрунтованих положень, педагогічних явищ, досвіду діяльності, доведення необхідності використання на практиці розробленої моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах здійснюється експериментальними методами дослідження.

1. Експеримент – це метод пізнання, за допомогою якого досліджуються явища дійсності, він здійснюється в межах наукового пізнання і забезпечує перевірку припущення, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між явищами. Він передбачає активне втручання дослідника у перебіг педагогічного процесу і допомагає аналізувати і обробляти отримані дані, включає їх в систему відомих знань.

2. У педагогічних дослідженнях найчастіше використовують експериментальну перевірку, яка забезпечує спеціальну організацію



діяльності суб'єктів педагогічного процесу з метою перевірки й обґрунтування розроблених теоретичних припущень, або гіпотез. Це пов'язано із тим, що педагогічна система є ймовірною. Вона має лінійну залежність від людського фактору. Педагогічна дійсність, освітні процеси, що протікають носять неоднозначний характер. Результати навчання, виховання й освіти залежать від одночасного впливу багатьох причин і змінюючи вплив будь-якого чинника на педагогічний процес може суттєво змінити його результат, бо для такого процесу притаманна риса неповторності. Чистота експерименту передбачає необхідність враховувати всі обставини експериментальної діяльності й ретельно формулювати висновки, враховуючи відносність умов, в яких вони були отримані. Експеримент на відміну від експериментальної перевірки характеризується масштабністю проведення та створенням спеціальних умов його перебігу.

3. Під експериментальною перевіркою розуміємо дослідну діяльність, яка здійснюється з метою вивчення причинно-наслідкових зв'язків у педагогічних явищах; вона передбачає певне моделювання педагогічного явища й умов його перебігу та характеризується активним впливом дослідника на педагогічне явище й передбачає вимірювання результатів педагогічного впливу і цієї взаємодії.

4. Сутність експериментальної перевірки полягає в такому: на її початку заміряється початковий стан об'єкта дослідження, далі дослідником моделюється педагогічне явище шляхом організації цілеспрямованих впливів на умови його перебігу та здійснюються заміри стану об'єкта дослідження. Порівнюючи показники початкового й заключного стану об'єкта дослідження, визначається результативність експериментальної перевірки та формулюються заключні висновки.

5. Організація та проведення експериментальної перевірки відбувається на основі таких принципів: цілісного вивчення об'єкту дослідження; комплексного використання методів дослідження; об'єктивності; вивчення об'єкта дослідження в динаміці його розвитку. Експериментальна перевірка



здійснюється в чотири етапи: організаційний (підготовчий); реалізаційний; констатувальний; узагальнюючий (інтерпретаційний).

6. Базою для проведення експериментальної перевірки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах було обрано дошкільні навчальні заклади які розташовані як у місті Харкові так і в Харківській області. При формуванні бази ми дотримувалися принципу добровільності та спиралися та мотивацію педагогічних колективів дошкільних навчальних закладів щодо здійснення експериментальної діяльності.

7. Для визначення результативності експериментальної перевірки використовують визначення залежних, незалежних і проміжних змінних. Незалежною змінною у нашому дослідженні виступає кваліметрична субмодель стану розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Залежними змінними у нашому дослідженні виступають: загальний розвиток дітей; діяльність вихователів ДНЗ; діяльність завідувача та адміністрації ДНЗ; імідж ДНЗ; оцінка його діяльності з боку батьків, громадськості; стан розвитку ДНЗ (самооцінювання діяльності). Додаткові (проміжні та побічні) змінні безпосередньо нами не виявлялися.

8. У ході експериментальної перевірки моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах залежні, незалежні змінні виявлялися, вимірювалися й підлягали математичній обробці. Для їх обробки були підібрані відповідні методи емпіричного рівня.

9. Замірювання стану діяльності ДНЗ відбувалося за допомогою певного комплексу кваліметричних субмоделей. Провідною субмоделлю виступала кваліметрична субмодель стану розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Заміри проводилися на початку, в середині, в кінці експериментальної перевірки. Отримані в результаті обчислення показники оброблялися і виводилися середні показники по кожному навчальному закладу. Показники узагальнювалися і вносилися до відповідних таблиць. Динаміка показників наочно вказує на позитивне



зростання оцінки діяльності дошкільних навчальних закладів, які брали участь в експериментальній перевірці.

10. Оцінювання стану розвитку дошкільного навчального закладу відбувалося за допомогою відповідної кваліметричної субмоделі. Заміри проводилися на початку, в середині та наприкінці експериментальної перевірки по кожному ДНЗ. Отримані дані узагальнювалися, виводилися середні показники. Було отримано такі дані: КЗ «Дошкільний навчальний заклад (ясла – садок) № 80 Харківської міської ради» на початку – 0,71, наприкінці – 0,81. Приріст складає + 0,10. Ізюмського ДНЗ (ясла – садок) № 13 компенсуючого типу (санаторний) Ізюмської міської ради Харківської області на початку – 0,65, наприкінці – 0,77. Приріст складає + 0,12. Комсомольського ДНЗ (ясла – садок) № 1 Комсомольської селищної ради Зміївського району Харківської області на початку – 0,67, наприкінці – 0,80. Приріст складає + 0,13. Красноградського ДНЗ (ясла – садок) № 17 Красноградської міської ради Харківської області на початку – 0,67, наприкінці – 0,78. Приріст складає + 0,11. Первомайського ДНЗ (ясла – садок) № 10 «Ромашка» Первомайської міської ради Харківської області на початку – 0,69, наприкінці – 0,79. Приріст складає + 0,10. Середнє арифметичне по усіх навчальних закладах складає + 0,11. Повністю узагальнено параметри та фактори ДНЗ (додатки Н, П).

За кожною субмоделлю було отримано такий приріст: Базова кваліметрична модель оцінки діяльності дошкільного навчального закладу (з боку керівника, вихователів). Середнє арифметичне по усіх навчальних закладах складає +0,26; базова субмодель кваліметричного стандарту діяльності вихователя; базова кваліметрична субмодель розвитку особистості дитини дошкільного віку. Середнє арифметичне по усіх навчальних закладах складає + 0,12; базова кваліметрична субмодель діяльності керівника дошкільного закладу. Середнє арифметичне по усіх навчальних закладах складає +0,18; базова кваліметрична субмодель оцінки діяльності дошкільного закладу (з боку батьків, громадськості) дошкільного закладу.



Середнє арифметичне по усім навчальним закладам складає +0,22; базова кваліметрична модель оцінки рівня творчого розвитку особистості. Середнє арифметичне по усім навчальним закладам складає +0,15.

11. Експериментальна перевірка показала позитивні зрушення в діяльності дошкільних навчальних закладів завдяки запровадженню моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Протягом двох років у дошкільних навчальних закладах, які брали участь в експериментальній перевірці та здійснювали всі як педагогічні, так і управлінські заходи за наміченим планом, відбувалося позитивне зростання майже всіх показників діяльності, а як результат – позитивна мотивація педагогічних працівників щодо здійснення професійної діяльності.

12. За результатами експериментальної перевірки були складені відповідні методичні рекомендації.



## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичний аналіз і *нове* розв'язання наукової проблеми управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах, яке дає змогу на науковому та практичному рівнях забезпечити конкурентоспроможність навчального закладу шляхом підвищення результативності навчального процесу в ДНЗ, сприятиме узгодженню стратегічних цілей освіти та цілей закладу, особистісних цілей учасників навчального процесу через позитивну мотивацію діяльності суб'єктів навчального процесу.

Узагальнення отриманих у ході дослідження результатів дало можливість сформулювати такі *висновки*:

1. Аналіз наукових джерел дозволяє розкрити сутність і особливості управління розвитком дошкільного навчального закладу, а саме стверджувати, що дошкільна освіта є педагогічною системою, яка спрямована на формування та розвиток особистості. Вона є складним утворенням і виступає як соціально зумовлена цілісність взаємодіючих на основі співпраці як між собою, так і з оточуючим середовищем, з його духовними та моральними цінностями учасників педагогічного процесу. Основними характеристиками цієї системи є цілеспрямованість, самокерованість, імовірність, динамічність, відкритість, складність, соціальність, реальність. Для забезпечення її функціонування та утримання в межах заданих параметрів здійснюється на неї цілеспрямований вплив, який має назву *управління*.

У соціально-педагогічних системах зазначений вплив здійснюється суб'єктом управління (керуючою підсистемою) і спрямований на впорядкування об'єкта управління (керованої підсистеми). Його основним завданням є забезпечення цілеспрямованості, узгодженості функціонування та розвитку керованої підсистеми. Відбувається це через процес переробки інформації. Цей процес технологічний і має певні етапи. Використання



інформації в управлінні – це цілий комплекс організаційних, правових, технічних і технологічних заходів, засобів та методів. Даний комплекс забезпечує процес управління системою інформаційних потоків від суб'єкта управління до об'єкта шляхом оптимальної організації інформаційних масивів баз даних і знань. Стрижневим в управлінні є прийняття рішень, спираючись на теорію адаптації. При такому управлінні є певна особливість – колегіальна основа прийняття управлінського рішення шляхом сполучення функцій управлінців і виконавців.

На основі вивчення теоретичних положень і практичних аспектів управління соціально-педагогічними системами було уточнено низку дефініцій: **«розвиток дошкільного навчального закладу»** – певні зміни, що відбуваються в закладі внаслідок впливу на нього із зовнішнього середовища та в результаті певних управлінських дій; **«управління розвитком дошкільного навчального закладу»** ми розглядаємо як цілеспрямований вплив керуючої системи (суб'єкта управління) на всі підсистеми навчального закладу з метою забезпечити його функціонування й розвиток, який характеризується якісними та кількісними змінами в змісті, структурі, технології реалізації навчально-виховного процесу й залежить від характеру заданих параметрів і критеріїв результату; **«принципи управління дошкільним навчальним закладом»**, під якими розуміють основні правила в організації взаємодії керуючої та керованої підсистеми дошкільного навчального закладу.

2. Виокремлено адаптивні засади й описано кваліметричну основу управління розвитком дошкільного навчального закладу в сучасних умовах. З'ясовано, що технологія управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах має певну особливість – застосування освітнього моніторингу, що використовує комплекс факторно-критеріальних (кваліметричних) моделей діяльності. Вони розробляються як еталон, стандарт діяльності для кожної категорії працівників дошкільного навчального закладу.



Дошкільний навчальний заклад є соціально-педагогічною системою, яка має три рівні управління: перший рівень – адміністративний; другий рівень – педагогічний, рівень навчально-виховного процесу; третій рівень – це рівень споживачів освітніх послуг. Для досягнення ефективності управління дошкільним навчальним закладом узгоджується часткова мета кожного рівня управління (керівників, педагогічний та ін.) із загальною метою управління. Класичні функції управління доповнюються цільовими функціями: мотивація та рефлексія, прогнозуюча та консультативна (консалтингова) й ін. Таке перетворення передбачає знання мотивів, потреб, інтересів і цінностей людини, уміння забезпечувати умови для створення певної мотиваційної сфери, кооперацію дій керівника та підлеглих, що і є *особливістю* управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах.

*Кваліметрична основа* управління розвитком дошкільного навчального закладу в сучасних умовах ґрунтується на комплексній оцінці стану об'єкта дослідження. Кваліметрія забезпечує вивчення об'єкта дослідження з позицій вимірювання його якості шляхом урахування взаємозв'язку між складними та простими властивостями об'єкта через створення стандарту, відповідної моделі ідеального стану об'єкта. Існує сім принципів кваліметрії. Спираючись на принципи кваліметричного підходу, якість предмета чи об'єкта розглядається як сукупність його властивостей. Вона представляється як ієрархічна сукупність. Провідною властивістю такої сукупності є спроможність до використання, яка враховується з точки зору задоволеності конкретних суспільних і особистих потреб споживачів.

Створення факторно-критеріальної (кваліметричної) моделі здійснюється на основі алгоритму: визначити мету діяльності навчального закладу, декомпонувати її, установити параметри (напрями) цієї діяльності; розкриваючи кожний напрям за допомогою часткових цілей конкретної управлінської структури, визначити фактори; критерії визначити на місцях, розкриваючи вимоги до кожного з них і враховуючи потреби виконавців;



використовуючи метод Дельфи (або методом експертної оцінки), визначити вагомість кожного параметра, фактора, критерію або ранжуванням; оформити модель діяльності (стандарт) у вигляді факторно-критеріальної (кваліметричної) моделі. Процес оцінювання стану об'єкта управління здійснюється у два етапи: перший – оцінка простих властивостей об'єкта, другий – оцінка складних. У межах нашого дослідження була створена кваліметрична субмодель стану розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах, яка є провідною в оцінюванні стану розвитку ДНЗ. Субмодель складається із: двох параметрів (умови діяльності дошкільного навчального закладу; результативність діяльності дошкільного навчального закладу); дев'яти факторів; тридцяти п'яти критеріїв; вагомостей параметрів, факторів, критеріїв; коефіцієнта відповідності, його значення, часткових оцінок критеріїв, факторів, параметрів, загальної оцінки в межах одиниці.

3. Розроблено, науково обгрунтовано та експериментально перевірено модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.

В основу моделі покладено методологію управління, як вчення про організацію управлінської діяльності. Вона включає закономірності, принципи, підходи, функції, методи управління дошкільним навчальним закладом. Побудова моделі спирається на такі підходи: людиноцентристський, синергетичний, адаптивний. Останній, за своєю сутністю, є видом взаємодії особистості чи соціальної групи із соціальним або освітнім середовищем, що сприяє узгодженню вимог і очікувань її учасників. Взаємодія здійснюється з урахуванням певних принципів, як конкретних правил, що базуються на об'єктивних закономірностях і врахування яких полегшує управлінську діяльність, неодмінно спрямовує процес на позитивний результат і гарантує його досягнення.

Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах має п'ять складових: *Цільова* складова відображає мету та завдання управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних



засадах. *Теоретико-змістова* складова включає такі компоненти: принципи, підходи, закономірності управління соціально-педагогічними системами взагалі й дошкільним навчальним закладом зокрема; зміст, структура, особливості та результат діяльності дошкільного навчального закладу; сутнісні характеристики управління дошкільним навчальним закладом на адаптивних засадах; фактори, критерії, показники діяльності дошкільного навчального закладу; характеристика та показники діяльності суб'єктів навчального процесу дошкільного навчального закладу. *Процесуально-технологічна* складається з трьох блоків: умови діяльності ДНЗ: організація системи управління дошкільним навчальним закладом; організація навчально-виховного процесу; кадрове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; система «Дитячий садочок – сім'я – соціальне середовище»; соціальний захист суб'єктів навчального процесу тощо; рівні розвитку ДНЗ: початковий, середній, достатній, високий; моніторинг розвитку ДНЗ: факторно-критеріальне моделювання; субмоделі діяльності навчального закладу й суб'єктів навчального процесу; моніторингові дослідження результативності навчального процесу, розвитку професійної компетентності педагогів і рівень сформованості життєвої компетентності випускників. *Процесуально-технологічна* складова описує чітку систему здійснення управління на адаптивних засадах. *Рефлексивно-коригувальна* складова має такі блоки: діагностування стану розвитку дошкільного навчального закладу; аналіз та інтерпретація результатів діагностики стану розвитку дошкільного навчального закладу; корекція стану розвитку суб'єктів управління дошкільним навчальним закладом; рефлексія та визначення ступеня управлінських впливів; подальше відстеження розвитку дошкільного навчального закладу. Завершується модель розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах подальшим відстеженням його розвитку, шляхом створення відповідної програми розвитку ДНЗ.

Експериментальна перевірка моделі розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах показала позитивні зрушення в діяльності



дошкільних навчальних закладів завдяки запровадженню моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах.

Протягом двох років у дошкільних навчальних закладах, які брали участь в експериментальній перевірці та здійснювали всі як педагогічні, так і управлінські заходи за наміченим планом, відбувалося позитивне зростання майже всіх показників діяльності, як результат – підвищилася мотивація педагогічних працівників. Саме це забезпечило позитивний розвиток ДНЗ.

Стверджено, що використання розробленої моделі сприяло позитивному розвитку дошкільного навчального закладу шляхом оцінювання стану його розвитку за допомогою відповідної кваліметричної субмоделі. Загальна оцінка стану розвитку дошкільних навчальних закладів на адаптивних засадах у середньому складає + 0,11 (початок експериментальної перевірки – 0,68, кінець – 0,79).

За кожною субмоделлю було отримано такий приріст: базова кваліметрична модель оцінки діяльності дошкільного навчального закладу (з боку керівника, вихователів) – середнє арифметичне по всіх навчальних закладах складає + 0,26; базова субмодель кваліметричного стандарту діяльності вихователя та базова кваліметрична субмодель розвитку особистості дитини дошкільного віку – середнє арифметичне по всіх навчальних закладах складає + 0,12; базова кваліметрична субмодель діяльності керівника дошкільного закладу – середнє арифметичне по всіх дошкільних навчальних закладах складає + 0,18; базова кваліметрична субмодель оцінки діяльності дошкільного закладу (з боку батьків, громадськості) – середнє арифметичне по всіх навчальних закладах складає + 0,22; базова кваліметрична модель оцінки рівня творчого розвитку особистості – середнє арифметичне по всіх дошкільних навчальних закладах складає + 0,15.

4. Створено методичні рекомендації щодо застосування моделі розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах у практичній діяльності ДНЗ. Рекомендації складаються зі вступу, у якому



розкрито актуальність управління розвитком ДНЗ на адаптивних засадах і обґрунтовується необхідність його використання на практиці, трьох розділів і додатків. У першому розділі описано сутність моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах, у другому розкрито технологічні аспекти використання моделі. Третій розділ включає покрокові інструкції щодо використання моделі для кожного суб'єкта навчально-виховного процесу ДНЗ, у додатках наведено комплекс субмоделей.

Мету дослідження досягнуто, завдання виконані.

Проведене дослідження не розв'язує всього комплексу питань, що виникають під час розгляду проблеми управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах. Вимагають подальшого дослідження управлінські процеси в системі діяльності дошкільного навчального закладу, описання їх перебігу та інформаційного забезпечення. Окремого дослідження потребують процеси адаптивного управління взаємодією ДНЗ із сім'єю, громадськістю тощо. Окремого розроблення потребує методичне забезпечення здійснення моніторингових процедур із використанням описаного в дослідженні комплексу кваліметричних субмоделей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азгальдов Г. Г. О квалиметрии / Г. Г. Азгальдов, Э. П. Райхман. – М. : Издательство стандартов, 1972. – 172 с.
2. Азовцева И. К. Адаптивный механизм как основополагающий элемент концепции управления экономико-социальными системами [Электронный ресурс] / И. К. Азовцева. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/articles/management/6.htm>
3. Азовцева И. К. Методологические и прикладные проблемы адаптивного управления инновационным процессом в условиях современных экономико-производственных систем: Микроэкономический аспект:



диссертация на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями и инвестиционной деятельностью» / И. К. Азовцева. – Таганрог : ТНРУ, 2004. – 185 с.

4. Амплификация психического развития. Энциклопедический словарь в шести томах / ред.-сост. Л. А. Карпенко ; под общ. ред. А. В. Петровского. – М. : ПЕР СЭ, 2005. – 176 с.

5. Аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>

6. Ананишев В. Моделирование в сфере образования / В. Ананишев // Системная психология и социология. – 2010. – № 2 (1). – С. 67–85.

7. Анкетування. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

8. Анненкова І. П. Процесна модель діяльності ВНЗ / І. П. Анненкова // Наука і освіта. – 2011. – № 7. – С. 3–8.

9. Анохин П. К. Принципы системной организации функций / П. К. Анохин. – М. : Наука, 1973. – 316 с.

10. Ануфрієва О. Застосування кваліметрії до оцінки якості наукового дослідження [Електронний ресурс]/ О. Ануфрієва // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.umo.edu.ua/zhurnal-qpslyadypломna-osvta-v-ukranq/706-zhurnal-qpslyadypломna-osvta-v-ukrajiniq-21>

11. Афанасьев В. Г. Программно-целевое планирование и управление / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1990. – 432 с.

12. Афанасьев В. Г. Системность и общество / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1980. – 368 с.

13. Базовий компонент дошкільної освіти України (нова редакція) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.mon.gov.ua/images/files/kollegu/kollegu5.doc>.



14. Беляя К. Ю. Материалы курса «Дошкольное образовательное учреждение – управление по результатам»: лекции 1–4. / К. Ю. Беляя. – М. : Педагогический университет «Первое сентября», 2006. – 64 с.
15. Беспалько В. П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения / Беспалько В. П. – М., 1995. – 336 с.
16. Бех І. Д. Виховання особистості : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / І. Д. Бех. – К. : Либідь, 2008. – 848 с.
17. Бех І. Д. Особистісно зорієнтоване виховання : наук.-метод. посіб. / І. Д. Бех. – К. : ІЗМН, 1999. – 203 с.
18. Библиотечка газеты «Шкільний світ» № 6–7 (86–87), лютий 2001 / В. Максименко, к.п.н., доцент Київського пед. коледжу.
19. Болотов В. Системы оценки качества образования : учеб. пособие / В. А. Болотов, Н. Ф. Ефремова. – М. : Университет. книга, 2007 ; Логос, 2007. – 192 с.
20. Большукина А. В. Развитие навчальних закладів на основі пошуку, розроблення, освоєння та впровадження інноваційних педагогічних технологій / А. В. Большукина // Імідж сучасного педагога : наук.-практ. освітньо-попул. журн. – 2010. – № 9 (108). – С. 51–53.
21. Большукина А. В. Управління інноваційною діяльністю в навчальному закладі [Електронний ресурс] / А. В. Большукина // Народна освіта : електронне наук. фахове вид. – Режим доступу : [http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/14/statti/bolshukina.htm](http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/14/statti/bolshukina.htm)
22. Большукина А. В. Управлінська компетенція керівника та її вплив на готовність педагога до інноваційної діяльності / А. В. Большукина // Нова педагогічна думка : наук.-метод. журн. – Рівне : РОІППО, 2012. – № 2 (70). – С. 80–82.
23. Большукина А. В. Модель управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах / А. В. Большукина // Імідж сучасного педагога : наук.-практ. освітньо-попул. журн. – 2013. – № 7 (136). – С. 15–18.



24. Большукіна А. В. Технологія реалізації моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах / А. В. Большукіна // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – Вип. 37 (90). – С. 109–116.

25. Большукіна А. В. Сутнісна характеристика та основні засади моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах / А. В. Большукіна // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – Вип. 38 (91). – С. 101–109.

26. Большукіна А. В. Теоретический анализ управления развитием дошкольного образовательного учреждения / А. В. Большукіна // Modern Science – Moderní věda : чеське наук. вид. (журн.). – Praha, Ceske Republika : Nemoros, 2015. – № 1. – С. 52–62.

27. Большукіна А. В. Експериментальна перевірка ефективності моделі управління розвитком дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах [Електронний ресурс] / А. В. Большукіна // Народна освіта : електронне наук. фахове вид. – Режим доступу : <http://narodnaosvita.kiev.ua>

28. Борова Т. Коучинг як механізм спрямованої самоорганізації // Університет менеджменту освіти НАПН України: Теорія та методика управління освітою : [електронне фахове вид.]. – 2010. – № 3. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10bordio.pdf>

29. Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : монографія / Т. А. Борова. – Харків : Компанія СМІТ, 2011. – 384 с. – С. 146–149.

30. Борова Т. А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників



вищого навчального закладу : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Борова Тетяна Анатоліївна. – К., 2012. – 488 с.

31. Боровкова Т. И. Мониторинг развития системы образования. Часть 1. Теоретические аспекты : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Т. И. Боровкова, И. А. Морев. – Владивосток : Изд-во Дальневосточного университета, 2004. – 150 с. – Режим доступа : [http://www.pedlib.ru/Books/1/0208/1\\_0208-1.shtml#book\\_page\\_top](http://www.pedlib.ru/Books/1/0208/1_0208-1.shtml#book_page_top)

32. Булах І. Є. Створюємо якісний тест : навч. посіб. / Булах І. Є., Мруга М. Р. – К. : Майстер клас, 2006. – 160 с.

33. Булах І. Є. Особливості діагностування професійної компетентності викладачів / І. Є. Булах, І. В. Філончук // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / ред. кол.: В. В. Олійник (гол. ред.) [та ін.]. – К. : Міленіум, 2005. – Вип. 1. – С. 137–154.

34. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.

35. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lingvo.ua>

36. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки : навч. посіб. / О. І. Вишневський. – Вид. 3-тє, доопрац. і доп. – К. : Знання, 2008. – 566 с.

37. Вікіпедія. Метод Дельфи [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://buklib.net/books/32479/>

38. Волканова В. В. Понятійний словник організатора навчального процесу / В. В. Волканова // Управління школою. – 2010. – Грудень (№34/36). – С. 34–108.

39. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. К. Воронков. – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2010\\_22\\_2/23Voron.htm#\\_ftn1](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2010_22_2/23Voron.htm#_ftn1)

40. Гаврилов О. А. Курс правовой информатики : учебник для вузов / О. А. Гаврилов. – М., 2002. – 432 с.



41. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : [навч. посіб.] / Б. А. Гаєвський. – К. : МАУП, 1997. – 112 с.

42. Галус О. М. Принципи педагогічного управління освітніми процесами у ступеневому вищому навчальному закладі [Електронний ресурс] / О. М. Галус // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2010. – № 3. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnads/2010\\_3/10gomvz.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vnads/2010_3/10gomvz.pdf)

43. Глосарій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.glossary.ru>

44. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження. Методологічні поради молодим науковцям / С. У. Гончаренко. – К. ; Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2010. – 308 с.

45. Гриньова М. В. Саморегуляція навчальної діяльності школяра / М. В. Гриньова. – Харків : Фоліо, 1997. – 256 с.

46. Гунта Г. В. Педагогічна кваліметрія : навч.-метод. матеріали зі спецкурсу / Г. В. Гунта. – Ужгород : Ужгородський національний університет, 2002. – 32 с.

47. Давыденко Т. М. Рефлексивное управление школой: теория и практика / Т. М. Давыденко. – М. ; Белгород: Изд-во БГУ, 1995. – 250 с.

48. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи / Л. І. Даниленко. – К. : Логос, 2002. – 140 с.

49. Дахин А. Н. Педагогическое моделирование как средство модернизации образования в открытом информационном сообществе [Електронний ресурс] / А. Н. Дахин. – Режим доступу : [http://vio.uchim.info/Vio\\_21/cd\\_site/articles/art\\_1\\_6.htm](http://vio.uchim.info/Vio_21/cd_site/articles/art_1_6.htm)

50. Державна базова програма розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі» / наук. ред. та упоряд. О. Л. Кононко. – К. : Світич, 2009. – 403 с.



51. Диагностика и мониторинг в управлении образовательным процессом : метод. пособие / под ред.: Т. Ф. Есенковой, С. Н. Митина, В. В. Елисеева. – Ульяновск : ИПК ПРО, 2000. – 60 с.

52. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1996. – 140 с.

53. Дмитренко Г. А., Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів : навч.-метод. посіб. / В. В. Олійник, О. Л. Ануфрієва. – К. : УПКККО, 1996. – 84 с.

54. Доброскок І. Моніторинг якості вищої освіти: дефінітивний аналіз [Електронний ресурс] / Ірина Доброскок. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Gvprkhdpi/2008\\_16/50-57.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gvprkhdpi/2008_16/50-57.pdf).

55. Експеримент. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

56. Ефремова Н. Ф. Инновационный опыт оценки качества образования / Н. Ф. Ефремова // Общество, экономика, человек в эпоху глобальных перемен : сб. ст. I Междунар. науч.-практ. конф., 11 нояб. 2011 г. / ДГТУ. – Ростов на Дону, 2012. – С. 271–276.

57. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.

58. Єльнікова Г. Перспективні підходи до управління освітніми системами на адаптивній основі / Галина Єльнікова // Імідж сучасного педагога. – 2009. – № 8–9. – С. 3–22.

59. Єльнікова Г. В. Зміна філософії управління в освітній політиці України / Єльнікова Г. В. // Технології впровадження освітньої політики: навчально-методичні матеріали для підготовки керівників освіти районного (міського) рівня; пакет 2 : навч. посіб. / за наук. ред.: Ващенко Л. М., Олійника В. В. – К., 2010. – С. 6–19.



60. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : колективна монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова [та ін.] ; за заг. ред. Г. В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 572 с.

61. Єльнікова Г. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі [Електронний ресурс] // Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/1/08egvonz.pdf>

62. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 / Г. В. Єльнікова. – Луганськ : ЛНПУ, 2005. – 44 с.

63. Єрмола А. М. Технологія управління освітнім процесом у загальноосвітньому навчальному закладі : наук.-метод. посіб. / А. М. Єрмола, Л. Г. Москалець, О. Р. Суджик, О. М. Василенко ; під ред. А. М. Єрмоли. – Харків : Пошук, 2000. – 260 с.

64. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : [монография] / Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. А. – М. : Изд-во Рос. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая книга, 1998. – 232 с.

65. Зайченко О. Управління дошкільним навчальним закладом у сучасних умовах / О. Зайченко // Нова педагогічна думка. – 2010. – № 1. – С. 55 – 57.

66. Закон України «Про дошкільну освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2628-14>

67. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>

68. Запорожец А. В. Избранные психологические труды : в 2 т. – Т. I: Психическое развитие ребенка / А. В. Запорожец. – М. : Педагогика, 1986. – 320 с.



69. Змінні у структурі психологічного експерименту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [subject.com.ua/psychology/experimental/4.html](http://subject.com.ua/psychology/experimental/4.html)

70. Зяблицкая Н. В. Оценка адаптационных возможностей промышленных предприятий : монография / Н. В. Зяблицкая. – НВ : Изд-во «Приобье», 2005. – 103 с.

71. Зяблицкая Н. В. Современные положения теории адаптации [Електронний ресурс] / Н. В. Зяблицкая // Управление экономическими системами. – Режим доступу : <http://uecs.ru/uecs-36-122011/item/877-2011-12-21-11-49-33>

72. Ишкова Л. В. Педагогическая квалиметрия в теории и практике дополнительного профессионального образования / Л. В. Ишкова // Школьные технологии. – 2002. – № 1. – С. 170–174.

73. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х. : Видав. гр. «Основа», 2004. – 240 с. – (Сер. «Бібліотечка журналу «Управління школою». – Вип. 11–12 (23–24)).

74. Інструктивно-методичні рекомендації «Щодо організації освітньої роботи в дошкільних навчальних закладах у 2015/2016 навчальному році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/3996->

75. Інтерпретація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>

76. Кальней В. А. Школа: мониторинг качества образования / В. А. Кальней, С. Е. Шишов. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 316 с.

77. Експертиза регіональної системи освіти на засадах сталого розвитку [Електронний ресурс] / О. Касянова // Університет менеджменту освіти НАПН України: Теорія та методика управління освітою : [електронне фахове вид.]. – 2010. – № 3. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10bordio.pdf>



78. Квалиметрия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/129804>

79. Кісінь М. В. Моніторинг як складова системи управління якістю вищої освіти / М. В. Кісінь // Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: Європейський контекст : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 188–190.

80. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным учреждением : практ. пособ. для руководителей ДОУ, студ. пед. учеб. заведений, слушателей ИПК / Т. Колодяжная. – Ч. 1. – Ростов-н/Д : Изд-во «Учитель», 2002. – 128 с.

81. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.

82. Конаржевский Ю. А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе / Ю. А. Конаржевский. – Челябинск : ЧГПИ, 1986. – 135 с.

83. Концептуальні засади програми «Дитина в дошкільні роки»: ключові категорії, принципи, зміст [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dutuna.com/>

84. Коробович Л. П. Технологія використання моделі моніторингу результативності навчального процесу в системі педагогічного менеджменту приватних ВНЗ [Електронний ресурс] / Л. П. Коробович. – Режим доступу : <http://tme.uo.edu.ua/docs/1/08klpmpv.pdf>

85. Короткий термінологічний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://subject.com.ua/psychology/psyho\\_pedagog/131.html](http://subject.com.ua/psychology/psyho_pedagog/131.html)

86. Краевский В. В. Методология педагогики : пособие для педагогов-исследователей / В. В. Краевский. – Чебоксары : Изд-во Чувашского ун-та, 2001. – 244 с.

87. Кретович С. С. Моніторинг розвитку вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації як проблема педагогічної теорії та практики



[Електронний ресурс] / С. С. Кретович. – Режим доступу : <http://tme.uio.edu.ua/docs/6/11kreptr.pdf>

88. Крижко В. В. Менеджмент в освіті : навч.-метод. посіб. / В. В. Крижко, Є. М. Павлютенков. – К., 1998. – 192 с.

89. Крутій К. Л. Освітній простір дошкільного навчального закладу : монографія : у 2-х ч. – Частина перша. Концепції, проектування, технології створення / К. Л. Крутій. – Запоріжжя : ТОВ «ЛПС» ЛТД, 2009. – 320 с.

90. Ксендзова Г. Ф. Организация менеджмента в дошкольном образовательном учреждении в условиях рыночной экономики : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Ксендзова Галина Федоровна. – Якутск, 2007. – 160 с.

91. Кузьмина Н. В. Понятие «педагогическая система» и критерии ее оценки // Методы системного педагогического исследования : учеб. пособие / под. ред. Н. В. Кузьминой. – Л. : Изд. Ленинградский университет, 1980. – 172 с.

92. Кузьмінський А. І. Педагогіка у запитаннях і відповідях: навч. посіб. / А. І. Кузьмінський, В. Л. Омеляненко. – К. : Знання, 2006. – 311 с.

93. Кузьмінський А. І. Педагогіка: підручник / А. І. Кузьмінський, В. Л. Омелянен. – К. : Знання, 2007. – 447 с.

94. Куликова Л. В. Моніторинг якості освіти самоосвітньої діяльності учнів і вчителя / Л. В. Куликова // Управління школою. – 2005. – № 16–18. – С. 43–48.

95. Кулюткин Ю. Н. Диалог как предмет педагогической рефлексии / Ю. Н. Кулюткин. – СПб. : СпецЛит., 2001. – 74 с.

96. Лазарев В. С. Программно-целевой подход к ведению нового стандарта общего образования в школе / Валерий Семенович Лазарев // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2011. – № 2. – С. 3–9.

97. Лапшина І. С. Організаційно-педагогічні умови автоматизації моніторингових досліджень в управлінні районною освітньою системою



[Електронний ресурс] / І. С. Лапшина. – Режим доступу : <http://www.tme.umo.edu.ua/docs/3/10lapdes.pdf>

98. Литвин Н. В. Управління дошкільним закладом освіти на основі людиноцентристського підходу [Електронний ресурс] / Н. В. Литвин. – Режим доступу : [http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2\\_2010/litvin.pdf](http://tme.umo.edu.ua/docs/Dod/2_2010/litvin.pdf)

99. Лігоненко Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10 (88). – С. 207–216.

100. Локшина О. І. Становлення та розвиток моніторингу якості освіти: світовий вимір / О. І. Локшина // Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / за заг. ред. О. І. Локшиної. – К. : К.І.С., 2004. – С. 28–39.

101. Лоханова В. Н. Моніторинг в державному управлінні інноваційним комплексом / В. Н. Лоханова // Наука управління на порозі ХХІ в. – М., 1997. – С. 152–159.

102. Лузан Л. О. Управління професійною компетентністю вчителів філологічних дисциплін у закладах післядипломної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Людмила Олександрівна Лузан. – К., 2013. – 225 с.

103. Лукіна Т. Моніторинг якості освіти: теорія і практика / Тетяна Лукіна. – К. : Вид. дім «Шкіл. світ», 2006. – 128 с. – (Б-ка «Шкіл. світу»).

104. Лукіна Т. Моніторинг в освіті. Якість освіти: визначити, щоб оцінити / Т. Лукіна // Управління освітою. Вкладка – 2004. – № 22 (94). – С. 1–8.

105. Лунячек В. Е. Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій : дис. канд. пед. наук : 13.00.01 [Електронний ресурс] / Лунячек В. Е. ; АПН України, Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2002. – 305 арк. – Режим доступу : <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/35670.html>



106. Лунячек В. Е. Алгоритм управління школою / В. Е. Лунячек. – Х. : Вид. група «Основа», 2005. – 176 с.

107. Лунячек В. Е. Управління якістю освіти: досвід для України / В. Е. Лунячек. – Х. : Гімназія, 2009. – 128 с.

108. Майоров А. Н. Мониторинг и проблемы информационного обеспечения управления образованием / А. Н. Майоров // Школьные технологии. – 1999. – № 1–2. – С. 58–60.

109. Маслікова І. Методичний менеджмент як освітній феномен: теорія і практика продуктивного управління якістю людського ресурсу освітньої галузі / І. Маслікова // Управління школою. – 2007. – № 26. – С. 17–24.

110. Маслов В. І. Принципи менеджменту в установах освіти / В. І. Маслов, В. В. Шаркунова // Освіта і управління. – 1997. – № 1. – С. 77–84.

111. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. – К., 1990. – 88 с.

112. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: навчальний посібник для працівників освіти / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. – К., 1996. – 87 с.

113. Маслов В. Моделювання педагогічних систем: сутність та технологія [Електронний ресурс] / В. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2013 – № 1. – С. 15. – Режим доступу : <http://umo.edu.ua/zhurnal-qpslyadipломna-osvta-v-ukranq/958-zhurnal-qpslyadipломna-osvta-v-ukrajiniq-22>

114. Маслов В. І. Концептуальні засади побудови, зміст і структура орієнтовної моделі функціональної компетентності керівників навчальних закладів / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2009. – № 2. – С. 3–10.

115. Маслов В. І. Моделювання у теоретичній і практичній діяльності в педагогіці / В. І. Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. – № 1. – С. 3–9.



116. Матрос Д. М. Психологический мониторинг / Д. М. Матрос, Н. Н. Полев, Н. Н. Мельникова // Школьные технологии. – 1999. – № 1–2. – С. 3–21.

117. Менеджмент, маркетинг и экономика образования : [учеб. пособие / под ред. А. П. Егоршина. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 624 с.

118. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. – М. : Изд-во «Дело», 1997. – 704 с.

119. Мета. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%B0/>

120. Метод Дельфи. Lubbook. Бизнес планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://lubbook.net/book\\_251\\_glava\\_12\\_5.4.\\_Metod\\_«Delfi».html](http://lubbook.net/book_251_glava_12_5.4._Metod_«Delfi».html)

121. Метод Дельфи экспертных оценок. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/9098](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/9098)

122. Методы менеджменту [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://uk.wikipedia.org/wiki/Метод\\_менеджменту](http://uk.wikipedia.org/wiki/Метод_менеджменту)

123. Методичні аспекти реалізації Базової програми розвитку дитини дошкільного віку «Я у Світі» / наук. кер. та заг. ред. О. Л. Кононко. – 2-ге вид., випр. – К. : Світич, 2009. – 208 с.

124. Методология [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Методология>

125. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с. – (Сер. «Библиотека журнала «Управление персоналом»).

126. Моделирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Моделирование>

127. Модель [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Модель>



128. Мокшеев В. А. Современные подходы к организации системы мониторинга в образовании [Электронный ресурс] / В. А. Мокшеев. – Режим доступа : <http://www.depedu.yar.ru:8101>.

129. Мониторинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org/wiki>

130. Мониторинг якості освіти : світові досягнення та українські перспективи / за ред. О. І. Локшиної. – К. : К. І. С., 2004. – 128 с.

131. Мониторингова система освітнього менеджменту. – Х. : Вид. група «Основа», 2005. – 144 с. – (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 10 (34))

132. Навчальні матеріали. Онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://pidruchniki.com/10870419/filosofiya/metodi\\_naukovogo\\_piznannya](http://pidruchniki.com/10870419/filosofiya/metodi_naukovogo_piznannya)

133. Навчання персоналу: від теорії до практики [Електронний ресурс] / Портал «Право України». – Режим доступа : <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/tng/4381-navchannya-personalu-vid-teoriji-do-praktiki>

134. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

135. Новиков Д. А. Методология управления / Д. А. Новиков. – М. : Либроком, 2011. – 128 с.

136. Ожегов С. И. Словарь русского языка: 70000 слов / С. И. Ожегов ; под. ред. Н. Ю. Шведовой. – М. : Русский язык, 1989. – 924 с.

137. Олійник В. В. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою [Електронний ресурс] / В. В. Олійник // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 4. – Режим доступа : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010\\_4/10olimen.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_4/10olimen.pdf)

138. Олійник В. В. Організаційні аспекти управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти / В. В. Олійник // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 1999. – № 2. – С. 189–192.



139. Олійник В. В. Проблема підготовки управлінських кадрів профтехосвіти в сучасних умовах / В. В. Олійник // Професійно-технічна освіта. – 1999. – № 2. – С. 50–52.

140. Опольський І. Моніторинг розвитку освіти у загальноосвітньому навчальному закладі / І. Опольський // Нова педагогічна думка. – 2009. – № 4. – С. 32–37.

141. Орлов А. А. Мониторинг инновационных процессов в образовании / А. А. Орлов // Педагогика. – 1996. – № 3. – С. 9–15.

142. Освітні технології : навч.-метод. посіб. / О. М. Пехота, А. З. Кік-тенко, О. М. Любарська [та ін.] ; за заг. ред. О. М. Пехоти. – К. : А.С.К., 2001. – 256 с.

143. Освітній менеджмент : [навч. посіб.] / за ред.: Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.

144. Основы внутришкольного управления : [монография] / под ред. П. В. Худоминского. – М. : Педагогика, 1987. – 168 с.

145. Основы менеджмента / под. ред.: В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова. – Харьков : Основа, 1996. – 352 с.

146. Особливості методу «Дельфі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sesia.com.ua/book/72/5247.html>

147. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua>

148. Оцінювання роботи загальноосвітнього навчального закладу I-го ступеня за кінцевими результатами : курс лекцій / уклад. Ануфрієва О. Л. – К. : Міленіум, 2003. – 32 с.

149. Павлютенков Є. М. Менеджмент в освіті : [навч.-метод. посіб.] / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко. – Запоріжжя : Просвіта, 1998. – 192 с.

150. Педагогіка вищої школи. Навчальний посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1584072016304/pedagogika/pedagogika\\_vischoyi\\_shkoli](http://pidruchniki.com/1584072016304/pedagogika/pedagogika_vischoyi_shkoli)



151. Педагогічна експертиза розвитку загальної середньої освіти регіону : теоретичний і технологічний аспекти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Касьянова Олена Миколаївна. – К., 2012. – 460 с.

152. Педагогічні технології навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://socgum.mdpu.org.ua/index.php?option=com\\_mtree&task=viewlink&link\\_id=2592&Itemid=0](http://socgum.mdpu.org.ua/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=2592&Itemid=0)

153. Пересунько В. І. Делегування та самоменеджмент як технології демократизації управління персоналом [Електронний ресурс] / В. І. Пересунько. – Режим доступу : [http://khibs.edu.ua/11\(6\)2009/R5/2.pdf](http://khibs.edu.ua/11(6)2009/R5/2.pdf)

154. Петров В. Ф. Інформаційне забезпечення адаптивного управління загальною середньою освітою в регіоні : дис... канд. пед. наук : 13.00.01 / Валерій Федорович Петров. – К., 2003. – 208 с.

155. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект) / В. С. Пикельная. – М. : Высш. шк., 1990. – 175 с.

156. Пикельная В. С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект) : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / В. С. Пикельная. – Кривой Рог, 1993. – 374 с.

157. Підготовка майбутнього вчителя до впровадження педагогічних технологій : навч. посіб. / [за ред.: І. А. Зязюна, О. М. Пехоти]. – К. : А.С.К., 2003. – С. 190–192.

158. Пісоцька Л. С. Управління персоналом як одна із умов управління розвитком дошкільної освіти / Л. С. Пісоцька // Педагогічний дискурс : зб. наук. пр. – Вип. 1. – Хмельницький : ХГПА, 2007. – 167 с. – С. 103–109.

159. Пісоцька Л. С. Маркетинг як напрям управлінської діяльності в дошкільній освіті / Л. С. Пісоцька // Педагогічний дискурс : зб. наук. пр. – Вип. 16. – Хмельницький : ХГПА, 2014. – 2057 с. – С. 155–159.

160. Пісоцька Л. С. Соціально-педагогічні умови управління розвитком дошкільної освіти в регіоні : автореф. дис. на здобуття наук.



ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.01 / Л. С. Пісоцька. – К. : Акад. пед. наук Укр., 2004. – 22 с.

161. Подмазін С. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління освітніми системами / С. І. Подмазін // Освіта і управління. – 1997. – № 1. – С. 137–139.

162. Поздняк Л. В. Управление дошкольным образованием / Л. В. Поздняк, Н. Н. Лященко. – М. : Академия, 2000. – 432 с.

163. Полякова Г. А. Адаптивне управління навчальним процесом в умовах загальноосвітнього комплексу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Полякова Ганна Анатоліївна ; АПН України, Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. – К., 2003. – 252 арк.

164. Поніманська Т. І. Дошкільна педагогіка : навч. посіб. / Т. І. Поніманська. – К. : Академвидав, 2008. – 456 с.

165. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2003 р. № 305 «Про затвердження Положення про дошкільний навчальний заклад» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/305-2003-п>

166. Поташник М. М. Управление современной школой (В вопросах и ответах) : пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов образования / М. М. Поташник, А. М. Моисеев. – М. : Новая школа, 1997. – 352 с.

167. Приходько В. М. Моніторинг якості освіти та виховної діяльності навчального закладу : [навч.-метод. посіб. для вчителя] / В. М. Приходько. – Х. : Вид. Група «Основа» ; «Тріада+», 2007. – 144 с.

168. Програма «Дитина» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://doshkolenok.kiev.ua/zakon/514-programa-dytyna.html>

169. Програма розвитку дітей старшого дошкільного віку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/index.php/ua/diyalnist/osvita/>



doshkilna-ta-zagalna-serednya/doshkilna-osvita/148-diyalnist/osvita/ doshkilna-ta-zagalna-serednya/doshkilna-osvita/6085

170. Пронина А. Н. Основы курса «Управление современным дошкольным образовательным учреждением» [Электронный ресурс] / А. Н. Пронина. – Режим доступа : <http://www.twirpx.com/file/264530/>

171. Публічний електронний словник української мови. Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrlit.org/slovnyk>

172. Развитие личностной рефлексии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://constructorus.ru/samorazvitie/razvitie-lichnostnoj-refleksii.html>

173. Репкин В. В. О системе психолого-педагогического мониторинга в построении педдеятельности / В. В. Репкин, Г. В. Репкина, Е. В. Заика // Вопросы психологи. – 1995, – № 1. – С. 13–24.

174. Репкина Г. В. Оценка уровня сформированности учебной деятельности: в помощь учителю начальных классов / Г. В. Репкина, Е. В. Заика. – Томск : Пеленг, 1993 – 63 с.

175. Рефлексія [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>.

176. Реформа освіти [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/index.php/ua/diyalnist/reforma-osviti>

177. Ростовська В. І. Модель оцінки діяльності заступника директора з навчально-виховної роботи загальноосвітнього навчального закладу. [Електронний ресурс] / В. І. Ростовська. – Режим доступу : [http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/8/statti/2rostovska.htm](http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/8/statti/2rostovska.htm)

178. Ростовська В. І. Теоретичний аналіз компетентнісного підходу до професійної характеристики спеціаліста в сучасній освіті / В. І. Ростовська // Джерела. – 2007. – № 3–4 (51–52). – С. 103–109.

179. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

180. Рябкова О. В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Рябкова. – Режим



доступу : [http://mevhnua.at.ua/load/2013/7\\_konkurentnij\\_potencial\\_pidpriemstva\\_metodi\\_ta\\_mekhanizmi\\_pidvishhennja/37-1-0-246](http://mevhnua.at.ua/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhanizmi_pidvishhennja/37-1-0-246)

181. Рябова З. В. Порівняльна характеристика моніторингу та контролю в освітніх системах / З. В. Рябова // Дошкільне виховання. – 2005. – № 9. – С. 11.

182. Рябова З. В. Інформаційне забезпечення освітньої політики / Рябова З. В. // Технології впровадження освітньої політики: навчально-методичні матеріали для підготовки керівників освіти районного (міського) рівня; пакет 2 : навч. посіб. / за наук. ред.: Ващенко Л. М., Олійника В. В. – К., 2010. – С. 55.

183. Рябова З. В. Кваліметричний підхід в управлінні навчальним закладом / З. В. Рябова, Р. Т. Назарян // Палітра педагога. – 2005. – № 3. – С. 13–15.

184. Рябова З. В. Модернізація функції зворотного зв'язку в сучасній теорії управління / З. В. Рябова // Адаптивне управління: сутність, характеристика. моніторингові системи : колективна монографія / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – С. 165–183.

185. Рябова З. В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів загальноосвітнього навчального закладу (теоретичні основи кваліметричного підходу) / З. В. Рябова // Практика управління закладом освіти. – 2007. (лютий). – № 2 (7). – С. 33–39.

186. Рябова З. В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів 6–7 річного віку (управлінський аспект) : дис. канд. пед. наук : 13.00.01 / Рябова Зоя Вікторівна. – К., 2004. – 162 с.

187. Рябова З. В. Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 / З. В. Рябова. – К. : Нац. акад. педагогічних наук Укр., 2013. – 39 с.



188. Свириденко Т. І. Модель моніторингу професійної компетентності викладача ВНЗ I-II рівнів акредитації [Електронний ресурс] / Т. І. Свириденко. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09svipcm.pdf>

189. Сергеева В. П. Основы управления педагогическими системами : [програм.-метод. пособие] / В. П. Сергеева, С. В. Грицаева. – М., 1999. – 93 с.

190. Слостенин В. А. Общая педагогика : учеб. пособ. для студ. высш. учеб. заведений / Слостенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. ; под ред. В. А. Слостенина : в 2-х ч. – М. : Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2002. – 576 с.

191. Соловьев В. С. Теория социальных систем: монография : в 3-х т. / В. С. Соловьев. – Новосибирск : СибАГС, 2009. – Т. 2: Теория управления социальными системами. – 676 с.

192. Стратегия и тактика управления качеством образования. Методическое пособие / В. Н. Нуждин., Г. Г. Кадамцева, Е. Р. Пантелеев, А. И. Тихонов. – Иваново, 2003. – 210 с.

193. Сухович Г. А. Упровадження комплексної моделі моніторингу розвитку загальноосвітнього навчального закладу на основі комп'ютерних технологій : метод. рек. / Г. А. Сухович. – Режим доступу : [http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/5/statti/3syhovich/3syhovich.htm](http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/5/statti/3syhovich/3syhovich.htm)

194. Теория управления социалистическим производством / под ред. О. В. Козловой. – М. : Экономика, 1983. – 432 с.

195. Теорія управління органами внутрішніх справ : підручник / за ред. канд. юрид. наук Ю. Ф. Кравченка. – К. : Нац. акад. внутрішніх справ України, 1999. – 702 с.

196. Тестування. Вікіпедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

197. Технологія. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія>.

198. Технологія. Публічний електронний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrlit.org/slovnuk/>.



199. Технологія наукових досліджень (схеми та приклади) : навч. посіб. / уклад. М. С. Дороніна. – 2-е вид., випр. і доп. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 104 с.
200. Глумачний український словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lingvo.ua/uk/Interpret/uk/>
201. Третьяков П. И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ТЦ Сфера, 2007. – 240 с.
202. Третьяков П. И. Адаптивное управление педагогическими системами : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / П. И. Третьяков, С. И. Митин, Н. Н. Бояринцева ; под ред. П. И. Третьякова. – М. : Академия, 2003. – 368 с.
203. Третьяков П. И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии / П. И. Третьяков – М. : ООО «Издательство Скрапторий 2003», 2004. – 568 с.
204. Уилмс Д. Системы мониторинга и модель «Вход – выход» / Д. Уилмс // Директор школы. – 1995. – № 1. – С. 36–43.
205. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
206. Управление школой: теоретические основы и методы / под ред. В. С. Лазарева. – М. : Центр соц. и эконом. исследований, 1997. – 336 с.
207. Управління інноваційним розвитком районного (міського) методичного кабінету : наук.-метод. посіб. / К. М. Старченко, В. І. Пуцов, Ю. І. Завалевський, Г. М. Литвиненко. – Чернівці : Букрек, 2010. – 344 с.
208. Управління навчальним закладом (ч. 1) / [Григораш В. В., Касьянова О. М., Мармаза О. І. та ін.]. – Харків : Вид. «Ранок», 2003. – 160 с.
209. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посіб. / Т. М. Хлебнікова. – Х. : Вид. група «Основа», 2013. – 224 с. – (Сер. «Абетка керівника»).



210. Фалюшина Л. И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении : пособие для рук. ДОУ / Л. И. Фалюшина. – М. : Аркти, 2003. – 259 с.

211. Фесік Л. І. Існуючий досвід використання адаптивного управління в управлінні навчальними закладами [Електронний ресурс] / Фесік Л. І. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/6/11fesmeo.pdf>

212. Философский энциклопедический словарь [ред. кол.: С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильчев и др]. – 2-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.

213. Философский энциклопедический словарь / главная ред.: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. – М. : Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.

214. Філософський словник / за ред. В. І. Шинкарука. – 2-ге вид., доп. – К. : Голов. ред. УРЕ, 1986. – 800 с.

215. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики : [монографія] / Ф. І. Хміль. – Львів : Львівська комерційна академія, 1996. – 206 с.

216. Храмов В. О. Основи управління персоналом: [навчально-методичний посібник] / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.

217. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

218. Цехмістрова Г. С. Основи наукових досліджень : навч. посіб. / Цехмістрова Г. С. – К. : Вид. Дім «Слово», 2003. – 240 с.

219. Черепанов В. С. Экспертные оценки в педагогических исследованиях / В. С. Черепанов. – М. : Педагогика, 1989. – 152 с.

220. Чернышова Е. Р. Концептуальные подходы реализации идеи триумфа личности через ее самоменеджмент / Е. Р. Чернышова // Alma mater (Вестник высшей школы). – М., 2013. – № 11. – С. 83–88.



221. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособие для ВУЗов / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин. – М. : Владос, 2002. – 320 с.

222. Шамова Т. И. Управление образовательным процессом в адаптивной школе // Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко. – М. : Пед. поиск, 2001. – 308 с.

223. Шведова Н. Моделирование. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://slovoonline.ru/slovar\\_ojegov\\_shvedova/b-13/id-15710/modelirovat.html](http://slovoonline.ru/slovar_ojegov_shvedova/b-13/id-15710/modelirovat.html)

224. Шишов С. Е. Мониторинг качества образования в школе / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. – М. : Педагогическое общество России, 1999. – 320 с.

225. Шконда В. В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом : монографія / В. В. Шконда, А. В. Кальнянов ; під наук. ред. В. В. Шконда ; Донец. ін-т Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – Донецьк : НОУЛІДЖ, 2009. – 167 с.

226. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монографія / Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 2000. – 576 с.

227. Ягупов В. В. Педагогіка : навч. посіб. / В. В. Ягупов – К. : Либідь, 2002. – 560 с.

228. Якиманська І. С. Технологія особистісно-орієнтованого навчання в сучасній школі / І. С. Якиманська. – М. : Вересень, 2000. – 188 с.

229. Якунин В. А. Обучение как процесс управления: Психологические аспекты / В. А. Якунин. – Л. : Изд-во Ленинградского университета, 1988. – 160 с.

230. Ямбург Е. Школа для всех / Е. Ямбург // Народное образование. – 1998. – № 3. – С. 98–103.

231. Ястребова В. Я. Методологічні основи управлінської діяльності директора загальноосвітнього навчального закладу сільської місцевості



[Електронний ресурс] / В. Я. Ястребова. – Режим доступу : [http://virtkafedra.ucoz.ua/el\\_gurnal/pages/vyp7/konf3/Jastrebova.pdf](http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp7/konf3/Jastrebova.pdf)

232. Peter F. Drucker. A New Discipline / Peter F. Drucker // Success! – January-February, 1987. – P. 18.

233. Valarie Mercillott Hewett. Examining the Reggio Emilia Approach to Early Childhood Education / Valarie Mercillott Hewett // Early Childhood Education Journal. – 2001. – Vol. 29, № 2. – P. 95–100.

234. Albrecht K. Reggio Emilia: Four key ideas / Albrecht K. // Texas Child Care. – 1996. – № 20 (2). – P. 2–8.

235. Developmentally Appropriate Practice in Early Childhood Programs Serving Children from Birth through Age 8 with CD. – 3rd. – Publisher : National Association for the Education of Young Children Edition, 2009. – 350 p.

236. Carolyn Pope Edwards. Teacher Research in Reggio Emilia: Essence of a Dynamic, Evolving Role / Carolyn Pope Edwards, Lella Gandini. – 2015. – P. 89–103.

237. Along the Levee Road. Our School Turns 50 – From Nursery School to Municipal Centro Verde Preschool, 1945–1997 / M. Ghirardi Reggio Emilia. – Italy : Reggio Children, 2002. – C. 89–103.



## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Порівняльна характеристика сутнісного наповнення зарубіжної та вітчизняної школи адаптивного управління

	<b>Зарубіжна школа адаптивного управління (Т. Давиденко, М. Капустін, Т. Шамова та ін.)</b>	<b>Українська школа адаптивного управління (Г. Єльнікова, Т. Борова, Г. Полякова та ін.)</b>
<b>Ідея</b>	Школа прагне, з одного боку, максимально, адаптуватися до учнів, з їх індивідуальними особливостями, з іншого – по можливості гнучко реагувати на соціокультурні зміни середовища. Сутність і особливості адаптивної школи – варіативність моделей її побудови.	Взаємоприспосування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності.
<b>Підґрунтя</b>	Синергетичний та рефлексивний підходи до організації діяльності школи.	Концепція спрямованої самоорганізації, теорія адаптації (взаємоприспосування).
<b>Сутність</b>	В основу покладено створення освітнього середовища. Для його створення пропонується наповнення цього середовища відповідним змістом освітнього процесу, організація його перебігу й створення гнучкої системи управління ним. Найважливішою характеристикою такого освітнього середовища в адаптивній школі з точки зору взаємодії дорослих і дітей є перехід від маніпулювання учнем як об'єктом педагогічного впливу до створення умов розвитку дитини як самоповажної особистості, суб'єкта освітньої діяльності. Унаслідок діяльності школи на основі середовища, яке	Адаптивне управління характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямами взаємовпливу та порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (механізмом взаємоузгодження: спрямованого впливу й одночасно вивільнення ступенів самостійності для саморозвитку). Взаємоадаптація здійснюється через узгодження дій керівника і виконавців, взаємокоригування їх мети, поєднання цільових функцій, створення умов



	<b>Зарубіжна школа адаптивного управління (Т. Давиденко, М. Капустін, Т. Шамова та ін.)</b>	<b>Українська школа адаптивного управління (Г. Єльнікова, Т. Борова, Г. Полякова та ін.)</b>
	враховує психофізіологічні особливості та навчальні можливості учнів, останні відчують себе як: суб'єкти власної життєдіяльності, суб'єкти предметної діяльності, суб'єкти діяльності спілкування, суб'єкти діяльності самосвідомості.	для досягнення запрограмованих завдань.
<b>Механізм</b>	В адаптивній школі головний акцент робиться на «сильні» сторони особистості того, хто вчиться, і створення на цій основі умов для вибору дитиною власної позиції по відношенню до освоюваного нею знання, до інших людей, до себе та виконуваної діяльності.	Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасно вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності. Механізмом адаптивного управління виступає моніторинг (на основі кваліметричного підходу).
<b>Результат</b>	Провідним результатом такої двосторонньої діяльності школи є адаптація дітей та юнацтва до швидко мінливого життя.	Результатом є саморозвиток, заданий узгодженими цілями самої людини (або організації), суспільства, держави з урахуванням наявної ситуації.



Додаток Б

Кваліметрична субмодель стану розвитку дошкільного навчального закладу на адаптивних засадах  
(використано нормативні документи, роботи О. Ануфрієвої, Г. Єльнікової, Р. Назарян, З. Рябової)

Параметр	вагомість – М	фактор – Ф	вагомість – m	критерії	вагомість – v	коефіцієнт відповідності – К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів	часткова оцінка параметрів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Умови діяльності дошкільного навчального закладу	0,40	1. Організація системи управління	0,20	1. Програма розвитку ДНЗ	0,33	K1		0,00	0,00	0,00
				2. Планування роботи (річний план)	0,20	K2		0,00		
				3. Діагностика стану діяльності ДНЗ	0,27	K3		0,00		
				4. Інформаційне забезпечення управління і документація закладу	0,14	K4		0,00		
				5. Громадське самоврядування ДНЗ	0,06	K5		0,00		
		2. Організація навчально-виховного процесу	0,30	6. Рівень задоволення потреби громадян відповідної території в здобутті дошкільної освіти	0,22	K6		0,00	0,00	
		7. Організація роботи ДНЗ щодо виконання Закону України «Про дошкільну освіту»		0,14	K7		0,00			



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
				8. Виконання вимог Базового компонента дошкільної освіти, забезпечення соціальної адаптації та готовності продовжувати освіту	0,12	K8		0,00		
				9. Організація навчально-виховного процесу на засадах компетентнісного та особистісно-орієнтованого підходів	0,10	K9		0,00		
				10. Відповідність змісту, рівня й обсягу дошкільної освіти особливостям розвитку та стану здоров'я дитини, врахування наступності між дошкільної та початковою освітою	0,19	K10		0,00		
				11. Наявність та відповідність навчальних планів та навчальних програм нормативним документам	0,08	K11		0,00		
				12. Рівень створення безпечних та нешкідливих умов розвитку, виховання та навчання дітей, режим роботи, умови для фізичного розвитку та зміцнення здоров'я відповідно до санітарно-гігієнічних вимог та стан забезпечення їх дотримання	0,09	K12		0,00		
				13. Рівень організації та проведення моніторингу якості надання освітніх послуг ДНЗ	0,06	K13		0,00		



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		3. Стан роботи з педагогічними кадрами, підвищення їх кваліфікації	0,20	14. Якісно-кількісний склад педагогічних кадрів ДНЗ	0,40	K14		0,00	0,00	
				15. Рівень організації методичної роботи в ДНЗ (наповнення метод. кабінету)	0,10	K15		0,00		
				16. Зміцнення якісного складу педагогічних працівників, забезпечення підвищення кваліфікації	0,20	K16		0,00		
				17. Організація атестації педагогічних працівників	0,30	K17		0,00		
		4. Матеріально-технічне забезпечення навчального процесу	0,15	18. Відповідність державним нормативам матеріально-технічного оснащення ДНЗ	0,50	K18		0,00	0,00	
				19. Стан навчально-методичної та матеріально-технічної бази	0,30	K19		0,00		
				20. Охорона і використання землі, яка надана школі	0,20	K20		0,00		
		5. Робота у системі «Дитячий садочок – сім'я – соціальне середовище»	0,05	21. Побудова навчально-виховного процесу на принципі єдності виховних впливів сім'ї і ДНЗ	0,50	K21		0,00	0,00	
				22. Рівень здійснення соціально-педагогічного патронату сім'ї	0,20	K22		0,00		
				23. Рівень співпраці дошкільного навчального закладу з сім'єю	0,3	K23		0,00		



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		6. Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я дітей та педагогічних працівників	0,10	24. Стан комплектування та наповнюваність груп ДНЗ у відповідності із Законом України «Про дошкільну освіту»	0,25	K24		0,00	0,00	
				25. Рівень організації медичного обслуговування в ДНЗ	0,21	K25		0,00		
				26. Організація харчування в ДНЗ	0,11	K26		0,00		
				27. Соціальна підтримка дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей, які потребують певної корекції; Соціально-матеріальна підтримка дітей з малозабезпечених, неповних сімей та інших пільгових категорій	0,17	K27		0,00		
				28. Рівень організації охорони праці в закладі	0,18	K28		0,00		
				29. Виконання вимог єдиного соціального страхування робітників	0,14	K29		0,00		
				30. Стан оціального захисту, охорони життя, здоров'я та захист прав учасників навчально-виховного процесу в ДНЗ	0,03	K30		0,00		



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
2. Результативність діяльності дошкільного навчального закладу	0,60	7. Стан розвитку особистості дитини дошкільного віку	0,27	31. Загальний рівень розвитку дітей у ДНЗ (рівень сформованості особистості дитини, стан розвитку її творчих здібностей, стан набуття нею соціального досвіду)	0,20	K31		0,00	0,00	0,00	
				32. Рівень життєвої компетентності випускників ДНЗ	0,30	K32		0,00			
				33. Стан підготовки та адаптації випускників в навколишньому середовищі та в ЗНЗ	0,50	K33		0,00			
			8. Оцінка діяльності дошкільного навчального закладу (з боку батьків, громадськості)	0,40	32. Результат діяльності ДНЗ (імідж закладу, оцінка батьками, громадськістю стану надання освітніх послуг ДНЗ)	0,70	K34		0,00	0,00	0,00
					33. Рівень залучення батьків та спонсорів до спільної діяльності щодо розвитку дошкільнят	0,30	K35		0,00		
			9. Оцінка діяльності дошкільного навчального закладу (з боку керівника, вихователів)	0,17	34. Рівень комфортності умов діяльності ДНЗ та задоволеності учасників навчально-виховного процесу	0,60	K36		0,00	0,00	0,00
					35. Рівень забезпечення соціального розвитку ДНЗ	0,40	K37		0,00		
		1,00	<b>Загальна оцінка</b>	1,00							<b>0,00</b>
			<b>в частках одиниці</b>	1,00						<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

## Додаток В

**Факторно-критеріальна субмодель стану  
навчально-виховного процесу в ДНЗ (за З. Рябовою та Р. Назарян)**

№	Фактор	Вагомість – m	Критерії	Вагомість – v	Коефіцієнт відповідності – K	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<b>Кадрове забезпечення ДНЗ</b> $\Phi_1 = m_1 * (V_1 * K_1 + V_2 * K_2 + V_3 * K_3 + V_4 * K_4)$	0,26	1. Комплектування ДНЗ пед. кадрами, їх якісний склад	0,25	K1			
			2. Заходи адміністрації ДНЗ щодо зміцнення якісного складу пед. кадрів	0,25	K2			
			3. Підвищення кваліфікації пед. кадрів, адміністрації	0,25	K3			
			4. Рівень організації атестації пед. кадрів	0,25	K4			
2	<b>Методичне забезпечення ДНЗ</b> $\Phi_2 = m_2 * (V_5 * K_5 + V_6 * K_6 + V_7 * K_7 + V_8 * K_8)$	0,21	5. Інформаційне та документаційне забезпечення управління та здійснення НВП	0,25	K5			
			6. Рівень інформатизації ДНЗ	0,25	K6			
			7. Рівень організації методичної роботи в ДНЗ (наповнення метод. кабінету)	0,25	K7			
			8. Ступінь забезпеченості науково-методичною літературою	0,25	K8			



1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	<b>Матеріально-технічне забезпечення ДНЗ</b> $\Phi_3 = m_3 * (V_9 * K_9 + V_{10} * K_{10} + V_{11} * K_{11} + V_{12} * K_{12})$	0,21	9.Стан матеріальної бази ДНЗ	0,36	K9			
			10.Збереження майна та використання землі, яка надана ДНЗ	0,2	K10			
			11.Регулярність фінансування за всіма статтями бюджету, наявність системи позабюджетного фінансування	0,3	K11			
			12.Санітарно-гігієнічні умови, рівень харчування тощо	0,14	K12			
4	<b>Здійснення навчально-виховного процесу</b> $\Phi_4 = m_4 * (V_{12} * K_{12} + V_{13} * K_{13} + V_{14} * K_{14} + V_{15} * K_{15} + V_{16} * K_{16})$	0,19	13.Відповідність НВП базовому компоненту програми, річному плануванню тощо	0,3	K13			
			14.Застосування інновацій-них методик, технологій тощо	0,4	K14			
			15.Рівень організації розвиваючого та ігрового середовища	0,2	K15			
			16.Рівень забезпеченості наступності у роботі груп	0,1	K16			
5	<b>Результативність навчально-виховного процесу</b> $\Phi_5 = m_5 * (V_{17} * K_{17} + V_{18} * K_{18})$	0,12	17.Загальний рівень розвитку вихованців	0,5	K17			
			18.Рівень морального розвитку вихованців	0,5	K18			

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	$8 \cdot K_{18} + V_{17} \cdot K_{17} + V_{18} \cdot K_{18}$		19.Рівень розумового розвитку вихованців	0,5	K19			
			20.Рівень фізичного розвитку вихованців	0,5	K20			
			21.Стан підготовки та адаптації випускників	0,5	K21			
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b> $\Phi_{\text{заг.}} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5$		1						



## Додаток Д

## Зведена кваліметрична (факторно-критеріальна) модель оцінки діяльності дошкільного закладу (з боку керівника, вихователів)

фактор – Ф	вагомість – m	критерії	вагомість – v	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Рівень формування особистості дошкільнят	0,30	1. Підготовка до школи	0,50	0,9	0,45	0,27
		2. Формування особистісних якостей	0,50	0,9	0,45	
2. Рівень діяльності вихователя	0,30	3. Рівень професіоналізму	0,40	0,9	0,36	0,27
		4. Рівень людяності	0,60	0,9	0,54	
3. Рівень діяльності керівника	0,20	5. Рівень управлінської діяльності	0,55	0,9	0,495	0,17
		6. Розвиток особистісних якостей	0,45	0,8	0,36	
4. Рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят	0,20	7. Стан основних фондів	0,40	0,8	0,32	0,16
		8. Залучення батьків та спонсорів до спільної діяльності щодо розвитку дошкільнят	0,60	0,8	0,48	
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>1,00</b>					<b>0,87</b>

## Узагальнені результати діяльності дошкільного закладу (з боку керівника, вихователів)

фактор – Ф	часткова оцінка факторів								
	робоче поле	ДНЗ № 80	ДНЗ Первомайський	ДНЗ Комсомольський	ДНЗ Красноград	ДНЗ Ізюм	6	7	8
1. Рівень формування особистості дошкільнят		0,27	0,27	0,25	0,26	0,27	0,00	0,00	0,00
2. Рівень діяльності вихователя		0,27	0,27	0,23	0,28	0,18	0,00	0,00	0,00
3. Рівень діяльності керівника		0,17	0,18	0,25	0,19	0,12	0,00	0,00	0,00
4. Рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят		0,16	0,16	0,20	0,18	0,21	0,00	0,00	0,00
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>		<b>0,87</b>	<b>0,88</b>	<b>0,93</b>	<b>0,91</b>	<b>0,78</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

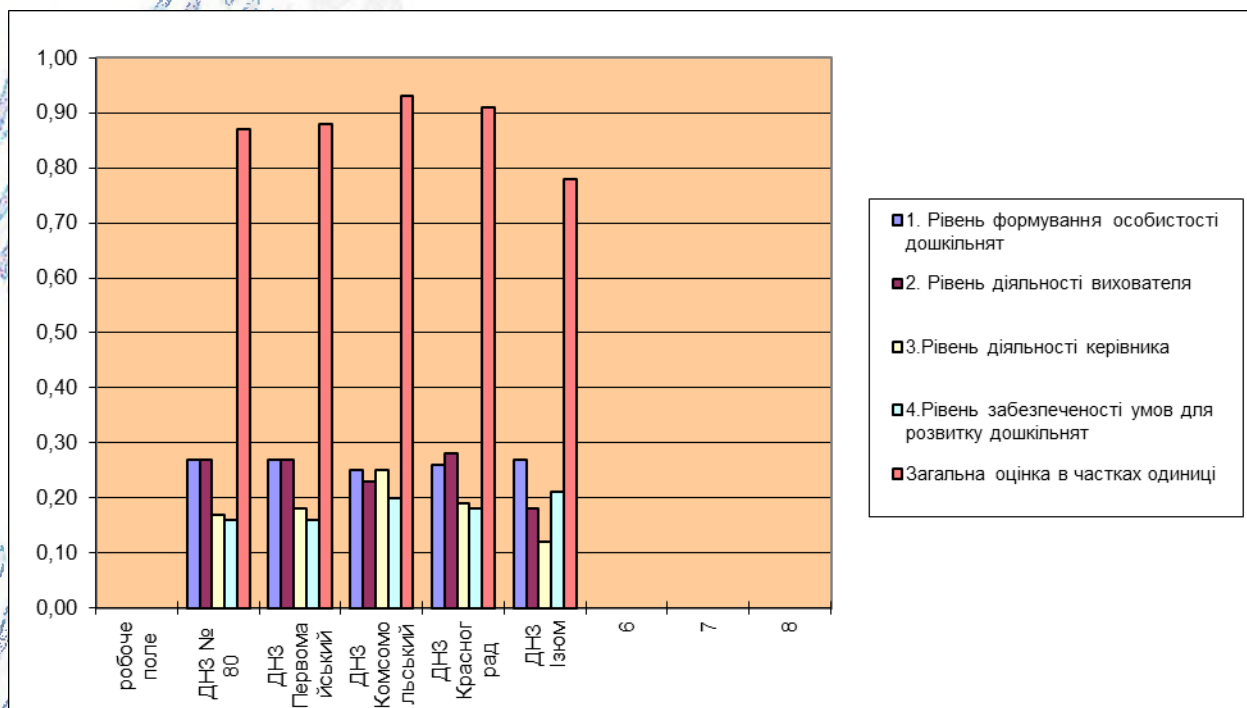


Рис. Д.1

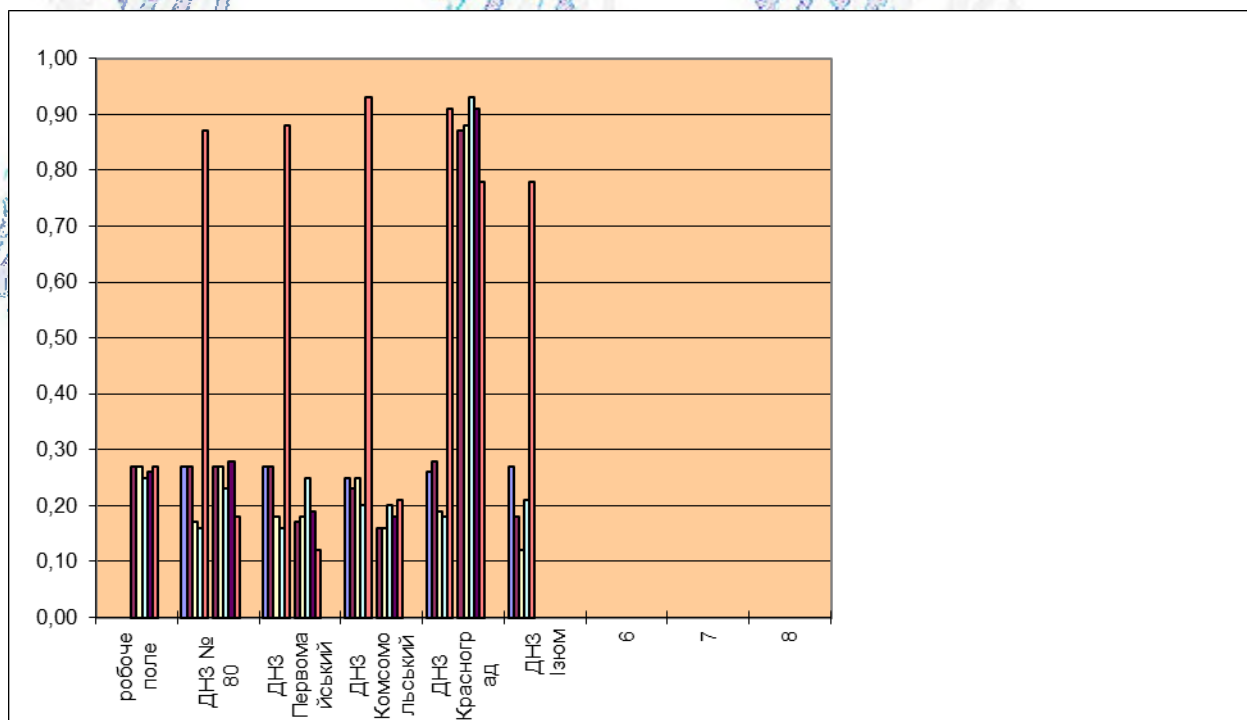


Рис. Д.2



## Додаток Е

Базова модель кваліметричного стандарту діяльності  
вихователя дошкільного закладу

(за роботами Г. Єльнікової, О. Ануфрієвої, З. Рябової)

фактор – Ф	вагомість – m	критерії	вагомість – v	коефіцієнт відповідності – К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Безперервна освіта	0,20	1.Методологічна грамотність	0,35	K1	0,85	0,2975	0,16
		2.Поповнення знань	0,34	K2	0,8	0,272	
		3.Розвиток фахових умінь	0,31	K3	0,8	0,248	
2.Здійснення навчально-виховного процесу	0,20	4.Моделювання заняття	0,44	K4	0,9	0,396	0,17
		5.Проведення заняття	0,21	K5	0,75	0,1575	
		6.Результативність роботи	0,16	K6	0,9	0,144	
		6.Створення позитивного мікроклімату в дит. колективі	0,11	K7	0,8	0,088	
3.Документальне оформлення діяльності	0,20	8. Взаємодія з батьками	0,08	K8	0,8	0,064	0,17
		9.Планування навчально-виховного процесу	0,36	K9	0,9	0,324	
		10.Ведення документації	0,20	K10	0,9	0,18	
		11.Виконання програм	0,30	K11	0,75	0,225	
4.Підтримка укладу життя дошкільного закладу	0,20	12. Взаємоперевірка документації	0,14	K12	0,75	0,105	0,17
		13.Виконавча дисципліна	0,30	K13	0,9	0,27	
		14.Вмотивованість виконання функціональних обов'язків	0,40	K14	0,8	0,32	
		15.Збереження позитивного мікроклімату в пед. колективі	0,20	K15	0,8	0,16	
5.Соціальна активність	0,20	16.Виявлення та розвиток творчої ініціативи	0,10	K16	0,8	0,08	0,15
		17.Участь у виставці-презентації	0,17	K17	0,8	0,136	
		18.Участь у професійних конкурсах	0,20	K18	0,8	0,16	
		19.Участь у конференціях	0,23	K19	0,7	0,161	
		20.Участь у громадських зборах	0,18	K20	0,8	0,144	
21.Робота з мешканцями мікрорайону	0,22	K21	0,7	0,154			
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>1,00</b>						<b>0,82</b>

## Узагальнені результати діяльності вихователя дошкільного закладу

фактор – Ф	часткова оцінка факторів								
	Робоче поле	ДНЗ № 80	ДНЗ Первомайський	ДНЗ Комсомольський	ДНЗ Красноград	ДНЗ Ізюм	7	8	9
1. Безперервна освіта		0,19	0,15	0,16	0,10	0,18	0,00	0,00	0,00
2. Здійснення навчально-виховного процесу		0,17	0,17	0,18	0,18	0,19	0,00	0,00	0,00
3. Документальне оформлення діяльності		0,17	0,17	0,18	0,18	0,19	0,00	0,00	0,00
4. Підтримка укладу життя дошкільного закладу		0,16	0,16	0,17	0,18	0,16	0,00	0,00	0,00
5. Соціальна активність		0,13	0,13	0,11	0,18	0,12	0,00	0,00	0,00
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>		<b>0,82</b>	<b>0,78</b>	<b>0,80</b>	<b>0,82</b>	<b>0,84</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

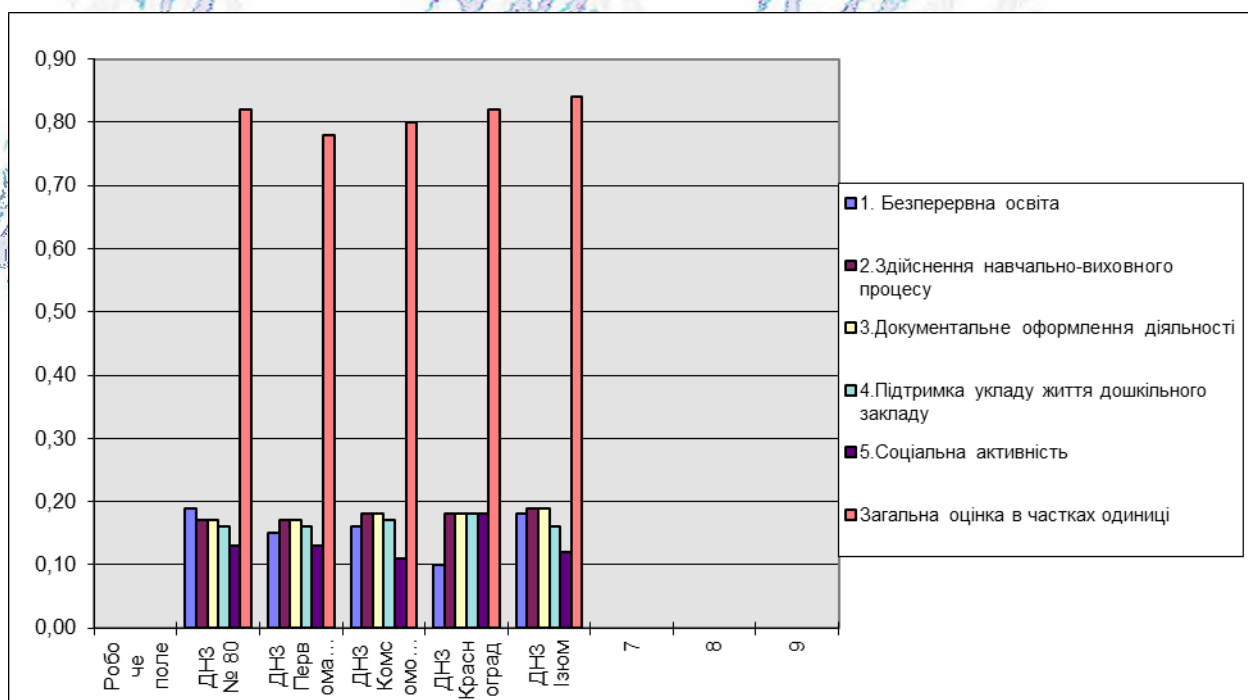


Рис. Д.1



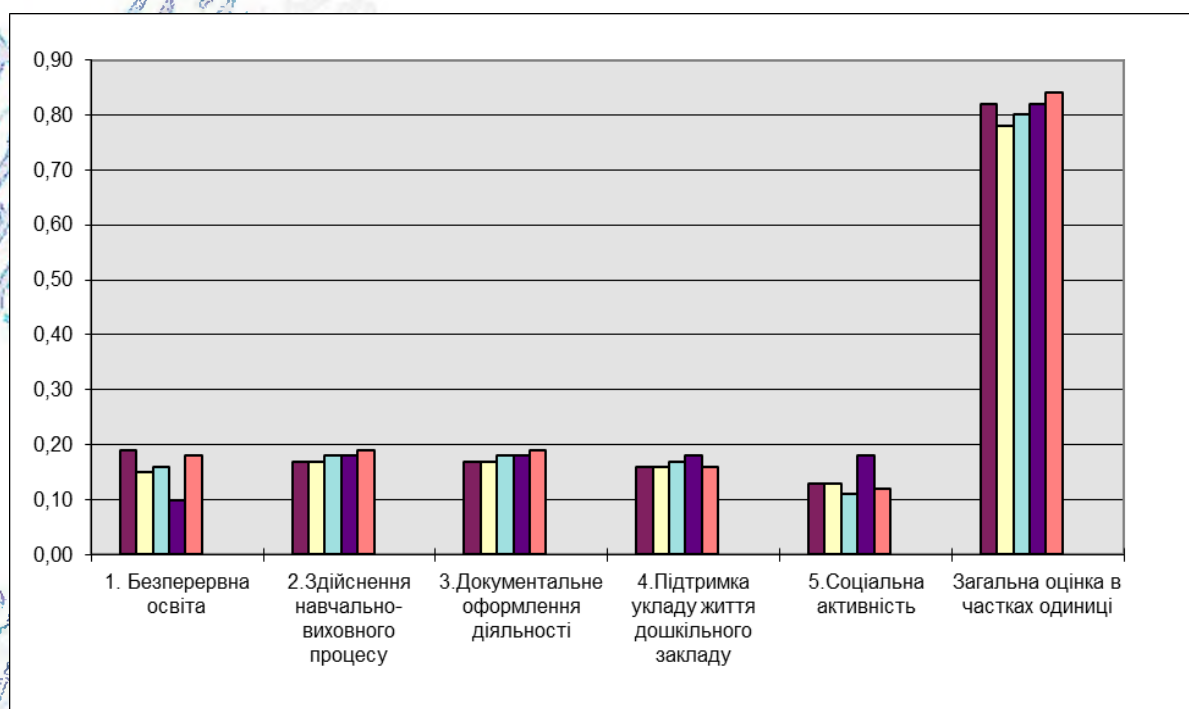


Рис. Д.2

**Базова кваліметрична модель  
розвитку особистості дитини дошкільного віку  
(за роботами Г. Єльнікової, О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка)**

фактор – Ф	вагомість – m	критерії	вагомість – v	коефіцієнт відповідності – К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Рівень знань, умінь, навичок	0,25	1. Володіння початковими елементами математики	0,33	K1	0,95	0,3135	0,23
		2. Володіння початковими елементами письма	0,33	K2	0,8	0,264	
		3. Володіння початковими елементами читання	0,34	K3	0,95	0,323	
2. Рівень творчого розвитку	0,25	4. Спостережливість	0,44	K4	0,9	0,396	0,22
		5. Допитливість	0,21	K5	0,9	0,189	
		6. Фантазія	0,16	K6	0,9	0,144	
		7. Уява	0,11	K7	0,9	0,099	
		8. Здатність переносу дій у нестандартну ситуацію	0,08	K8	0,8	0,064	
3. Рівень морального розвитку	0,25	9. Доброта	0,36	K9	0,95	0,342	0,24
		10. Правдивість	0,28	K10	0,95	0,266	
		11. Вихованість	0,36	K11	0,95	0,342	
4. Рівень фізичного розвитку й здоров'я	0,25	12. Рухова активність	0,30	K13	0,95	0,285	0,24
		13. Спритність	0,40	K14	0,95	0,38	
		14. Координація	0,20	K15	0,9	0,18	
		15. Загартування	0,10	K16	0,95	0,095	
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>1,00</b>						<b>0,92</b>



## Узагальнені результати розвитку особистості дитини дошкільного віку

фактор – Ф	часткова оцінка факторів								
	Початок	ДНЗ № 80	ДНЗ Первомайський	ДНЗ Комсомольський	ДНЗ Красноград	ДНЗ Ізюм	7	8	9
1. Рівень знань, умінь, навичок		0,23	0,19	0,17	0,28	0,21	0,00	0,00	0,00
2. Рівень творчого розвитку		0,22	0,19	0,22	0,21	0,21	0,00	0,00	0,00
3. Рівень морального розвитку		0,23	0,19	0,23	0,12	0,19	0,00	0,00	0,00
4. Рівень фізичного розвитку й здоров'я		0,24	0,19	0,19	0,21	0,25	0,00	0,00	0,00
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>0,00</b>	<b>0,92</b>	<b>0,76</b>	<b>0,81</b>	<b>0,82</b>	<b>0,86</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

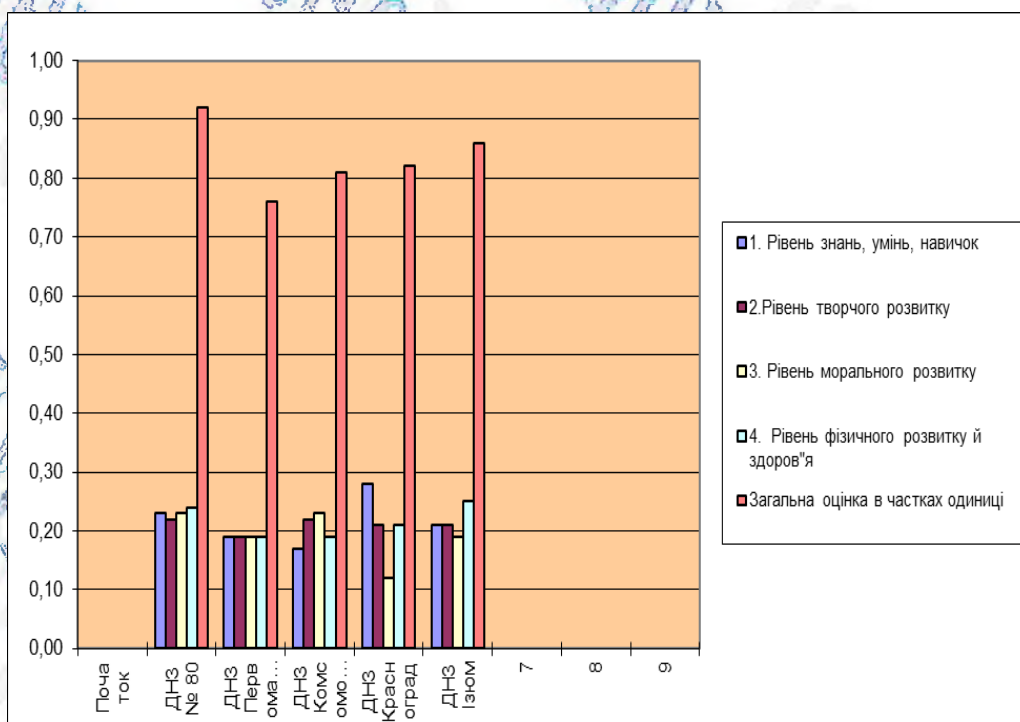


Рис. Ж.1

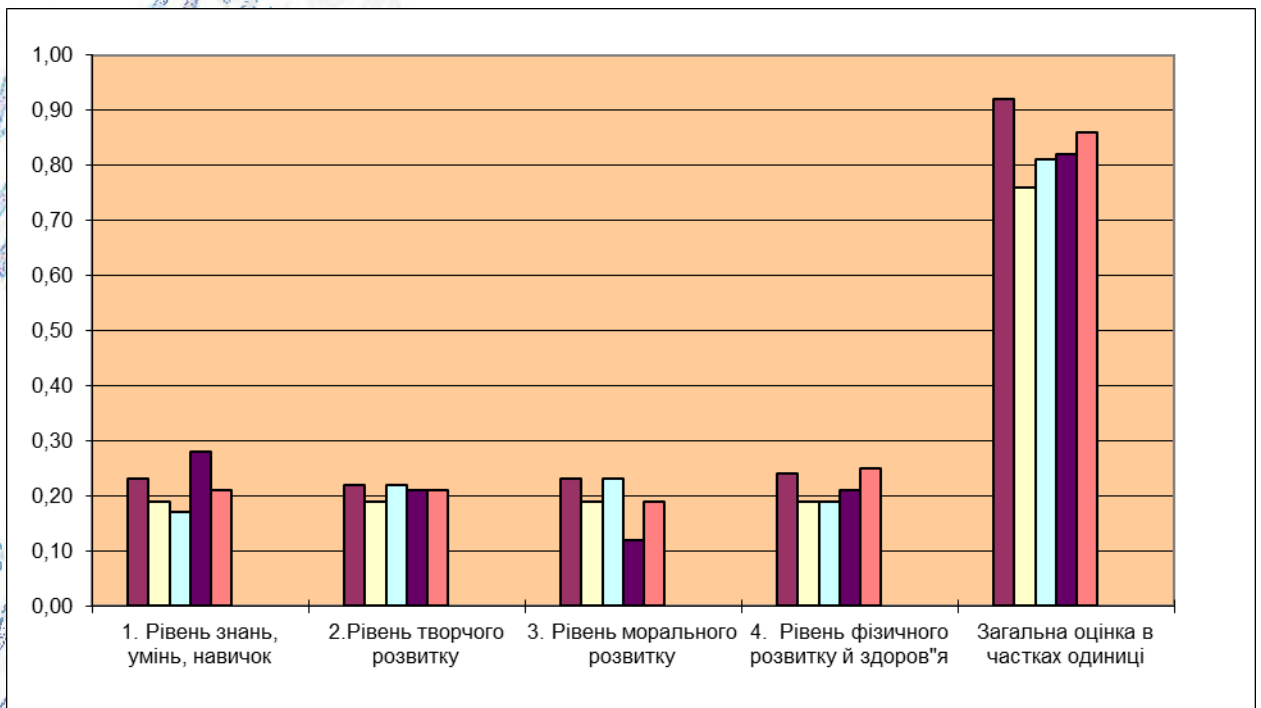


Рис. Ж.2



## Додаток 3

Базова кваліметрична модель діяльності керівника  
(за Г. Єльніковою)

фактор – Ф	вагомість – М	критерії	вагомість – m	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
1. Безперервна освіта	0,24	1. Професійна фахова освіта	0,30	0,75	0,17
		2. Участь у всіх формах підвищення кваліфікації на всіх рівнях	0,25	0,75	
		3. Самоосвіта	0,25	0,75	
		4. Науково-методична робота (розробка програм, метод посібників тощо)	0,20	0,50	
2. Особистісні якості	0,22	5. Професіоналізм	0,22	0,75	0,17
		6. Організованість	0,20	0,75	
		7. Рівень культури	0,19	0,75	
		8. Демократизм	0,21	0,75	
		9. Працелюбність	0,18	0,75	
3. Посадові обов'язки	0,23	10. Знання нормативних документів	0,20	0,75	0,30
		11. Фінансово-господарська діяльність	0,30	0,75	
		12. Забезпечення умов функціонування закладу	0,80	0,75	
		13. Організація навчально-виховного процесу	0,45	0,75	
4. Забезпечення соціального розвитку дошкільного закладу	0,17	14. Прогнозування перспективного розвитку закладу	0,70	0,75	0,20
		15. Науково-методичне забезпечення організації навчально-виховного процесу	0,15	0,75	
		16. Підвищення фахового рівня всіх учасників навчально-виховного процесу	0,25	0,75	
		17. Модернізація матеріально-технічної бази дошкільного закладу	0,20	0,75	
		18. Забезпечення виконання замовлення батьків	0,25	0,75	
5. Розвиток соціальної активності керівника	0,14	19. Комунікабельність	0,16	0,75	0,10
		20. Ініціативність (залучення позабюджетних коштів, виступи на радіо, телебаченні, у пресі щодо пропаганди освітньої галузі)	0,25	0,75	

фактор – Ф	вагомість – М	критерії	вагомість – m	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів
		21. Співпраця з батьківською громадою, громадськими організаціями	0,22	0,75	
		22. Цілеспрямованість	0,20	0,75	
		23. Участь у культурному житті регіону	0,17	0,50	
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	1,00				<b>0,93</b>

### Узагальнені результати діяльності керівника

фактор – Ф	часткова оцінка факторів										
	робоче поле	ДНЗ ДНЗ № 80	ДНЗ Первомайський	ДНЗ Комсомольський	ДНЗ Красноград	ДНЗ Ізюм	6	7	8	9	10
1. Безперервна освіта	0,00	0,17	0,15	0,14	0,17	0,16					
2. Особистісні якості	0,00	0,17	0,17	0,17	0,19	0,17					
3. Посадові обов'язки	0,00	0,30	0,17	0,17	0,18	0,18					
4. Забезпечення соціального розвитку дошкільного закладу	0,00	0,20	0,16	0,16	0,19	0,16					
5. Розвиток соціальної активності керівника	0,00	0,12	0,14	0,18	0,13	0,14					
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	0,00	0,96	0,79	0,82	0,86	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



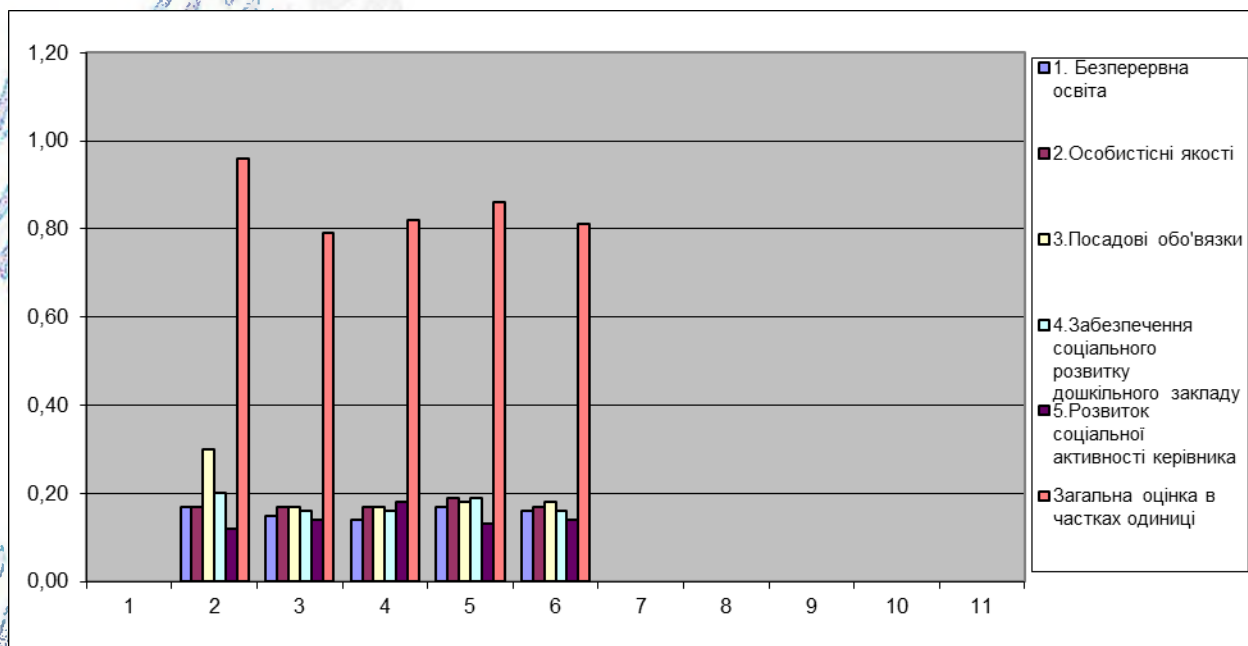


Рис. 3.1

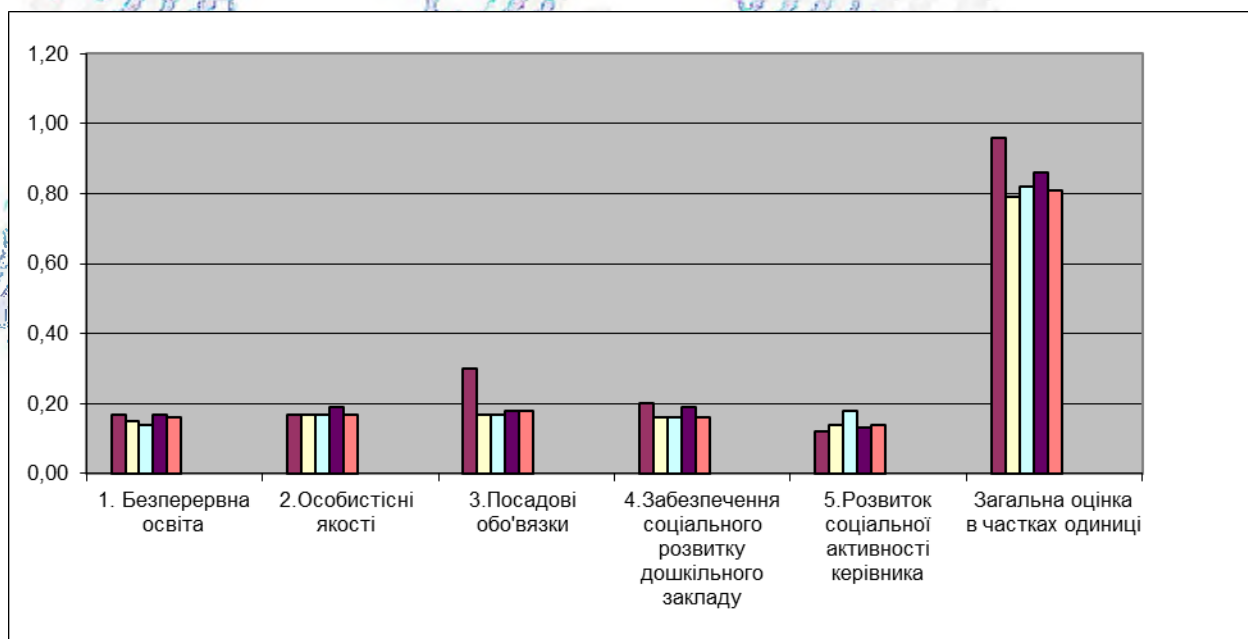


Рис. 3.2

## Додаток К

**Базова кваліметрична модель  
оцінки діяльності дошкільного закладу  
(за роботами Г. Єльнікової, О. Ануфрієвої,  
Г. Дмитренка, В. Олійника)**

фактор – Ф	вагомість – m	Оцінка	Часткова оцінка фактору
1. Оцінка батьків	0,20	0,00	0
2. Рівень формування особистості дошкільнят (за оц. батьків)	0,10	0,00	0
3. Рівень діяльності вихователя (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,20	0,00	0
4. Рівень діяльності керівника (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,20	0,00	0
5. Загальний розвиток дошкільнят (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,20	0,00	0
6. Рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят (за оц. батьків)	0,10	0,00	0
<b>Результуюча оцінка в частках одиниці</b>	<b>1,00</b>		<b>0</b>



## Узагальнені результати діяльності дошкільного закладу

фактор – Ф	часткова оцінка факторів										результуюча	
	робоче поле	ДНЗ № 80	ДНЗ Первомайський	ДНЗ Комсомольський	ДнНЗ Красноград	ДНЗ Ізюм	6	7	8	9		10
1. Оцінка батьків	0,00	0,12	0,15	0,15	0,15	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07
2. Рівень формування особистості дошкільнят (за оц. батьків)	0,00	0,12	0,15	0,15	0,15	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07
3. Рівень діяльності вихователя (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,00	0,13	0,14	0,16	0,16	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08
4. Рівень діяльності керівника (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,00	0,12	0,13	0,13	0,14	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
5. Загальний розвиток дошкільнят (зовн. оц.: РВО, громада, впливові особи тощо)	0,00	0,12	0,17	0,12	0,13	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07
6. Рівень забезпеченості умов для розвитку дошкільнят (за оц. батьків)	0,00	0,11	0,15	0,13	0,13	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>0,00</b>	<b>0,72</b>	<b>0,89</b>	<b>0,84</b>	<b>0,86</b>	<b>0,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,41</b>

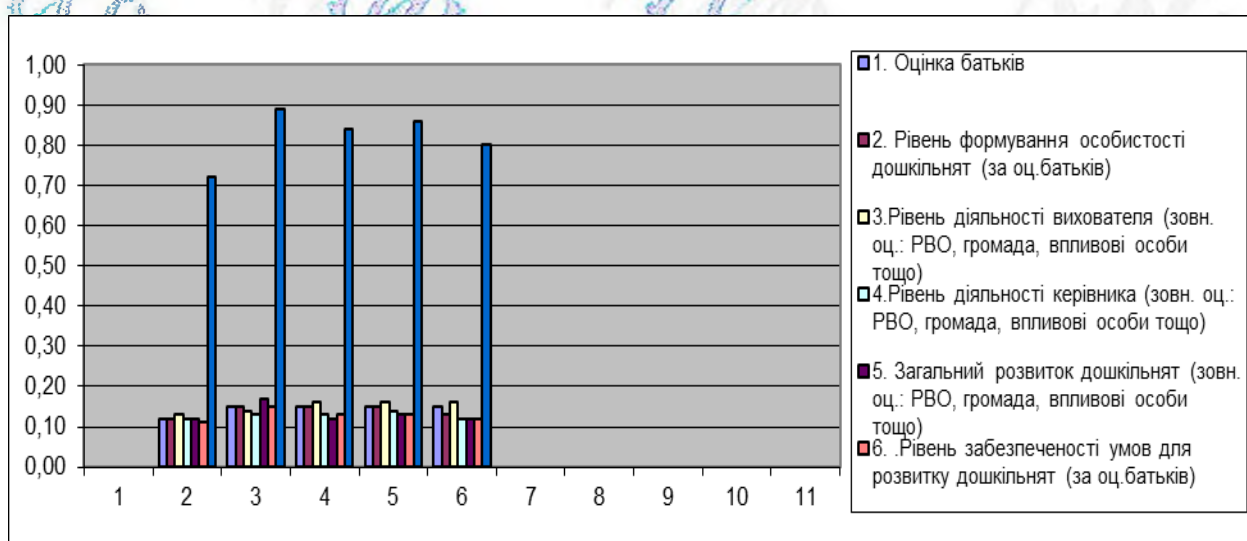


Рис. К.1

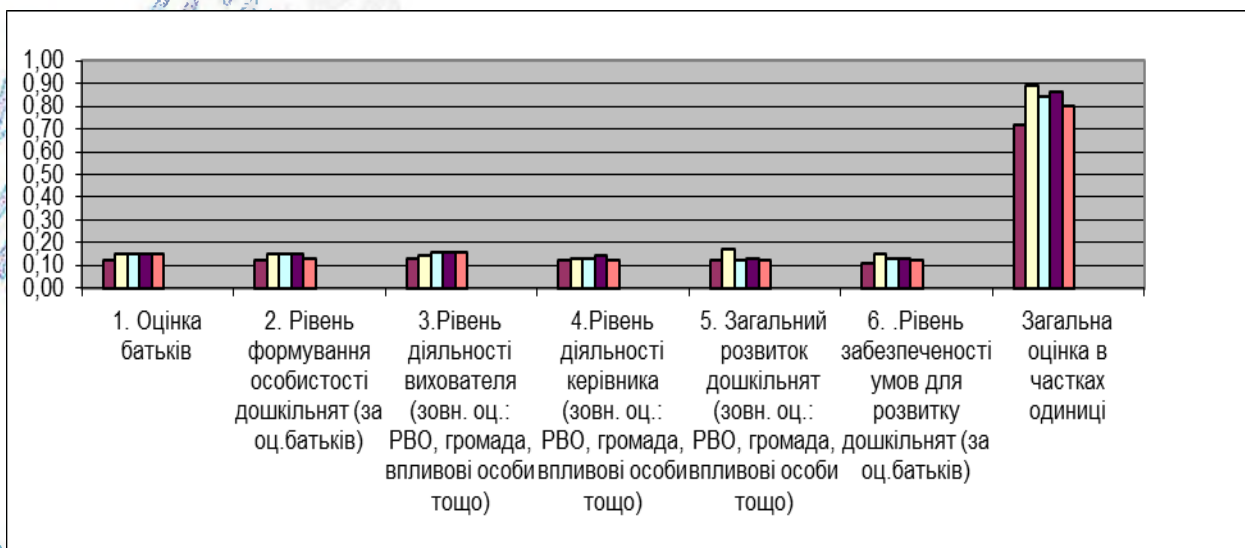


Рис. К.2

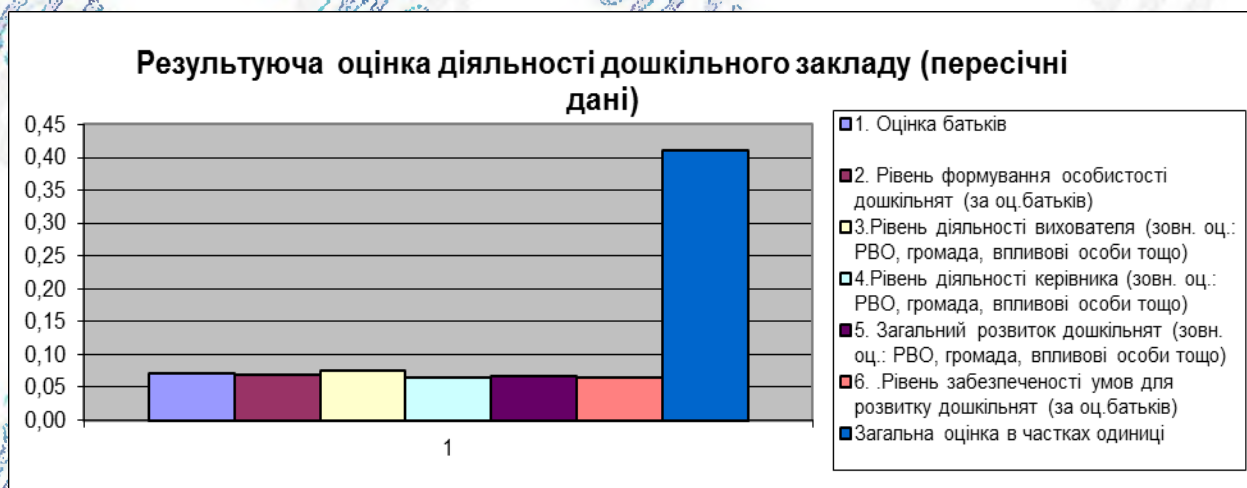


Рис. К.3



## Додаток Л

## Модель оцінки рівня творчого розвитку особистості

(за роботами Г. Єльнікової, О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка, В. Олійника)

Фактори творчості	Вагомість факторів	Критерії	Ступінь проявлення критерію	Часткова оцінка фактору
1. Мотиваційно-творча активність	0,30	1. Допитливість	0,75	0,23
		2. Прагнення до лідерства	0,75	
		3. Прагнення до успіху	0,75	
2. Інтелектуально-логічні здібності	0,25	4. Уміння аналізувати	0,7	0,20
		5. Уміння порівнювати	0,8	
		6. Уміння виділяти головне	0,8	
		7. Здатність описувати явища, процеси	0,8	
3. Інтелектуально-евристичні здібності	0,20	8. Здатність доводити свої судження	0,8	0,15
		9. Здатність пропонувати нові ідеї	0,75	
		10. Здатність переносити знання й уміння в нові ситуації	0,75	
		11. Незалежність суджень	0,75	
		12. Критичність мислення	0,75	
4. Здатність до самоорганізації	0,15	13. Здатність до фантазії й асоціацій	0,75	0,11
		14. Здатність ставити мету	0,75	
		15. Здатність планувати свою діяльність	0,7	
		16. Здатність раціонально використовувати час	0,7	
		17. Стараність	0,9	
5. Комунікативні здібності	0,10	18. Наявність об'єктивної самооцінки	0,75	0,08
		19. Наявність тягіння до спілкування	0,75	

Фактори творчості	Вагомість факторів	Критерії	Ступінь проявлення критерію	Часткова оцінка фактору
		20. Здатність акумулювати та відтворювати позитивний досвід інших	0,75	
		21. Здатність акумулювати та творчо використовувати позитивний досвід інших	0,75	
		22. Здатність до співпраці	0,75	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00			0,76

### Узагальнені результати рівня творчого розвитку особистості

фактор – Ф	часткова оцінка факторів								
	1	ДНЗ № 80	ДНЗ Первомайський	ДНЗ Комсомольський	ДНЗ Красноград	ДНЗ Ізюм	7	8	9
1. Мотиваційно-творча активність	0,00	0,23	0,25	0,15	0,26	0,22			
2. Інтелектуально-логічні здібності	0,00	0,19	0,18	0,15	0,20	0,18			
3. Інтелектуально-евристичні здібності	0,00	0,15	0,17	0,19	0,17	0,18			
4. Здатність до самоорганізації	0,00	0,11	0,12	0,13	0,13	0,12			
5. Комунікативні здібності	0,00	0,08	0,12	0,15	0,09	0,12			
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	0,00	0,76	0,84	0,77	0,85	0,82	0,00	0,00	0,00



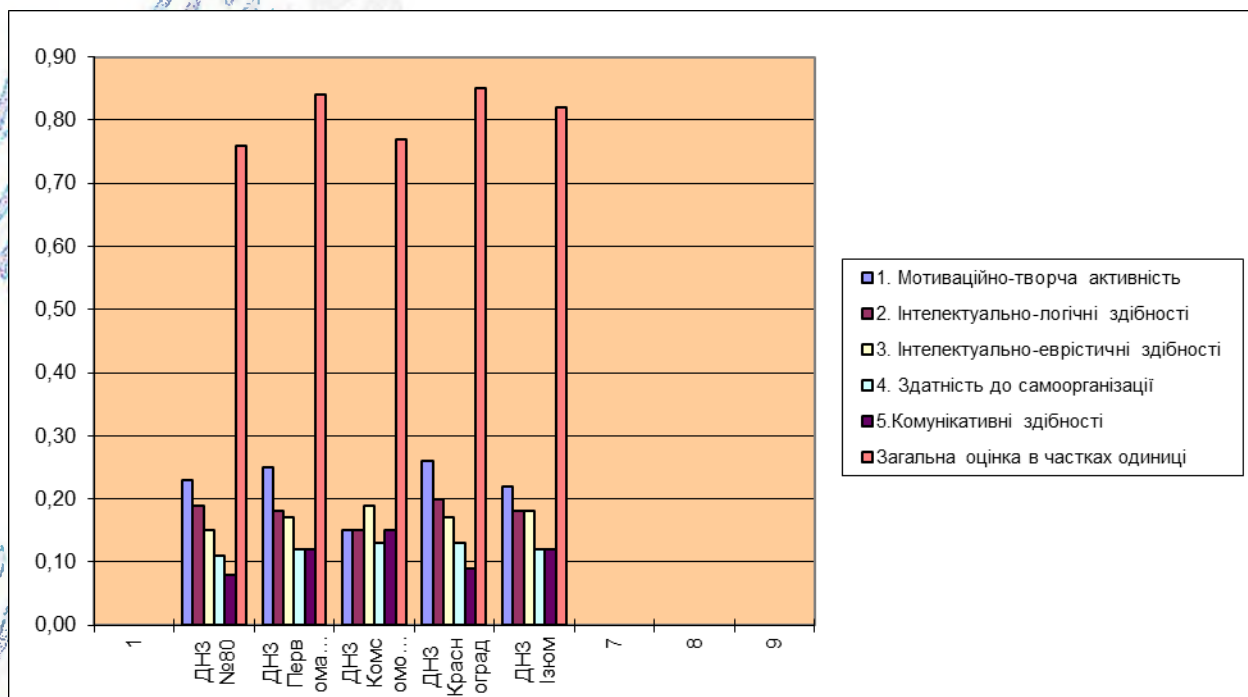


Рис. Л.1

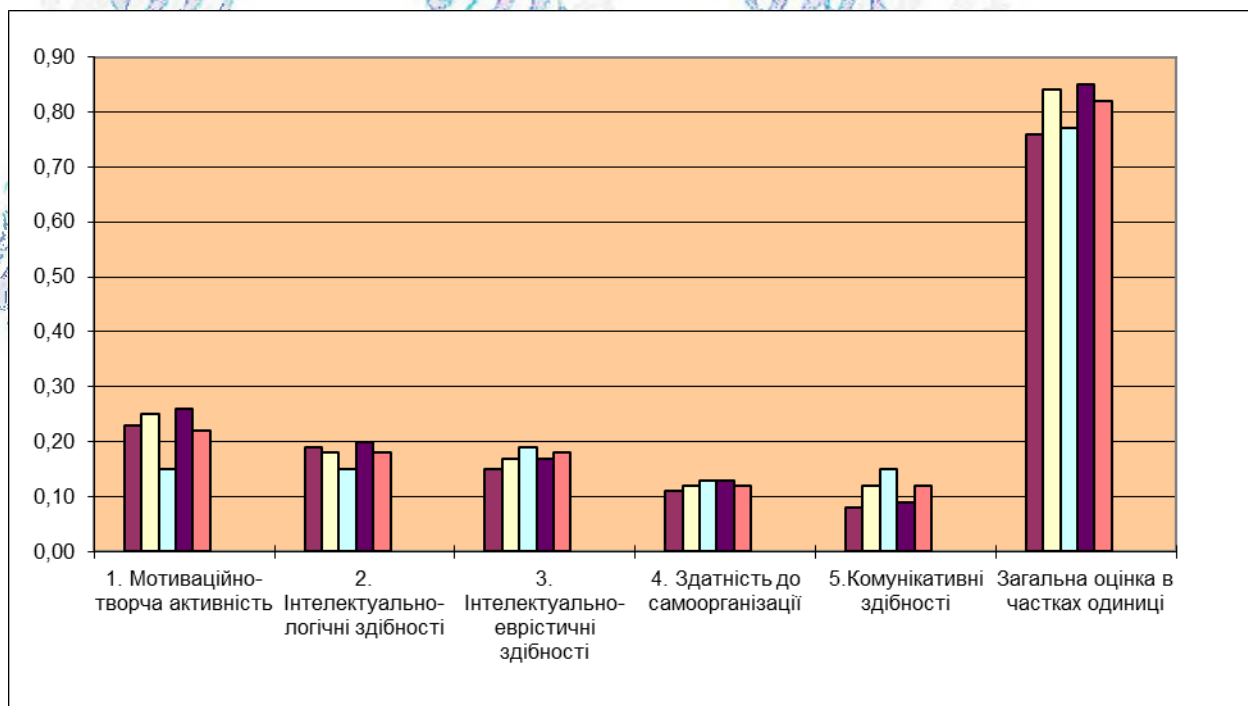


Рис. Л.2

## Додаток М

**Модель оцінки рівня морального розвитку особистості  
(за роботами Г. Єльнікової, О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка, В. Олійника)**

Фактори творчості	Вагомість факторів	Критерії	Ступінь проявлення критерію	Часткова оцінка фактору
1. Доброта	0,30	1. Людяність	0,9	0,27
		2. Співчуття	0,9	
		3. Щире бажання надати допомогу	0,9	
2. Правдивість	0,25	4. Здатність завжди зізнаватися у своїх помилках	0,95	0,24
		5. Здатність не брати без дозволу чужих речей	0,95	
		6. Уміння відкрито висловлювати свою думку	0,95	
3. Культура спілкування	0,20	7. Ввічливість	0,8	0,17
		8. Тактовність	0,8	
		9. Чемність	0,85	
		10. Здатність знаходити спільну мову з іншими дітьми	0,85	
4. Працьовитість, свідомість	0,15	11. Готовність до виконання будь-якого завдання	0,85	0,13
		12. Уміння свідомо виконувати доручення	0,8	
		13. Здатність до сумлінної праці	0,85	
		14. Здатність до збереження сил і часу в процесі роботи (раціональність праці)	0,89	
		15. Свідоме коригування дій у процесі виконання завдання	0,89	
5. Відповідальність та надійність	0,10	16. Здатність завжди тримати слово	0,85	0,09
		17. Здатність ніколи не підводити друзів	0,85	
		18. Здатність відповідати за свої вчинки	0,85	
		19. Здатність виконувати роботу «за двох» для досягнення поставленої мети	0,85	
Загальна оцінка в частках одиниці	1,00			0,89



## Узагальнені результати морального розвитку особистості

фактор – Ф	1	ДНЗ № 80	ДНЗ Первомайський	ДНЗ Комсомольський	ДНЗ Красноград	ДНЗ Ізюм	7	8	9
1. Доброта	0,00	0,28	0,28	0,15	0,17	0,19			
2. Правдивість	0,00	0,21	0,21	0,15	0,21	0,18			
3. Культура спілкування	0,00	0,18	0,18	0,19	0,18	0,14			
4. Працьовитість, свідомість	0,00	0,13	0,13	0,13	0,18	0,13			
5. Відповідальність та надійність	0,00	0,09	0,09	0,15	0,13	0,13			
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>0,00</b>	<b>0,89</b>	<b>0,89</b>	<b>0,77</b>	<b>0,87</b>	<b>0,77</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

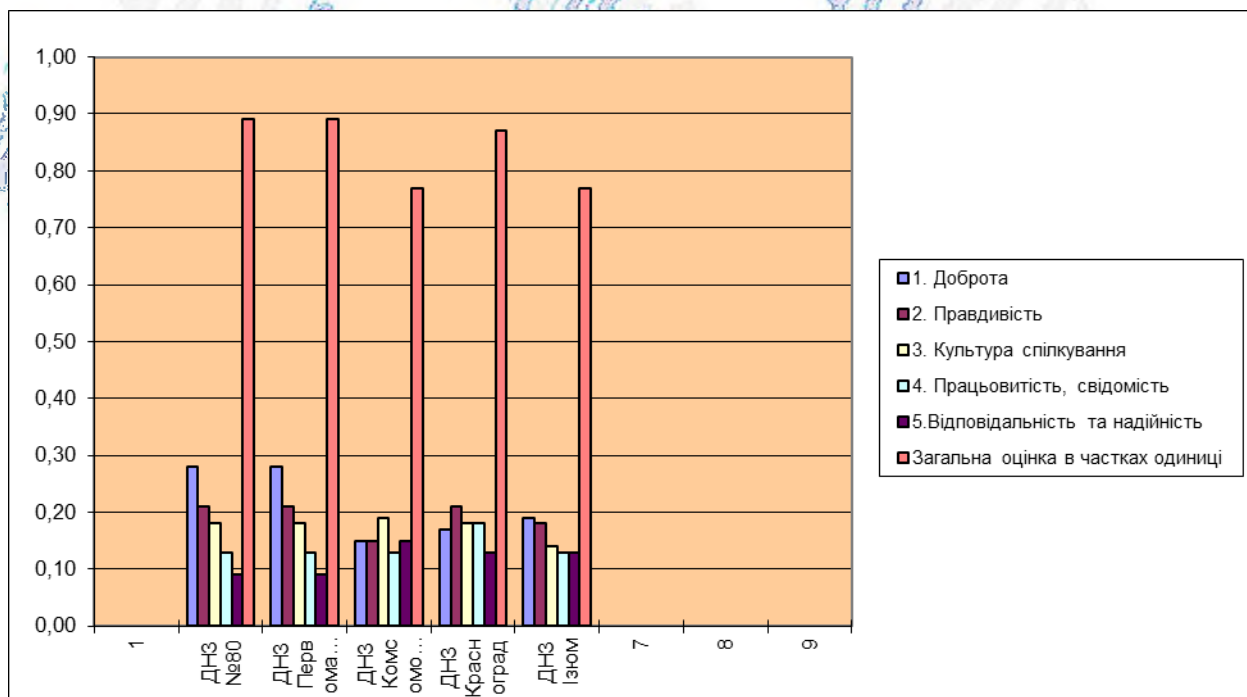


Рис. М.1

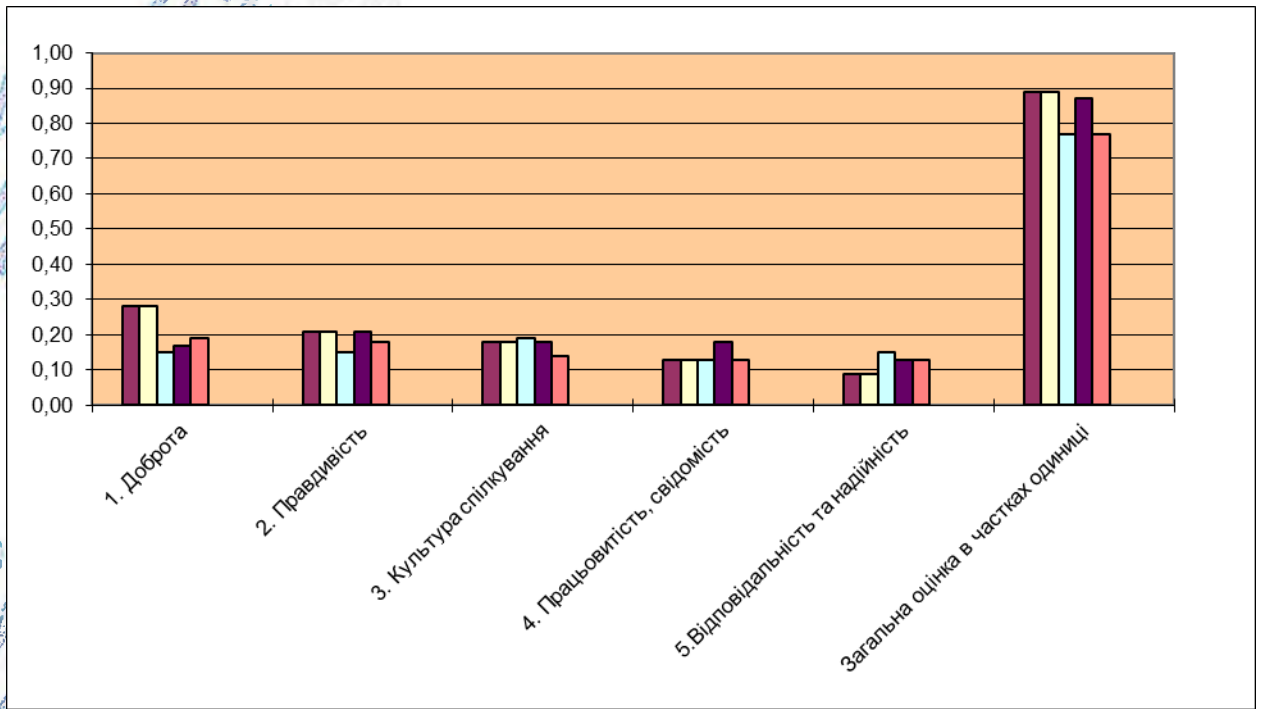


Рис. М.2



## Додаток Н

### Узагальнені параметри ДНЗ

параметри – Р	часткова оцінка параметрів								
	ДНЗ № 80	Ізюм. ДНЗ	Комсомол. ДНЗ	Красноград. ДНЗ	Первомайсь. ДНЗ	6	7	8	9
1. Умови діяльності дошкільного навчального закладу	0,34	0,35	0,36	0,35	0,36	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Результативність діяльності дошкільного навчального закладу	0,47	0,42	0,44	0,43	0,43	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>0,81</b>	<b>0,77</b>	<b>0,80</b>	<b>0,78</b>	<b>0,79</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

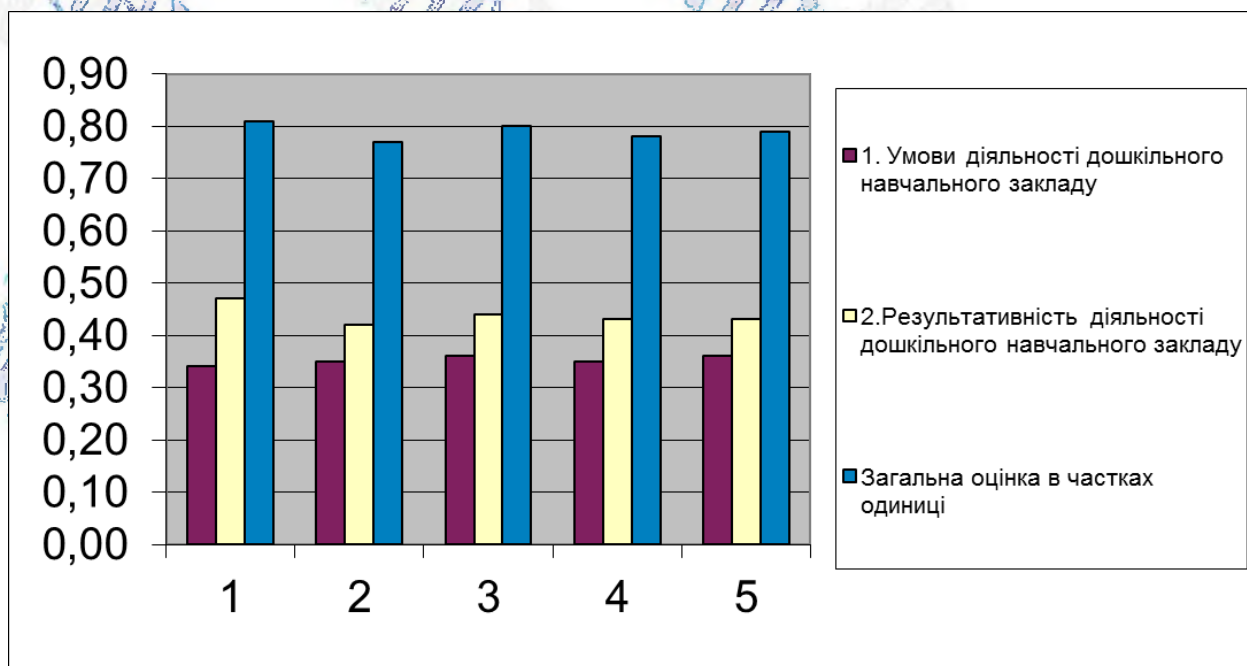


Рис. Н.1

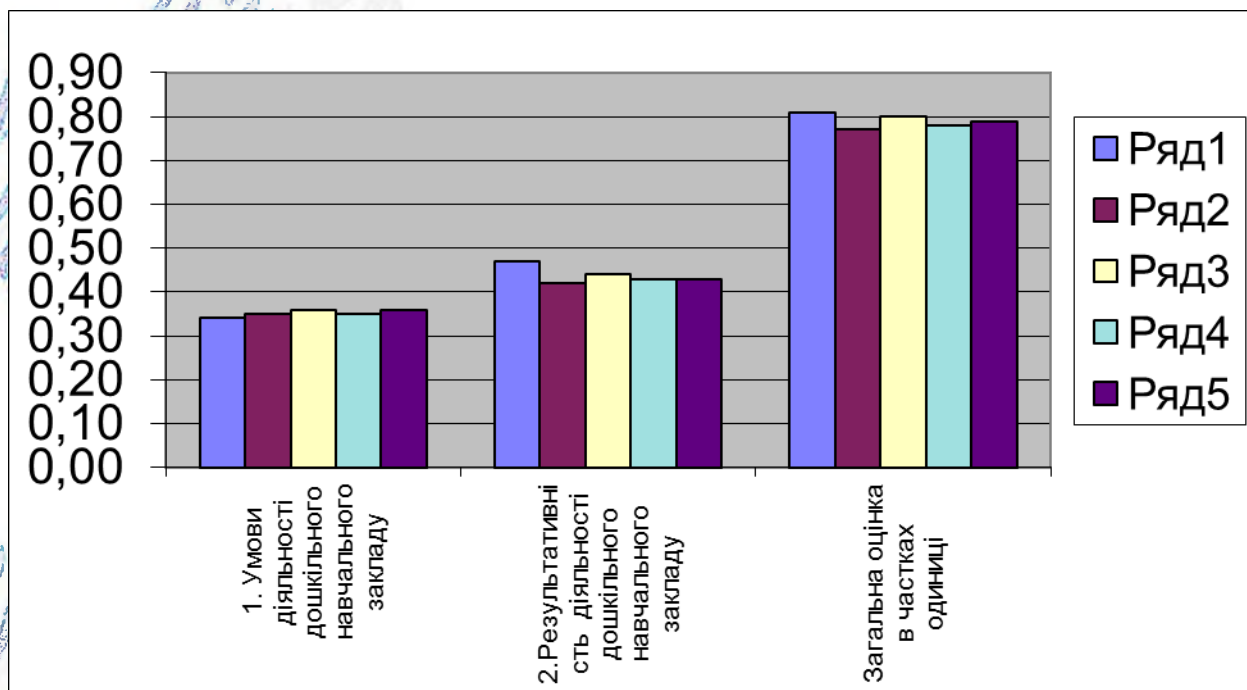


Рис. Н.2



**Додаток П**  
**Узагальнені показники факторів ДНЗ**

фактор – Ф	часткова оцінка факторів								
	ДНЗ № 80	Ізюм. ДНЗ	Комсомол. ДНЗ	Красноград. ДНЗ	Первомайс. ДНЗ	6	7	8	9
1. Організація системи управління	0,18	0,18	0,19	0,18	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Організація навчально-виховного процесу	0,25	0,26	0,27	0,27	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Стан роботи з педагогічними кадрами, підвищення їх кваліфікації	0,17	0,17	0,18	0,17	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Матеріально-технічне забезпечення навчального процесу	0,13	0,12	0,13	0,13	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Робота у системі «Дитячий садочок – сім'я – соціальне середовище»	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Соціальний захист, адаптація, збереження та зміцнення здоров'я дітей та педагогічних працівників	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Стан розвитку особистості дитини дошкільного віку	0,24	0,23	0,23	0,22	0,23	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Оцінка діяльності дошкільного навчального закладу (з боку батьків, громадськості)	0,38	0,34	0,36	0,35	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Оцінка діяльності дошкільного навчального закладу (з боку керівника, вихователів)	0,15	0,13	0,14	0,14	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>0,86</b>	<b>0,87</b>	<b>0,90</b>	<b>0,88</b>	<b>0,89</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

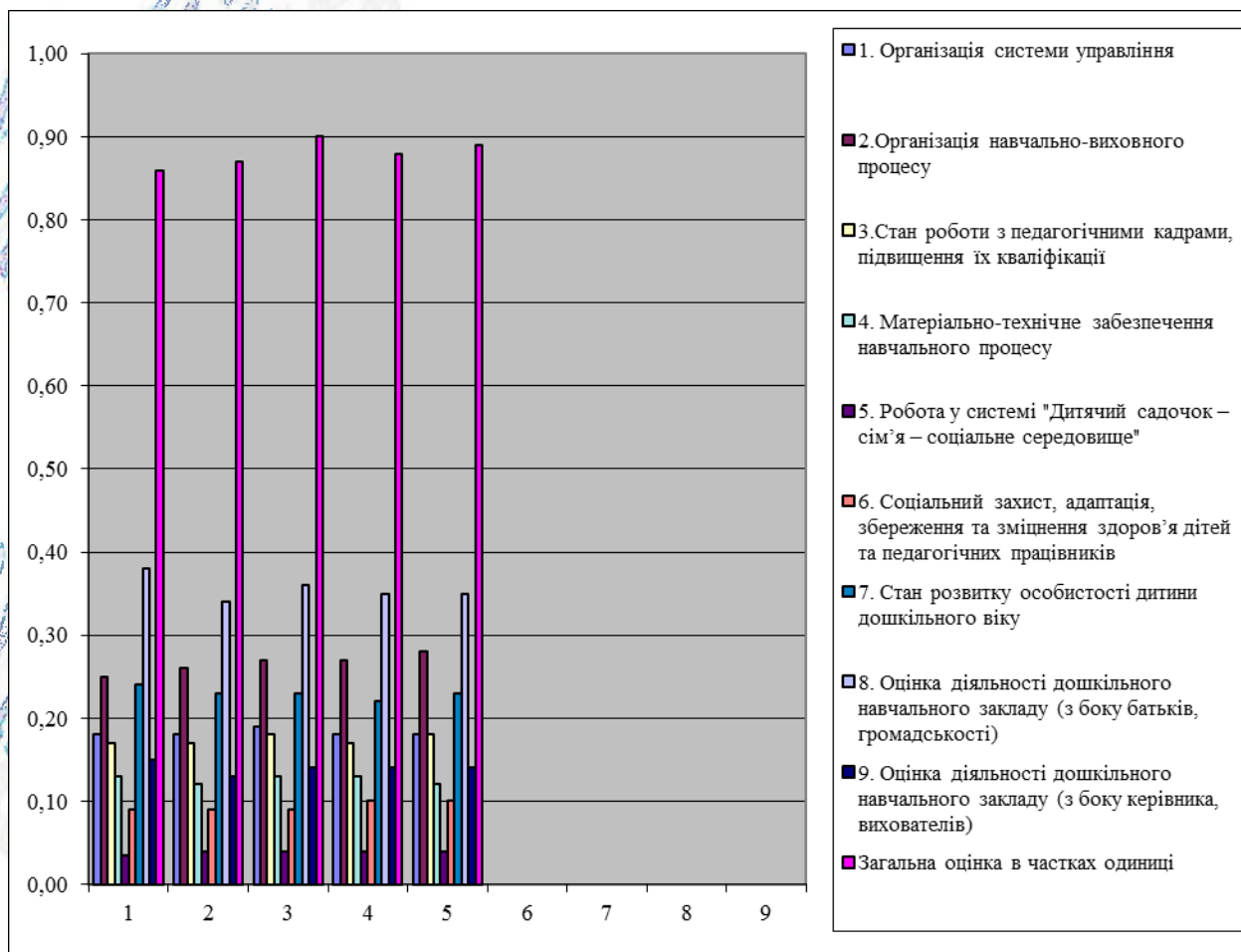


Рис. П.1

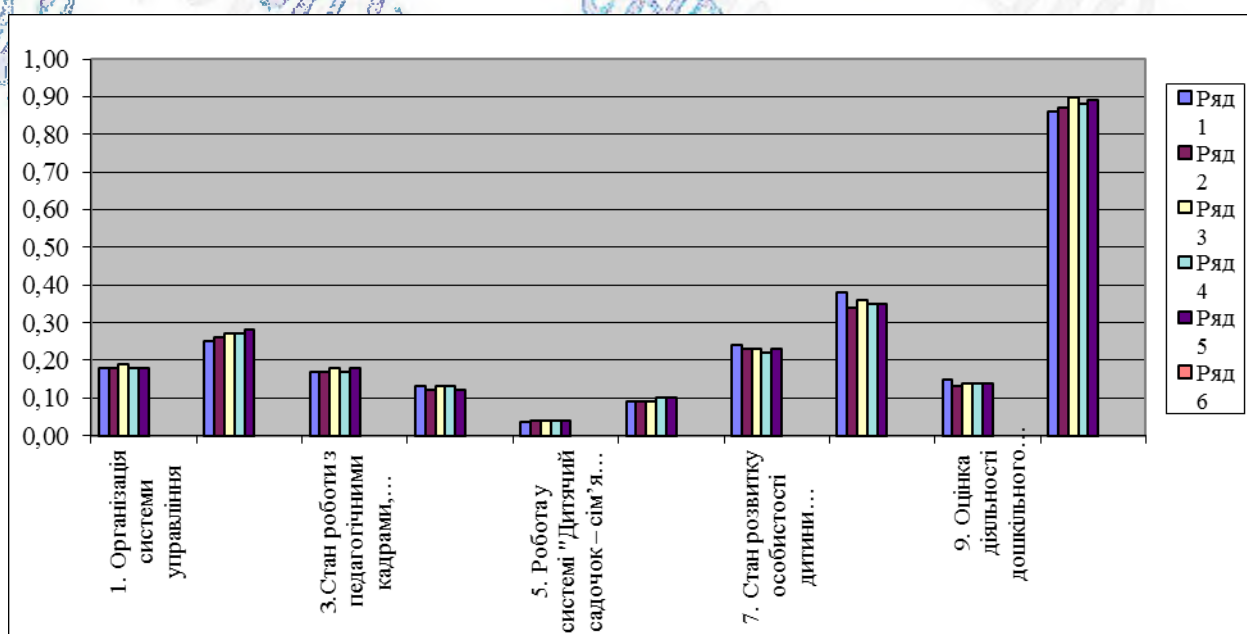


Рис. П.2