

Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя

А. М. Аніщук

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

*Навчальний посібник
для магістрів спеціальності
012 Дошкільна освіта*

Ніжин
2020

УДК 373.2:37.091(075.8)
А67

Рекомендовано Вченою радою
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
(НДУ ім. М. Гоголя)
Протокол № 9 від 30.01.2020 р.

Рецензенти:

Кононко О. Л. – професор, завідувачка кафедри дошкільної освіти НДУ ім. М. Гоголя, доктор психологічних наук;

Новгородська Ю. Г. – доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту НДУ ім. М. Гоголя, кандидат педагогічних наук

Аніщук А. М.

А67 **Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти: навчальний посібник для магістрів спеціальності 012 Дошкільна освіта.** Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2020. 319 с.

Навчальний посібник містить комплекс матеріалів, структурованих відповідно до навчальної програми даної дисципліни. Розглядаються теоретико-методичні засади управління освітою дітей дошкільного віку. Розкриваються зміст та особливості реалізації організації, планування, координації та контролю як функцій управління.

Матеріали посібника сприяють формуванню професійних компетентностей майбутніх управлінців закладу дошкільної освіти, цілісного погляду на проблеми навчальної дисципліни та розвитку достатнього рівня узагальнення матеріалів.

УДК 373.2:37.091(075.8)

© А. М. Аніщук, 2020

© НДУ ім. М. Гоголя, 2020

ЗМІСТ

Передмова	5
Розділ I. Теоретичні основи управління в системі дошкільної освіти	7
Тема 1. Управління як сфера діяльності	7
Тема 2. Соціально-психологічні аспекти взаємодії керівника з іншими людьми.....	26
Тема 3. Стилi управлінського керівництва.....	39
Тема 4. Соціально-психологічний мікроклімат у трудовому колективі.....	51
<i>Питання для самоперевірки</i>	63
Розділ II. Організаційно-правові засади функціонування закладів дошкільної освіти	64
Тема 1. Заклад дошкільної освіти як педагогічна система і об'єкт управління.....	64
Тема 2. Нормативно-організаційні засади діяльності закладу дошкільної освіти.....	72
Тема 3. Фінансово-господарський механізм діяльності закладу дошкільної освіти.....	88
Тема 4. Правове регулювання трудових взаємин в закладі дошкільної освіти.....	100
<i>Питання для самоперевірки</i>	112
Розділ III. Управлінська діяльність керівника закладу дошкільної освіти	114
Тема 1. Управління освітнім процесом закладу дошкільної освіти... ..	114
Тема 2. Робота керівника закладу дошкільної освіти з кадрами.....	130
Тема 3. Керівництво методичною роботою в закладі дошкільної освіти	144
Тема 4. Організація харчування та медичного обслуговування дітей в закладі дошкільної освіти.....	170
Тема 5. Створення безпечних умов для навчання, виховання та охорона праці в закладі дошкільної освіти	185
Тема 6. Управління педагогічною взаємодією закладу дошкільної освіти і батьків	197
<i>Питання для самоперевірки</i>	210

Розділ IV. Управління системою дошкільної освіти в місті (районі, області)	212
Тема 1. Діяльність спеціаліста з питань дошкільної освіти міського (районного) управління освіти	212
Тема 2. Державний контроль за діяльністю закладів дошкільної освіти	222
Тема 3. Управління інноваційною діяльністю в системі дошкільної освіти	232
Тема 4. Вивчення передового педагогічного досвіду	243
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>255</i>
Тезаурус	257
Бібліографічний покажчик.....	264
Додатки	272

ПЕРЕДМОВА

На сучасному етапі розвитку суспільства відбуваються докорінні зміни реформування і модернізації системи освіти. Освіта відіграє провідну роль у становленні України як європейської держави. Новий зміст освіти має відповідати сучасним життєвим реаліям та існуючим вимогам. Першою сходинкою, на якій дитина залучається до організованого навчання, є дошкілля, що сьогодні в державі визнано висхідною, початковою ланкою загальної безперервної освіти. Сучасні вимоги до дошкільної освіти потребують високої професійної компетентності всіх учасників освітнього процесу і керівників закладів дошкільної освіти (ЗДО), зокрема.

Оновлення змісту дошкільної освіти в першу чергу залежить від керівника-професіонала, який би зміг впевнено і цілеспрямовано впроваджувати інновації в управлінні закладами дошкільної освіти, організувати освітній процес з урахуванням основних завдань: створення належних умов для отримання дітьми дошкільної освіти; забезпечення дієвості особистісно орієнтованої освітньої системи; реалізація принципів демократизації, гуманізації та індивідуалізації, інтегративності педагогічного процесу в закладі дошкільної освіти.

Перетворення та розвиток системи дошкільної освіти в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно здійснюється управління всіма її ланками. Реалізація нових підходів до освітнього процесу в закладах дошкільної освіти має розпочинатися зі змін в управлінській діяльності. І саме наукове обґрунтування та впровадження інноваційних моделей управління є одним із шляхів адміністративної реформи в освіті.

Директор закладу дошкільної освіти стає ключовою фігурою в здійсненні управлінської діяльності. І як зазначає Р.Шаповал, його кваліфікацію визначають чотири основні чинники: вміння ставити актуальні, теоретично обґрунтовані та практично значущі цілі; вміння здійснювати тактичне планування діяльності всіх учасників освітнього процесу, зокрема й своєї; вміння за допомогою ефективних засобів обирати й реалізувати поставлені цілі та коригувати раніше визначену тактику, співвідносячи її з реальними умовами [110].

Питання готовності майбутнього керівника до управлінської діяльності у закладах дошкільної освіти і передбачає вивчення навчальної дисципліни "Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти", програмові вимоги якої і розкриті у даному посібнику.

Мета посібника ознайомити студентів-магістрантів дошкільних відділень вищих навчальних закладів з особливостями управлінської діяльності в системі дошкільної освіти, сприяти підготовці студентів до

семінарських, лабораторних занять та виконання самостійної роботи при вивченні навчальної дисципліни "Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти".

Теоретичні матеріали посібника сприяють набуттю магістрантами інтегральних, загальних та спеціальних компетентностей щодо здійснення інноваційної управлінської, моніторингової, адміністративної, фінансово-економічної, соціальної, психологічної діяльності у закладах дошкільної освіти.

Відповідно до визначених потреб магістрів навчальний посібник містить:

- теоретичний матеріал за змістом навчальної програми;
- рекомендовану літературу щодо вивчення кожної теми;
- тематику питань для перевірки знань магістрів;
- тезаурус;
- загальний список використаних джерел;
- додатки.

Навчальний посібник базується на програмі навчальної дисципліни "Управлінська діяльність в системі дошкільної освіти".

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Тема 1. Управління як сфера діяльності

План

1. Сутність поняття "управління", "менеджмент", "керівництво"; "лідерство" та "керівництво". Об'єкт і суб'єкт управління.
2. Функції, закономірності та принципи управління.
3. Управління як процес. Циклічний характер управління.
4. Система управління.
5. Методи управління.

Література

1. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навч. посіб. Київ, 1997. 112 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. Київ: Либідь, 2004. 424 с.
3. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів спеціальності "Державне управління". Київ: Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.
4. Окорський В. П. Основи менеджменту: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2009. 400 с.
5. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.

1. Сутність поняття "управління", "менеджмент", "керівництво". Об'єкт і суб'єкт управління

Слово "управління" відповідає латинському "*administration*", що в перекладі означає "діяльність під чийось керівництвом, служба в підпорядкуванні". Це найбільш загальне поняття, що поширюється на безліч процесів, явищ, об'єктів (державні, суспільні, господарські, технічні системи). Суть поняття "управління" визначається по-різному.

Найчастіше терміном "управління" визначають:

- цілеспрямований вплив на об'єкт із метою змінити його стан чи поведінку у зв'язку зі змінами обставин;
- особливий вид діяльності, що не тільки зводиться до досягнення цілей системи, організації, а й являє собою спосіб підтримки цілісності будь-якої складної соціальної системи, її оптимального функціонування і розвитку;

- відносини, зміст яких визначається характером власності;
- самостійну науку.

У різних визначеннях підкреслюється значення того чи іншого аспекту управлінської діяльності:

- *управління* - це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи чи організації з метою досягнення максимальних результатів;
- взаємодія між керівником і підлеглим йому персоналом (підкреслюється необхідність об'єднання зусиль для досягнення визначених результатів);
- особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу працівників.

Розрізняють *два основних види управління*:

- управління за допомогою примусу, без необхідного взаєморозуміння, згоди і співчуття виконавців;
- управління на основі загальної згоди.

Застосування терміна "*управління*" правомірно щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності. Але якщо мова йде про зміст, форми і методи управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт управління в умовах ринкової економіки, то тут застосовується термін *менеджмент*.

Термін "менеджмент" з'явився наприкінці XIX ст., коли Дж.Вартон (США) у 1881 р. прочитав перший систематичний курс з цього предмету. Слід зазначити: спочатку слово "менеджмент" означало в англійській мові "уміння об'їжджати коней".

У *широкому* розумінні *менеджмент* - це наука про теорію управління виробництвом, що орієнтована, по-перше, на людину як на основне джерело підвищення продуктивності праці, а по-друге - на реалізацію об'єктивних економічних законів і узгодження економічних інтересів.

У *вузькому* розумінні *менеджмент* - це процес, спрямований на ефективне використання ресурсів для досягнення організаційних цілей в умовах, які постійно змінюються.

Керівництво - це управління людьми. Ця діяльність включає забезпечення співробітництва між працівниками організації, кадрову політику, навчання, інформування, мотивацію працівників. Поняття "*керівництво*" застосовується, як правило, для характеристики уміння того чи іншого керівника впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою вирішення виробничих задач.

Відомо, що терміни "*менеджер*" і "*керівник*" досить поширені як синоніми і вживаються стосовно широкої категорії працівників:

- керівників у їхніх відносинах з підлеглими;
- адміністраторів будь-якого рівня управління, які організують роботу у рамках окремих підрозділів;

- керівників підприємств чи їхніх підрозділів;
- керівників ринкової орієнтації.

Насправді термін "*керівник*" вживається стосовно осіб, які представляють установу чи підприємство, направляють діяльність і керують іншими людьми в їхній загальній діяльності в досягненні визначених цілей.

Керівник - це особа, яка наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і здійснювати організацію їхнього виконання.

Термін "*менеджер*" застосовується до фахівців відповідної кваліфікації, найнятих на роботу в якості керівників.

Менеджер - це керівник, який володіє визначеною сукупністю професійних знань і практичних навичок, набутих під час навчання і роботи.

Таким чином, основна відмінність між цими поняттями полягає в тому, що *керівники* - це особи, призначені чи обрані на керівні посади або займають їх за власним бажанням (власники підприємств). Вони можуть мати будь-яку освіту, наприклад: інженер, економіст, фінансист, агроном, учитель. А *менеджер* - це професіонал, що в обов'язковому порядку займає офіційну посаду і має спеціальну управлінську освіту.

З поняттям "*керівник*" тісно пов'язане поняття "*лідер*".

Лідер (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній.

Керівник здійснює регуляцію офіційних стосунків, а *лідер* – регуляцію міжособистісних стосунків у групі. *Лідер* – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні групових цілей.

Формальний лідер призначається або вибирається, набуваючи таким чином офіційного статусу керівника.

Неформальний лідер – це член групи, який найбільш повно у своїй поведінці відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

Типи лідерства розрізняють:

- **за способом організації змісту діяльності колективу:**

а) *лідер-програміст* – спроможний створити способи колективної діяльності і надихає колектив на її виконання;

б) *лідер-виконавець* – організовує виконання вже створеної (опрацьованої) програми;

в) *універсальний лідер* – уособлює в собі програміста і виконавця;

- **за характером діяльності**

а) *лідер діяльний* – який постійно демонструє свої здібності;

б) *лідер ситуативний* – який виявляє себе лише в певних ситуаціях.

Отже, діяльність лідера і керівника має багато спільних рис, однакових проблем: стимулювання групи, націлення її на вирішення певних задач. Однак *лідерство* – це чисто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи. *Керівництво* у більшості є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування.

В методологічному плані окремого розгляду вимагає проблема співвідношення понять "*управління*" і "*керівництво*".

"*Управління*" виступає більш широким поняттям, що означає спрямований вплив на систему або окремі процеси, що відбуваються в ній, з метою зміни її стану або додання їй нових властивостей і якостей.

"*Керівництво*" - окремий вид управління. Його основні відмінності в тому, що *керівництво*:

- обмежується дією на людей і їх спільноти;
- передбачає взаємодію керівника з підлеглими;
- покликане викликати чиюсь діяльність відповідно намірам керівника.

Отже, *керівництво* – це довільний (цілеспрямований) вплив на підлеглих людей і їх спільноти, який приводить до їхньої усвідомленої і активної поведінки і діяльності, відповідно намірам керівника. Тому "*керівництво*" можна назвати "*управлінням*", але не всяке "*управління*" є "*керівництво*".

Семантичний аналіз цих та інших визначень, показує, що їх головними компонентами є: *суб'єкт* – керуюча система; *об'єкт* – керована підсистема.

Управління персоналом забезпечується взаємодією *керуючої* та *керованої* системи.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є:

- набір і збереження персоналу,
- його професійне навчання і розвиток,

- оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Управління реалізується через діяльність *суб'єктів управління*. Велику частину змісту цієї діяльності становлять набуття, аналіз інформації, розробка управлінських рішень, що не передбачає прямих впливів на *керовану підсистему*.

Таким чином, аналіз сутності поняття "*управління*" через такий засіб взаємозв'язку, як *вплив*, є певною мірою доцільним, але не охоплює всіх особливостей цього явища.

2. Функції, закономірності та принципи управління

У сучасній науці поширені різні визначення щодо поняття "*функції управління*", зокрема, В. Афанасьєв вважає, що *функції управління* – це операції, дії суб'єкта управління, які відповідають послідовній зміні стадій управлінського циклу, а сукупність цих функцій становить зміст процесу управління [3]. В.Пікельна під *функціями управління* розуміє особливий вид управлінської діяльності, що передбачає певний розподіл праці та спеціалізацію у сфері управління. Зміст управління розкривається на основі виконання певних функцій управління, які включають: *предмет діяльності; способи діяльності; стосунки під час управлінської діяльності; результати управлінської діяльності* [77].

Виділяють такі *функції управління*: за належністю до сфер діяльності – *спеціальні*, а за етапами управління – *загальні*. *Загальні* функції управління властиві будь-якому об'єкту управління, а *спеціальні* – це посадові функціональні обов'язки педагогічних працівників (директора, його заступників, педагога-організатора, методиста та ін.).

На початку ХХ ст. А. Файоль виділив основні функції управління:

- *передбачення,*
- *планування,*
- *організація,*
- *контроль,*
- *координація.*

В. Маслов виділяє такі функції:

- *суспільно-політичну,*
- *культурно-освітню,*
- *керівництво вихованням,*
- *управління процесом навчання,*
- *адміністративну,*
- *господарсько-фінансову,*
- *викладацьку.*

Ю. Конаржевський пропонує такий перелік функцій управління:

- *планування,*
- *організація,*

- регулювання,
- коригування,
- облік та контроль,
- педагогічний аналіз.

Багато дослідників, крім цих функцій, виділяють *регулювання*.

Схожою є думка В.Пікельної, яка виділяє такі **загальні функції управління**: планування, організація, координування, контроль, регулювання, облік, аналіз.

Планування передбачає визначення завдань, над розв'язанням яких працюватиме педагогічний колектив закладу дошкільної освіти. Від вміння правильно спланувати роботу значною мірою залежить ефективність освітнього процесу.

Для того, щоб план виконувався, його треба чітко *організувати*: вказати дату проведення запланованих заходів, організаторів або відповідальних за їх проведення. У процесі виконання плану роботи потрібно *координувати* діяльність педагогів, тобто узгоджувати їх дії, встановлювати взаємозв'язок між частинами системи. Встановленню відповідності управлінського процесу певним нормам, інструкціям сприяє *контроль*. Проте в процесі контролю не тільки констатують певні факти, але й виявляють причини недоліків і розробляють заходи з метою їх усунення. Контроль дає можливість забезпечити зворотний зв'язок.

Регулювання сприяє усуненню диспропорцій, які можуть виникнути в ході роботи, дає можливість вчасно враховувати і зосереджувати основні сили. Цьому значною мірою сприяє оперативне розпорядження керівника закладу, використання матеріального й морального стимулювання.

Важливою функцією управління є *облік*, який дає можливість бачити ефективність вжитих заходів, дати кількісну і якісну оцінку результатів освітнього процесу.

Педагогічний аналіз, який проводиться на основі якісної оцінки освітнього процесу, вивчення тенденцій розвитку, сприяє виробленню рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління закладом дошкільної освіти.

Таким чином, *функції управління* – це види діяльності, які чітко відокремлюються як за ознакою часу їх здійснення, так і за управлінськими завданнями. В межах управлінського циклу мають бути органічно пов'язані. Саме такий їх зв'язок є важливою умовою ефективності системи управління.

У зв'язку з тим, що кожна функція – це необхідний вид управлінської діяльності, без якого не можуть реалізуватися цілі управління, вони базуються на відповідних *закономірностях*. А кожній *закономірності* відповідають *принципи* управління освітнім закладом.

Під *закономірностями управлінської діяльності* В.Бондарь розуміє стійку залежність, зв'язок між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, а також зв'язок і залежність між компонентами процесу управління і освітніми процесами [5].

Однією з найважливіших умов здійснення управління освітнім закладом є його *планомірність*. Реалізація цієї закономірності припускає, що у всіх управлінських циклах ставляться прогностичні, конкретні *цілі*, які виконуються за плановий період, враховують особливості освітнього закладу; визначають шляхи їх здійснення, зміст, терміни, форми майбутньої діяльності.

Таким чином, управління ефективне, якщо здійснюється на основі науково обґрунтованого плану роботи.

Цій закономірності відповідає *принцип планомірності управління навчальним закладом*.

Проте від управління закладом освіти вирішальною мірою залежить, наскільки повно використовуються умови, в яких працює освітній заклад. Якщо управління не в повному обсязі виконує свої функції, то в даному закладі може скластися ситуація, коли сучасні досягнення психолого-педагогічної науки не використовуються в освітньому процесі; освітні програми не виконуються й діти не отримують можливого в цих умовах рівня освіти.

Отже, управління ефективне, якщо воно забезпечує максимально можливий рівень реалізації умов, які забезпечуються державою для функціонування освітнього закладу.

Цій закономірності відповідає *принцип єдності державних і внутрішніх механізмів управління*.

Нерідко трапляються випадки, коли керуюча підсистема висуває перед колективом певні цілі, але реальна діяльність педагогів не відповідає поставленим цілям. Розбіжність цілей роботи й змісту освітнього процесу робить управління формальним.

Отже, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим вищий рівень взаємовизначення керуючої і керованої підсистем.

Цій закономірності відповідає *принцип взаємовизначення керуючої і керованої підсистем*.

Освітня установа є складною, системою, такою складністю і багатоплановістю вирізняється й управлінська діяльність. В основі цієї діяльності лежать положення прогностики, педагогіки, психології, теорії управління, юридичної науки, медицини, економічної теорії.

Отже, ефективність управління закладом освіти тим вища, чим повніше управлінська діяльність спирається на положення наук, що лежать у її основі.

Цій закономірності відповідає *принцип науковості управління освітнім закладом.*

У освітньому закладі може скластися ситуація, коли для вирішення поточних управлінських завдань не розроблені стандартні, технологічні процедури. Тоді на вирішення завдань витрачається багато сил і часу і, до того ж, виділені завдання вирішуються не в повному обсязі. Вся увага керівників зосереджується на поточних питаннях. Тому ставити й ефективно вирішувати завдання, пов'язані з розвитком наявної системи роботи, може тільки освітній заклад, який ефективно вирішує повсякденні управлінські завдання.

Водночас, якщо в освітньому закладі успішно вирішуються поточні завдання, він не може не ставити цільових завдань – стратегічних. Це пов'язано з тим, що заклад освіти є відкритою, динамічною системою, і якщо вона не буде реагувати на зміни в мікро- і макросередовищі, то це неминуче дестабілізує її роботу.

Таким чином, ефективність управління освітнім закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення об'єктивно необхідних оперативно-поточних і стратегічних завдань управління.

Цій закономірності відповідає *принцип оптимального співвідношення оперативно-поточного і цільового стратегічного управління.*

В управлінській практиці нерідко трапляється так, що діяльність керівника освітнього закладу зосереджується в одному випадку на створенні педагогічних умов, у другому – організаційних, у третьому – матеріально-фінансових тощо. Проте в жодній із цих ситуацій управління не може бути ефективним. Таким воно стає в тому разі, якщо, з одного боку, педагогічна система освітнього закладу будується на основі врахування досягнутого рівня інших груп умов, а з іншого – педагогічні умови визначають спрямованість розвитку інших груп умов у зв'язку з появою нових педагогічних завдань.

Отже, управління є ефективним, якщо забезпечуються єдність і цілісність усіх груп умов, необхідних для реалізації мети освітнього закладу.

Цій закономірності відповідає *принцип цілісності умов, необхідних для реалізації мети освітнього закладу.*

За своєю природою педагогічна діяльність є творчою. Реалізація закладеного в ній потенціалу залежить від особливостей педагогів.

Отже, ефективність управління освітнім закладом тим вища, чим повніше реалізується творчий потенціал педагогічної праці.

Цій закономірності відповідає *принцип спрямованості управління на реалізацію творчого потенціалу педагогічної праці.*

Професіоналізм управлінської діяльності може бути сформований тільки на основі професіоналізму особистості керівника, що припускає створення системи добору керівників та їх підготовки. Основою

формування професіоналізму особистості та діяльності керівника закладу освіти є уявлення про результати управлінської діяльності – умови, необхідні для реалізації мети освітнього закладу.

Отже, ефективність управлінської діяльності тим вища, чим вищий рівень професіоналізму особистості та діяльності керівників освітніх закладів.

Цій закономірності відповідає *принцип професіоналізму особистості та діяльності керівника освітнього закладу.*

У педагогічній діяльності, крім завдань, що потребують колективних зусиль, є індивідуальні педагогічні завдання. У здійсненні їх на перший план виходять механізми самоорганізації і саморегулювання. Але й у вирішенні завдань, що потребують колективних педагогічних зусиль, використання механізмів самоорганізації і саморегулювання – шлях більш ефективний, ніж пряма регламентація діяльності педагога.

Таким чином, ефективність управління навчальним закладом тим вища, чим оптимальніше співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання.

Цій закономірності відповідає *принцип оптимального співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів, самоорганізації і саморегулювання.*

Оскільки результати управлінської діяльності не завжди збігаються з поставленими цілями, то для зближення їх необхідна зворотна інформація від керованої підсистеми до керуючої підсистеми.

Таким чином, управління ефективно, якщо забезпечене достатньою інформацією про реалізацію прийнятих у тому або іншому управлінському циклі управлінських рішень.

Цій закономірності відповідає *принцип зворотнього зв'язку.*

Кожна з функцій управління є об'єктивно необхідним видом управлінської діяльності. Реалізація кожної наступної функції значною мірою залежить від того, наскільки повно реалізується попередня функція. Так, якщо в ході планування поставлено неконкретні цілі, то настільки ж неконкретною буде методична робота з підготовки педагогів до їх здійснення. У такій ситуації настільки ж неконкретними і формальними будуть контроль і регулювання керованого процесу.

Таким чином, управління ефективно, якщо забезпечується цілісність усіх функцій управління в кожному з управлінських циклів.

Цій закономірності відповідає *принцип цілісності функцій управління.*

Здійснення управління відповідно до вимог, що впливають із розроблених *закономірностей і принципів*, цілком залежить від управлінської діяльності керівників закладів освіти.

3. Управління як процес. Циклічний характер управління

К. Вілсон розглядає управління як послідовний процес, а діяльність суб'єкта управління - як рішення серії завдань. Зазначає, що основні фази управлінської діяльності постійно повторюються і утворюють цикл функцій управління.

Управлінський цикл це – повторювана сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу управління.

З погляду сучасної науки управління, *структура управлінського циклу* має наступний вигляд:

- формування мети;
- підготовка і прийняття рішення;
- організація виконання рішень (організація соціальної дії);
- аналіз результатів.

Основним управлінським циклом у освітніх закладах є *навчальний рік*. Саме на цей період часу складається *план роботи*, який є головним управлінським документом навчального закладу. Як правило, в закладах дошкільної освіти визначають 3–5 завдань роботи на рік. Хоча кожне з цих завдань реалізується в межах річного циклу, але фактично всі вони мають свої управлінські цикли.

В управлінській діяльності є й управлінські цикли, які не збігаються з циклами освітнього процесу. Так, у більшості освітніх закладів складають перспективні плани роботи на три чи п'ять років. Крім того, планується робота на місяць та тиждень. Таким чином, ці періоди часу також можна вважати циклами управління, які підпорядковані більшим циклам.

Всебічне розуміння сутності циклу управління неможливе без розгляду його взаємозв'язку з функціями управління. Це пов'язано з тим, що управлінський цикл є сукупністю таких, що взаємодіють, послідовно змінюють одна одну, підпорядкованих одній меті *функцій управління*, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань.

Управлінський цикл починається з визначення *мети управління*. У зв'язку з цим науковці пропонують таку функцію, як *цілепокладання*. Але цілепокладання є тільки одним з елементів планування. Отже, першим етапом та функцією управління є *планування* – це визначення мети, завдань, змісту, форм та методів діяльності, часу на реалізацію цієї діяльності та відповідальних за її виконання.

Деякі науковці як першу управлінську функцію розглядають *педагогічний аналіз*. Так, справді, управлінський цикл починається з аналізу результатів роботи в попередньому управлінському циклі, але такий аналіз є лише елементом цілепокладання. Саме тому і педагогічний аналіз, і цілепокладання можна розглядати як *складові функції планування*.

У педагогічній літературі можна знайти таку думку: управлінський цикл починається з *прогнозування*. Як відомо, *прогнозування* – це визначення перспективних проблем, які необхідно вирішувати засобами управління, а проблема – це складне теоретичне або практичне завдання. Таким чином, прогнозування є, як і педагогічний аналіз, елементом визначення мети управління. Але *педагогічний аналіз* – складова функції планування поточної роботи, а *прогнозування* – це складова перспективного планування в межах 3-річних, 5-річних, 9-річних, 12-річних планів роботи.

Наявність плану роботи ще не є гарантією його виконання, тому наступною функцією управління є *організація*.

Організація передбачає формування керуючої підсистеми, здатної оптимально впливати на керовану систему. Це вид управлінської діяльності, пов'язаний із ознайомленням працівників зі змістом наступної діяльності (планом роботи), підготовкою людей та всього необхідного для його виконання.

Головне в організаційній роботі – визначення ролі кожного підрозділу, кожної людини в досягненні мети; забезпечення ефективної взаємодії підрозділів і людей, об'єднаних на засадах єдності мети та єдності організації, раціонального розподілу прав, повноважень та обов'язків; чіткого фіксування правильного їх співвідношення.

За функцією "*організація*" починається діяльність колективу з виконання плану роботи. Наступним видом та етапом управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення реалізації мети управління, є *контроль*.

В управлінській діяльності є *два типи завдань* – *поточні та перспективні*, пов'язані з розвитком наявної системи роботи освітнього закладу. Контроль необхідний для забезпечення обох типів управлінських завдань, але контроль як функція управління передбачає тільки ті управлінські дії, які спрямовані на перевірку того, як реалізується управлінська мета в цьому управлінському циклі.

На основі контролю здійснюється *регулювання*. Якщо розглядати сутність поняття "*регулювання*" як етап управління, то треба зазначити, що цей вид управлінської діяльності спрямований на наближення поточного результату управлінської діяльності до запланованого шляхом виконання рішень, прийнятих під час контролю.

Управлінський цикл завершує *педагогічний аналіз*. На перший погляд, кожний навчальний рік завершується аналізом наслідків роботи. Але такий аналіз вже ніяк не впливає на реалізацію завдань, над якими працював колектив у минулому році. Такий аналіз необхідний для визначення *мети* роботи на наступний рік. Тому, хоча він і здійснюється наприкінці поточного року, але є *складовою функції планування* вже *нового управлінського циклу*. Саме завдяки такому аналізу

забезпечуються наступність в управлінні та єдність різних циклів управління. Отже, педагогічний аналіз є складовою функцій планування, контролю.

Найбільш дискусійним є включення до переліку функцій управління *координації*. Г. Куц та С. Даннел переконливо довели, що *координація* – це не функція, а засада управління, у зв'язку з тим, що досягнення гармонії окремих зусиль, спрямованих на досягнення групових цілей, є головною метою управління в соціальних системах. А завдання координації групових зусиль вирішується під час реалізації всіх функцій управління.

Щодо включення до переліку управлінського циклу функції *обліку*, варто зазначити, що *облік* – суто технічне завдання, пов'язане з фіксуванням частини отриманої управлінської інформації. Результати обліку використовують під час планування роботи, контролю та в поточному управлінні під час прийняття управлінських рішень.

Функція педагогічне стимулювання або мотивація є актуальним управлінським завданням, яке реалізується під час здійснення всіх функцій та в поточній роботі керівника.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що *управлінський цикл* реалізується за допомогою чотирьох управлінських функцій: *планування, організації, контролю, регулювання*. Саме такий їх склад і послідовність можуть забезпечити реалізацію мети управління.

Узагальнивши вище зазначене, можна виділити такі положення:

- для того, щоб з'ясувати сутність циклу управління та функцій управління, треба розглядати їх у тісній єдності;
- функції управління та функції керівника освітнього закладу не тотожні. У реалізації функцій управління бере участь значна кількість членів педагогічного колективу, а функції керівника є його особистими видами діяльності;
- головним критерієм для визначення функції управління є відповідність видів управлінської діяльності етапам управління;
- головним критерієм для визначення функції керівника навчального закладу є відповідність видів його діяльності поточним завданням;
- функції управління є фундаментальними, незмінними видами управлінської діяльності, які відображають загальну логіку управління;
- функції керівника освітнього закладу пов'язані з поточною ситуацією, особливостями освітнього закладу, особливостями освітньої програми. У зв'язку з цим функції керівника освітнього закладу є більш мінливими.

4. Система управління

Освітній заклад – це реальна, складна, динамічна, відкрита, ціле-спрямована система, яка функціонує за допомогою внутрішнього управління (самоврядування) та зовнішнього – державного управління.

Н. Кузьміна в структурі педагогічної системи виділяє *п'ять компонентів*:

- мету, для реалізації якої створюється система;
- навчальну інформацію, завдяки якій повинна бути реалізована мета;
- асоби комунікації, тобто засоби, форми, методи впливу на дітей;
- дітей, для яких створюється педагогічна система, в особистості та діяльності яких мають відбуватися за час навчання певні зміни;
- педагогів, які є носіями знань про мету, навчальну інформацію, засоби комунікації, дітей та себе [48].

Цілісність структурних компонентів педагогічної системи забезпечує така підсистема освітнього закладу, як *управлінська*, яку можна розглядати як самостійну складну систему. Її структурними *компонентами* є такі:

- мета управління – створення умов для реалізації мети навчального закладу;
- управлінська інформація, яку містять концепції діяльності, плани роботи, накази, розпорядження, положення, пам'ятки, інструкції, розклади занять, рішення колегіальних органів тощо;
- засоби управлінської комунікації, тобто засоби, форми, методи управління;
- керуюча підсистема, яку утворюють органи адміністративного та колегіального керівництва освітнім закладом;
- керована підсистема – педагогічна система, матеріально-технічна, фінансова системи.

Специфічною рисою управлінської діяльності є те, що вона спрямована на забезпечення системного цілісного характеру функціонування як педагогічної системи, так і системи управління.

Для того щоб забезпечити цілісність структурних компонентів керуючої підсистеми, треба забезпечити системний характер змісту управлінської діяльності.

Систему функцій управління не можна визначити без розгляду сутності таких понять, як *цикл управління*, *функція управління*, а також без аналізу кожної з функцій управління. Така система функцій повністю охоплює управлінський цикл.

Таким чином, системний підхід до управління передбачає забезпечення єдності, цілісності всіх функцій управління.

5. Методи управління

Існують різні точки зору щодо розуміння сутності *методів управління*.

В.Пікельна вважає, що *методи управління – це сукупність способів впливу керуючої системи на керовану, які самі по собі є взаємопов'язаною системою* [77].

Т. Шамова зазначає, що *методи управління – це система прийомів організації спільної діяльності учасників освітнього процесу щодо реалізації цілей, принципів та змісту управління* [109].

Отже, *методи управління – це основні засоби в управлінській діяльності керівника, "знаряддя праці", до яких він вдається з метою впливу на учасників освітнього процесу (педагогів, дітей, їхніх батьків)*.

Л. Даниленко розробила класифікацію *методів управління* з урахуванням характеру джерела інформації за аналогією до класифікації методів навчання. У цій класифікації вона виокремлює *вербальні, дослідницькі, ілюстративно-показові, техніко-технологічні* методи управлінської діяльності керівника.

Вербальні методи є індивідуальні (консультація, бесіда) та групові (інструктаж, нарада, збори).

Дослідницькі методи – вивчення передового досвіду, атестування педагогічних кадрів, порівняння їхніх сучасних досягнень з минулими та досягненнями вітчизняних та зарубіжних колег; анкетування та інтерв'ювання при підготовці до педагогічної ради чи інших колективних зборів, нарад; виготовлення, друкування матеріалів (газети, збірники, статті, методичні рекомендації) про діяльність педагогічного й дитячого колективів.

Ілюстративно-показові методи – моделювання структури організації освітнього процесу; побудова графіків, таблиць, матриць; вивчення рівня знань та вихованості дітей, професійної підготовленості педагогів до творчої праці.

Техніко-технологічні методи – активне застосування технічних засобів і пристроїв (комп'ютер, телебачення, мультимедіа, проектор тощо) [13].

Заслужують на увагу розроблені А. Орловим *вимоги до методів управління*. Він вважає, що методи управління мають бути:

- способами організації освітнього процесу (організація режиму роботи освітнього закладу, матеріально-технічного оснащення тощо);
- способами взаємодії з педагогами (інструктаж, методична допомога, контроль тощо);
- способами взаємодії з колективом дітей та окремими дітьми (організація і педагогічне керівництво ігровою діяльністю, формування світогляду у дітей, їх пізнавальних інтересів тощо);

- способами стимулювання ефективної діяльності педагогів та дітей (формування мотивів діяльності педагогів та дітей у освітній роботі);

- певною сукупністю прийомів управлінського впливу з метою координації та регулювання спільної діяльності освітнього закладу, сім'ї й громадськості.

А. Орлов виокремлює *дві групи методів* управління освітнім закладом.

Перша група – організаційно-розпорядчі методи (організаційне нормування і регламентування; добір, розстановка і робота з кадрами; розпорядчо-інструктивна робота; узагальнення досвіду організаторської роботи);

друга група – психолого-педагогічні методи управління освітнім закладом (переконавання; особистий приклад; бесіди; інструктаж; заохочення; покарання; організація педагогічного колективу й колективу дітей; змагання; формування громадської думки; атестація).

Специфічним методом управління освітнім закладом, що не входить до жодної з цих груп, А. Орлов вважає *системний аналіз*, який визначається як метод підготовки й обґрунтування рішень відносно розв'язання складних комплексних проблем [74].

Наступними методами є: *методи отримання інформації, необхідної для управління освітнім закладом; методи розробки управлінських рішень. методи і прийоми доведення управлінських рішень до виконавців*

Методи отримання інформації, необхідної для управління освітнім закладом

До таких методів належать: *спостереження, експеримент, перевірка документації, бесіда, вивчення продуктів діяльності дітей, анкетування* (є дуже поширеним методом збирання управлінської інформації за допомогою спеціально розроблених опитувальників – анкет. Анкета включає питання, складені відповідно до певних вимог, кожне з яких логічно пов'язане з метою опитування).

У найрізноманітніших управлінських ситуаціях виникає необхідність у *вивченні педагогічного та управлінського досвіду*. Цей метод передбачає організацію пізнавальної діяльності.

Одним із методів, який дає можливість отримати управлінську інформацію, є *експеримент*, який ще не набув значного поширення в управлінській діяльності. *Публікаційний метод* визначають як випереджальний метод, який полягає в оцінці публікацій з метою наступного прогнозування. Випереджальний характер цього методу полягає в тому, що розвиток педагогічної науки випереджає розвиток педагогічної практики у будь-якому освітньому закладі. Цей метод можна розглядати як специфічний прояв методу *аналізу документів*. Його специфіка

полягає в тому, що метод *аналізу документів* спрямований безпосередньо на розробку управлінського рішення, тобто моделі майбутнього стану системи, яка має нормативний характер, а публікаційний метод забезпечує створення ймовірнісної моделі, яка не має нормативного характеру. Аналіз цієї ймовірнісної моделі дає можливість прийняти управлінське рішення і створити нормативну модель. Частіше за все ці дві моделі не є тотожними. Ймовірнісна модель є більш варіативною, різноманітною, інформаційно насиченою, широкою. Нормативна модель значно зменшує різноманітність майбутнього стану педагогічної та управлінської систем, і саме завдяки цьому стає можливо реалізувати такі системи.

Метод моделювання. Модель – це засіб, за допомогою якого можна описати діяльність педагога, пояснити поведінку суб'єктів управління, прогнозувати можливі наслідки діяльності. Моделювання дає змогу вивчати процес до його започаткування. За допомогою моделювання можна виявити важливі негативні наслідки, що дає можливість ліквідувати чи послабити їх ще до реального виникнення. Саме тому моделювання можна розглядати як метод отримання управлінської інформації. Важлива вимога до моделей – мають адекватно відображати об'єкт вивчення.

Методи розробки управлінських рішень

У науковій літературі побутує думка про те, що є комплексна методика обґрунтування рішень, яка містить у собі застосування методів *структуризації, характеристизації й оптимізації*, що взаємодоповнюють один одного.

Структуризація (структурування) – визначає місце і роль об'єкта дослідження у вирішенні завдань більш високого рівня і виділяє основні елементи, встановлює відносини між ними. Процедури структуризації дають змогу подати структуру розв'язуваного завдання у вигляді, зручному для наступного аналізу з метою досягнення бажаного результату.

Характеризація як метод має описувати визначену систему характеристик, що кількісно розкривають структуру проблеми, що розв'язується. Так, головні напрями наукової діяльності викладача становлять: підготовка кандидатських і докторських дисертацій; керівництво науковою роботою пошукувачів, аспірантів, докторантів; керівництво науковими лабораторіями, темами; видання монографій, статей, тез; участь у наукових конференціях; редагування наукових видань, підготовка патентів тощо.

Оптимізація – це вибір найкращого варіанта рішення в певних конкретних умовах.

Застосування цих трьох методів дає можливість знижувати невизначеність у процесі обґрунтування рішення і підвищує ефективність управлінської діяльності.

Під час розробки управлінських рішень треба враховувати головні вимоги до них:

- *актуальність рішення* (рішення приймають з тих проблем, розв'язання яких дає змогу реалізувати дійсно важливі завдання роботи в поточному управлінському циклі);
- *конкретність рішення* (рішення визначає зміст, терміни майбутньої роботи та її виконавців);
- *випереджальний характер рішення* (має враховувати не тільки наявну ситуацію, а й ситуацію, яка може скластися у майбутньому);
- *прогностичність рішення* (має враховувати ситуацію, яка може стати наслідком його виконання);
- *повнота рішення* (системно охоплює проблемну ситуацію та має забезпечувати можливість його практичної реалізації в тому обсязі, в якому заплановано);
- *своєчасність рішення* (правильний вибір моменту його прийняття і виконання).
- *варіативність рішення* (забезпечується в кожній конкретній ситуації тим вибором, що буде найкращим із усіх варіантів за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогами ринку, а також можливостей управлінських впливів);
- *реальність рішення* (як у практичному, так і в теоретичному плані є засоби його реалізації);
- *колегіальність рішення* (краще, коли у розробці рішення беруть участь ті, кому його виконувати, а не тільки керівники навчального закладу);
- *діагностичність рішення* (містить критерії для оцінки рівня його реалізації).

Існують і такі методи розробки управлінських рішень, як: *аналоговий метод, критеріально-матричний, метод дискусії, метод мозкового штурму.*

Аналоговий метод ґрунтується на багаторазовому використанні зафіксованого в банку даних освітнього закладу досвіду дій у тих чи інших ситуаціях, що мали місце в історії установи, і прийнятих щодо них рішеннях, а також управлінських завдань, які не потребують творчості.

Критеріально-матричний метод. Сутність методу така: всі елементи певного рівня цілей оцінюють за системою критеріїв. Узагальнена оцінка відносної важливості кожної цілі на певному рівні визначається шляхом підсумовування результатів експертної оцінки з урахуванням відносної важливості досягнення цієї цілі.

Метод дискусії передбачає участь широкого кола учасників, ознайомлення їх із поглядами кожного з них, виявлення різних думок, інтересів, узгодження й інтеграцію цих думок. Це спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що спирається на результати практики і її наукове осмислення. Використання методу дає змогу:

- вирішити важливі проблеми організації освітнього процесу та управління навчальним закладом;
- залучити до участі в управлінні працівників освітнього закладу;
- прискорити вирішення певних проблем;
- виявити і погодити інтереси членів колективу, довести до кожного працівника необхідність визначення певного порядку дій;
- формувати необхідну організаційну культуру освітнього закладу;
- мобілізувати і реалізовувати на практиці наявний інтелектуальний потенціал освітнього закладу.

Метод мозкового штурму передбачає спеціальну організацію інтелектуальної діяльності групи фахівців у процесі колективної діяльності з генерації нових ідей. Використання методу дає змогу:

- виявляти і визначати значимість проблеми, факторів, що впливають на її розв'язання, і концепцій її рішення;
- переборювати недоліки традиційних способів вирішення проблемних ситуацій;
- протягом обмеженого часу знайти підхід до вирішення завдання, яке виникло раптово.

Методом мозкового штурму можна розробляти рішення з численних проблем та визначати шляхи підвищення якості освітніх послуг.

Методи і прийоми доведення управлінських рішень до виконавців

До таких методів відносять: *стимулюючі впливи, переконання, прийом навіювання, прийом-примус, вислів у формі запитання, індивідуальна бесіда.*

Під час ознайомлення з рішенням, керівники використовують *стимулюючі впливи*:

- підкреслюють ділові переваги працівників ("я хочу доручити Вам складну справу, саме Ви здатні її виконати");
- висловлюють впевненість у можливостях працівника ("саме Вам я доручаю це завдання, оскільки Ви можете його виконати найкраще");
- звертають увагу на переваги працівника над іншими ("я доручаю Вам завдання, яке не хотів би доручати нікому іншому");
- підкреслюють ініціативність і відповідальність працівника ("Ви людина ініціативна і відповідальна, кому ж, як не Вам, виконувати цю роботу");
- переконують, що працівник може зробити значно більше, ніж сам гадає ("не потрібно боятися, все у Вас буде добре. Ви не лише виконаєте, а й перевиконаєте це завдання");
- дають оцінку його попереднім успіхам ("Ви добре виконали попереднє завдання. І тому я хочу доручити Вам ще одну цікаву справу");

- підкреслюють значення роботи у підвищенні професійного рівня ("я хочу доручити Вам роботу, яка, гадаю, піде Вам на користь").

Переконання використовують у складних ситуаціях під час виникнення психологічних бар'єрів – емоційних (невпевненість, невдоволеність, розгубленість, образа, байдужість, обурення) та смислових (нерозуміння, несхвалення, незгода, недовіра).

Такий прийом доведення управлінських рішень дає змогу переорієнтувати працівника зі старих цінностей на нові. Це відбувається під впливом переконливих аргументів, які знецінюють старі установки і роблять привабливими цінності, від яких працівник відмовлявся. Прийом переконання зменшує напруженість у стосунках між керівником та виконавцем шляхом переорієнтації працівника на спільні цінності. Ефект переконуючого впливу залежить від уміння керівника переконувати.

Прийом навіювання ефективний у застосуванні до працівників, які посідають незалежну щодо керівника позицію. Цей прийом застосовується у двох випадках:

по-перше, якщо керівник припустився помилки у поведінці з підлеглим і почувається винним. У такій ситуації керівник відповідною інтонацією визнає свої помилки і повідомляє про рішення ("Ну гаразд, гаразд. Не будемо сперечатись. Я розумію Ваші претензії. Але дуже Вас прошу знову взятися до роботи").

По-друге, коли робота, яку треба доручити, не входить до обов'язків виконавця. В такому разі керівник звертається з проханням і обіцяє надати працівникові певні переваги ("Я Вас дуже прошу розпочати цю роботу. Обіцяю вдовольнити прохання, з яким Ви раніше зверталися до мене"). Це вимушений спосіб у ситуації, коли керівник залежить від підлеглого. Такий прийом знімає напруження, насамперед у керівника, а виконавець буде залучений до роботи, оскільки погодився її виконувати. Цей прийом дає можливість підлеглому показати свою незалежність, а "залежному" керівникові все-таки поставити виконавця в залежне становище.

Прийом-примус передбачає звернення до виконавця у формі наказу, різким, часто підвищеним тоном, категорично, безапеляційно ("Я Вам наказую виконати цю роботу. Ніяких заперечень не приймаю"). Такий прийом – це спосіб вольового тиску, спрямований на подолання психологічного бар'єра у підлеглого. В основі цього прийому лежить установка керівника схилити виконавця до послухання. Керівникові важливо, щоб працівник підкорився йому як особистість. Він хоче подолати опір підлеглого за будь-яку ціну.

Ефективним засобом, який полегшує взаєморозуміння, є *вислів у формі запитання* ("Можливо, варто спробувати так..?", "Чи не здається Вам, що...", "Чи не гадаєте Ви, що...").

Гарний ефект дає поєднання різних прийомів ("Я хочу доручити Вам цю роботу. На жаль, обставини склалися так, що зробити її, крім Вас, нікому. Ви можете, безумовно, відмовитись, але я вважаю, що робити цього не варто. Цій роботі надається велике значення").

Індивідуальна бесіда є найбільш поширеним прийом доведення управлінських рішень.

Для ознайомлення з планом застосовують *різні прийоми*: зачитування й обговорення плану на педагогічній раді; складання й вивішування, як доповнення до текстового плану роботи навчального закладу на рік, графічних місячних планів; індивідуальні бесіди членів адміністрації з педагогами для ознайомлення з планом роботи; індивідуальна робота педагогів з вивчення плану роботи освітнього закладу; розповсюдження проекту плану у вищих навчальних закладах.

Тема 2. Соціально-психологічні аспекти взаємодії керівника з іншими людьми

План

1. Поняття про управлінське (ділове) спілкування. Складові управлінського спілкування.
2. Організація робочого простору в кабінеті керівника.
3. Рівні спілкування.
4. Імідж керівника закладу дошкільної освіти.

Література

1. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. 50 с.
2. Керівництво дошкільним навчальним закладом: інформативно-методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу / упоряд.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, О. Тимофєєва. Тернопіль: Мандрівець, 2008. 168 с.
3. Королук С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.
4. Прищеп С. М. Змістова характеристика основних управлінських стилів керівника навчального закладу. *Вісник Українсько-туркменського культурно-освітнього центру*: міждисциплінарний науковий збірник. Умань: ВПЦ "Візаві", 2017. Вип. 1. Ч. 1. С. 131–137.
5. Фёдоров И. А. Имидж как программирование поведения людей. Рязань: Новое время, 1997. 240 с.

1. Поняття про управлінське (ділове) спілкування та основні його види

Ділове спілкування сприяє розкриттю внутрішнього світу людини, формуванню індивідуальної неповторності та самобутності.

Управлінське (ділове) спілкування – це двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотнього зв'язку.

Структура управлінського спілкування містить *інтерактивну, перцептивну й комунікативну* складові:

Інтерактивна складова ділового спілкування передбачає обмін не лише інформацією, а й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у розв'язанні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації учасниками управлінського процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Важливий аспект взаємодії – *взаєморозуміння*.

До *компонентів взаєморозуміння* відносять:

- схожість чи співзвучність поглядів, почуттів у різних ситуаціях;
- сприймання поглядів іншого навіть тоді, коли вони здаються неправильними;
- взаємне розуміння думок.

Серед *рівнів взаєморозуміння* виокремлюють:

- згоду (формальний рівень взаєморозуміння);
- осмислення (стан свідомості, за якого в учасника ділової взаємодії виникає впевненість у адекватності своїх уявлень і обраних засобів впливу);
- співпереживання (здатність враховувати стан співрозмовника).

Оскільки психологічні функції лідера багато в чому збігаються з функціями керівника, постає проблема взаємодії керівника й лідера.

Типи взаємодії:

- *партнерська взаємодія* (керівник визнає авторитет лідера, а лідер визнає справедливість соціального статусу керівника);
- *маніпулятивна взаємодія* (керівник намагається використати лідера для тиску на групу);
- *конфліктна взаємодія* (керівник бачить у лідерів свого суперника, який зазіхає на його владу та авторитет).

Особистість як суб'єкт і об'єкт управління бере участь у численних відносинах: *виробничих, політичних, моральних, національних* та ін. Такі відносини, як правило, позбавлені особистісного вияву і

відображають зв'язки, взаємодію не між конкретними індивідами, а між представниками різних соціальних груп (організацій). Вони є об'єктивними і не залежать від бажань і прагнень, симпатій чи антипатій. Однак, для кожної конкретної людини суспільні відносини, відбиваючись у її внутрішньому світі, набувають суб'єктивного характеру, індивідуального забарвлення і стають фактом її конкретної взаємодії із соціумом.

Перцептивна складова спілкування передбачає сприймання людьми один одного. В управлінському спілкуванні важливим є знання психологічних механізмів міжособистісного сприймання. У процесі спілкування в індивіда формується уявлення про партнера, його здібності, характер, світогляд, знання, уміння тощо.

Одним з основних способів пізнання й розуміння іншої людини є *ідентифікація* – уподібнення (ототожнення) себе з іншим. Існує тісний зв'язок між *ідентифікацією* і близьким до неї за психологічним змістом механізмом – *емпатією* (співпереживання, спосіб розуміння іншої людини за домінування не раціонального, а емоційного сприймання її внутрішнього світу). На відміну від *ідентифікації*, яка є процесом раціональним, *емпатія* – чуттєво-емоційний процес, тобто розуміння іншої людини не так розумом, як "серцем".

Процес пізнання та розуміння іншої людини може ускладнювати явище *рефлексії*, тобто усвідомлення людиною того, як її насправді сприймає та оцінює партнер по спілкуванню. Таке уявлення є суб'єктивним, а тому не завжди відповідає істині.

Під час ділового спілкування для досягнення співробітництва і розуміння між учасниками взаємодії важливе значення має *симпатія* – стійке, схвальне емоційне ставлення до іншої людини. Вона спонукає до спілкування, сприяє створенню здорової психологічної атмосфери. Причиною непорозуміння між діловими партнерами, між керівником і підлеглим може бути *егоцентризм* – зосередженість індивіда тільки на власних інтересах і переживаннях і як наслідок – нездатність зрозуміти іншу людину, а також *каузальна атрибуція* (лат. *causa* – причина, *attribute* – приписувати, наділяти) – своєрідна інтерпретація та оцінювання людиною причин і мотивів поведінки інших на основі буденного досвіду. Процес приписування відбувається за дефіциту інформації, намагання пояснити невдалі результати діяльності зовнішніми чинниками, а вдалі – внутрішніми, за непослідовності в поясненні людиною власних вчинків і поведінки інших людей. Ефект атрибуції проявляється, наприклад, у приписуванні керівникові незаслуженого ним успіху або, навпаки, відповідальності за невдачу.

Механізм *стереотипізації* – сприймання і оцінювання іншої людини шляхом поширення на неї характеристик якої-небудь соціальної групи – може призвести у процесі ділової взаємодії до спрощення процесу пізнання іншої людини, а також до упередженості в її

сприйманні. Особливо поширеними є етнічні стереотипи, коли на підставі обмеженої інформації про певний етнос роблять висновки стосовно всієї групи.

Комунікативна складова ділового спілкування охоплює обмін інформацією, а також те, як інформація формується, уточнюється, розвивається. В цьому контексті термін "комунікація" тлумачать тільки як обмін інформацією між людьми, як смисловий аспект соціальної взаємодії, складову спілкування, на відміну від широкого розуміння "комунікації", де її ототожнюють із поняттям "спілкування".

Процес обміну інформацією має таку специфіку: кожний учасник комунікативного процесу є активним суб'єктом, а також передбачає активність свого партнера, що сприяє обміну інформацією; за допомогою системи знаків партнери можуть впливати один на одного. Такий комунікативний вплив є психологічним впливом одного індивіда на іншого з метою змінити його поведінку; вплив можливий лише тоді, коли відправник і одержувач інформації володіють єдиною або подібною системою *кодування* (переведення інформації в комунікаційні символи) та *декодування* (перетворення повідомлення у форму, що має смисл) знаків, тобто розмовляють однією мовою.

У людей, які спілкуються, має бути однакове розуміння не лише *значень* (відображення найсуттєвіших сторін предметів та явищ), а й *смислу* (суб'єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті) слів. Комунікатор (відправник інформації) тільки тоді зрозуміє, що його повідомлення засвоєне реципієнтом (одержувачем), коли відбудеться зміна ролей, тобто коли реципієнт перетвориться на комунікатора та своїм висловлюванням дасть зрозуміти, як він розкрив сутність повідомленої інформації. Мова йде про зворотній зв'язок, коли одержувач демонструє реакцію на повідомлення.

За характером впливу інформацію поділяють на *спонукальну* (висловлена у наказі, інструкції, пораді, проханні) та *констатуючу* (подана у формі повідомлення, передбачає зміну поведінки не безпосередньо, а опосередковано і поступово).

За спрямованістю інформації виокремлюють *аксіальну* (спрямовує свої сигнали до конкретного одержувача повідомлення) і *ретиальну* (має своїм адресатом багатьох реципієнтів).

Комунікативний вплив у сфері ділових відносин можна класифікувати за різними ознаками.

В організаційному аспекті форми та види передавання інформації в управлінській діяльності можуть бути такими: *індивідуальні й групові бесіди, наради, виступи перед аудиторією, робота з листами, розмови по телефону, збори, мітинги, дискусії тощо;*

за кількістю, характером і ступенем залучення учасників ділового спілкування до процесу взаємодії розрізняють *монолог, діалог, полілог* (кількість учасників більша двох);

з погляду особливостей психічного відображення – *інтелектуальну, емоційну, образну, асоціативну комунікативну взаємодію;*

за статусом комунікантів – *функціонально-рольове* (керівник-підлеглий) *або неформальне спілкування;*

з погляду інтересів сторін – *суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування;*

за змістовим зв'язком із завданнями спільної управлінської діяльності – *спілкування, що безпосередньо пов'язане або не пов'язане із розв'язанням завдань;*

за результативністю і досягнутим ефектом – *необхідне* (міжособистісні контакти та інформація, без яких спільна діяльність практично неможлива), *бажане* (інформація та контакти, що сприяють успішнішому розв'язанню завдань), *нейтральне* (контакти та інформація, що не заважають, але й не сприяють розв'язанню управлінських завдань), *небажане* (інформація та контакти, що ускладнюють досягнення завдань спільної діяльності) *спілкування;*

за наявністю чи перевагою конкретних комунікативних засобів – *мовне, немовне та комбіноване спілкування.*

Психологами встановлено, що в процесі спілкування 60–80% комунікації здійснюється з використанням невербальних засобів, тобто мовою рухів тіла, яка є сукупністю імпульсів підсвідомості. Неможливість підробити ці імпульси дає підставу довіряти їм більше, ніж вербальним каналам спілкування.

Невербальне спілкування базується на системі знаків (мові рухів тіла), які відрізняються від мовних засобами та формою виявлення. Вербальні й невербальні засоби можуть підсилювати або послаблювати дію одне одного.

Невербальні засоби спілкування поділяють на групи:

- *оптико-кінетична система знаків.* Включає жести, міміку, пантоміміку. Джерелом психологічної інформації в такому разі є руки, обличчя і постава;

- *паралінгвістичні засоби.* Це система вокалізації, тобто якість голосу, його діапазон, тональність. Доведено, що гучний, як і занадто тихий, голос не підсилює переконуючого впливу керівника на підлеглих. Керівника, який говорить тихо, слухають лише тоді, коли він є справжнім авторитетом в організації;

- *екстралінгвістична знакова система.* Це вкраплення в мову пауз, сміху та ін. Дехто з керівників помилково вважає, що їхній статус вимагає деякої монотонності. Насправді, люди у своїх вчинках керуються як інтелектом, так і емоціями;

- *візуальне спілкування*. Здійснюється завдяки "контакту очима". Періодично вдивляючись в обличчя партнера, співрозмовник дарує йому свою увагу, а це завжди високо цінується;
- *проксеміка*. Стосується організації простору і часу спілкування (часові затримання початку спілкування, розташування партнерів за столом переговорів тощо).

2. Організація робочого простору в кабінеті керівника

З погляду проксеміки у кабінеті керівника виокремлюють такі *зони: особистої роботи, колегіальної діяльності, дружнього спілкування*.

У *зоні особистої роботи* необхідно подбати про оптимальні параметри робочого столу, зручну конструкцію крісла, правильне освітлення площі робочого столу, раціональне розташування телефонів, сучасне організаційно-технічне устаткування.

Зону колегіальної діяльності обладнують з урахуванням вимог організації роботи керівника з людьми. В ній можна мати "колегіальний" стіл і зручні стільці для проведення нарад, олівці, ручки, аркуші чистого паперу, графин з водою, склянки. Якщо під час нарад використовують технічну апаратуру, то її слід відповідно розставити й попередньо перевірити.

Зона дружнього спілкування своїм оформленням має налаштувати на дружню, неофіційну атмосферу. Тому в ній бажано мати зручні крісла, журнальний стіл, прохолодні напої. Розташовувати її можна на відстані від двох інших робочих зон.

Кожна зона дає змогу керівнику використовувати відповідні психологічні *прийоми спілкування*:

- *керівник приймає відвідувача, сидячи за робочим столом, відповідає на його вітання і запрошує сісти перед собою*. Цей прийом використовують переважно при субординаційній формі спілкування. За таких обставин час, характер, закінчення спілкування визначає керівник;

- *керівник відповідає на вітання відвідувача, виходить із-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає навпроти*. Це службово-товариська форма спілкування. Для неї характерна рівність прав на порядок обміну інформацією. Час зустрічі залежить від взаємної домовленості сторін;

- *керівник зустрічає відвідувача в центрі кабінету, вітається з ним і запрошує сісти в крісло за журнальним столиком*. Це дружня форма управлінського спілкування, особливістю якої є відкритість, дружелюбність, готовність вислуховувати думку іншого.

Цікавим є спостереження щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за *стандартним прямокутним столом*,

проведене сучасним австралійським дослідником Алланом Пізом. Науковець виділяє:

- 1: *Кутове розміщення* (рис. 1).
2. *Позицію ділової взаємодії* (рис. 2).
3. *Конкуруючо-оборонну позицію* (рис. 3).
- 4: Незалежну позицію (рис. 4).

Кутове розміщення засвідчує дружню, невимушену бесіду.

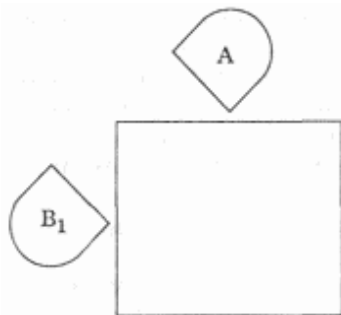


Рис. 1. Кутове розміщення

Така позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу є частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози від співрозмовника: за нього можна заховатися. Таке розташування не передбачає територіального розподілу столу.

Позиція ділової взаємодії характерна для людей, які працюють у співавторстві над проблемою чи проектом. Цю позицію вважають однією з найвдаліших для подання, обговорення і вироблення загальних рішень.

Конкуруючо-оборонна позиція передбачає розміщення за столом один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва. За цих умов, ймовірно, кожна із сторін дотримуватиметься своєї думки, бо стіл став бар'єром між ними. Таке положення за столом займають суперники. Якщо зустріч відбувається в кабінеті, таке розташування свідчить також про відносини субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою територію і готовий захищати її у разі зазіхань. Така ситуація свідчить про відсутність зацікавленості. Її також можна розцінювати як вороже ставлення людини, чий територіальні межі були порушені. Такого положення треба уникати, якщо потрібна відверта розмова.

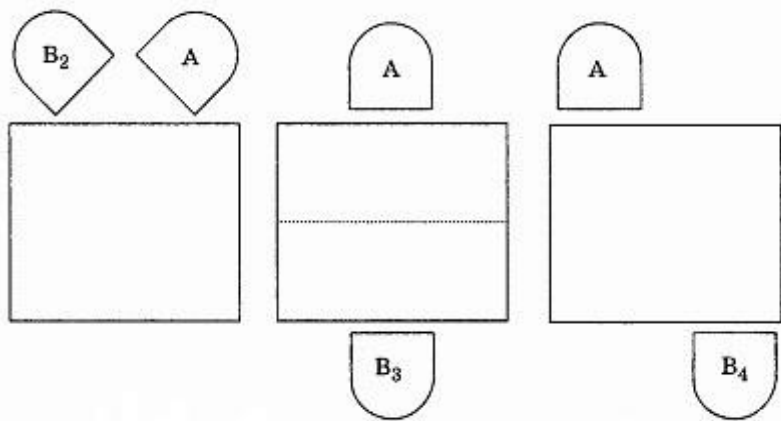


Рис. 2.

Рис.3.

Рис.4.

На думку А.Піза, *офіційний (квадратний) стіл* налаштовує на відносини суперництва рівних за статусом людей. Такі столи підходять для проведення короткої ділової бесіди або для підкреслення відносин субординації.

Атмосферу неофіційності й невимушеності створює *неофіційний (круглий) стіл*. Він є найкращим засобом для бесіди людей однакового соціального статусу, оскільки кожному за столом належить однаковий простір. Невербальна комунікація, як і мовне спілкування, передбачає зворотний зв'язок. Позитивний невербальний зворотний зв'язок, який іде від керівника, позитивно впливає на відносини в організації. Наприклад, усмішка керівника сигналізує підлеглим, що він про них пам'ятає. Негативний зворотний зв'язок деструктивно впливає на співробітника. Наприклад, керівник, відповідаючи на запитання співробітника у дратівливому тоні, подає негативні сигнали. Це стосується і ситуації, коли керівник позіхає під час спілкування із співробітниками. Трапляється також, що невербальна реакція керівника не відповідає дійсності, тоді необхідно доповнити її вербальною інформацією.

Для правильного трактування невербальної комунікації керівник повинен враховувати такі **ЧИННИКИ**:

- *конгруентність* (лат. congruentia – відповідність, узгодженість) слів та невербальних сигналів. Якщо слова і жести не конгруентні, то люди більше довіряють невербальній комунікації, ніж вербальній;

- *контекст*, у якому існують невербальні сигнали. Слід пам'ятати про те, що один і той самий жест може мати різне тлумачення. Наприклад, схрещені на грудях руки можуть означати небажання обговорювати проблему на переговорах і стан відчуття холоду, якщо людина у такій позі стоїть на зупинці автобуса;

- *сукупність невербальних сигналів*. Оскільки жести, як і слова, можуть мати кілька значень, потрібно робити висновок, спираючись не на один невербальний сигнал, а на їх сукупність;

- *індивідуальні, психофізіологічні властивості людини.* Йдеться про стан здоров'я людини й те, як він впливає на користування невербальними сигналами;
- *соціальний статус людини* в суспільстві, ролі, які вона грає. Роль може бути обрана для маскуванню;
- *національні та регіональні особливості невербальної комунікації;*
- *власний стан і досвід не варто* приписувати невербальним сигналам, що йдуть від співрозмовника.

3. Рівні спілкування

Мовне і невербальне спілкування відбувається на різних **рівнях**. Аналізуючи особливості діалогу, російський лікар-психіатр А. Добрович виокремлює такі **рівні спілкування**: *конвенціональний, примітивний, маніпулятивний, стандартизований, ігровий, діловий, духовний* [16].

Кожен рівень розглядається у контексті чотирьох фаз поведінки індивіда стосовно партнера:

- *спрямованість* (взаємоспрямованість);
- *психічне відображення* (взаємовідображення);
- *інформування* (взаємоінформування);
- *відключення* (взаємовідключення), якщо спонукальні мотиви до взаємодії з партнером зникли, або повернення до другої фази, якщо вони збереглися.

Особливістю **конвенціонального** (лат. conventio – договір) **рівня спілкування** є те, що людина може відчувати потребу в спілкуванні і мати установку на зовнішню комунікацію, яка посилюється наявністю реального партнера, або такої потреби не відчувати, однак спілкуватися з людиною, що до неї звернулася. Партнер по спілкуванню заздалегідь приймає умову бути то слухачем, то промовцем, адже, спонукуючи когось до розмови, необхідно забезпечити йому рівноправні можливості у спілкуванні. При цьому важливо визначити взаємні рольові очікування партнерів, які кожен з них має право підтвердити або спростувати. Завершуючи розмову, кожен із партнерів намагається не нав'язуватись. Контакт на **конвенціональному рівні** вимагає від партнерів високої культури спілкування і є оптимальним для розв'язання особистих і міжособистісних проблем.

Людина, яка дозволяє собі **примітивний рівень спілкування**, прирівнює співрозмовника до предмета, його роль для неї не важлива. Спілкування на такому рівні здійснюється за шаблоном сприймання, що дає змогу описати даний "предмет" за розміром, віком тощо. Ці зовнішні ознаки є суттєвими для визначення позиції суб'єкта під час розмови.

Таке спілкування завершується сваркою і приниженням слабшого або вибаченням і погрозами (з безпечної для суб'єкта відстані) сильнішому.

Особа, яка обирає **маніпулятивний рівень спілкування**, своїм ставленням до партнера поводить на примітивному рівні, а за виконавськими можливостями наближається до конвенціонального рівня спілкування. Для маніпулятора партнер є суперником у грі, яку потрібно виграти.

Для **стандартизованого рівня спілкування** властивий обмін інформацією за певними стандартами, а не за взаємним розумінням партнерами актуальних ролей один одного. Йдеться про "контакт масок": "маска нуля" (я вас не чіпаю – ви мене не чіпайте), "маска тигра" (маска агресивності), "маска зайця" (для уникнення гніву або насміхання над іншими) тощо.

На **ігровий рівень спілкування** виходять лише з тими людьми, яких хоча б трохи знають і між якими утвердилося якщо не взаємне, то сприйнятне почуття. У фазі спрямованості на партнера заздалегідь виявляється живий, проїнятий симпатією інтерес до особистісних якостей співрозмовника. У фазі відображення партнера відбувається загострене сприймання його психологічних ролей. У фазі інформування партнера суб'єкт намагається бути цікавим співрозмовнику, а тому мимовільно "грає" (радісно сприймає його судження, не руйнує контакту – такою є конгруенція) або йде на конфронтацію з партнером, примушує розізлитися, здивуватися тощо. За зовнішніми ознаками "гра" є конфронтацією, схожою на маніпуляцію, однак відчуття суб'єкта до партнера суттєво різняться: маніпулятор байдужий або нелюб'язний до іншого, виграш і самоствердження для нього є самоціллю, засмучення партнера його радує, а "гравець" вибудовує контакт на небайдужості до співрозмовника. На фазі взаємовідключення партнери розуміють один одного без слів.

Діловий рівень спілкування передбачає не прості ділові контакти, а певний рід занять. Особливості ділового спілкування чітко виражені при аналізі фаз контакту. *Першу фазу* (спрямованість на партнера) характеризує те, що партнер викликає у співрозмовника особливий інтерес як учасник спільної діяльності, як людина, котра може допомогти. *Друга фаза* (взаємовідображення) засвідчує взаємну чуттєвість партнерів, загострене сприймання ними розумової і ділової активності, неабиякі старання у розв'язанні загальної проблеми. За таких умов люди перестають думати про свій вигляд та індивідуальні ролі, головною вважаючи справу. Це є важливим і на *третьій фазі* – *взаємоінформування*. Для *четвертої фази* характерна зовнішня стриманість, за якою відчувається внутрішня теплота. Спілкування на діловому рівні дає стійкі відчуття довіри, взаємної прив'язаності.

Духовний рівень спілкування вважають вищим рівнем людських взаємин. Співрозмовники сприймають один одного як носія духовного начала, яке пробуджує піднесені почуття: від дружби до можливості наблизитися до найвищих цінностей людства. При цьому духовність забезпечується не відбором тем для розмови, а глибиною діалогічного взаємопроникнення людей, тобто бесіда на буденну тему може бути більш духовною, аніж розмова про високе. За класифікацією Б. Ломова виокремлено *макрорівень* (людина спілкується з іншими людьми відповідно до традицій, звичаїв, суспільних відносин), *мезорівень* (спілкування відбувається в межах конкретної теми), *мікрорівень* (акт контакту: питання – відповідь тощо). Кожен із рівнів може виявлятися і в сфері управління (умови, за яких управлінці є рівноправними партнерами, відрізняються від тих, коли один з них відчуває залежність, а особливо коли починає проявлятися нерівноправність).

Для раціональної організації процесу спілкування керівник повинен знати особливості кожної його стадії:

- *орієнтування в навколишніх умовах*. Основні параметри: просторове орієнтування (вибір місця зустрічі, розташування людей, дистанція взаємодії), орієнтування в часі (коли призначити спілкування, скільки часу на нього відвести), соціальне орієнтування (які погляди і цінності учасників спілкування, яку психологічну дистанцію зайняти при спілкуванні);

- *залучення уваги співрозмовників*. Це необхідно для підготовки суб'єктів спілкування до сприймання реальної інформації та ситуації взаємодії, зосередженості на конкретному об'єкті комунікації. Залучення уваги характеризує також узгодженість різних компонентів спілкування;

- *пошук єдності співрозмовників*. Важливо оптимізувати об'єм спілкування (хто і скільки говорить), його темпи (частота слів, швидкість зміни тем, думок, образів), настроїв, позиції та дистанції. Поступово напруга, яка характеризує попередню стадію, змінюється розслабленістю. Нерідко для досягнення згоди доводиться вдаватися до вичікування і маневрування;

- *повідомлення та оцінювання фактів, пошук прийнятної точки зору, теми спілкування*. Це пробуджує взаємний інтерес учасників спілкування. Зібравшись для конкретного спілкування, вони відчувають інерцію проблем, які щойно вирішували, не кожному з них близька актуальність винесеної на обговорення проблеми. Все це керівник повинен мати на увазі, налаштовуючи всіх на основну тему розмови;

- *ймовірність виникнення проблемної ситуації, конфлікту, зіткнення думок*. Як правило, виникнення проблемної ситуації є наслідком творчої взаємодії, пошуку нового рішення, не запропонованого жодним зі співрозмовників;

- прийняття співрозмовниками рішення на основі виробленої домовленості. Накреслено спільний план реалізації знайденого рішення, відбувається фіксація результатів спілкування, співрозмовники виходять із контакту.

У процесі взаємодії та обміну інформацією можуть виникати перешкоди й бар'єри. **До перешкод спілкування** належить усе, що заважає чи ускладнює його:

- перешкоди, пов'язані з особистісними характеристиками учасників взаємодії: зовнішність (фізична вродо, естетичні якості), вираз очей і обличчя (міміка, пропорційність, зміни виразу обличчя тощо), інтелект;

- перешкоди, викликані організаційними аспектами комунікативного процесу (переривання або відволікання партнерів по спілкуванню, припинення відеозапису з технічних причин тощо);

- перешкоди, спричинені змістом повідомлень (коли невербальні сигнали не відповідають словам повідомлення).

На шляху інформації можуть виникнути **мікро- і макробар'єри**. **Мікробар'єри спілкування** виникають на міжособистісному рівні: у повідомленні відправника, в обміні думками між відправником і одержувачем, у виборі носія (електронна пошта, комп'ютер, офіційна мова тощо). Передумовами таких бар'єрів є:

– індивідуальні особливості учасників взаємодії, їх уміння передавати думки в слова, слухати і концентрувати увагу тощо. До них належать межа уяви, словниковий запас відправника інформації, словниковий запас одержувача, його здатність розуміти значення слів, обсяг запам'ятовування;

– бар'єри, пов'язані із комунікативними особливостями учасників взаємодії (комунікативні бар'єри), мають соціальний або психологічний характер. Вони можуть виникати через відсутність єдиного розуміння ситуації ділового спілкування (соціальні, політичні, релігійні, етнічні та інші відмінності); внаслідок психологічних особливостей учасників спілкування (сором'язливість, некомунікабельність тощо); особливі соціально-психологічні відносини між партнерами (антипатія, недовіра тощо); своєрідний "фільтр" довіри чи недовіри.

Макробар'єри спілкування пов'язані із зовнішнім середовищем, у якому здійснюється управлінська комунікація, і виявляються в інформаційному перевантаженні (бар'єром стає занадто велика кількість інформації); великій кількості носіїв (газети, телебачення, конференції, звіти консультантів тощо); перевантаженні інформацією, що спричинює знецінення її змісту; обмеженні обміном інформацією між підрозділами тощо; вмінні користуватися інформацією (ексклюзивні дані дають змогу використовувати їх для впливу на інших; доступ до джерел внутрішньої інформації організації розширює владні повноваження індивідів).

Загалом, у процесі ділового (управлінського) спілкування формуються певні зразки та моделі поведінки співробітників. Вони мають як загальноновизнані особливості спілкування, так і особливості комунікації, породжені специфікою діяльності установи, її традиціями, нормами і правилами взаємодії. Отже, під час спілкування людина формує свою комунікативну програму, образ свого внутрішнього "Я", засвоюючи досвід комунікативної поведінки у соціальному середовищі.

4. Імідж керівника закладу дошкільної освіти

"Імідж" у перекладі з англійського означає "образ", причому в це поняття входить не тільки візуальний, зоровий образ, але й спосіб мислення, дій, учинків. Імідж – це певний образ, що людина, її "Я" представляє світові, своєрідна самопрезентація.

Імідж керівника закладу дошкільної освіти має бути достатньо привабливим, оскільки від рівня його сформованості залежить його професійний успіх. Тому необхідно керівникам наполегливо працювати над його створенням.

Іміджу керівника закладу освіти притаманні:

- уміння регулювати свій психофізичний стан, адекватно виявляти його через поведінку в соціумі;
- уміння оптимально спілкуватися з будь-якою категорією людей, в тому числі з дітьми, колегами, держслужбовцями тощо;
- наявність та оптимальний вияв емпатійних здібностей;
- наявність і вияв у взаємодії ерудиції та професійної компетентності;
- адекватний вияв творчих здібностей;
- уміння здійснювати фасилітативний вплив;
- вияв гуманістичного спрямування тощо.

Отже, імідж керівника, насамперед, поєднує харизму, зовнішність та управлінську культуру (професійні здібності).

Для ефективного управління закладом дошкільної освіти потрібно добре володіти знаннями теорії управління, вміти орієнтуватися в стилях та функціях управління, розумітися в організаційних структурах та підходах до управління закладами.

Комплекс знань необхідних для сучасного керівника сучасного дошкільного закладу:

- методологічні знання: закони, закономірності, ідеї, теорії, концепції;
- нормативні знання: принципи, правила, положення, нормативи, інструкції;
- змістові знання: категорії, поняття, факти, явища, процеси;
- процесуальні знання: методи, способи, прийоми, операції, засоби;

- управлінські знання: управління, менеджмент, педагогіка, психологія, право, економіка, фінанси.

Якості керівника

Особисті	Ділові
Інтелект, Ініціатива, Етичність, Чесність, Довіра до підлеглих, Комунікабельність, Здатність вести за собою, Доброзичливість, Впевненість у собі. Незалежність.	Компетентність, Економічна грамотність, Підприємливість. Уміння організувати, Вимогливість, Критичність, Новаторство, Холоднокровність у кризових ситуаціях, Уміння знайти компромісне рішення.

Для того, щоб створити власний позитивний імідж, необхідно докласти чимало зусиль (моральних, фізичних, інтелектуальних, матеріальних). В результаті керівник, який зумів створити імідж обдарованої, авторитетної і обізнаної людини, стає насправді таким.

Відчуття того, що тебе позитивно сприймають, дає змогу стати справді успішним, упевненим у собі. У результаті успішний керівник, як правило, досягає гарних успіхів на педагогічній ниві і, водночас, стає позитивним прикладом для всіх.

Тема 3. Стилі управлінського керівництва

План

1. Поняття "стиль керівництва".
2. Характеристика стилів управлінського керівництва.
3. Чинники, які впливають на ефективність різних стилів керівництва в освітніх організаціях.
4. Шляхи формування та вдосконалення стилю керівництва.

Література

1. Керівництво дошкільним навчальним закладом: інформативно методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу / упоряд.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, О. Тимофєєва. Тернопіль: Мандрівець, 2008. 168 с.

2. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. 50 с.

3. Короліук С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава: 2007. 168 с.

4. Підготовка менеджерів освітньої галузі в умовах децентралізації управлінських структур: світовий досвід. *Матеріали Всеукраїнської (з міжнародною участю) науково-практичної конференції, м. Херсон, 10–11 листопада 2016 р.* Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2016. 208 с

5. Прищепа С. М. Змістова характеристика основних управлінських стилів керівника навчального закладу. *Вісник Українсько-туркменського культурно-освітнього центру: міждисциплінарний науковий збірник.* Умань: ВПЦ "Візаві", 2017. Вип. 1. Ч. 1. С. 131–137.

6. Святоха В. А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології.* 2013. № 3 (32). С. 237–242.

7. Урбанович А. А. Психологія управління: навч. посіб. Мн.: Харвест, 2007. 640 с.

1. Поняття "стиль керівництва"

Виникнення поняття "*стиль керівництва*" і його вивчення пов'язані перш за все, з ім'ям німецького психолога Курта Левіна. У 30-ті роки ХХ ст. разом із співробітниками він провів серію експериментів, у ході яких виявив три стилі керівництва, які стали класичними: *демократичний* (колегіальний, товариський); *авторитарний* (автократичний, адміністративний, вольовий, директивний); *ліберальний* (вільний, анархічний, нейтральний, формальний).

Стиль керівництва – цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи (або групи керівників) на колектив з метою виконання управлінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями.

У психології є *два погляди на природу цього феномена*. Згідно із *першим*, стиль керівництва розглядається лише як вияв індивідуально-психологічних, особистісних характеристик керівника, оскільки поняття "*стиль керівництва*" є похідним від поняття "*індивідуальний стиль діяльності*", тобто вияву індивідуальних та особистісних якостей людини у будь-яких видах діяльності.

Що ж до *другого погляду*, то індивідуально-психологічні, особистісні характеристики керівника є важливим, однак, не єдиним чинником становлення стилю керівництва. На формування стилю керівництва впливає ціла система *чинників*, пов'язаних із: *соціальним середовищем; змістом діяльності та умовами її виконання; соціально-психологічними характеристиками керованого колективу, особистістю самого керівника*. Суттєвою особливістю такого підходу є розгляд стилю

керівництва як результату взаємодії, спільної діяльності керівника з колективом, а не як наслідок його індивідуально-психологічних, особистісних характеристик.

Певний стиль керівництва властивий не лише *індивідуальним суб'єктам управління* (директору закладу освіти, його заступнику, завідувачу районного відділу освіти), а й *груповим*, тобто управлінській команді освітньої установи. В такому випадку йдеться не про індивідуально-психологічні, особистісні характеристики керівника, а про соціально-психологічні особливості тієї чи іншої управлінської команди, тобто ініціативного, управлінського осередка будь-якої освітньої установи.

Стиль керівництва як соціально-психологічний феномен у процесі здійснення керівником управлінської діяльності виконує важливі *адаптаційні функції*:

- адаптує керівництво до об'єктивних умов, за яких діє керівник і функціонує колектив (соціальна функція);
- адаптує діяльність керівництва до самого керівника (психологічна функція).

Отже, стиль керівництва сприяє подоланню суперечностей між особливостями керівника та вимогами діяльності, яку він здійснює, впливає на забезпечення найбільш "комфортної" взаємодії керівника з самою діяльністю, а також на успішну взаємодію діяльності з оточенням (конкретним соціумом, освітнім колективом).

Науковці виокремлюють такі *стилі управління*:

- *позитивні та негативні стилі*: а) бюрократичний, прогресивний, волонтаристський; б) парадний, шумний, діловий; в) пасивний і діловий; г) ефективний і неефективний;
- *вихідні стилі*, які мають образну назву ("інтелектуал", "свій хлопець", "Фігаро", "імітатор", "бульдозер") і пропонують керівникам у процесі формування свого стилю управлінської діяльності "відсіяти" від вихідного матеріалу все "зайве".

Існує також класифікація стилів управлінської діяльності за **критеріями**: а) *головної спрямованості управлінської діяльності* ("адміністратор", "педагог", "лідер", "штовхан" тощо); б) *цілей управлінської діяльності*, завдань, які ставить і розв'язує у своїй діяльності керівник ("стратег", "операціоналіст", "максималіст", "клопотун", "організатор" тощо).

2. Характеристика стилів управлінського керівництва

Для **демократичного стилю** керівництва характерні такі особливості.

1. *Рівень значущості для керівника творчої співпраці з колективом.*

Виражена орієнтація керівника на сумісну діяльність, активну взаємодію з колективом у всіх питаннях його життєдіяльності, колегіальність у прийнятті управлінських рішень, уважне ставлення до всіх пропозицій і побажань, урахування досвіду, знань, новаторських підходів працівників, заохочення їхньої самостійності та самодисципліни стимулює активність та ініціативу колективу.

2. Ступінь орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективу.

Керівник надає важливого значення встановленню психологічного контакту з кожним працівником і колективом уцілому, уважно, з повагою ставиться до всіх працівників, не створюючи навколо себе групи найбільш "довіреніх" людей, які користуються певними "пільгами" в обмін на підтримку керівника. Уміє згуртувати колектив, створити сприятливий психологічний клімат, зорієнтувати колектив на спільне подолання труднощів.

3. Тип спілкування керівника з підлеглими.

Спілкування керівника з підлеглими передбачає справжнє партнерство та рівноправність учасників комунікативного процесу. Такий керівник не акцентує увагу на проблемі влади, не дотримується соціальної дистанції в спілкуванні. Він сприяє становленню розгалуженої мережі комунікацій у колективі (офіційних і неофіційних, рольових і особистісних, односторонніх і двосторонніх, контактних і безконтактних тощо), не "замикаючи" їх на собі, що уможливорює своєчасне забезпечення працівників необхідною інформацією, передбачення виникнення комунікативних бар'єрів і віднайдення адекватних шляхів для їх подолання.

4. Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу.

Демократично налаштований керівник завжди враховує потреби та інтереси кожного працівника, створює максимальні умови для задоволення їх (реалізації матеріально-економічних інтересів, потреб фахової самореалізації та самоствердження, професійного зростання та самовдосконалення). Прагне максимально об'єднати інтереси справи та самого працівника. У випадку, коли такі інтереси не співпадають, знаходить компромісне рішення (призначає додаткове матеріальне та моральне заохочення для виконання роботи, переконує, пояснює працівнику важливість цієї роботи, не вдаючись до суворих дисциплінарних заходів). Доручаючи ту чи іншу роботу, пам'ятає не лише про індивідуально-психологічні, особистісні характеристики працівників (загальні та спеціальні здібності, темперамент, характер), а й психологічну сумісність їх у робочих групах.

5. Головні методи впливу на працівників.

Керівник застосовує переважно соціально- психологічні методів впливу, зокрема особистого прикладу ("Дивіться, я зробив би ось так..."), пояснення ("Де завдання краще виконати в такий спосіб"), прохання ("Зробіть, будь – ласка"), переконання ("Потрібно зробити, тому що..."), звернення за порадою ("Як Ви гадаєте?", "Чи не допоможете мені вирішити це питання?") тощо. Важливе значення має розробка чіткої системи морального та матеріального стимулювання працівників, а також дотримання етики службових стосунків.

6. Ступінь орієнтації керівника на самого себе.

Керівник проявляє доброзичливе й оптимістичне ставлення до критичних зауважень на свою адресу. Самокритично оцінює свою діяльність, її результати, власні особистісні характеристики, швидко адаптується в умовах соціальних змін, постійно підвищує свій фаховий творчий потенціал.

Авторитарному стилю керівництва притаманні прямо протилежні характеристики.

1. Рівень значущості для керівника плідної спільної діяльності з колективом.

Така орієнтація у керівника відсутня. Всі питання життєдіяльності колективу він вирішує одноосібно. Керівник не стимулює активності, ініціативи працівників, не прислухається до їхніх побажань і пропозицій, не враховує їхніх знань та досвіду, надаючи перевагу суто зовнішньому контролю, забезпеченню "залізної" дисципліни, демонстрації постійної вимогливості.

2. Ступінь орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі формування колективів.

Авторитарний керівник не надає значення встановленню психологічного контакту з колективом загалом та з окремими працівниками зокрема. Неуважно ставиться до працівників, до їхніх фахових та особистісних проблем. Вибірково формує міжособистісні стосунки, створюючи навколо себе групу найбільш "довірених" осіб, які мають певні пільги (детальну інформацію, отримують виграшні завдання тощо). Не сприяє формуванню колективу, соціальній адаптації працівників. Міжособистісні стосунки між керівником і колективом та між працівниками постійно напружені, оскільки труднощі, які виникають у роботі, кожний працівник долає самотужки, без сторонньої допомоги. Психологічний клімат у колективі характеризується як несприятливий (нездоровий), що особливо помітно у випадках тяжкої та інтенсивної праці, коли в таких колективах можуть траплятися навіть психологічні зриви.

3. Тип спілкування з підлеглими.

Спілкування керівника з працівниками побудоване не на засадах рівноправності партнерства, а на "зверхності". Керівник акцентує увагу

на своїй владі над працівниками підкреслює соціальну дистанцію. У колективі переважають офіційні та односторонні комунікації ("згори донизу"), які замикаються на керівникові. Комунікація "знизу вгору" майже відсутня. Модальність висловлювань керівника, зазвичай, безапеляційна, категорична, часто різка, навіть брутальна, агресивна, з елементами сарказму, що спричиняє виникнення комунікативних бар'єрів. Інформація часто "дозується" у вигідному для керівника напрямку або навмисно затримується, що призводить до різних домислів, чуток, ситуацій невизначеності, напруженості.

4. Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу.

У процесі спільної діяльності та спілкування керівник надає безумовну перевагу реалізації мети цієї діяльності, не зважаючи на потреби та інтереси окремих працівників ("План – понад усе"). Коли працівники намагаються заперечувати, застосовує жорсткі адміністративні методи ("Зарплату отримуєте – маєте її відпрацювати"). Практично не дбає про створення умов для професійної самореалізації та самоствердження працівників, їхнього фахового вдосконалення. Не враховує особливостей темпераменту й характеру працівників, можливості їхньої психологічної сумісності в робочих групах, а також соціально психологічних особливостей усього колективу.

5. Головні методи впливу на працівників.

Такий керівник користується переважно командно-наказовими методами ("Зробіть!" "Ідіть!", "Принесіть!"). Адміністративні методи впливу не доповнюються соціально психологічними. Відсутня система морального й матеріального заохочення, порушується етика службових відносин керівника і підлеглих.

6. Ступінь орієнтації керівника на самого себе.

Керівник агресивно ставиться до критичних зауважень на свою адресу, не зважає на них в процесі організації діяльності. Може навіть ужити дисциплінарних санкцій до тих, хто критично оцінює його діяльність та особистісні характеристики, про які він сам, зазвичай, надто високої думки. Такий керівник здебільшого негативно ставиться до нововведень, не орієнтований на підвищення свого фахового і творчого потенціалу.

Для ліберального стилю керівництва характерні:

1. Рівень значущості для керівника плідної спільної діяльності з колективом.

Характерна відсутність у керівника чітко вираженого впливу на колектив. Він: не втручається в роботу працівників, дає їм можливість виконувати свої функціональні обов'язки так, як вони вважають за потрібне, не стимулює активності, ініціативи працівників, проте й не

вимагає звітності чи відповідальності за доручену справу. Рідко буває в колективі, оскільки дбає лише про погодження планів з керівництвом, веде пошуки спонсорів тощо. Фактичне керування досить часто здійснюють його заступники.

2. Ступінь орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, формування колективів.

Позиція керівника – відсторонена. Робота розподіляється самими співробітниками і неформальним лідером. У роботі немає чіткості, керівник не знає, що робиться з кожним співробітником, покладає всю відповідальність на інших. Відсутні похвала і осуд, немає співпраці, справи в колективі йдуть самі по собі, керівник втручається тільки при надзвичайних моментах, розпоряджень практично не віддає. Байдужий до налагодження міжособистісних стосунків, формування психологічного клімату в колективі, проблем соціальної адаптації працівників.

3. Тип спілкування з підлеглими.

Керівник не вважає за потрібне спілкуватися з підлеглими й не звертає уваги на такі спроби підлеглих, вважаючи, що сам краще розбереться в усіх справах; не створює умов для реалізації інтересів окремих працівників, байдужий до нововведень тощо. Водночас, він або намагається не помічати поганої роботи працівників ("ліпше не зв'язуватися"), або вважає за краще самому вирішити проблему.

4. Ступінь урахування в процесі керівництва індивідуально-психологічних особливостей працівників та соціально-психологічних характеристик колективу.

Керівник не бере до уваги індивідуально-психологічні особливості працівників та соціально-психологічні характеристики колективу. Унаслідок того, що за ліберального стилю керівництва керівник і колектив ніби "розведені" в часі та просторі, такі колективи зазвичай не досягають високих результатів у роботі, мають низький соціальний статус.

5. Головні методи впливу на працівників.

У методах впливу на працівників переважають пасивне невтручання, спостереження "збоку", оскільки керівник рідко користується такими прийомами, як проханням, переконанням, роз'ясненням, так і наказами та розпорядженнями.

6. Ступінь орієнтації керівника на самого себе.

Ліберальний керівник індиферентний до критичних зауважень, оскільки вони для нього нічого не значать.

Отже, ліберальний стиль відкриває працівникам шлях до ініціативи, самостійності, звільняє від жорстких дисциплінарних заходів. Але, з іншого боку, пасивність, байдужість керівника досить часто дезорієнтує колектив, стає причиною низьких результатів його роботи.

Крім описаних вище трьох стилів лідерства, які свого часу були виділені і описані К. Левінім, з часом в соціально-психологічній

літературі стали виділяти і багато інших стилів керівництва, серед яких такі, як **комбінований і гнучкий**.

Комбінованим називається стиль керівництва, при якому в практиці спілкування з членами колективу використовуються елементи всіх трьох описаних вище стилів: *авторитарного, демократичного і ліберального*, причому вони представлені приблизно в однаковій пропорції.

Гнучким називається стиль керівництва, в якому так само, як і в комбінованому стилі, можуть бути присутніми елементи всіх трьох стилів - авторитарного, демократичного і ліберального, однак вони в даному випадку, як і сам стиль керівництва, не є стабільними, час від часу змінюються залежно від обставин, що склалася в колективі, а також від стану і настрою самого керівника.

Протягом багатьох років перед науковцями і практиками неодноразово виникало питання: який з стилів керівництва є оптимальним (найкращим)? Спочатку, коли тільки ще зароджувалися відповідні дослідження, вважалося, що *демократичний стиль* лідерства є найкращим. Це, зокрема, стверджував і сам К.Левін. При такому стилі в колективі створюється найсприятливіша психологічна атмосфера для творчої роботи, для задоволення важливих соціальних потреб людей. Цей стиль, безумовно, сприяє постановці та вирішенню найбільш складних завдань. Проте стверджувати, що даний стиль є найкращим і до нього треба прагнути у всіх випадках життя, як зазначають науковці, немає підстав.

Нерідко перевагою *демократичного* може бути *авторитарний* і навіть *ліберальний* стиль керівництва. Наприклад, тоді, коли працівники колективу неорганізовані, нездатні до саморегуляції, а в умовах дефіциту часу швидко потрібно домогтися потрібного результату. У цьому випадку потрібна дисципліна, взаємна відповідальність, чітка узгодженість дій членів колективу. Все це найкраще забезпечується саме *авторитарним стилем* керівництва. Тому практично найвдалішим, швидше за все, є не один який-небудь з перерахованих вище стилів керівництва, а такий, при якому керівник, вмюючи вести себе по-різному: і авторитарно, і демократично, і ліберально, і гнучко, тонко відчуває атмосферу, сформовану в колективі, і в залежності від цього змінює свій стиль керівництва.

3. Чинники, які впливають на ефективність різних стилів керівництва в освітніх організаціях

Виділяють дві групи чинників: *об'єктивні (зовнішні) та суб'єктивні (внутрішні)*.

До групи **об'єктивних (зовнішніх) чинників** належать такі підгрупи:

1) соціальні чинники, пов'язані з особливостями розвитку суспільства, в якому функціонує освітня установа:

характер стилю керівництва вищих органів - якщо, наприклад, завідувач районного відділу освіти використовує авторитарні методи впливу на людей, то внаслідок дії відповідних соціально-психологічних (наслідування, навіювання), а також організаційно-адміністративних, економічних та інших спонукальних механізмів одне й те саме спостерігатиметься й у стилі керівництва директорів підпорядкованих йому освітніх установ;

стиль керівництва, що переважає в однотипних освітніх організаціях - це пояснюється дією механізмів наслідування, навіювання, які спрацьовують у процесі формального спілкування освітніх колективів (наприклад, під час відвідування відкритих занять, семінарів, конференцій тощо), а також неформального спілкування керівників.

2) Чинники, що залежать від змісту та умов виконання діяльності, яка здійснюється освітнім колективом. Конкретна дія цих чинників виявляється в урахуванні керівником освітнього закладу у процесі керівництва таких показників:

- *типу освітньої організації;*
- *характеру діяльності освітнього колективу;*
- *специфіки завдань, які стоять перед освітнім колективом;*
- *умов виконання завдань.*

Дія такого чинника, як *тип освітньої організації*, залежить від місця в ієрархії управління, чим значніше воно у відповідної освітньої установи, тим більше можуть виявлятися авторитарні компоненти в стилі керівництва. Так, найчастіше вони проглядаються у завідувача обласного управління освіти, ніж у директора освітнього закладу, оскільки цьому сприяють певні адміністративно-правові норми, закріплені за певним рівнем управління (більші централізація, відповідальність, право контролю тощо).

Вплив *типу діяльності освітнього колективу* виявляється у змісті діяльності освітньої установи, чим більш творчий характер він має, тим більше стиль керівництва має бути зорієнтований на використання демократичних засад, на врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників (їхніх творчих потенцій, рівня професійної підготовки, створення умов для самореалізації та самоствердження).

Специфіка завдань, які стоять перед освітніми колективами, також зумовлює доцільність застосування певного стилю керівництва. Так, під час виконання звичайних, рутинних завдань, керівник освітньої установи може орієнтуватися на застосування авторитарних методів керівництва (чітке розпорядження – створення умов для його реалізації

– контроль за результатами виконання). Водночас, виконання новаторських, творчих завдань (наприклад, розробка концепції закладу освіти, створення відповідних цільових програм) передбачає переорієнтацію керівника на посилення демократичних методів.

Умови виконання діяльності можуть бути сприятливі чи несприятливі, за наявності достатнього часу чи за його відсутності.

3) **Чинники зумовлені соціально-психологічними характеристиками освітнього колективу, з яким взаємодіє керівник.** До них належать такі показники життєдіяльності колективу:

рівень його розвитку;

рівень професійної підготовки;

особливості соціально-психологічного клімату;

характер очікувань та ціннісних орієнтацій.

Так, спеціальні психологічні дослідження засвідчують, що в групі, яка склалася в колективі, тобто розуміє і приймає спільну мету, докладає багато зусиль для реалізації спільної діяльності, найефективнішим є демократичний стиль. Водночас у групі, яка не є колективом, оптимальним буде авторитарний стиль керівництва.

Аналогічно впливає й чинник *рівня фахової підготовки*. Якщо члени колективу мають високий її рівень і творчий потенціал, можуть висловити кваліфіковані пропозиції та побажання щодо оптимізації діяльності колективу, найефективнішим є застосування демократичного стилю, організація співпраці з доповненням її різними формами індивідуальної роботи. Якщо ж фахова підготовка колективу низька, спроби керівника залучити членів колективу до спільної творчої діяльності, до колективного прийняття управлінських рішень залишаються марними, більш виправданим буде застосування авторитарного стилю керівництва. В міру того, як відбуватиметься поступове підвищення професійного рівня колективу, можна надавати перевагу компонентам демократичного стилю.

Точна оцінка *соціально-психологічних особливостей* того чи іншого колективу є особливо важливою за зміни колективу, тобто переведення керівника з однієї освітньої організації до іншої і певної взаємної адаптації керівника й колективу.

Стиль керівництва має також певною мірою узгоджуватися з *очікуваннями та ціннісними орієнтаціями членів колективу*. В освітніх колективах, де переважає колективістська орієнтація, логічним доповненням буде дотримання керівником демократичного стилю керівництва. У колективах, де спостерігається індивідуалістична орієнтація, а члени колективу очікують чітких, однозначних розпоряджень керівника, ефективним буде застосування авторитарного стилю, оскільки демократичні принципи керівництва будуть не зовсім зрозумілими і прийнятними для членів колективу.

Використовуючи такі методи психологічних досліджень, як *аналіз документів, проведення індивідуальних і групових бесід, анкетування, спостереження*, керівникові спільно зі психологом доцільно проаналізувати соціально-професійні, вікові, статеві характеристики колективу, вивчити індивідуально-психологічні особливості його членів (їхні потреби, інтереси, здібності, настрої), визначити стратегію взаємодії з ним, обґрунтовуючи доцільність використання того чи іншого стилю керівництва в певний період.

Суб'єктивні чинники:

- *індивідуально-психологічні особливості керівника* (характер, темперамент, здібності, вольові якості і ін.); Так, демократичний стиль керівництва тісно пов'язаний з такими *характеристиками темпераменту й характеру*, як емоційна стабільність, урівноваженість, доброзичливість, стриманість, самокритичність, уважне ставлення до людей, вміння будувати стосунки з ними. Важливий вплив на спрямованість стилю керівництва справляє і такий структурний компонент особистості, як *здібності (загальні та спеціальні)*. Наявність у керівника розвинених загальних (високого рівня інтелектуального розвитку) та спеціальних здібностей (організаторських, комунікативних та педагогічних) дає йому можливість гнучко використовувати саме той стиль керівництва, який найбільше відповідає конкретним управлінським ситуаціям, орієнтуватися на творчу співпрацю з підлеглими. Низький рівень розвитку цих здібностей призводить до застосування керівниками стандартних дисциплінарних методів впливу на підлеглих.

- *наявність у керівника авторитету*. Авторитетний керівник, як правило, більш демократичний, тому що авторитет є тією силою, яка впливає на підлеглих окрім прямої управлінської діяльності. І навпаки, відсутність авторитету керівник намагається компенсувати жорсткими, директивними діями;

- *рівень загальної і управлінської культури, освіта*. Управлінська культура керівника – це різновид професійної культури, спосіб творчої самореалізації керівника закладу освіти. До складових управлінської культури керівника закладу освіти В. Святоха включає управлінську етику як складову загальної етичної культури, що визначає професійну честь, гідність, обов'язок і характеризується самокритичністю, стриманістю у судженнях, відкритістю тощо; організаційну культуру, що характеризує рівень професійної діяльності; загальну культуру особистості керівника, яка визначає духовну зрілість особистості керівника; розумову культуру як визначальну характеристику професійної діяльності управлінця; комунікативну культуру або культуру спілкування – здатність налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище, а також правову, естетичну, екологічну культури. Рівень управлінської культури є важливим показником рівня професіоналізму. Визначальними

характеристиками рівня управлінської культури, а значить і рівня управління всередині закладу освіти, виступають ціннісні основи управління, моделі поведінки керівника, стилі управління. При цьому важливу роль мають відігравати управлінські здатності, які визначаються як міра реалізації управлінських компетентностей.

- наявний загальний і управлінський досвід.

Таким чином, чинників, що впливають на вибір стилю управління колективом багато, всі вони тесно взаємозв'язані, доповнюють один одного, а інколи і вступають в протиріччя між собою. Ось чому немає єдиного правила, що дозволяє керівникові визначити, як слід поводитися в тій або іншій ситуації.

4. Шляхи оптимізації стилю керівництва

До шляхів оптимізації стилю керівництва відносять:

- самоаналіз власної діяльності з метою виявлення сильних та слабких сторін стилю керівництва;
- усвідомлення власного стилю керівництва; збереження та зміцнення сильних сторін стилю;
- постійна робота над подоланням своїх недоліків; оволодіння якомога більшою кількістю засобів та методів відомих стилів;
- здійснення індивідуального підходу до кожного підлеглого; оптимальне позитивне спілкування; поважання гідності людини;
- урахування рівня розвитку колективу; урахування індивідуальних особливостей кожного працівника;
- розвиток критики, самокритики; залучення підлеглих до управління;
- делегування повноважень; забезпечення гласності; відмова від командно-адміністративних методів управління;
- врівноважені стосунки з підлеглими; гнучке застосування та співвідношення методів впливу;
- виявлення поваги та довіри до підлеглих, учнів, батьків;
- розумне співвідношення заохочень та покарань;
- урахування вимог суспільства до керівництва сучасним навчальним закладом;
- вдосконалення організаційних форм управління; забезпечення оптимістичного настрою у колективі; створення атмосфери співпраці
- вдосконалення прийомів прийняття рішень;
- підвищення рівня інформованості підлеглих; координація використання влади; підтримка ініціативи підлеглих; створення сприятливих умов для результативної праці кожного члену колективу;
- підвищення умов відповідальності кожного за свою працю; підвищення власного рівня компетентності.

Тема 4. Соціально-психологічний мікроклімат у трудовому колективі

План

1. Поняття про соціально-психологічний клімат колективу.
2. Фактори соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Класифікація конфліктів в організації.
4. Причини виникнення конфліктів.
5. Управлінсько-комунікативна некомпетентність керівника як джерело конфлікту.
6. Психологія "важких працівників" та типологія позицій педагогів.
7. Шляхи формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі.

Література

1. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. Київ: Либідь, 2004. 424 с.
2. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. 50 с.
3. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Ф. Орлов, О. М. Отич, О. О. Фурса. Київ: ДЕТУТ, 2008. 422 с.
4. Психологія професійної діяльності та психологічна діагностика організацій: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 053 "Психологія", ступінь "магістр" / уклад. О. С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2017. 116 с.
5. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 133–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_18
6. Трухан М. А. Формування готовності майбутніх соціальних педагогів до діяльності з розв'язання професійних конфліктів у закладах освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2016. 267 с.
7. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск: Амалфея, 1996. 288 с.

1. Поняття про соціально-психологічний клімат колективу

Соціально-психологічний клімат – це якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Соціально-психологічний клімат колективу пов'язаний з певним емоційним забарвленням психологічних зв'язків людей, що виникають на основі їхньої близькості, симпатій, збігу характерів, інтересів і схильностей. Такий клімат може бути *сприятливим, несприятливим, нейтральним*, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу):

Суб'єктивні ознаки:

- довіра та вземовимогливість членів групи один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

Об'єктивні ознаки:

- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

І хоча кожен колектив має своє, неповторне обличчя, стиль, інтереси, вище зазначені ознаки майже універсальні для будь-якого колективу.

Соціально-психологічний клімат – це *динамічне* утворення. На різних етапах розвитку трудового колективу спостерігається динаміка модальності емоційності відносин. На першому етапі становлення колективу емоційний фактор відіграє головну роль (йде інтенсивний процес психологічної орієнтації, встановлення зв'язків і позитивних взаємин). На етапі ж утворення колективу все більшого значення набувають когнітивні (пізнавальні) процеси, і кожна особистість виступає не тільки як об'єкт емоційного спілкування, але і як носій певних особистісних якостей, соціальних норм і установок. Саме на цьому етапі відбувається формування спільних поглядів, ціннісних орієнтирів, норм і символів.

2. Фактори соціально-психологічного клімату в колективі

До факторів формування соціально-психологічного клімату належать:

1. **Фактори макросередовища:**

- соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
- особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства;
- особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує організація, тощо.

2. **Фактори мікросередовища:**

- особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;
- особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
- стиль керівництва керівника колективу;
- рівень психологічної культури керівника та співробітників тощо.

Керівник, який сприятиме згуртованості колективу, має володіти такими особистісними характеристиками: *визначеність, усвідомленість, цілеспрямованість, вибірковість, тактовність, дієвість, вимогливість, критичність, відповідальність.*

Вирізняють **шість основних груп чинників**, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі:

1. *Службово-функціональні чинники* (умови праці та обладнання робочих місць; організація праці, режим праці та відпочинку, графік праці та т.п.; функціональна визначеність структури діяльності кожного працівника, чіткість його обов'язків, прав і відповідальності; ставлення керівництва до питань організації праці працівників та ін.).

2. *Економічні чинники* (система оплати праці; своєчасність отримання грошових виплат; встановлення меж окладів відповідно до праці; справедливий (чи несправедливий) розподіл матеріальних винагород; пільг, премій, надбавок і т.д.).

3. *Управлінські чинники* (стиль і методи управління персоналом; ставлення керівників до працівників; згуртованість управлінської ланки; наступність щодо оцінки і вибору засобів впливу на підлеглих; соціальна дистанція між керівниками та його підлеглими; етика взаємодії управлінської і виконавчої ланки та ін.).

4. *Психологічні чинники* (взаємовідносини працівників між собою; ступінь соціально-психологічної сумісності; рівень конфліктності; стан взаємодії між підрозділами; взаємовідносини працівників і керівника; групова думка, характер сприйняття й оцінка працівниками одне одного й т.п.).

5. *Чинники професійно-кваліфікаційної характеристики персоналу* (кількість персоналу; укомплектованість особового складу;

відповідність кваліфікації персоналу виконуваної діяльності; забезпечення адаптації; перспектива підвищення кваліфікації; перспектива службового розвитку і кар'єри та ін.).

6. *Правові чинники* (оптимальність і несуперечність правових актів, регулюючих професійну діяльність; відповідність правових актів вимогам сучасної діяльності; наявність з кожної посади посадових інструкцій із зазначенням обсягу обов'язків; форми і змісту правових актів; іт.д.).

3. Класифікація конфліктів в організації

Конфлікт (від лат. – зіткнення) - зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів; серйозна розбіжність, гостра суперечка.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає:

- суперечливі позиції сторін з якого-небудь приводу;
- протилежні цілі чи засоби їх досягнення в даних умовах;
- розбіжність інтересів, поглядів, прагнень та ін.

Отже, причиною виникнення конфліктів є **протиріччя** - взаємодія протилежних, взаємовиключних сторін. Ці протиріччя можуть бути різними: *внутрішніми або зовнішніми, основними та другорядними, суб'єктивними і об'єктивними і т. д.* Тому саме протиріччя є джерелом виникнення і розвитку конфліктів.

В колективі конфлікт виникає, коли одна із сторін вважає, що дії або наміри іншої сторони їй загрожують, дискримінують її, створюють нерівне становище, принижують значимість її ролі і т. п. Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти, обмежуючи інтереси іншої сторони. Якщо інша сторона відповідає тим же, конфлікт переходить із потенційного в реальний (актуальний).

При цьому необхідно мати на увазі, що:

- конфлікти не завжди виникають із-за реальних дій; іноді досить підозри однієї особи стосовно того, що інша особа планує проти неї якісь протиправні дії;
- конфлікти не є об'єктивним явищем і існують незалежно від відчуттів протилежного боку.

У науковій літературі існують різні класифікації конфліктів у колективі. Найбільш оптимальним є поділ конфліктів: *за значенням, за статусом учасників, за ступенем виразності конфліктного протистояння, за кількістю учасників конфліктної взаємодії, за характером об'єктивності або суб'єктивності причин; за тривалістю протікання.*

Конфлікти **за значенням** поділяють на: **конструктивні і деструктивні.**

Конструктивний конфлікт виникає, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин і розумних аргументів. Причинами є недоліки в організації діяльності і управління. Вирішення такого конфлікту призводить до вдосконалення відносин між людьми і розвитку соціальної групи. Наслідки такого конфлікту є функціональними і впливають на підвищення ефективності організації.

Деструктивний конфлікт виникає у двох випадках:

- коли одна зі сторін жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони або всієї організації у цілому;
- коли один з опонентів вдається до етично засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно пригнітити партнера. Наслідки такого конфлікту є дисфункціональними і призводять до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності організації.

Таким чином, виникненню деструктивних конфліктів сприяють, як правило, *суб'єктивні причини*.

За статусом учасників конфлікти поділяють на *горизонтальні* (у яких задіяні особи з однаковим статусом), *вертикальні* (у яких беруть участь особи з різним статусом) і *змішані* (представлені і "вертикальні", і "горизонтальні" складові).

Конфлікти, що мають "вертикальну" лінію, найбільш небажані для керівника, оскільки його дії розглядаються всіма співробітниками (не говорячи вже про учасників конфлікту) через призму цього конфлікту. І навіть у разі повної об'єктивності керівника у будь-якому його кроці вбачають підступи щодо опонентів. А оскільки інформаційної або психологічної підготовки підлеглим часто бракує, щоб кваліфіковано оцінити дії керівництва, то нерозуміння компенсується вигадками, плітками, чутками, переважно агресивного характеру. У результаті конфлікт поглиблюється. Конфлікти такого роду називають *управлінськими*.

За ступенем виразності конфліктного протистояння конфлікти бувають *відкритими* (лежать на поверхні, помітні з першого погляду) і *прихованими* (приховані від очей спостерігача, розпізнаються не відразу, на основі непрямих ознак, серед яких головні – напруженість у міжособистісному спілкуванні, різка зміна у ставленні до роботи). Задача керівника – виявити приховані конфлікти і розв'язати їх.

За кількістю учасників конфліктної взаємодії конфлікти поділяються на: *внутріособистісні*, *міжособистісні*, *міжгрупові*.

Внутріособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівних за силою, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажанням і можливостями, між необхідністю виконувати й дотримуватися необхідних норм.

Іншим різновидом внутріособистісного конфлікту є рольовий конфлікт, коли в одній особистості виникає необхідність одночасного виконання різних своїх ролей, які до того ж суперечать одна одній.

Постає питання вибору, що виконувати. Внутріособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами чи цінностями працівника. Складність вирішення внутріособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді відбувається зіткнення трьох складових, необхідних для досягнення поставленої мети: бажання ("хочу"), можливості ("можу"), необхідності ("треба").

Міжособистісні конфлікти - це ситуації суперечностей, розбіжностей, зіткнень між людьми. Це один із найбільш розповсюджених видів конфліктів.

У кожному міжособистісному конфлікті можна виділити дві тісно пов'язані між собою сторони:

- **змістова:** наявність предмета суперечки, справи або питання, яке викликало незгоду;
- **психологічна:** пов'язана з особистісними особливостями учасників конфлікту, з їхніми емоційними реакціями на причини конфліктів, на дії іншої сторони, на хід конфлікту, один на одного.

Важливим є те, що у міжособистісному конфлікті психологічна сторона часто має перевагу над змістовою.

Основними формами вияву міжособистісних конфліктів є:

- 1) **суперечка:** найпоширеніша форма, при цьому характеризується найменшою напруженістю;
- 2) **чвари:** тривала смуга ворожості, яка супроводжується невпинними суперечностями;
- 3) **сварка** - тривала дріб'язкова суперечка з взаємними образами.

Міжгрупові конфлікти – це конфлікти між різними групами, підрозділами, у яких зачіпаються інтереси людей, об'єднаних на період конфлікту в єдині згуртовані спільноти. Слід зазначити, що ця згуртованість може зникнути відразу після припинення конфлікту, але в момент відстоювання загальних інтересів єдність групи може бути досить значною.

Організації складаються з багатьох груп, як формальних, так і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти.

За характером об'єктивності або суб'єктивності причин конфлікти поділяють на *об'єктивні* і *суб'єктивні*.

Під **об'єктивними** причинами конфлікту розуміють обставини або умови, що з'являються або існують незалежно від волі людини. До числа *об'єктивних* причин конфлікту можна віднести: обмеженість ресурсів, що розподіляються; помилки управління; нерівномірний розподіл ресурсів; розходження в цілях (нераціональна організація праці); слабка розробленість нормативно-правових процедур, відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та розв'язання міжособистісних

суперечностей; нестача необхідних для нормальної життєдіяльності благ (низька заробітна плата); незгуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, несумісність працівників.

Суб'єктивні причини являють собою комплекс індивідуально особистісних особливостей людини, його інтересів, переконань, потреб, ціннісних орієнтації і т. д. Серед них можна вказати:

- конфлікти на ґрунті релігійних, світоглядних, морально-етичних розбіжностей;

- конфлікти, засновані на невідповідності особистісних якостей людини займаної посади, конкуренції у розподілі матеріальних ресурсів і доходів організації і т. д.;

- помилкові рішення керівника або співробітників;

- зіткнення різних інтересів членів організації;

- відмінності в ціннісних орієнтаціях.

Проте, виділяючи об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів, необхідно пам'ятати, що в реальній практиці здебільшого зустрічаються конфлікти, чиї причини носять змішаний об'єктивно-суб'єктивний характер.

За **тривалістю протікання** конфлікти діляться на:

- **короткочасні** (є наслідком взаємного нерозуміння або помилок, які швидко усвідомлюються);

- **затяжні** (пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами чи з об'єктивними труднощами).

Тривалість конфлікту залежить як від предмета протиріч, так і від характеру людей. Тривалі конфлікти дуже небезпечні, оскільки в них конфліктуючі особистості закріплюють свій негативний стан. Частота конфліктів може викликати глибоку і тривалу напруженість відносин.

4. Причини виникнення конфліктів

Конфлікти виникають з багатьох причин, і їх можна характеризувати по-різному. Основними **причинами** конфліктів є:

- обмеженість ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- відмінності в цілях;
- відмінності в цінностях та уявах;
- відмінності в манерах поведінки;
- відмінності в рівнях освіти;
- погані комунікації.

Обмеженість ресурсів - це корінна проблема, притаманна кожній організації, через яку трапляється більшість конфліктів. Члени організації потребують певних ресурсів - грошей, влади, інформації, порад та визнання.

Однак, обмеженість ресурсів приводить до того, що працівники не завжди можуть отримати їх в бажаному об'ємі. Тому між членами організації виникають конфлікти на ґрунті розподілу необхідних ресурсів.

Слід розрізняти поняття *конфлікту і конкуренції*. Хоча *конфлікт* - це типовий результат браку ресурсів, однак члени організації змагаються за їх одержання. В обох випадках цілі сторін несумісні. Для *конкуренції* характерне паралельне прагнення обох сторін до мети, якої вони не можуть досягти одночасно, тоді як для конфлікту характерне взаємне втручання сторін.

Взаємозалежність завдань. Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Відмінності в цілях. Цілі окремих підрозділів організації можуть суперечити одна одній, а іноді й загальній меті організації.

Відмінності в поглядах та цінностях - обумовлюють різне бачення різними людьми однієї і тієї ж ситуації. Уява часто залежить від бажання досягнути певну мету. Люди часто бачать не цілу проблему, а лише ті її елементи, що мають відношення до них особисто чи до їх групи. Різниця в цінностях - дуже поширена причина конфліктів. Підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник - що лише тоді, коли його питають, а частіше незаперечно виконувати волю керівника. Можуть виникати між групами, особистостями, а також між керівником і підлеглими.

Відмінності в манерах поведінки значно знижують ступінь терпимості і призводять до виникнення конфліктів. Дослідження психологів узагальнюють окремі риси характеру та особливості поведінки, які притаманні конфліктній особистості:

- неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, яка може бути як завищена, так і занижена. В обох випадках – вона протистоятиме адекватній оцінці оточуючих і призводитиме до конфлікту;

- намагання, щоб там не було, домінувати над всіма і над усім;

- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання подолати застарілі традиції;

- надмірна принциповість і прямолінійність у висловлюваннях та міркуваннях, намагання будь-що сказати правду у вічі;

- певний набір емоційних якостей особистості: агресивність, впертість, дратівливість, тривожність, тощо.

Відмінності в рівнях освіти значно знижують ступінь взаєморозуміння. При різному освітньому рівні завжди присутня різниця самоповаги та поваги до інших, самоусвідомлення та оцінка оточуючих, самовизнання та визнання оточуючих. Різний рівень освіти спричиняє

проблеми у взаємовідносинах та ефективному співробітництві між працівниками навіть одного підрозділу.

Погані комунікації – це водночас причина і наслідок конфлікту. Вона може виступати як каталізатор конфлікту, заважаючи певній групі зрозуміти ситуацію чи позицію інших. Комунікаційні шуми теж можуть спровокувати конфлікт. Дефекти комунікацій можуть мати багато причин як технічного, організаційного, так і соціально-психологічного характеру. Виявлення причин незадовільного комунікаційного процесу - це вагомий захід попередження конфлікту в організації.

5. Управлінсько-комунікативна некомпетентність керівника як джерело конфлікту

Провідне значення для подолання деструктивних конфліктів має управлінська компетентність керівника. Помилки управлінської діяльності В.Шейнов [113] класифікує у три групи:

- порушення службової етики;
- порушення трудового законодавства;
- несправедлива оцінка підлеглих.

Порушення службової етики проявляються у наступному:

- грубість, зверхність, зневажливе ставлення до підлеглих;
- нетерпимість до точок зору, відмінних від власної;
- придушення критики;
- доручення виконавцю "через голову" безпосереднього керівника;
- принижуюча критика;
- запрошення стороннього працівника, коли в колективі є претендент на цю посаду;
- провокування конфлікту між підлеглими.

Порушення трудового законодавства керівником відбуваються внаслідок правового нігілізму, юридичної неграмотності і мають наступні прояви:

- обмеження прав підлеглих;
- зловживання посадою (доручення неслужбового характеру);
- помилки у використанні заохочень і покарань;
- приховування важливої і необхідної інформації (наприклад, про скорочення, реорганізацію), маніпулювання нею;
- недоліки у розподілі роботи між підлеглими. Наприклад, вигідна робота потрапляє до одного і того ж працівника;
- встановлення працівникові ставки, що порушує баланс між його внеском і винагородою.

Несправедлива оцінка підлеглих проявляється у таких ситуаціях:

- хворобливе ставлення до авторитету підлеглих: керівник не тільки не помічає працівника, а намагається зіпсувати його репутацію, що, як бумеранг, знижує його власний авторитет;
- неконкретна критика групи підлеглих – дуже шкідлива, бо, по-перше, кожен думає: "це про мене" або "це не про мене", а по-друге, група об'єднується проти керівника;
- жорстка критика з боку керівника, який щойно приступив до обов'язків, з коментарями: "працювати так, як ви працювали до сьогодні, ви не будете";
- нечітке формулювання вимог, завдань, інструкцій - основа непорозуміння, роздратування. Такі розпорядження підлеглі називають "іди туди, не знаю куди". У результаті керівник вважає підлеглих нетямущими, а підлеглі говорять про керівника, що він не знає, чого хоче;
- недооцінка переконання як засобу впливу;
- невміння переконувати;
- психологічна несумісність;
- заздрість до керівника. Її викликають його влада, вищий соціальний статус, вища заробітна платня, кращі умови праці, більша свобода дій і пересування, більша інформованість. Негативні аспекти управлінської діяльності набагато менше привертають увагу підлеглих і, як наслідок, не враховуються ними.

6. Психологія "важких працівників" та типологія позицій педагогів

Наукові дослідження показують, що всіх працівників за їх схильністю до конфліктів можна розділити на **три групи**:

- *стійкі до конфліктів*;
- *утримуються від конфліктів*;
- *конфліктні*.

Чисельність останньої групи складає десь близько 6-7% всього персоналу. На думку англійського дослідника Роберта Брамсона, для того, щоб забезпечити в підрозділі сприятливий психологічний клімат, потрібно докладати головні зусилля лише до десятої частини персоналу – до **"важких працівників"**.

"Важкий працівник" характеризується як важко керований ініціатор конфліктів, з погано передбачуваною поведінкою. Спектр проявів характеру важкого працівника досить широкий.

Серед "важких" працівників Роберт Брамсон виділяє **п'ять типів: агресивні, скаржники, нерішучі, безвідповідальні, всезнайки**.

Агресивні працівники поділяються на три підтипи: **"танки", "снайпери" і "підризники"**.

"Танки" впевнені в тому, що їх поради найкомпетентніші. Єдине, чого вони не люблять – агресивних реакцій з боку тих, з ким вони спілкуються. Щоб добитися в суперечці з танками яких-небудь успіхів, треба дати їм можливість "випустити пар".

"Снайпери" стріляють у людей різними шпильками і тим самим вносять розлад у колективні дії персоналу. Найефективніший прийом дії на "снайпера" – це змусити такого працівника детально пояснити, що він розуміє під тією або іншою своєю шпилькою. Але при цьому "снайпер" не повинен втрачати своєї самоповаги, інакше він "вибухає" або залишається "з каменем за пазухою".

"Підризники" накидаються на опонентів з лайкою, при цьому так артистично виходять з себе, що в оточуючих створюється враження, ніби їх дуже образили. Їм потрібно дати можливість розрядити свої емоції.

Скаржники так барвисто описують свої "біди", що у слухача нерідко складається думка на їх користь. Краще, що можна зробити в таких випадках, – це перефразувати скарги своїми словами, давши зрозуміти, що їх переживання беруться до уваги.

Нерішучі люди роблять так багато пробних кроків перед тим, як що-небудь зробити, що викликають роздратування в оточуючих. Вони уникають тих, хто чинить на них тиск. Надані їм розпорядження вони виконують без ентузіазму.

Безвідповідальні – це тривожні особи, проте тривоги породжують у них не відхід від конфлікту, а агресію. Якщо вони відчують до себе тепле ставлення, поведінка їх виправиться.

Всезнайки є цінними працівниками, але поводяться так зухвало, що викликають в оточуючих відчуття неповноцінності. Слід пам'ятати, що вони рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

В. Шакуров виділяє такі особливості *важкого працівника*: *неконтактний, бунтівник, недобросовісний, з низькою професійною компетентністю* [108].

1. *Неконтактний* – неслухняний, агресивно ставиться до керівника, не бере до уваги порад, зауважень. За цими проявами приховується переживання працівником дефіциту підтримки, підвищена самооцінка і самолюбство. Змінити ставлення такого працівника можна своєчасною допомогою йому в складній ситуації.

2. *Бунтівник* відзначається різкою, надмірною, дріб'язковою критикою керівників, підґрунтям чого є своєрідна конкуренція за керівну роль. Особлива неприязнь виявляється до нових керівників. Незадоволеність своїм статусом. На нього можна впливати зміною ролі, задоволенням домагань, якщо він їх заслуговує. У випадках кар'єризму підвищувати статус такого працівника не варто.

3. *Недобросовісний*. На такого працівника найбільш ефективно впливає колективне обговорення порушень трудової дисципліни. Наприклад, молодий педагог запізнюється на роботу, не готується до занять, не виконує розпоряджень. Справи пішли на краще після того, як на педагогічних зборах усі засуджували поведінку цього педагога відверто і справедливо, з добрими порадами. У деяких випадках ефективним виявляється метод контрастної оцінки.

4. *Низька професійна компетентність*. Долається в роботі при допомозі колег і адміністрації.

7. Шляхи формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі

ормування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі є:

- систематичне вивчення стану психолого-педагогічного клімату в колективі в контексті сутнісних взаємозв'язків структурних його компонентів (діагностування);
- підвищення рівня психологічної готовності керівників до реалізації управлінської функції щодо формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі закладу;
- мотивація педагогічної діяльності членів педагогічного колективу шляхом розширення ділових і міжособистісних взаємин між ними, проведення організаційно-методичної роботи;
- удосконалення добору, розташування, виховання кадрів, комплектування колективу з урахуванням соціально-психологічної, психологічної сумісності людей;
- удосконалення організації праці на основі принципів наукової організації праці (НОП);
- постановка перед колективом цікавої, корисної для суспільства та членів колективу мети, досягнення якої потребує напруженої творчої праці;
- гнучке регулювання взаємин у колективі, усунення суперечностей між діловими та особистими стосунками в системі міжособистісних взаємин;
- удосконалення матеріальної бази установи та умов праці і життя членів колективу;
- удосконалення стилю керівництва з урахуванням особливостей колективу та вимог суспільства до установ освіти; удосконалення організаційних форм управління.

Питання для самоперевірки

1. Сутність понять "управління", "менеджмент", "керівництво".
2. Види управління.
3. Співвідношення понять "управління" і "керівництво".
4. Характеристика понять "керівник" і "менеджер". Їх відмінність.
5. Об'єкт і суб'єкт управління.
6. Лідерство та керівництво. Типи лідерства.
7. Функції управління.
8. Закономірності та принципи управлінської діяльності.
9. Циклічний характер управління. Структура управлінського циклу.
10. Системний характер змісту управлінської діяльності.
11. Методи управління. Вимоги до методів управління.
12. Поняття про управлінське (ділове) спілкування та основні його види.
13. Складові управлінського спілкування.
14. Типи взаємодії:
15. Невербальне спілкування. Його види.
16. Організація робочого простору в кабінеті керівника.
17. Чинники трактування невербальної комунікації.
18. Рівні спілкування. Їх характеристика.
19. Стадії організації процесу спілкування. Їх особливості.
20. Мікро- і макробар'єри у спілкуванні.
21. Імідж керівника закладу дошкільної освіти.
22. Особисті і ділові якості керівника.
23. Поняття "стиль керівництва". Типи стилів керівництва.
24. Чинники, які впливають на ефективність різних стилів керівництва в освітніх організаціях.
25. Шляхи формування та вдосконалення стилю керівництва.
26. Поняття про соціально-психологічний клімат колективу.
27. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу):
28. Фактори соціально-психологічного клімату в колективі.
29. Класифікація конфліктів в організації.
30. Причини виникнення конфліктів.
31. Групи помилок управлінської діяльності.
32. Психологія "важких працівників" та їх типи.
33. Шляхи формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі .

РОЗДІЛ II

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Тема 1. Заклад дошкільної освіти як педагогічна система і об'єкт управління

План

1. Заклад дошкільної освіти та його повноваження.
2. Типи закладів дошкільної освіти.
3. Комплектування груп закладу дошкільної освіти.
4. Утворення, реорганізація, ліквідація та перепрофілювання закладу дошкільної освіти.
5. Управління та громадське самоврядування закладу дошкільної освіти.
6. Основні напрямки діяльності директора закладу дошкільної освіти.

Література

1. Закон України "Про дошкільну освіту". Із змінами, внесеними згідно із Законами № 2145-VIII від 05.09.2017, ВВР, 2017, № 38–39.
2. Зміни від 06.09.2018 до Закону України "Про дошкільну освіту. URL: <https://www.yurfact.com.ua/zminy-do-zakonodavstva-2018/zminy-vid-06-09-2018-do-zu-pro-doshkilnu-osvitu>
3. Керівництво дошкільним навчальним закладом: інформативно методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу / упоряд.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, О. Тимофєєва. Тернопіль: Мандрівець, 2008. 168 с.

1. Заклад дошкільної освіти як педагогічна система і об'єкт управління

Заклад дошкільної освіти - навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту.

Відповідно до статті 11 Закону України "Про дошкільну освіту" заклад дошкільної освіти планує свою діяльність та формує *стратегію розвитку*; *розробляє освітню програму закладу*; *забезпечує добір і розстановку кадрів*.

Заклад має задовольняти потреби громадян відповідної території в здобутті дошкільної освіти; забезпечувати відповідність рівня дошкільної освіти вимогам Базового компонента дошкільної освіти; створювати 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 забезпечувати їх дотримання.

Заклад дошкільної освіти є **юридичною особою (Стаття 15)**. Форма власності закладу дошкільної освіти визначається відповідно до законодавства.

Статус державного має заклад дошкільної освіти, заснований на державній формі власності;

статус комунального - заснований на комунальній формі власності;

статус приватного - заснований на приватній формі власності;

статус корпоративного - заснований кількома суб'єктами різних форм власності на засадах державно-приватного партнерства, особливості управління яким визначаються засновницьким договором та статутом.

Заклад дошкільної освіти має печатку і штамп встановленого зразка, бланки з власними реквізитами, реєстраційний рахунок в органах Державного казначейства (для державних і комунальних закладів), рахунки в банках (для приватних закладів).

Заклад дошкільної освіти здійснює свою діяльність за наявності ліцензії на право провадження освітньої діяльності у сфері дошкільної освіти, виданої у встановленому законодавством України порядку (*частина третя статті 11 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2145-VIII від 05.09.2017*).

Режим роботи закладу дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності, тривалість перебування в ньому дітей встановлюються його засновником (засновниками) відповідно до законодавства України (*абзац перший частини четвертої статті 11 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2145-VIII від 05.09.2017*).

За бажанням батьків або осіб, які їх замінюють, у закладі дошкільної освіти може встановлюватися гнучкий режим роботи, який передбачає організацію різнотривалого, цілодобового перебування дітей, а також чергові групи у вихідні, неробочі та святкові дні (*частину п'яту статті 11 виключено на підставі Закону № 2145-VIII від 05.09.2017*).

У закладі дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності не допускаються створення і діяльність організаційних структур політичних партій та релігійних організацій.

У приватних закладах дошкільної освіти та закладах дошкільної освіти, заснованих релігійними організаціями, статuti яких зареєстровані в установленому законодавством порядку, допускається діяльність відповідних релігійних організацій (*Частина шоста статті 11 доповнено абзацом другим згідно із Законом № 498-VIII від 02.06.2015; в редакції Закону № 2145-VIII від 05.09.2017*).

2. Типи закладів дошкільної освіти

У Законі України "Про дошкільну освіту" (стаття 12) виділено **типи закладів дошкільної освіти**:

- заклад дошкільної освіти (ясла) для дітей віком від одного до трьох років, де забезпечуються догляд за ними, а також їх розвиток і виховання відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти;
- заклад дошкільної освіти (ясла-садок) для дітей віком від одного до шести (семи) років, де забезпечуються догляд за ними, розвиток, виховання і навчання відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти;
- заклад дошкільної освіти (дитячий садок) для дітей віком від трьох до шести (семи) років, де забезпечуються їх розвиток, виховання і навчання відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти;
- заклад дошкільної освіти (ясла-садок) компенсуючого типу для дітей з особливими освітніми потребами віком від двох до семи (восьми) років. Заклади дошкільної освіти (ясла-садок) компенсуючого типу поділяються на спеціальні та санаторні;
- будинок дитини - заклад дошкільної освіти системи охорони здоров'я для медико-соціального захисту дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, а також для дітей з фізичними та (або) інтелектуальними порушеннями від народження до трьох (для здорових дітей) та до чотирьох (для хворих дітей) років;
- заклад дошкільної освіти (дитячий будинок) інтернатного типу забезпечує розвиток, виховання, навчання та соціальну адаптацію дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, дошкільного та шкільного віку, які перебувають у родинних стосунках та утримуються за рахунок держави;
- заклад дошкільної освіти (ясла-садок) сімейного типу для дітей віком від двох місяців до шести (семи) років, які перебувають в родинних стосунках і де забезпечуються їх догляд, розвиток, виховання і навчання відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти;
- заклад дошкільної освіти (ясла-садок) комбінованого типу для дітей віком від одного до шести (семи, восьми) років, у складі якого можуть бути групи загального розвитку, інклюзивні, сімейні,

прогулянкові, в яких забезпечується дошкільна освіта з урахуванням стану здоров'я дітей, їх розумового, психологічного, фізичного розвитку;

- заклад дошкільної освіти (центр розвитку дитини), в якому забезпечуються фізичний, розумовий і психологічний розвиток, корекція психологічного і фізичного розвитку, оздоровлення дітей, які відвідують інші навчальні заклади чи виховуються вдома.

Перелік закладів дошкільної освіти (ясел-садків) компенсуючого типу визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я.

Для задоволення освітніх потреб громадян заклад дошкільної освіти може входити до складу об'єднання з іншими закладами освіти.

Для задоволення освітніх, соціальних потреб, організації корекційно-розвивальної роботи у складі закладів дошкільної освіти можуть створюватися спеціальні та інклюзивні групи для виховання і навчання дітей з особливими освітніми потребами.

Діти з *особливими освітніми потребами* можуть перебувати до семи (восьми) років у спеціальних закладах дошкільної освіти (групах) та інклюзивних групах закладів дошкільної освіти.

Для задоволення освітніх, соціальних потреб, організації корекційної та лікувально-відновлювальної роботи при спеціальних школах (школах-інтернатах), санаторних школах (школах-інтернатах), навчально-реабілітаційних центрах можуть створюватися їхні структурні підрозділи - дошкільні групи.

Для задоволення освітніх, соціальних потреб громадян можуть створюватися заклади дошкільної освіти з сезонним перебуванням дітей.

У всіх типах закладів дошкільної освіти при реалізації права дітей на дошкільну освіту враховуються особливі освітні потреби у навчанні і вихованні кожної дитини, у тому числі дітей з особливими освітніми потребами відповідно до принципів інклюзивної освіти.

3. Комплектування груп закладу дошкільної освіти

Групи у закладі дошкільної освіти комплектуються за **віковими ознаками** (Стаття 14 Закону України "Про дошкільну освіту").

Наповнюваність груп становить:

- для дітей віком до одного року - до 10 осіб;
- для дітей віком від одного до трьох років - до 15 осіб;
- для дітей віком від трьох до шести (семи) років - до 20 осіб;
- різновікові - до 15 осіб;
- з короткотривалим і цілодобовим перебуванням дітей - до 10 осіб;

- в оздоровчий період - до 15 осіб;
- в інклюзивних групах - до 15 осіб (з них не більше трьох дітей з особливими освітніми потребами).

Засновник може встановлювати меншу наповнюваність груп у закладі дошкільної освіти. У закладах дошкільної освіти, розташованих у селах, селищах, кількість дітей у групах визначається засновником залежно від демографічної ситуації.

Порядок зарахування, відрахування та переведення вихованців до державних та комунальних закладів освіти для здобуття дошкільної освіти затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти.

Порядок зарахування, відрахування та переведення вихованців до приватних і корпоративних закладів освіти для здобуття дошкільної освіти визначається засновником.

4. Утворення, реорганізація, ліквідація та перепрофілювання закладу дошкільної освіти

Рішення про утворення, реорганізацію, ліквідацію чи перепрофілювання (зміну типу) закладу дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типів і форми власності приймає його *засновник* (засновники).

Засновником закладу дошкільної освіти може бути орган державної влади від імені держави, відповідна рада від імені територіальної громади (громад), фізична або юридична особа (зокрема релігійна організація, статут (положення) якої зареєстровано у встановленому законодавством порядку), рішенням та за рахунок майна яких засновано заклад дошкільної освіти або які в інший спосіб відповідно до законодавства набули прав і обов'язків засновника.

Заклади дошкільної освіти утворюються з урахуванням соціально-економічних, національних, культурно-освітніх, духовних і мовних потреб за наявності дітей відповідного віку, необхідної навчально-методичної та матеріально-технічної бази, педагогічних кадрів, а також з дотриманням вимог санітарного законодавства.

Вивільнені приміщення ліквідованих державних та комунальних закладів дошкільної освіти використовуються виключно для роботи з дітьми. Майно, яке є державною або комунальною власністю (земельні ділянки, будівлі, споруди, обладнання тощо), придбання чи відокремлення якого призначене для здобуття дітьми дошкільної освіти, використовується виключно для роботи з дітьми.

Заклади дошкільної освіти можуть бути передані засновниками у комунальну чи державну власність відповідно до законодавства (*Стаття 16 із змінами, внесеними згідно із Законами № 76-VIII від*

28.12.2014, № 498-VIII від 02.06.2015; в редакції Закону № 2145-VIII від 05.09.2017).

Ліквідація закладів провадиться засновниками або органами, за рішенням яких їх створено в порядку, встановленому чинним законодавством. На підставі рішення засновника, ради профспілки, профкому закладу освіти видається наказ по відділу освіти про попередження педагогічних працівників за два місяці про наступне звільнення в зв'язку з ліквідацією (реорганізацією) закладу дошкільної освіти з посиланням на *Кодекс закону про працю України (КЗпП України)*.

Одночасно в обов'язковому порядку рdskmytybv працівникам, які мають пільги, мають запропонувати роботу за відповідною спеціальністю, а за відсутності такої роботи - іншу. Це вагітні жінки та жінки, які мають дітей до 3-х, 6-ти років, одинокі та розлучені жінки.

При відсутності роботи за відповідною спеціальністю, а також у разі відмови працівника від переведення на іншу роботу, працівник за своїм бажанням звертається за допомогою до державної служби зайнятості або працевлаштовується самостійно. На період попередження за педпрацівниками зберігається зарплата, встановлена їм при тарифікації.

За умови скорочення штатів працівників у зв'язку з реорганізацією закладу відповідно до ст. 42 КЗпП України переважне право залишитися на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці (ч.1 ст.42 КЗпП України). І тільки за рівних умов продуктивності праці і кваліфікації перевага в залишенні на роботі надається тим працівникам, про яких йдеться в ч.2 ст.42 КЗпП України, а саме: сімейним – за наявності двох і більше утриманців; особам, в сім'ї яких немає інших працівників із самостійним заробітком; працівникам з тривалим безперервним стажем роботи на даному підприємстві, установі, організації; працівникам, які навчаються у вищих закладах освіти без відриву від виробництва; учасникам бойових дій, інвалідам війни та особам, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту"; працівникам, які дістали на цьому підприємстві, установі, організації трудове каліцтво або професійне захворювання; іншим категоріям працівників, якщо це передбачено законодавством України.

Працівники, які звільняються і пропрацювали повний навчальний рік сумлінно і не отримували дисциплінарних стягнень, мають право при звільненні отримати разом з розрахунковими коштами винагороду за сумлінну працю в розмірі до посадового окладу залежно від критеріїв оцінки продуктивності праці, визначених в Положенні, та закладених на цю смету коштів, відповідно до п.6.1.8 обласної угоди, жінки, які мають дітей, – компенсацію за невикористані соціальні відпустки (ст. 24 Закону України "Про відпустки").

5. Управління та громадське самоврядування закладу дошкільної освіти

Керівництво закладом дошкільної освіти здійснює його **директор**. Основними **напрямами діяльності** директора закладу дошкільної освіти є:

- організація освітнього процесу ЗДО;
- забезпечення адміністративно-господарської роботи ЗДО;
- дотримання норм і правил охорони праці, протипожежної безпеки, санітарно-гігієнічних норм;
- організація харчування дітей;
- забезпечення працівників методичними посібниками для роботи та систематичного підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення санітарного утримання приміщень і ділянки ЗДО, повітряного режиму;
- реалізація державної політики в галузі освіти;
- загальне керівництво всіма напрямками діяльності ЗДО у відповідності з його статутом і законодавством України;
- розробка і впровадження програм розвитку ЗДО, навчальних планів, Статуту, Колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку і інших навчально-методичних документів;
- визначення структури управління ЗДО і штатного розпису в межах своєї компетенції;
- вирішення освітніх, методичних, адміністративних, фінансових, господарських та інших питань, що виникають в процесі діяльності ЗДО.

Колегіальним постійно діючим органом управління закладом дошкільної освіти є **педагогічна рада**, повноваження якої визначаються установчими документами закладу. *Педагогічна рада* створюється в усіх закладах дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типів і форми власності за наявності не менше трьох педагогічних працівників.

До складу педагогічної ради закладу дошкільної освіти входять усі педагогічні працівники закладу, медичні працівники, інші спеціалісти, а також можуть входити голови батьківських комітетів, фізичні особи, які проводять освітню діяльність у сфері дошкільної освіти.

На засідання педагогічної ради можуть бути запрошені представники громадських об'єднань, педагогічні працівники закладів середньої освіти, батьки або особи, які їх замінюють. Особи, запрошені на засідання педагогічної ради, мають право дорадчого голосу.

Головою педагогічної ради закладу дошкільної освіти є його **директор**. Педагогічна рада обирає зі свого складу **секретаря** на навчальний рік.

Педагогічна рада закладу дошкільної освіти:

- схвалює освітню програму закладу, оцінює результативність її виконання та виконання Базового компонента дошкільної освіти, хід якісного виконання програм розвитку, виховання і навчання дітей у кожній віковій групі;
- формує систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості освіти, зокрема систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- розглядає питання вдосконалення організації освітнього процесу у закладі;
- визначає план роботи закладу та педагогічне навантаження педагогічних працівників;
- затверджує заходи щодо зміцнення здоров'я дітей;
- обговорює питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи;
- затверджує щорічний план підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- заслуховує звіти педагогічних працівників, які проходять атестацію;
- розглядає питання впровадження в освітній процес найкращого педагогічного досвіду та інновацій, участі в дослідницькій, експериментальній, інноваційній діяльності, співпраці з іншими закладами освіти, науковими установами, фізичними та юридичними особами, які сприяють розвитку освіти;
- визначає шляхи співпраці закладу дошкільної освіти з сім'єю;
- ухвалює рішення щодо відзначення, морального та матеріального заохочення вихованців, працівників закладу та інших учасників освітнього процесу;
- розглядає питання щодо відповідальності працівників закладу та інших учасників освітнього процесу за невиконання ними своїх обов'язків;
- має право ініціювати проведення позапланового інституційного аудиту закладу та проведення громадської акредитації закладу;
- розглядає інші питання, віднесені законом та/або установчими документами закладу до її повноважень.

У закладі дошкільної освіти можуть діяти:

- органи самоврядування працівників закладу освіти;
- органи батьківського самоврядування;
- інші органи громадського самоврядування учасників освітнього процесу.

Вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу дошкільної освіти є *загальні збори* (конференція) колективу закладу дошкільної освіти.

На загальних зборах заслуховуються звіти керівника закладу дошкільної освіти з питань статутної діяльності та дається оцінка його професійно-педагогічної діяльності, розглядаються питання освітньої, методичної, економічної і фінансово-господарської діяльності закладу дошкільної освіти (*Стаття 20 в редакції Закону № 2145-VIII від 05.09.2017*).

Директора закладу дошкільної освіти призначає на посаду та звільняє з посади засновник (засновники) або уповноважений ним орган. Інших працівників закладу дошкільної освіти призначає на посади та звільняє з посад його керівник у порядку, передбаченому установчими документами закладу, відповідно до законодавства (*Частина третя статті 31 в редакції Закону № 2145-VIII від 05.09.2017*).

Тема 2. Нормативно-організаційні засади діяльності закладу дошкільної освіти

План

1. Статут закладу дошкільної освіти, його зміст.
2. Порядок зарахування, відрахування та збереження за дитиною місця в закладах дошкільної освіти різних форм власності.
3. Режим роботи закладу дошкільної освіти.
4. Організація освітнього процесу в закладі дошкільної освіти. Вибір програм.
5. Річний план закладу дошкільної освіти, його структура та зміст.

Література

1. Закон України "Про дошкільну освіту". Із змінами, внесеними згідно із Законами № 2145-VIII від 05.09.2017. ВВР. 2017. № 38-39.
2. Крутій К. Л. Планування роботи сучасного дошкільного навчального закладу: поняття, особливості, умови ефективної реалізації. Запоріжжя: ТОВ "ЛІПС" ЛТД, 2005. 208 с. .
3. Романюк І. Перспективне планування освітньої роботи вихователя. *Дошкільне виховання*. 2013. № 5. С. 10–14 .
4. Романюк І. Річний план роботи дошкільного закладу: структура та етапи розроблення. *Дошкільне виховання*. 2016. - № 7 С. 12–15 .

1. Статут закладу дошкільної освіти

Заклад дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності на основі Конституції України, Закону України "Про освіту", Закону України "Про дошкільну освіту" розробляє **статут**, який затверджується засновником (власником), погоджується з відповідним органом управління освітою та реєструється місцевим

органом виконавчої влади у порядку, встановленому законодавством України.

У *Статуті* закладу зазначається *статус, організаційно-правова форма, тип закладу*. Заклади всіх форм власності мають рівні права та обов'язки у провадженні освітньої діяльності відповідно до законодавства та діють на підставі власних статутів, які затверджують їх засновники відповідно до законодавства.

У *Статуті* закладу повинні передбачати розмежування компетенції засновника (засновників), інших органів управління закладу освіти та його структурних підрозділів відповідно до законодавства; передбачати різні норми щодо комплектування груп, їх типів, наповнюваності, організації освітнього процесу. Згідно з підпунктом 13 пункту 3 розділу XII "Прикінцеві та перехідні положення" Закону України "Про освіту" переоформлення установчих документів закладів освіти з метою приведення їх у відповідність здійснюють протягом п'яти років з дня набрання чинності цього Закону. Згідно з пунктом 11 частини 1 статті 15 Закону України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань" зміни, що вносять до установчого документа юридичної особи, оформлюють, викладаючи документ у новій редакції. У разі потреби внесення навіть мінімальних змін, засновник має забезпечити підготовку нової редакції статуту з включенням до нього усіх необхідних змін.

Отже, статuti закладів переоформляють у поточному режимі (за потреби). Відповідно до підпункту 6 пункту 3 розділу XII "Прикінцеві та перехідні положення" Закону України "Про освіту" державні і комунальні заклади системи дошкільної освіти, що діють на день набрання чинності Законом, отримують ліцензію без проходження процедури ліцензування. Заклади освіти усіх форм власності, що створюються після набрання чинності Законом України "Про освіту", ліцензуються на загальних засадах. Нині є чинними Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 №1187 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 № 347). Заклад для здійснення статутної діяльності може на договірних засадах об'єднуватися з іншими юридичними особами, створюючи освітні, освітньо - наукові та інші об'єднання, кожен із учасників якого зберігає статус юридичної особи (частина 5 статті 22 Закону України "Про освіту").

Зміст Статуту представлено у *додатку А*.

2. Порядок зарахування, відрахування та збереження за дитиною місця в закладах дошкільної освіти різних форм власності

Порядок зарахування, відрахування та переведення вихованців до державних та комунальних закладів освіти для здобуття дошкільної

освіти затверджується *центральною органом виконавчої влади*, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти.

Порядок зарахування, відрахування та переведення вихованців до приватних і корпоративних закладів освіти для здобуття дошкільної освіти визначається *засновником (засновниками)*.

Прийом дітей до закладу дошкільної освіти здійснюється керівником протягом календарного року на підставі:

- заяви батьків або осіб, які їх замінюють;
- медичної довідки про стан здоров'я дитини з висновком лікаря, що дитина може відвідувати дошкільний навчальний заклад;

- довідки дільничного лікаря про епідеміологічне оточення;
- свідоцтва про народження

Прийом дітей до закладу дошкільної освіти *компенсуючого типу* здійснюється на підставі:

- заяви батьків або осіб, які їх замінюють;
- свідоцтва про народження дитини;
- направлення місцевого органу управління освітою;
- висновку ПМПК або заключення лікувально-контрольної комісії територіального лікувально-профілактичного закладу чи тубдиспансеру (для дітей з латентною туберкульозною інфекцією та після вилікування з приводу туберкульозу);

- медичної довідки;
- довідки дільничного лікаря про стан здоров'я дитини та епідеміологічне оточення;

- довідки про щеплення;
- усім дітям з недорозвиненням мовлення рекомендовано мати висновок сурдолога.

Протипоказанням для прийому дітей до закладів дошкільної освіти компенсуючого типу є: усі хвороби в період загострення; хронічні захворювання серцево-судинної системи, органів дихання, травлення та ін. у період декомпенсації, ендокринні захворювання, що потребують індивідуального догляду і лікування; інфекційні хвороби до закінчення терміну ізоляції, бацилоносії дифтерії та кишкових інфекцій; період лікування заразних та паразитарних хвороб очей та шкіри; злоякісні захворювання крові, недостатність кровообігу будь-якого ступеня; активні форми туберкульозу; часті судомні пароксизми (денні і нічні); психічні захворювання, що супроводжуються тяжким та глибоким недоумством та іншими важкими нервово-психічними розладами; різні форми енурезу, енкопрезу; психопатія і психопатоподібні стани різного характеру; венеричні захворювання; тяжкі вади опорно-рухового апарату, що унеможливають самостійне пересування та обслуговування.

Прийом дітей до *центру розвитку дитини* здійснюється його директором протягом календарного року. Для цього батьки або особи, які їх замінюють, подають:

- заяву;
- медичну довідку про стан здоров'я дитини;
- довідку про епідеміологічне оточення;
- копію свідоцтва про народження дитини.

Стосовно дітей, які *потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку*, додатково подається висновок психолого-медико-педагогічної консультації, територіального лікувально-профілактичного закладу, направлення місцевого органу управління освітою; стосовно дітей-інвалідів – індивідуальна програма реабілітації.

Під час прийому дитини до закладу дошкільної освіти, директор зобов'язаний ознайомити батьків або осіб, що їх замінюють, із статутом закладу освіти, іншими документами, що регламентують його діяльність. Зарахування дітей до закладів дошкільної освіти проводиться за бажанням батьків або осіб, які їх замінюють, у порядку, що визначається місцевими органами державної виконавчої влади.

За дитиною зберігається місце в дошкільному виховному закладі у разі її хвороби, карантину, хвороби або відпустки матері, на час чергової відпустки батьків або осіб, які їх замінюють, а також у літній період (75 днів). В окремих випадках порядок збереження за дитиною місця в дошкільному виховному закладі встановлюється місцевими органами державної виконавчої влади.

Відрахування дітей із закладу дошкільної освіти може здійснюватись, в наступних випадках:

- за бажанням батьків або осіб, які їх замінюють;
- на підставі медичного висновку про стан здоров'я дитини, що виключає можливість її подальшого перебування в дошкільному закладі цього типу;
- у разі несплати батьками або особами, які їх замінюють коштів за надання закладом освіти послуг за окремо укладеним договором;
- у випадку припинення та/або розірвання договору, за яким заклад освіти надає послуги батькам або особам, які їх замінюють.

Порядок прийому та відрахування дітей, умови збереження за дитиною місця в закладі дошкільної освіти, який не має статусу державного, визначається в угоді між закладом дошкільної освіти і батьками.

Навчальний рік у закладі дошкільної освіти починається з 1 вересня.

Заклад освіти може створювати *інклюзивні групи*. Перш ніж відкрити інклюзивну групу керівник закладу має вивчити освітні запити дітей, батьків; проаналізувати матеріально-технічну та методичну бази; фаховий рівень педагогів; відповідність приміщень закладу освіти

санітарно-гігієнічним вимогам. Засновник та відповідний орган управління освітою мають виділити кошти для забезпечення безперешкодного доступу до будівлі та приміщень закладу, створення відповідної матеріально-технічної та методичної баз. Необхідно забезпечити підвищення кваліфікації педагогічних працівників з питань надання освітніх послуг дітям з особливими освітніми потребами, а також забезпечити відповідними кадрами. Інклюзивно-ресурсні центри, які діють відповідно до Положення про інклюзивно-ресурсний центр, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 № 545, повинні надати психолого-педагогічну допомогу дітям з особливими освітніми потребами, які навчаються у закладах; консультувати та взаємодіяти з педагогічними працівниками закладів з питань організації інклюзивного навчання; надавати методичну допомогу педагогічним працівникам закладів, батькам (одному з батьків) або законним представникам дітей з особливими освітніми потребами щодо особливостей організації надання психолого-педагогічної допомоги таким дітям. Діяльність команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами необхідно організовувати відповідно до Примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 08.06.2018 № 609. У приватних закладах і закладах, заснованих релігійними організаціями, статuti яких зареєстровані в установленому законодавством порядку, можуть діяти відповідні релігійні організації.

3. Режим роботи закладу дошкільної освіти

Режим роботи закладу дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності, тривалості перебування в ньому дітей встановлює його засновник. За бажанням батьків або їхніх законних представників у закладі може встановлюватися гнучкий режим роботи, який передбачає організацію різнотривалого, цілодобового перебування дітей, а також чергові групи у вихідні, неробочі та святкові дні.

Початок роботи - не раніше як о 6 годині 30 хвилин, закінчення - не пізніше як о 20 годині 30 хвилин. У зонах екологічного лиха місцеві органи державної виконавчої влади встановлюють особливий режим роботи закладу дошкільної освіти. Заклад дошкільної освіти, зазвичай, працює за п'ятиденним робочим тижнем протягом 12 годин. Вихідні дні: субота, неділя, святкові та неробочі дні впродовж календарного року.

Режим роботи дошкільного навчального закладу компенсуючого типу встановлюється з урахуванням проведення корекційно-відновлювальної та соціально-реабілітаційної роботи.

4. Організація освітнього процесу в закладі дошкільної освіти

Відповідно до статті 11 Закону України "Про дошкільну освіту" заклад дошкільної освіти планує свою діяльність та формує стратегію розвитку; розробляє освітню програму закладу; забезпечує добір і розстановку кадрів.

Заклад складає та затверджує *план роботи* на навчальний рік та оздоровчий період, що конкретизує організацію освітнього процесу. Норма щодо погодження плану роботи з органом управління освітою чи іншими органами відсутня. Тому вимога щодо погодження плану роботи є неправомірною.

Заклад самостійно визначає *завдання* на новий навчальний рік на основі аналізу роботи закладу за минулий рік з урахуванням виявлених проблем та потреб закладу. Кількість ключових завдань, над якими працює колектив закладу, залежить від кількості груп, режиму роботи тощо. Їх кількість може бути три-чотири на рік (одне-два з них, передбачені попереднім планом роботи, конкретизуються, розширюються, інші два є новими).

Для закладів із сезонним перебуванням дітей, одно-двогрупових, з групами короткотривалого перебування кількість завдань також може бути меншою – одне чи два завдання. Усі заплановані заходи плану роботи підпорядковуються визначеним завданням.

Педагогічні колективи закладів повноважні самостійно визначати, за якими чинними *комплексними і парціальними* програмами працювати. Керівники і вихователі-методисти закладів мають інформувати педагогічні колективи про чинні програми та обговорювати вибір програм на засіданнях педагогічних рад перед початком кожного навчального року. Під час вибору програм особливу увагу необхідно звертати на терміни дії грифів Міністерства освіти і науки України, які унормовують чинність документів. Заклади можуть використовувати чинні програми, рекомендовані Міністерством освіти і науки України для використання у 2019/2020 навчальному році. За бажанням заклади мають право самостійно розробляти власні освітні програми. Основою для розроблення освітньої програми є Базовий компонент дошкільної освіти.

Освітня програма має містити: вимоги до осіб, які можуть розпочати навчання за програмою; перелік освітніх компонентів та їх логічну послідовність; загальний обсяг навчального навантаження та очікувані результати навчання здобувачів освіти.

Освітні об'єднання та заклади освіти, що здійснюють освітню діяльність на різних рівнях освіти (дошкільна освіта – початкова освіта тощо), можуть використовувати або розробляти власні наскрізні освітні програми, які охоплюють відповідні рівні освіти. Такі освітні програми

розробляють як єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання. Їх затверджують відповідно до законодавства. Освітні програми можуть мати також корекційно-розвивальний складник для дітей з особливими освітніми потребами.

За потребою заклад може розробляти та затверджувати *локальну спеціальну програму* для груп *компенсуючого типу*, діяльність яких організовують з урахуванням відповідної нозології та специфіки освітнього процесу з дітьми. Такі програми розробляють на основі грифованих програм загальноукраїнського рівня впровадження.

Вибір програм на навчальний рік схвалює і затверджує *педагогічна рада* закладу. Вона також оцінює:

- результативність виконання їх та Базового компонента дошкільної освіти;
- хід виконання програм розвитку, виховання і навчання дітей у кожній віковій групі (ч. 2 ст. 20 Закону України "Про дошкільну освіту").

Орієнтовну кількість занять на тиждень за віковими групами визначають з урахуванням гранично допустимого навчального навантаження на дитину (*наказ Міністерства освіти і науки України від 20.04.2015 № 446*). Необхідно враховувати, що значному скороченню організованих форм навчальної діяльності (занять) сприяє блочно-тематична організація освітнього процесу на засадах інтеграції, яка істотно знижує навчальне навантаження на дітей. При цьому тривалість інтегрованого заняття може дещо збільшуватись за рахунок постійної зміни різних видів дитячої діяльності (на 5, 10, 15 хвилин відповідно в молодшій, середній, старшій групах), проте інтегроване заняття може замінити всі інші, крім занять з фізичної культури й музичного виховання.

Тобто, щодня можна проводити одне інтегроване заняття, закріплюючи набуті дітьми знання і вміння в різних видах дитячої діяльності протягом дня. При цьому тривалість статичного навантаження у положенні сидючи на одне заняття не повинна перевищувати для дітей молодших груп – 15 хвилин, середніх – 20 хвилин, старших – 25 хвилин. Не дозволено вимагати від дітей виконання домашніх завдань.

При доборі форм організації життєдіяльності дітей, їх змістового наповнення, методів, прийомів і засобів освітнього впливу необхідної діяльності за домірними віку рівнями складності, тривалістю проведення, дозуваннями тощо. Функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти забезпечує керівник закладу в межах наданих йому повноважень. Будь-яких перехідних положень, які відтермінують запровадження в закладах внутрішньої системи забезпечення якості освіти немає, тому кожен керівник закладу має організовувати розбудову такої системи.

5. Річний план закладу дошкільної освіти, його структура та зміст

Річний план - це основний документ закладу дошкільної освіти, що регламентує його діяльність упродовж навчального року та літнього оздоровчого періоду відповідно до колегіально визначених завдань, розв'язання яких сприятиме оптимізації освітнього процесу.

Річний план роботи закладу дошкільної освіти складається на навчальний рік та літній оздоровчий період, схвалюється педагогічною радою, затверджується керівником закладу дошкільної освіти і погоджується з відповідним органом управління освітою. План роботи на оздоровчий період додатково погоджується з територіальною санітарно-епідеміологічною службою.

Складання плану на наступний навчальний рік необхідно починати ще наприкінці поточного навчального року. Проект плану рекомендується скласти орієнтовно до 20-25 червня. У серпні він остаточно редагується і подається на розгляд педагогічної ради. План складається на основі підсумків роботи за минулий рік.

В основу системи планування роботи ЗДО мають бути покладені державні нормативні документи про освіту:

1. Конституція України.
2. Закони України "Про освіту", "Про дошкільну освіту", "Про мови".
3. Положення про ЗДО.
4. Національна доктрина розвитку освіти.

Річний план роботи ЗДО має відповідати Концепції і Програмі розвитку закладу освіти, тощо.

При плануванні роботи закладу дошкільної освіти керівникові потрібно додержувати таких **принципів**:

- законності,
- науковості,
- перспективності,
- наступності,
- системності,
- конкретності,
- оптимальності,
- гнучкості, колегіальності.

Принцип законності вимагає, щоб накреслені в планах завдання та зміст роботи щодо їхнього виконання відповідали Закону України "Про дошкільну освіту", Положенню про заклад дошкільної освіти, іншим нормативно-правовим документам, якими керуються у своїй діяльності заклади дошкільної освіти.

Принцип науковості полягає в тому, щоб план відповідав найновішим досягненням науки, зокрема з педагогіки, психології, сучасним

вимогам наукової організації праці, перспективному педагогічному досвіду.

Принцип перспективності - плануючи роботу, треба чітко уявляти перспективу розвитку закладу дошкільної освіти, визначати завдання, які б спрямовували колектив педагогів на творчі пошуки, на ґрунтовний аналіз досягнутого.

Принцип наступності розглядається як послідовне планування діяльності педагогічного колективу з урахуванням досягнутого та недоліків, допущених у роботі за минулі роки.

Принцип системності - план має складатися із взаємопов'язаних структурних одиниць, які охоплюють серію заходів, видів діяльності, які мають єдиний напрям їх розвитку, орієнтованого на оптимальне вирішення загальних цілей.

Принципом конкретності - в плані мають передбачатись актуальні і конкретні завдання, вирішення яких сприятиме подальшому вдосконаленню роботи дошкільного навчального закладу, усуненню наявних недоліків.

Важливими умовами реального планування роботи закладу є врахування:

- *типу закладу* (загального розвитку, санаторний, спеціальний, комбінований, навчально-виховний комплекс);
- *наявності "вузьких" спеціалістів* (учитель-дефектолог, учитель-логопед, практичний психолог, соціальний педагог тощо);
- *специфічних особливостей* конкретного педагогічного колективу;
- *реальної обстановки та умов* закладу дошкільної освіти;
- *індивідуальних якостей* тих, хто здійснюватиме на практиці накреслені заходи.

Принцип оптимальності тісно пов'язаний із принципом конкретності та передбачає необхідність вибору кращого варіанту заходів для реалізації поставлених завдань з декількох можливих альтернатив. Під час планування необхідно пам'ятати, що не кількість запланованих заходів, їхня незвичайність тощо вплинуть на результат, а заходи, які відповідатимуть рівню професійної компетентності як керівника закладу освіти, так і педагогів, які працюють у ньому.

Для здійснення *принципу гнучкості* план треба складати так, щоб можна було вносити певні корективи, пов'язані із внутрішніми та зовнішніми змінами.

Реалізація *принципу колегіальності і єдиноначальності* спрямована на подолання суб'єктивності, авторитаризму в управлінні педагогічним процесом. Колегіальність у плануванні спирається на досвід і знання членів педагогічного колективу, їх участь у підготовці, розробці й обговоренні заходів, що сприятимуть вирішенню поставлених цілей,

зіставлення різних поглядів, прийняття оптимального рішення. Водночас, колегіальність не виключає особистої відповідальності кожного члена колективу за доручену справу.

Єдиноначальність в управлінні забезпечує чітке розмежування і дотримання повноважень учасників педагогічного процесу, дисципліну і порядок. Єдиноначальність керівника не означає авторитарність та адміністрування, воно ґрунтується на глибокому знанні педагогіки і психології, соціальної психології, на урахуванні індивідуально-психологічних особливостей педагогів, дітей, батьків.

Якщо колегіальність пріоритетна на етапі обговорення й ухвалення рішень щодо завдань та змісту плану, то єдиноначальність необхідна насамперед на етапі їхньої реалізації.

Структура річного плану.

Розділ 1. Аналіз роботи за минулий рік, завдання на навчальний рік.

Розділ 2. Методична робота з кадрами.

Розділ 3. Робота методичного кабінету.

Розділ 4. Організаційно-педагогічна робота.

Розділ 5. Вивчення стану життєдіяльності дітей.

Розділ 6. Адміністративно-господарська діяльність.

Важливими аспектами роботи закладу, які необхідно висвітлювати у річному плані, є медико-профілактичні заходи, організація свят, розваг, театралізованих дійств, гурткова діяльність.

Якщо у закладі дошкільної освіти є посада *практичного психолога*, то обов'язковим має бути "Річний план практичного психолога", який затверджує керівник закладу дошкільної освіти та погоджує керівник методичної служби району (міста, області) або керівник Центру практичної психології.

Річний план повинен мати такі *додатки*:

1. План-графік свят та розваг у закладі дошкільної освіти.

2. План роботи гуртка.

3. План спільної роботи закладу дошкільної освіти та загальноосвітньої школи, затверджений директорами школи та закладу дошкільної освіти.

4. Річний план практичного психолога закладу дошкільної освіти.

5. Медико-профілактичні заходи закладу дошкільної освіти.

6. План заходів закладу дошкільної освіти щодо охорони життя та безпеки життєдіяльності дітей.

7. План заходів закладу дошкільної освіти щодо охорони дитинства.

Титульна сторінка річного плану повинна мати чіткі реквізити: погодження з управлінням освіти, схвалення педагогічною радою, правильна назва документа, повна назва закладу.

Зміст річного плану (додаток Б) складає:

Розділ 1. Аналіз роботи закладу дошкільної освіти щодо виконання завдань попереднього річного плану.

Здійснюється аналіз умов, в яких функціонує заклад: управлінської, методичної та організаційно-педагогічної роботи; результатів освітнього процесу; корекційної роботи; гурткової роботи (варіативна складова змісту дошкільної освіти визначається закладом дошкільної освіти з урахуванням індивідуальних освітніх запитів дітей та побажань батьків і реалізується через роботу гуртків); результатів медико-профілактичних заходів; результатів взаємодії з сім'єю та громадськістю; результатів роботи психологічної служби; організації та результатів обліку дітей закріпленої території і здійснення соціально-педагогічного патронату; результатів адміністративно-господарчої діяльності; програмового та методичного забезпечення освітнього процесу в ЗДО.

Основними вимогами до аналізу результатів виконання річного плану є:

- чіткість викладу фактичного матеріалу;
- логічна послідовність;
- точність оцінок, що виключає суб'єктивність тлумачення;
- урахування причинно-наслідкових зв'язків;
- застосування засобів унаочнення: таблиці, графіки, діаграми тощо.

Сутність аналізу підсумків навчального року полягає в тому, щоб:

- зіставити, порівняти, оцінити результати;
- визначити умови, що забезпечують успіх (для його закріплення і розвитку в наступному році);
- виявити причини, що викликали недоліки, із вказівкою їхніх негативних наслідків тощо.

Розділ 2. Зміст дошкільної освіти. Пріоритетні завдання.

Під час визначення завдань на новий навчальний рік варто врахувати:

- завдання, пов'язані з позитивними змінами у формуванні системи моральних цінностей, заходами щодо зміцнення здоров'я, соціального захисту дітей, у рівні їх успішності ;
- завдання, пов'язані з удосконаленням НВП на основі апробації та впровадженням інноваційних технологій;
- завдання, пов'язані із забезпеченням підвищення рівня професійної компетентності педагогів;
- завдання, пов'язані зі створенням системи взаємовідносин ЗДО та школи;
- завдання, пов'язані з удосконаленням системи управління ЗДО, забезпеченням необхідних організаційних, науково-методичних,

матеріально-технічних, інформаційних умов реалізації плану роботи ЗДО на навчальний рік.

Розділ 3. Методична робота з педагогічними кадрами.

Даний розділ включає наступні підрозділи:

I. Самоосвіта. Курси. Атестація працівників. Участь працівників у методичній роботі міста, області.

1. Забезпечення організаційного та методичного супроводу самоосвіти педагогів (пріоритетні напрямки та теми самоосвіти педагогів на поточний навчальний рік).

2. Курси підвищення кваліфікації (впровадження інноваційних технологій педагогічним колективом).

3. Атестацію педагогічних працівників (розписано графік атестації та процедура проведення).

4. Участь педагогів у методичній роботі міста й області (зазначення заходів і дата їх проведення).

II. Засідання педагогічної ради. До складу педагогічної ради входять: директор, усі педагогічні працівники, медичні працівники, інші спеціалісти. Можуть входити голови батьківських комітетів, фізичні особи, які проводять освітню діяльність у сфері дошкільної освіти. Запрошеними з правом дорадчого голосу можуть бути представники громадських організацій, педагогічні працівники закладів загальної середньої освіти, батьки або особи, які їх замінюють. Педагогічна рада обирає зі свого складу секретаря на навчальний рік.

Головою педагогічної ради є директор закладу дошкільної освіти.

Педагогічна рада закладу:

- розглядає питання освітнього процесу в закладі дошкільної освіти та приймає відповідні рішення;

- обговорює питання підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їхньої творчої ініціативи, впровадження досягнень науки, передового педагогічного досвіду;

- приймає рішення з інших питань професійної діяльності педагогічних працівників.

Робота педагогічної ради планується довільно відповідно до потреб закладу дошкільної освіти.

Кількість засідань педагогічної ради становить не менше 4-х на рік.

Для організації обміну досвідом освітньої роботи вихователі закладу дошкільної освіти можуть входити до територіальних педагогічних рад на базі однієї зі шкіл.

III. Підвищення професійної компетентності.

Передбачаються, як правило, *традиційні форми* роботи, що спрямовані на інформаційну обізнаність, навчання, здатність варіативно й ефективно застосовувати на практиці методи і прийоми:

1. Семінари та семінари-практикуми (вид семінару (проблемний, теоретичний, семінар-практикум, практикум), назва семінару, номер засідання, питання засідання, відповідальні).

2. Консультації (плануються 6-7 загальних консультацій на рік).

3. Консультації для молодих спеціалістів (поглиблення педагогічних знань, формування професійної компетентності вихователів; ознайомлення з директивними документами, тощо).

4. Засідання круглих столів, тощо.

Інші форми методичної роботи прописуються ті, які будуть проводитися саме у цьому місяці.

IV. Розвиток професійної творчості.

1. Колективний перегляд педагогічного процесу (взаємодія педагогів з родинами через різні форми роботи; перегляд організованих форм життєдіяльності дітей).

2. Огляди – конкурси – змагання.

3. Педагогічні виставки.

4. Творчі групи:

V. Перспективний педагогічний досвід.

1. Моделювання ППД.

2. Вивчення ПП.

3. Впровадження ППД.

VI. Психолого-педагогічні консилиуми. Плануються наради практичних психологів, педагогів, медиків, на яких обговорюють проблеми щодо розвитку, навчання і виховання, збереження фізичного та психічного здоров'я дитини, визначають методи корекційного впливу та приймають управлінські рішення.

VII. Тижні безпеки.

VIII. Дні здоров'я в ЗДО. Плануються заходи для організації та проведення лялькових вистав, фізкультурних або музичних розваг та свят, спортивних ігор, враховуючи вимоги чинної програми та вікові можливості дітей.

IX. Діагностика. Моніторингові дослідження. Вивчаючи роботу закладу за різними напрямками освітньої діяльності, керівники та педагоги долучаються до діагностичних методик та моніторингових досліджень з питань розвитку дітей, професійної компетентності педагогів тощо.

Розділ 4. Вивчення стану організації життєдіяльності дітей.

Здійснюється:

1. Комплексне вивчення.

2. Тематичне вивчення.

3. Оперативний та вибірковий контроль (оперативний контроль від двох до семи питань на місяць).

4. Оперативний контроль із питань охорони праці, безпеки життєдіяльності, медичного обслуговування, організації харчування:

Перш ніж складати план вивчення стану організації життєдіяльності дітей за будь-якою формою оформлення, керівникові варто розробити циклограму контролю, яка має бути побудованою за результатами підсумків за минулий навчальний рік та візуально представляла б систему вивчення роботи закладу з освітньої діяльності на навчальний рік. Розробляючи циклограму контролю (вивчення стану організації життєдіяльності дітей), керівнику важливо, перш за все, визначити мету, завдання та зміст вивчення, а потім - продумати, який вид організації вивчення у цьому разі буде найрезультативнішим: тематичний, фронтальний (комплексний), підсумковий чи оперативний.

Розділ 5. Робота методичного кабінету.

Методичний кабінет є центром методичної роботи, осередком традицій закладу дошкільної освіти, які вже склалися впродовж багатьох років його існування. Головне завдання вихователя-методиста полягає у тому, щоб зробити накопичений досвід доступним, навчити педагогів користуватися наявним методичним обладнанням; створити науково-методичний осередок для педагогів і батьків тощо. З цією метою здійснюється:

- *вивчення, узагальнення і поширення педагогічного досвіду працівників свого та інших закладів, вітчизняного і зарубіжного педагогічного досвіду;*
- *розроблення методичних рекомендацій, зразків планування, узагальнення матеріалів з питань вивчення роботи педагогів;*
- *забезпечення та поповнення кабінету різними матеріалами (наочно-дидактичними посібниками, науковою, навчально-методичною, енциклопедичною літературою, іграшками, атрибутами, аудіовізуальними засобами тощо);*
- *створення каталогів і картотек, упорядкованих за розділами, темами, актуальними проблемами і питаннями;*
- *складання анотацій;*
- *оформлення тематичних стендів, виставок.*

До цієї роботи бажано залучати не лише вихователів, а й фахівців певного профілю - членів педагогічного колективу.

Розділ 6. Організаційно-педагогічна робота.

1. *Взаємодія закладу дошкільної освіти з сім'єю.* Це можуть бути: загальні батьківські збори; групові батьківські збори; робота батьківського комітету; лекції, консультації з питань виховання дітей у родині; наочна пропаганда; виставки; виступи у засобах масової інформації; діяльність різних гуртків та шкіл (молодої матері, батька, дідусів, бабусь) сімейні клуби; дні відкритих дверей; соціально-педагогічний патронат; вивчення досвіду родинного виховання. *Загальні*

батьківські збори планують, за потреби, один-два рази на рік. Найдієвішою формою роботи з батьками є *групові збори*, які проводять два-три рази на рік.

У додаток до річного плану можуть включатися плани роботи з батьками у вікових групах.

2. *Взаємодія закладу дошкільної освіти з установами, організаціями, робота в мікрорайоні.* Визначають заходи, що передбачені у спільних планах з управлінням з надзвичайних ситуацій, пожежної охорони тощо. Також плануються форми роботи з театрами, музичними школами, музеями, медичними закладами тощо.

Розділ 7. Адміністративно-господарська діяльність.

1. *Зміцнення матеріально-технічної бази.* Плануються такі завдання:

- перевірка готовності груп до нового навчального року;
- підготовка приміщення до осінньо-зимового періоду;
- перевірка готовності груп до літньої оздоровчої кампанії;
- продовження співпраці з охоронними товариствами щодо відеоспостереження за територією і приміщенням закладу.

2. *Загальні збори колективу.* Загальні збори (конференції) заслуховують звіти керівника закладу дошкільної освіти з питань статутної діяльності й оцінюють його професійно-педагогічну діяльність, розглядають питання освітньої, методичної, економічної і фінансово-господарчої діяльності закладу дошкільної освіти. Скликають за потреби, але не рідше одного разу на рік. Однією із форм проведення загальних зборів є щорічне звітування керівника закладу про свою діяльність.

3. *Рада закладу дошкільної освіти.* У період між загальними зборами (конференціями) діє рада, діяльність якої регулюється Законами України "Про освіту", "Про дошкільну освіту", Статутом ЗДО. Рада закладу організовує виконання рішень загальних зборів (конференцій), розглядає питання поліпшення умов для здобуття дошкільної освіти, зміцнення матеріально-технічної бази, поповнення й використання бюджету закладу, вносить пропозиції щодо морального і матеріального заохочення учасників освітнього процесу, погоджує зміст і форми роботи з педагогічної освіти батьків. До складу ради обираються пропорційно представники від педагогічного колективу і батьків або осіб, які їх замінюють. Засідання ради закладу освіти є правомірним, якщо в ньому беруть участь не менше двох третин її членів. Кількість засідань нормативно не регламентується, однак практика засвідчує доцільність проведення щоквартально.

4. *Виробничі наради дошкільного закладу.* Виробничі наради у закладах дошкільної освіти є важливою формою колективної праці як

для всього колективу закладу, так і для певних структурних груп працівників.

Для обговорення на виробничих нарадах вносять різні питання, наприклад, трудова дисципліна, культура праці і побуту в закладі дошкільної освіти, охорона життя і здоров'я дітей тощо. Як правило планують 3-4 засідання виробничих нарад на рік. Обов'язково прописують порядок денний зібрання.

Розділ 8. План роботи медичних працівників.

1. Організаційна робота.
2. Лікувально-профілактична.
3. Протиепідемічна робота.
4. Санітарно-гігієнічна робота.
5. Санітарно-просвітницька робота.

Здійснюється проведення бесід і лекцій для батьків з питань раціонального харчування дітей, профілактики різних захворювань. Проведення тематичних вечорів запитань і відповідей; консультацій (для педагогічних працівників та обслуговуючого персоналу). Медичне обслуговування дітей у закладі дошкільної освіти здійснюється на безоплатній основі медичними працівниками і передбачає проведення обов'язкових медичних оглядів, у тому числі медичних оглядів перед профілактичними щепленнями, проведення профілактичних щеплень згідно з календарем щеплень, надання невідкладної медичної допомоги на догоспітальному етапі, організацію заходів для госпіталізації (у разі показань) та інформування про це батьків або осіб, які їх замінюють.

Заклад дошкільної освіти надає приміщення і забезпечує належні умови для роботи медичного персоналу та проведення лікувально-профілактичних заходів.

6. Робота з диспансерною групою (якщо це заклад дошкільної освіти компенсуючого типу).

Перелік *додатків* до річного плану додається окремо. У додатки можуть бути винесені:

- режим роботи ЗДО;
- список педагогічних працівників;
- план проведення свят, розваг, масових заходів спортивного та музичноестетичного циклу;
- план роботи психологічної служби;
- план роботи інструктора з фізичної культури;
- план роботи творчої групи;
- план проведення атестації педагогічних працівників;
- графік роботи гуртків та ін.

Тема 3. Фінансово-господарський механізм діяльності закладу дошкільної освіти

План

1. Організація фінансової діяльності закладу дошкільної освіти.
2. Джерела фінансування закладу дошкільної освіти. Залучення додаткових джерел фінансування.
3. Оплата праці педагогічних та інших працівників закладу дошкільної освіти. Плата батьків за перебування дітей в закладі дошкільної освіти.
4. Організація додаткових освітніх послуг в закладі дошкільної освіти.

Література

1. Семез А. А. Менеджмент в освіті: навч. посіб. / Кіровоград. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2011. 167 с.
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.1998 № 164 "Положення про порядок складання єдиного кошторису доходів і видатків бюджетної установи та організації".
3. Постанова Кабінету Міністрів України від ід 27 серпня 2010 р. № 796 "Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності" (Назва Постанови із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 624 від 22.08.2018).
4. Наказ Міністерства освіти і науки України від 21.11.2002 № 667 "Про Порядок встановлення плати для батьків за перебування дітей у державних і комунальних дошкільних та інтернатних навчальних закладах".
5. Наказ від 23.07.2010 № 736/902/758 "Про затвердження порядків надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами".
6. Настільна книга керівника ДНЗ / уклад.: Т. Т. Чала. Харків: Вид. група "Основа", 2009. 508 с.
7. Коментар до Закону України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад" від 26.11.2015 р. № 837-VIII.
8. Адміністративно-господарська діяльність в ДНЗ / упоряд.: Т. Г. Чала, Л. А. Швайка. Харків: Вид. група "Основа", 2008. 320 с.
9. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Магнолія плюс; Львів: Новий світ, 2003. 336 с.

10. Організація харчування дітей в ДНЗ. *Практика управління дошкільним закладом*. 2013. № 2. Спецвипуск.

11. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2456-17>.

12. Інструктивно-методичний лист від 15.11.2013 № 1/9-813 "Про організацію додаткових освітніх послуг у дошкільних навчальних закладах"

1. Організація фінансової діяльності закладу дошкільної освіти

Організація фінансового механізму функціонування сфери дошкільної освіти потребує врахування нових завдань, які постають перед нею, а саме: координація зусиль всіх інституцій, причетних до справи охорони життя і зміцнення здоров'я (медичні, управлінські, методичні служби різних рівнів, педагогічні колективи ЗДО, родини вихованців) з метою створення сприятливих умов для збереження фізичного, психічного та духовного здоров'я дітей, забезпечення їх своєчасного та повноцінного, гармонійного фізичного розвитку з перших років життя.

Фінансово-господарська діяльність закладів дошкільної освіти здійснюється відповідно до Закону України "Про освіту", законів про бюджет, власність, місцеве самоврядування та інших нормативно-правових актів. Утримання та розвиток матеріально-технічної бази закладів дошкільної освіти фінансуються за рахунок коштів засновника (засновників) цих закладів (*Частина друга статті 37 в редакції Закону № 2145-VIII від 05.09.2017*).

Порядок діловодства і бухгалтерського обліку в закладі визначає *керівник* закладу відповідно до законодавства. За рішенням керівника бухгалтерський облік може здійснювати самостійно заклад освіти або централізована бухгалтерія. Поступово заклади отримують *фінансову автономію* – стають розпорядниками коштів місцевого бюджету нижчого рівня. **Автономія** – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом (Ст. 1 Закону України "Про освіту").

Метою автономізації фінансів закладів освіти є:

- підвищити ефективність використання бюджетних коштів;
- запровадити фінансову самостійність;
- забезпечити своєчасну закупівлю товарів, робіт та послуг.

Фінансово автономні заклади повинні самостійно вести бухгалтерський облік та складати фінансову і бюджетну звітність з виконання

кошторису (ст. 56 та 58 Бюджетного кодексу України). Зокрема, за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку в державному секторі. При цьому як суб'єкти державного сектору вони мають сформулювати та застосовувати облікову політику. Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-ХІУ встановлено, що юридична особа, зокрема й заклад, у своїй діяльності має застосовувати обрану ним облікову політику. Облікову політику, а також зміни до неї кожен заклад:

- визначає самостійно на основі Стандартів та інших нормативно правових актів з бухгалтерського обліку в державному секторі;
- погоджує із головним розпорядником бюджетних коштів, яким для нього є управління освіти.

Заклади визначають облікову політику у відповідному положенні, яке затверджує наказом *керівник* закладу.

Виконати поставлені завдання керівнику допоможе бухгалтерська служба закладу освіти, якщо вона створена. Якщо бухгалтерська служба не створена – фахівець із бухгалтерського обліку. А якщо і його немає, то керівник закладу може:

- укласти договір про ведення бухгалтерського обліку з централізованою бухгалтерією;
- підприємством, суб'єктом підприємницької діяльності, самозайнятою особою, що провадять діяльність у сфері бухгалтерського обліку та/або аудиторської діяльності;
- скористатися послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи.

Щоб правильно організувати ведення бухобліку з виконання кошторису закладів освіти централізованою бухгалтерією, потрібно зробити наступне.

1. Управління освіти як головний розпорядник бюджетних коштів:

- включає заклади у свою мережу підпорядкованих установ;
- надає цю мережу до органу Державної казначейської служби України за місцем обслуговування.
- створює централізовану бухгалтерію;
- розподіляє повноваження між керівником централізованої бухгалтерії та головним бухгалтером управління освіти.

Керівник централізованої бухгалтерії представляє інтереси закладів освіти, які є розпорядниками коштів місцевого бюджету (далі – РБК) нижчого рівня, тобто контрольованими бюджетними установами та свої. Тому він відповідає лише за консолідацію звітності РБК нижчого рівня, включаючи свою. Тож він її і підписує та надає для подальшої консолідації ГРК, додаючи до неї примірники звітів закладів освіти, які мають відмітку органу Казначейства;

Головний бухгалтер управління освіти представляє інтереси ГРК, який є контролюючою бюджетною установою. Тому він відповідає за консолідацію звітності всіх бюджетних установ, що входять до економічної групи управління освіти як ГРК. На цьому рівні консолідації звітності головний бухгалтер управління освіти додає дані своєї звітності та підписує її.

2. *Керівник закладу освіти* укладає з централізованою бухгалтерією договір про ведення бухгалтерського обліку.

3. *Керівник централізованої бухгалтерії* управління освіти:

- готує проект наказу, яким закріплює за кожним закладом освіти бухгалтера, відповідального за ведення бухгалтерського обліку і складання та подання фінансової та бюджетної звітності з виконання кошторису такого закладу;

- подає проект наказу "Про закріплення бухгалтера, відповідального за ведення бухгалтерського обліку" на затвердження керівнику управління освіти;

- витяг з наказу "Про закріплення бухгалтера, відповідального за ведення бухгалтерського обліку" надає кожному керівнику закладу освіти.

4. *Керівник закладу освіти* на підставі отриманого витягу видає наказ "Про надання права другого підпису бухгалтеру, відповідальному за ведення бухгалтерського обліку".

5. *Бухгалтер, відповідальний за ведення бухгалтерського обліку*:

- складає кошториси для кожного, закріпленого за ним закладу освіти, та підписує їх;

- надає ці кошториси:

- керівнику централізованої бухгалтерії управління освіти на перевірку;

- керівникам закладів на підпис;

- керівнику управління освіти на затвердження;

- готує пакет документів для відкриття рахунків в органі Казначейства на ім'я кожного, закріпленого за ним, закладу освіти та підписує їх.

- надає пакет документів для відкриття рахунків на підпис керівникам закріплених закладів;

- подає до органу Казначейства разом з цими керівниками заповнений пакет документів для відкриття рахунків і кошториси;

- складає проект наказу "Про затвердження Положення про облікову політику" для кожного, закріпленого за ним, закладу освіти;

- надає проект наказу "Про затвердження Положення про облікову політику":

- керівнику централізованої бухгалтерії управління освіти на перевірку;
- керівникам закладів на підпис;
- головному бухгалтеру та керівнику управління освіти на погодження.

Заклади, які отримують публічні кошти, та їх засновники зобов'язані оприлюднювати на своїх веб-сайтах кошторис і фінансовий звіт про надходження та використання всіх отриманих коштів, інформацію про перелік товарів, робіт і послуг, отриманих як благодійна допомога, із зазначенням їх вартості, а також про кошти, отримані з інших джерел, не заборонених законодавством.

Якщо заклади дошкільної освіти обслуговує централізована бухгалтерія, вона має передавати закладам дошкільної освіти всю необхідну інформацію та документи для подальшого їх оприлюднення. Якщо заклад немає власного сайту, то інформацію розміщують на сайті відповідного органу управління освітою. Законодавством визначено нову норму як *державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки*, яке передбачає спільне фінансування закладів, а також юридичних і фізичних осіб, які проводять освітню діяльність. Обсяги співфінансування визначають засновники на умовах договору.

2. Джерела фінансування закладу дошкільної освіти. Залучення додаткових джерел фінансування

Джерелами фінансування закладу дошкільної освіти незалежно від форми власності можуть бути кошти:

- засновника (засновників);
- державного та місцевих бюджетів;
- батьків або осіб, які їх замінюють;
- добровільні пожертвування та цільові внески фізичних і юридичних осіб;
- інші кошти, не заборонені законодавством (*Статтю 37 доповнено частиною третьою згідно із Законом № 2145-VIII від 05.09.2017*).

Джерелами фінансування закладів дошкільної освіти (відділень, груп), заснованих на умовах державно-приватного партнерства, є *кошти засновників*.

Обсяги співфінансування визначаються засновниками на умовах договору.

Благодійну допомогу, як зазначено в Законі України "Про благодійництво та благодійні організації" (ст.16), можна надавати у вигляді:

- одноразової фінансової допомоги;
- систематичної фінансової допомоги;
- фінансування конкретних цільових програм;

- допомоги на основі договорів про благодійну діяльність;
- дарування або дозволу на безоплатне, пільгове використання об'єктів власності;
- подання безпосередньо допомоги особистою працею, послугами чи передаванням результатів особистої творчої діяльності;
- прийняття на себе витрат із безоплатного, повного або часткового утримання об'єктів благодійництва;
- інших заходів, не заборонених законом.

Будь-яка благодійна допомога, отримана ЗДО, відображається у бухгалтерському обліку відділу освіти міської ради.

Співвідношення між бюджетним і небюджетним фінансуванням змінюється залежно від численних факторів: темпів економічного розвитку, співвідношення між державним і недержавним секторами економіки, наявності бюджетних ресурсів за адекватної державної політики у сфері освіти, розвитку приватного сектору економіки, форми власності закладу освіти тощо.

Прийом благодійних внесків від фізичних і юридичних осіб відбувається виключно на добровільній основі відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2000 р. № 1222 (із змінами) "Про затвердження Порядку отримання благодійних (добровільних) внесків і пожертв від юридичних та фізичних осіб бюджетними установами і закладами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, науки, спорту та фізичного виховання для потреб їх фінансування" з обов'язковим оформленням відповідної документації та відображенням у бухгалтерському обліку (лист Міністерства від 9 квітня 2012 р. № 1/9-272).

У закладі дошкільної освіти за рішенням загальних зборів можуть створюватися і діяти рада закладу, діяльність якої регулюється його статутом, а також батьківський комітет, піклувальна рада тощо.

Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України від 26 квітня 2011 року № 398 затверджено Примірне положення про **батьківські комітети (раду)** закладу дошкільної освіти які можуть створювати благодійні фонди відповідно до чинного законодавства, у т.ч. контролювати надходження і розподіл грошей, брати участь у вирішенні інших питань, передбачених статутом цих фондів.

Піклувальна рада закладу вживає заходів щодо зміцнення матеріально-технічної і навчально-методичної бази, залучення додаткових джерел фінансування закладу, поліпшення умов для організації освітнього процесу, стимулювання творчої праці педагогічних працівників.

Директор та педагогічні працівники не повинні втручатися у діяльність благодійних фондів і піклувальних рад.

Питання введення **додаткових освітніх послуг** у закладах освіти розглядаються лише за згодою (заявою) батьків дитини або осіб,

які їх замінюють, за рахунок коштів батьків або осіб, які їх замінюють, фізичних та юридичних осіб на основі угоди між батьками та освітнім закладом.

Керівники місцевих органів управління освітою та керівники освітніх закладів несуть відповідальність згідно із законодавством про боротьбу з корупцією.

3. Оплата праці педагогічних та інших працівників закладу дошкільної освіти. Плата батьків за перебування дітей в закладі дошкільної освіти

Педагогічний працівник закладу дошкільної освіти - особа з високими моральними якостями, яка має вищу педагогічну освіту за відповідною спеціальністю та/або професійну кваліфікацію педагогічного працівника, забезпечує результативність та якість роботи, а також фізичний і психічний стан якої дозволяє виконувати професійні обов'язки (*Частина перша статті 30 із змінами, внесеними згідно із Законом № 2145-VIII від 05.09.2017*).

Педагогічне навантаження педагогічного працівника у сфері дошкільної освіти – це час, призначений для здійснення освітнього процесу.

Педагогічне навантаження педагогічного працівника закладу дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності відповідно становить:

- вихователя групи загального типу - 30 годин;
- вихователя інклюзивної групи, групи компенсуючого типу – 25 годин;
- асистента вихователя інклюзивної групи - 36 годин;
- соціального педагога - 40 годин;
- практичного психолога - 40 годин;
- практичного психолога закладу дошкільної освіти (ясел-садка) компенсуючого типу та з інклюзивними групами - 20 годин;
- музичного керівника - 24 години;
- інструктора з фізкультури - 30 годин;
- вчителя-дефектолога, вчителя-логопеда - 20 годин;
- керівник гуртка - 18 годин;
- вихователя-методиста - 36 годин на тиждень, що відповідає тарифній ставці.

Оплата праці педагогічних працівників, спеціалістів, обслуговуючого персоналу та інших працівників закладів дошкільної освіти здійснюється згідно з Кодексом законів про працю України та іншими нормативно-правовими актами.

Педагогічне навантаження педагогічного працівника закладу дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності

обсягом менше тарифної ставки, передбаченої частиною першою цієї статті, встановлюється лише за його письмовою згодою у порядку, передбаченому законодавством України.

Педагогічні працівники мають право на *додаткову оплачувану відпустку*. Тривалість відпустки помічників вихователів закладів дошкільної освіти становить *28 календарних днів*. Окремим категоріям працівників закладів дошкільної освіти (ясел-садків) компенсуючого типу, робота яких пов'язана з підвищеним нервово-емоційним навантаженням, надається щорічна додаткова відпустка за особливий характер праці тривалістю до *35 календарних днів* за Списком виробництв, робіт, професій і посад, затвердженим Кабінетом Міністрів України.

Про спосіб підвищення посадових окладів та ставок заробітної плати педагогічним працівникам, зокрема й вихователям, закладів дошкільної освіти з 1 вересня 2018 року йдеться у листі МОН і ЦК Профспілки працівників освіти і науки України від 06.11.2018 № 1/9-676, 02-05/630.

Керівники закладів освіти мають право встановлювати надбавки працівникам у розмірі до 50% посадового окладу (ставки заробітної плати, тарифної ставки): за високі досягнення у праці за виконання особливо важливої роботи, за складність, напруженість у роботі. Ці надбавки встановлюють на підставі наказу керівника закладу за погодженням із виборним профспілковим органом. Директор закладу освіти видає наказ відповідно до: пункту 3 постанови КМУ від 30.08.2002 № 1298 "Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери" (далі – Постанова № 1298) пункту 4 наказу МОН України від 26.09.2005 № 557 "Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ" (далі – Наказ № 557). Тому задля збільшення заробітної плати педагогічним працівникам дошкільних, позашкільних та інших закладів та установ освіти МОН та Профспілка рекомендують керівникам приймати рішення про встановлення педагогічним та науково-педагогічним працівникам надбавок, згаданих вище, у розмірі 10% і вище до посадового окладу (ставки заробітної плати) в межах законодавчо встановлених обсягів видатків.

4. Плата батьків за перебування дітей в закладі дошкільної освіти

Згідно Наказу Міністерства освіти і науки України "**Про затвердження Порядку встановлення плати для батьків за перебування дітей у державних і комунальних дошкільних та інтернатних**

навчальних закладах" (Із змінами, внесеними згідно з *Наказом Міністерства N 402 (з 0670-16) від 08.04.2016*), розмір плати за поданням закладу дошкільної освіти встановлюють місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування або підприємства, організації та установи, які перебувають у державній (комунальній) формі власності і мають у своєму підпорядкуванні заклади дошкільної освіти, *один раз на рік* з урахуванням матеріального стану сім'ї та режиму роботи закладу.

Порядок встановлення *плати за харчування* дитини у державному та комунальному закладі дошкільної освіти визначається Кабінетом Міністрів України.

Батьки сплачують лише за дні відвідування дитиною закладу дошкільної освіти. За дні, у які дитина не відвідувала заклад (у разі хвороби, карантину, санаторного лікування, відпустки батьків або осіб, які їх замінюють, у літній оздоровчий період (75 днів) тощо), плата з батьків не береться.

За час перебування вихованців у недільні та святкові дні у батьків або осіб, які їх замінюють, плата за їх утримання за ці дні не враховується в наступних платежах.

Пільгові умови оплати харчування дітей у закладах дошкільної освіти для багатодітних та малозабезпечених сімей та інших категорій, які потребують соціальної підтримки, надаються за рішенням органу місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевого бюджету.

Від плати за харчування дитини звільняються батьки або особи, які їх замінюють, у сім'ях, у яких сукупний дохід на кожного члена сім'ї за попередній квартал не перевищував рівня забезпечення прожиткового мінімуму (гарантованого мінімуму), який щороку встановлюється законом про Державний бюджет України для визначення права на звільнення від плати за харчування дитини у державних і комунальних закладах дошкільної освіти.

Органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади забезпечують безкоштовним харчуванням дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей-інвалідів, дітей із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України "Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям", які навчаються у державних і комунальних закладах дошкільної освіти (*Частина п'ята статті 35 в редакції Законів № 76-VIII від 28.12.2014, № 911-VIII від 24.12.2015*).

Звільнені від батьківської плати за харчування дітей повністю батьки або особи, які їх замінюють:

- учасники та загиблі воїни, учасники АТО;
- які являються учасниками бойових дій;
- вимушені переселенці;

- постраждали в наслідок Чорнобильської катастрофи;
- які виховують п'ять і більше дітей.

Плата з батьків не береться за харчування дітей у *санаторних* закладах дошкільної освіти; (групах) для дітей з малими й залишковими формами туберкульозу, у спеціальних закладах дошкільної освіти (групах) для дітей, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку.

Списання безнадійної до стягнення заборгованості з батьківської плати проводиться в порядку, визначеному чинним законодавством.

Рішення про звільнення від плати на поточний рік не може бути підставою для списання заборгованості, яка склалася раніше.

5. Організація додаткових освітніх послуг в закладі дошкільної освіти

Відповідно пункту 4 статті 23 Закону України "Про дошкільну освіту", передбачено введення додаткових освітніх послуг, які не визначені Базовим компонентом дошкільної освіти, лише за згодою батьків дитини або осіб, які їх замінюють, за рахунок коштів батьків або осіб, які їх замінюють, фізичних та юридичних осіб на основі угоди між батьками або особами, які їх замінюють, та дошкільним навчальним закладом у межах гранично допустимого навантаження дитини.

При цьому, реалізація варіативної частини Базового компоненту може здійснюватись, у тому числі, за рахунок додаткових освітніх послуг.

У листі Міністерства освіти і науки України від 18.10.2016 № 1/9-557 зазначається, що організація та впровадження у закладі дошкільної освіти додаткових освітніх послуг лежить на персональній відповідальності керівників.

При організації надання додаткових освітніх послуг, потрібно:

- планувати надання додаткових освітніх послуг з огляду на запити батьківської громадськості;
- залучати до надання послуг педагогічних працівників, які мають належні кваліфікацію та здібності;
- сприяти добору якісного програмного забезпечення для надання послуг та формуванню відповідної методичної бази;
- організувати роботу щодо оформлення інтер'єрів групових кімнат і приміщень, де надаватимуть послуги;
- укладати з батьками угоди (договори) на підставі їхніх письмових згод (заяв) на отримання послуг.

Здійснення контролю за якістю надання додаткових освітніх послуг відбувається у таких напрямках, як:

- дотримання санітарно-гігієнічних норм (важливо, щоб надання послуг відбувалося у межах гранично допустимого навчального навантаження дітей);
- якість роботи педагогічних працівників, взаємодія з громадськістю, зокрема;
- щоквартальне звітування педагогічних працівників перед батьками про надані послуги;
- проведення днів відкритих дверей, групових батьківських зборів задля виявлення проблем, пов'язаних із наданням послуг;
- надання фінансових звітів.

Перелік платних послуг, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 796 (із змінами), враховує зміни у законодавстві, що відбулись протягом останніх років, конкретизує та узгоджує платну діяльність у сфері освіти з іншими нормативним актами.

У інструктивно-методичному листі "**Про організацію додаткових освітніх послуг у закладах дошкільної освіти**" виділено *три основні етапи* щодо організації надання додаткових платних послуг.

Перший етап – це етап роботи до комплектації груп. Він полягає, перш за все, у підборі та розстановці кадрів. Навчально-виховний персонал є відповідальним за розробку програм та вибір системи роботи з дітьми. На основі таких програм відбувається формування методичної бази для забезпечення роботи груп з додатковими платними послугами. За потреби керівнику закладу освіти необхідно передбачити проведення робіт щодо оформлення інтер'єру групових кімнат та приміщень. Крім того, відповідно до п. 1.4 "Порядку надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами", заклад освіти зобов'язаний оприлюднити вартість додаткової платної послуги, що надається для здобуття освіти не пізніше, ніж за один місяць до дати прийому заяв від осіб, що бажають її отримати.

На другому етапі відбувається комплектація груп з додатковими платними послугами. Оскільки, згідно з п. 1.1 зазначеного вище порядку, платні освітні послуги надаються на підставі письмової заяви – для фізичної особи, договору (контракту) – для фізичної або юридичної особи, перш за все, необхідно сформулювати групи за письмовими заявами батьків або осіб, що їх замінюють. Наступним кроком є укладання договорів з батьками (додаток В).

Для отримання можливості надання додаткових освітніх послуг, необхідно оформити *наказ* про організацію додаткових освітніх послуг у закладі освіти. У наказі доцільно передбачити наступні положення:

– кількість груп з додатковими освітніми послугами відповідно до заяв батьків із обов'язковим зазначенням чисельності таких груп та вікової категорії (діти ясельного віку, молодшого та середнього дошкільного віку та старшого дошкільного віку);

– перелік додаткових освітніх, культурних, спортивно-оздоровчих послуг із зазначенням їх конкретних видів, кількості сеансів та періодичності надання;

– розмір оплати за надання додаткових послуг (за необхідності з диференціацією за відповідними віковими групами);

– режим роботи груп;

– порядок оформлення відносин між адміністрацією закладу дошкільної освіти та батьками (договір);

– навантаження на педагогічний, виховательський та обслуговуючий персонал;

– порядок оплати роботи зазначеного персоналу.

На підставі укладених договорів та наказу керівника закладу дошкільної освіти після розробки графіку проведення занять починаються заняття у групах. Надання додаткових освітніх послуг повинно знайти своє відображення у кошторисі бюджетної установи, зокрема, щодо отриманих від надання таких послуг доходів та понесених установою видатків на організацію та проведення додаткових занять та профілактичних заходів.

Кошторис видатків закладу дошкільної освіти, здійснюваних за рахунок тих доходів, які одержано від надання платних послуг, складається за кожним видом послуг.

Розмір плати за той чи інший вид послуги визначається на підставі її ціни.

Базою для визначення ціни послуги є розрахунок видатків, пов'язаних з наданням послуги, в тому числі:

- витрати на оплату праці;

- внески на соціальні заходи;

- матеріальні витрати, в т.ч. на придбання сировини, матеріалів, палива, енергії, інструменту, пристроїв, спеціального одягу і взуття, захисних пристроїв та спеціального харчування у випадках, передбачених законодавством;

- проведення поточного ремонту, технічний огляд і технічне обслуговування необоротних активів, що використовуються для надання послуг;

- службові відрядження;

- оплата комунальних та інших послуг.

Третій етап – це контроль за роботою груп з додатковими освітніми послугами. Він складається з контролю за роботою спеціалістів (педагогів), щоквартальних звітів педагогів-спеціалістів перед батьками, контролю за роботою вихователів, днів відкритих дверей. Крім того, однією з форм контролю надання додаткових освітніх послуг є проведення групових батьківських зборів з метою виявлення проблем у роботі груп з додатковими освітніми послугами.

Використання поетапного підходу до організації діяльності ЗДО, пов'язаної з наданням додаткових платних послуг, дозволяє зазначеним закладам побудувати комплексну систему облікового забезпечення своєї господарської діяльності, посилити контроль за використанням бюджетних коштів, власних коштів ЗДО, а також підвищити якість надання додаткових платних послуг.

Тема 4. Правове регулювання трудових відносин в закладі дошкільної освіти

План

1. Визначення понять "трудові відносини", "трудовий договір", "правила внутрішнього трудового розпорядку", "трудова дисципліна".
2. Порядок прийняття і звільнення працівників.
3. Основні правила та обов'язки працівників.
4. Основні обов'язки адміністрації ЗДО.
5. Робочий час і його використання.
6. Заохочення за успіхи та стягнення за порушення трудової дисципліни.
7. Нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини у закладі дошкільної освіти.

Література

1. Грузінова Л. П., Короткін В. Г. Трудове право України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: МАУП, 2003. Ч. 2. 136 с.
2. Закон України Про освіту від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL : http://kodeksy.com.ua/pro_osvitu/download.htm
3. Закону України "Про дошкільну освіту" із змінами від 06.09.2018.
4. Кодекс законів про працю України від 10.12.71 р.
5. Швайка Л. А. Адміністративно-господарська діяльність у ДНЗ. Харків: ВГ "Основа", 2017. 298 с.

1. Визначення понять "трудові відносини", "трудовий договір", "правила внутрішнього трудового розпорядку".

Трудові відносини у системі дошкільної освіти регулюються законодавством України про працю, Законом України "Про дошкільну освіту" та іншими нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до них.

Трудові відносини - це добровільний юридичний зв'язок між працівником і роботодавцем. Працівник зобов'язується особисто

виконувати визначену трудову функцію за обумовленою спеціальністю, кваліфікацією, посадою в даній організації з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядкові, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Суб'єктами трудових відносин є, з одного боку, працівник, а з другого – роботодавець. Трудові відносини між працівником і роботодавцем виникають з моменту укладання *трудового договору* та породжують комплекс взаємних трудових прав та обов'язків.

Згідно з Кодексом законів про працю України (далі – КЗпП України), "**трудоий договір** – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін" [38].

Трудовим відносинам, які виникають між роботодавцем та педагогічними працівниками, в цілому властиві риси, які характеризують звичайний трудовий договір: вільне волевиявлення сторін на укладення трудового договору, гарантії від незаконних звільнень, гарантії щодо оплати праці, охорони праці тощо. Водночас, однією з важливих особливостей виникнення трудових відносин з освітянами є особливий порядок укладення *трудового договору*.

Трудовий договір складається лише у письмовій формі, якщо:

- це передбачено законодавством;
- на цьому наполягає працівник;
- якщо працівник неповнолітній;
- за особливих умов праці (географічних, геологічних і підвищеного ризику для здоров'я).

В інших випадках складання трудового договору в письмовій формі необов'язкове.

Трудовий договір може бути:

- безстроковим, що укладається на невизначений строк;
- укладеним на визначений строк, установлений за погодженням сторін.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або

інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами;

- укладеним на час виконання певної роботи.

При укладенні трудового договору (контракту) громадянин зобов'язаний подати такі документи:

- паспорт або інший документ, що посвідчує особу;
- трудову книжку;
- заяву на ім'я керівника підприємства чи установи;
- копію ідентифікаційного коду.

Залежно від того, на яку роботу приймається громадянин, визначається перелік необхідних документів для оформлення трудового договору. При цьому слід пам'ятати, що законодавство забороняє вимагати від осіб, які приймаються на роботу, документи, подання яких не передбачене законодавством, зокрема *відомості про їх партійну і національну належність, походження та прописку*.

Особливою формою трудового договору є **контракт**. У ньому угодою сторін встановлюються строк дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (зокрема, матеріальна), умови матеріального забезпечення та організації праці й умови розірвання договору з працівником. Вимоги контракту є двосторонніми, конкретнішими й чіткіше сформульованими порівняно з трудовим договором стосовно як працівника, так і підприємства. Наприклад, у контракті можуть визначатися додаткові, крім установлених чинним законодавством, підстави його розірвання.

Контракт складається лише у письмовій формі у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу і зберігаються у кожній зі сторін контракту. Всі зміни, які вносяться до контракту за згодою сторін, також повинні оформлятися у письмовій формі. За згодою працівника копію укладеного з ним контракту може бути передано профспілковому чи іншому органу, уповноваженому працівником представляти його інтереси для здійснення контролю за дотриманням умов контракту.

У статті 21 КЗпП України, в якій визначено поняття трудового договору, зазначено, що працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену трудовим договором, з підляганням *внутрішньому трудовому розпорядку*.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це розроблений роботодавцем у встановленому порядку документ, який регламентує організацію праці і за допомогою якого підприємство забезпечує дотримання трудової дисципліни та нормативну поведінку працівників.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – важливий локальний нормативний документ закладу дошкільної освіти. Вони визначають права та обов'язки працівників, їхній робочий час, час відпочинку тощо і є обов'язковими для виконання кожним працівником. Усі

питання, пов'язані із застосуванням правил внутрішнього розпорядку, керівник закладу освіти розв'язує:

- самостійно, в межах своїх повноважень;
- спільно або за погодження з профспілковим комітетом у випадках, передбачених законодавством і правилами внутрішнього розпорядку.

Правила внутрішнього трудового розпорядку мають на меті забезпечення чіткої організації праці, належних безпечних умов праці, підвищення її продуктивності та ефективності, раціональне використання робочого часу, зміцнення трудової дисципліни.

Дія Правил внутрішнього трудового розпорядку поширюється на всіх працівників ЗДО. *Затверджуються* загальними зборами трудового колективу за поданням адміністрації і профспілкового комітету.

До підготовки проекту Правил директор закладу залучає інших працівників: вихователя-методиста діловода, завідувача господарством.

У правилах внутрішнього трудового розпорядку мають бути детально висвітлені всі аспекти організації праці:

- порядок прийняття і звільнення працівників;
- основні обов'язки працівників та роботодавця;
- час початку і закінчення роботи, а також час закінчення роботи в передвихідні та передсвяткові дні;
- час, наданий для відпочинку і харчування;
- час і місце отримання заробітної плати;
- порядок видання розпоряджень, що стосуються роботи;
- порядок ознайомлення із загальними інструкціями з охорони праці і пожежної безпеки;
- види заохочень за успіхи в роботі та стягнень за порушення трудової дисципліни.

Відповідно до статуту закладу та ст. 142 КЗпП України, директор ЗДО зобов'язаний ознайомити кожного працівника під час прийняття на роботу з правилами внутрішнього трудового розпорядку під розпис та забезпечити зберігання Правил у доступному місці для кожного працівника. Орієнтовний зміст цього документа наведений у *додатку Г*.

У закладі дошкільної освіти **трудова дисципліна** ґрунтується на свідомому виконанні працівниками своїх трудових обов'язків і є необхідною умовою організації ефективної праці і навчального процесу. **Трудова дисципліна** забезпечується методами переконання та заохочення до сумлінної праці. До порушників дисципліни застосовуються заходи дисциплінарного та громадського впливу.

Усі питання, пов'язані із застосуванням правил внутрішнього трудового розпорядку вирішує *директор ЗДО*, в межах наданих йому повноважень, а у випадках, передбачених чинним законодавством і

правилами внутрішнього трудового розпорядку, спільно або за погодженням з профспілковим комітетом.

2. Порядок прийняття і звільнення працівників

28 вересня 2017 року набрав чинності новий Закон України "Про освіту" № 2145-VIII. З моменту набрання чинності Законом України "Про освіту" всі питання прийняття та звільнення з роботи працівників, а також усі інші питання, що витікають з трудових відносин, вирішує директор закладу освіти відповідно до трудового законодавства.

Працівники ЗДО приймаються на роботу за *трудовим договором, контрактом, строковою угодою*.

При *прийнятті на роботу* працівники мають подати:

- заяву про прийняття на роботу;
- паспорт;
- довідку про присвоєння ідентифікаційного коду;
- трудову книжку, оформлену у встановленому порядку;
- педагоги зобов'язані подати відповідні документи про освіту чи професійну підготовку, копії яких завіряються керівником закладу освіти, залишаються в особовій справі працівника;
- медичний висновок про відсутність протипоказань для роботи в дошкільній установі.

Приймаючи працівника або переводячи його в установленому порядку на іншу роботу, директор ЗДО зобов'язаний:

- роз'яснити працівникові його права і обов'язки та існуючі умови праці, його права та пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;
- ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;
- визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами; проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони.

Ознайомлення доцільно проводити в письмовій формі.

Посади педагогічних працівників заміщуються відповідно до вимог Закону України "Про освіту", "Положення про порядок наймання та звільнення педагогічних працівників закладів освіти", затвердженого наказом Міністерства освіти України від 5 серпня 1993 року № 293.

Працівники закладу освіти можуть працювати за сумісництвом відповідно до чинного законодавства.

На осіб, які працювали понад п'ять днів, ведуться *трудові книжки*. На тих хто працює за сумісництвом, трудові книжки ведуться за основним місцем роботи. На осіб, які працюють на умовах погодинної оплати, трудова книжка ведеться за умови, якщо ця робота є основною.

Ведення трудових книжок здійснюється згідно з "Інструкцією про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях", від 29 липня 1993р. №58 (0110-93). Трудові книжки працівників зберігаються як документи суворої звітності в закладах і установах освіти. Відповідальність за організацію ведення обліку, зберігання і видачу трудових книжок покладається на директора закладу освіти.

Припинення дії *трудового договору* може мати місце лише на підставах, передбачених чинним законодавством та умовами, передбаченими в контракті, а саме:

- звільнення педагогічних працівників у зв'язку із скороченням обсягу роботи може мати місце тільки в кінці навчального року. Звільнення педагогічних працівників за результатами атестації, а також у випадках ліквідації закладу освіти, скорочення кількості або штату працівників здійснюється у відповідності з чинним законодавством;

- за ініціативи працівника трудові відносини припиняються згідно зі статтями 38 та 39 Кодексу Законів про працю України (далі - КЗпП);

- припинення дії трудового договору за ініціативою власника може мати місце з підстав, передбачених статтями 40 та 41 КЗпП;

- дію трудового договору може бути припинено також за умов, передбачених пунктами 1, 2, 3, 5, 6, 7 та 8 статті 36 КЗпП України.

3. Основні правила та обов'язки працівників

Педагогічні працівники ЗДО мають *право* на:

- захист професійної честі, гідності;
- вільний вибір форм, методів, засобів навчання, виявлення педагогічної ініціативи;

- індивідуальну педагогічну діяльність;
- участь у громадському самоврядуванні;
- користування подовженою оплачуваною відпусткою;
- пільгове забезпечення житлом, у порядку, встановленому законодавством;

- підвищення кваліфікації, перепідготовку.

Працівники ЗДО *зобов'язані*:

а) працювати сумлінно, виконувати навчальний режим, вимоги статуту закладу освіти і правила внутрішнього розпорядку, дотримуватись дисципліни праці;

б) виконувати вимоги з охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежної безпеки, передбачені відповідними правилами та інструкціями;

в) берегти обладнання, інвентар, матеріали, навчальні посібники тощо,

г) виховувати у дітей дошкільного віку бережливе ставлення до майна ЗДО.

Працівники закладу дошкільної освіти в установлені строки повинні проходити медичний огляд у відповідності з чинним законодавством.

Педагогічні працівники ЗДО повинні:

а) забезпечувати умови для засвоєння вихованцями освітніх програм на рівні обов'язкових державних вимог, сприяти розвиткові здібностей дітей;

б) настановами та особистим прикладом утверджувати повагу до принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, відданості, патріотизму, гуманізму, доброти, стриманості, працелюбства, інших добродійностей;

в) виховувати повагу до батьків, жінки, культурно-національних, духовних, історичних цінностей України, державного і соціального устрою, цивілізації, відмінних від власних, дбайливе ставлення до навколишнього середовища;

г) готувати до свідомого життя в душі взаєморозуміння, миру, злагоди між усіма народами, етнічними, національними, релігійними групами;

д) додержання педагогічної етики, моралі, поважати гідність дитини;

е) захищати дітей від будь-яких форм фізичного або психічного насильства;

є) постійно підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність і загальну культуру.

Коло обов'язків, що їх виконує кожний працівник ЗДО за відповідною спеціальністю, кваліфікацією чи посадою, визначається посадовими інструкціями і положенням, затвердженим в установленому порядку кваліфікаційними довідками посад службовців і тарифно-кваліфікаційними довідками робіт і професій робітників, положенням і правилами внутрішнього розпорядку ЗДО та умовами контракту, де ці обов'язки конкретизуються.

4. Основні обов'язки адміністрації ЗДО

У листі № 1/9-554 Міністерства освіти і науки України від 13 жовтня 2017 року зазначається, що відповідно до частини 2 статті 24 Закону управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законодавством та установчими документами цього закладу, здійснюють:

- засновник (засновники);
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти;

- колегіальний орган громадського самоврядування;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти.

Згідно з частиною 1 статті 26 Закону *керівник* закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти. Повноваження (права і обов'язки) та відповідальність керівника закладу освіти визначаються законом та установчими документами закладу освіти. Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти.

Обов'язками керівника закладу дошкільної освіти є:

а) забезпечити необхідні організаційні та економічні умови для проведення освітнього процесу на рівні державних стандартів якості освіти для ефективної роботи педагогічних та інших працівників закладу освіти відповідно до їхньої спеціальності чи кваліфікації;

б) визначити педагогічним працівникам робочі місця, своєчасно доводити до відома розклад занять, забезпечувати їх необхідними засобами роботи;

в) удосконалювати освітній процес, впроваджувати в практику кращий досвід роботи, пропозиції педагогічних та інших працівників, спрямовані на поліпшення роботи закладу дошкільної освіти;

г) організувати підготовку необхідної кількості педагогічних кадрів, їх атестацію, правове і професійне навчання;

д) укладати, розривати угоди, контракти з педагогічними працівниками відповідно до чинного законодавства, Закону України "Про освіту" та Положення про порядок наймання і звільнення педагогічних працівників закладу освіти, що є у загальнодержавній власності, затвердженого наказом Міністерства освіти України від 05 серпня 1993 року №293;

е) доводити до відома педагогічних працівників ЗДО в кінці навчального року (до надання відпусток) педагогічне навантаження в наступному навчальному році;

є) видавати заробітну плату педагогічним та іншим працівникам в установлені строки (5 та 20 числа кожного місяця). Надавати відпустки всім працівникам закладу відповідно до їх графіку;

ж) забезпечити умови техніки безпеки, виробничої санітарії, належне технічне обладнання всіх робочих місць. Створювати здорові та безпечні умови праці, необхідні для виконання працівниками трудових обов'язків;

з) дотримуватись чинного законодавства, активно використовувати засоби щодо вдосконалення управління, зміцнення договірної трудової дисципліни;

і) додержуватись умов колективного договору, чуйно ставитись до повсякденних потреб працівників закладу освіти, вихованців, забезпечувати надання їм встановлених пільг і привілеїв;

й) організовувати харчування дітей дошкільного віку і працівників даного закладу;

ї) своєчасно подавати центральним органам державної виконавчої влади встановлену статистичну і бухгалтерську звітність, а також інші необхідні відомості про роботу і стан ЗДО;

к) забезпечувати належне утримання приміщення, опалення, освітлення, вентиляції, обладнання; створювати належні умови для зберігання верхнього одягу працівників, вихованців.

5. Робочий час і його використання

Для працівників ЗДО встановлено п'ятиденний робочий тиждень (крім сторожів, які працюють у вихідні та святкові дні). Час роботи дошкільного закладу з 7.00 понеділка до 19.00 п'ятниці. За погодженням з профспілковим комітетом окремих груп працівників може встановлюватись інший час початку і закінчення роботи. Перерва для харчування і відпочинку надається, як правило, через 4 години роботи і використовується працівником на власний розсуд.

Вихователі ЗДО повинні приходити на роботу за 15 хв. до початку робочої зміни. Закінчення робочого дня вихователів - в залежності від зміни. В кінці робочого дня вихователі зобов'язані віддати дітей батькам або іншим довіреним особам дорослого віку.

Тривалість робочого дня визначається з розрахунку 40-годинного робочого тижня відповідно до графіка змінності. Графіки роботи затверджуються директором ЗДО і передбачають час початку і закінчення роботи, перерву для відпочинку, обіду. Графіки оголошуються працівнику під підпис і вивішуються на видному місці не пізніше ніж за один місяць до їх введення в дію. Працівники мають право також на короткотермінові перерви санітарно-гігієнічного призначення.

В межах робочого дня педагогічні працівники закладу освіти повинні виконувати всі види навчально-виховної роботи відповідно до посади та навчального плану. У разі нез'явлення на роботу через хворобу, працівник зобов'язаний сповістити про це адміністрацію, а також надати листок тимчасової непрацездатності в перший день виходу на роботу.

При відсутності педагога або іншого працівника закладу освіти керівник зобов'язаний терміново вжити заходів щодо його заміни іншим педагогом чи працівником.

За наявності умов, передбачених частиною третьою статті 32 КЗпП України, керівник дошкільної установи може змінювати режим

роботи, встановлювати або скасовувати неповний робочий час, попередивши про це працівників за два місяці.

6. Заохочення за успіхи та стягнення за порушення трудової дисципліни

За зразкове виконання трудових обов'язків, новаторство в праці і інші досягнення в роботі застосовуються наступні заохочення:

- оголошення подяки;
- преміювання;
- нагородження грамотою.

За досягнення високих результатів у навчанні й вихованні педагогічні працівники представляються до присвоєння *почесних звань*, іншими видами морального і матеріального заохочення.

Керівник ЗДО видає наказ про заохочення і доводить його до відома всього колективу. Відомості про заохочення заносяться до трудової книжки працівника.

Працівник несе відповідальність за *порушення трудової та виробничої дисципліни*, у тому числі:

- невиконання або неналежне виконання з власної вини покладених на нього посадових обов'язків, визначених Колективним договором;
- прогул (у тому числі відсутність на роботі більше 3 годин протягом робочого дня) без поважних причин;
- появи на роботі у нетверезому стані або стані наркотичного сп'яніння;
- розпивання спиртних напоїв на робочому місці.

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано один з таких видів стягнення:

- догана;
- звільнення.

Звільнення як дисциплінарне стягнення може бути застосоване відповідно до пунктів 3,4,7,8 статей 40,41 КЗпП України.

Дисциплінарні стягнення застосовуються власником або уповноваженим органом безпосередньо після виявлення провини, але не пізніше одного місяця від дня її виявлення, не рахуючи часу хвороби працівника або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

Для застосування дисциплінарного стягнення керівник установи повинен зажадати від працівника письмового пояснення проступку. Відмова працівника надати пояснення не може бути перешкодою для застосування стягнення. Порядок накладання дисциплінарного стягнення визначається законодавством про працю. За кожне порушення трудової дисципліни накладається тільки одне дисциплінарне стягнення.

Дисциплінарне стягнення оголошується в наказі і повідомляється працівникові під розписку.

Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення. Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

Педагогічні працівники закладу дошкільної освіти, в обов'язки яких входить виконання виховних функцій по відношенню до дітей, можуть бути звільнені за здійснення *аморальної провини*, несумісної з продовженням даної роботи. До *аморальної провини* можуть бути віднесені рукоприкладство по відношенню до дітей, порушення громадського порядку, у тому числі і не за місцем роботи, інші порушення норм моралі, які не відповідають соціальному статусу педагога.

Педагоги дитячого закладу можуть бути звільнені в разі застосування методів виховання, пов'язаних з фізичним і (або) психічним насильством над особистістю вихованців (ст.56 Закону України "Про освіту"). Вказані звільнення не відносяться до заходів дисциплінарного стягнення.

Звільнення в порядку дисциплінарного стягнення, а також звільнення у зв'язку з аморальною провиною і застосуванням заходів фізичного або психічного насильства проводяться без узгодження з профспілковим органом. Скорочення здійснюється згідно з КЗпП України ст 42.

Переважне право на залишення на роботі у зв'язку із змінами в організації ЗДО (скороченням) мають працівники:

- з більш високою кваліфікацією та якістю роботи;
- сімейні - при наявності двох і більше утриманців;
- в сім'ях яких немає інших членів з самостійним заробітком;
- які мають більший стаж роботи в ЗДО.

7. Нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини у закладі дошкільної освіти

Нормативно-правовими актами, що регулюють трудові відносини у закладі дошкільної освіти є.

- Кодекс законів про працю України від 10.12.71 р.
- Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженої наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 № 58.
- Наказ Міністерства освіти від 15.04.93 № 102 "Про затвердження Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти" (зі змінами).

- Постанова КМУ "Про трудові книжки працівників" від 27.04.93 р. № 301.
- Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 1993 року № 909 "Про перелік закладів і установ освіти, охорони здоров'я та соціального захисту і посад, робота на яких дає право на пенсію за вислугу років" (зі змінами).
 - Закону України "Про оплату праці" від 24.03.95 р. № 108/95.
 - Закон України "Про відпустки" від 15.11.96 р. № 504/96-ВР.
 - Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 року № 346 "Порядок надання щорічної основної відпустки тривалістю до 56 календарних днів керівним працівникам навчальних закладів та установ освіти, навчальних (педагогічних) частин (підрозділів) інших установ і закладів, педагогічним, науково-педагогічним працівникам та науковим працівникам"(зі змінами). Постанова Кабінету Міністрів України від 14 червня 2000 року № 963 "Про затвердження переліку посад педагогічних та науково-педагогічних працівників"(зі змінами).
 - Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 року № 1298 "Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери"(зі змінами).
 - Наказ Міністерства освіти і науки України 26.09.2005 № 557 "Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ" (зі змінами).
 - Закон України "Про захист персональних даних" від 01.06.2010 р. № 2297-VI.
 - Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.12.2010 № 1205 "Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів" (зі змінами).
 - Національний класифікатор України ДК 003:2010 "Класифікатор професій".
 - Типові штатні нормативи дошкільних навчальних закладів, затверджені наказом МОН України від 04.11.2010 № 1055.
 - Закону України від 05.02.2015 № 157-VIII "Про добровільне об'єднання територіальних громад".
 - Постанова Кабінету Міністрів України від 20 січня 2016 року № 79 "Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України" .
 - Наказ Міністерства освіти і науки України від 19.09.2016 № 1120 "Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 06.12.2010 № 1205".
 - Закон України Про освіту (ЗУ Про освіту) від 05.09.2017 № 2145-VIII (Детальніше: http://kodeksy.com.ua/pro_osvitu/download.htm)
 - Закону України "Про дошкільну освіту" із змінами від 06.09.2018.

Питання для самоперевірки

1. Заклад дошкільної освіти як педагогічна система. Його статус.
 2. Типи закладів дошкільної освіти.
 3. Комплектування груп закладу дошкільної освіти.
 4. Порядок зарахування, відрахування та переведення вихованців до державних та комунальних закладів освіти.
 5. Утворення, реорганізація, ліквідація та перепрофілювання закладу дошкільної освіти.
 6. Управління та громадське самоврядування закладу дошкільної освіти.
 7. Основні напрямки діяльності директора закладу дошкільної освіти.
 8. Педагогічна рада, її склад та повноваження.
 9. Загальні збори як вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу дошкільної освіти.
 10. Статут закладу дошкільної освіти, його зміст.
 11. Порядок зарахування, відрахування та збереження за дитиною місця в закладах дошкільної освіти різних форм власності.
 12. Режим роботи закладу дошкільної освіти.
 13. Організація освітнього процесу в закладі дошкільної освіти.
- Вибір програм.
14. Річний план закладу дошкільної освіти, його структура та зміст.
 15. Принципи планування роботи закладу дошкільної освіти.
 16. Організація фінансової діяльності закладу дошкільної освіти.
 17. Джерела фінансування закладу дошкільної освіти. Залучення додаткових джерел фінансування.
 18. Оплата праці педагогічних та інших працівників закладу дошкільної освіти.
 19. Плата батьків за перебування дітей в закладі дошкільної освіти.
 20. Піклувальна рада закладу. Її повноваження.
 21. Пільгові умови оплати харчування дітей у закладах дошкільної освіти.
 22. Організація додаткових освітніх послуг в дошкільному закладі.
 23. Етапи організації надання додаткових платних послуг.
 24. Напрями здійснення контролю за якістю надання додаткових освітніх послуг.
 25. Визначення понять "трудові відносини", "трудовий договір", "правила внутрішнього трудового розпорядку", "трудова дисципліна".

26. Контракт – особлива форма трудового договору. Вимоги до його складання.

27. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Їх зміст.

28. Порядок прийняття і звільнення працівників.

29. Основні правила та обов'язки педагогічних працівників.

30. Обов'язки керівника закладу дошкільної освіти.

31. Робочий час і його використання.

32. Заохочення за успіхи та стягнення за порушення трудової дисципліни.

33. Види дисциплінарного стягнення. Порядок накладання дисциплінарного стягнення.

34. Нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини у закладі дошкільної освіти.

РОЗДІЛ III

УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Тема 1. Управління освітнім процесом закладу дошкільної освіти

План

1. Сутнісність та зміст поняття "освітній простір". Освітнє середовище як складова освітнього простору дошкільної установи.
2. Планування освітнього процесу у ЗДО.
3. Проектувальна діяльність у ЗДО як основа управління розвитком дошкільної освіти.
4. Контрольно-аналітична діяльність керівника закладу дошкільної освіти.

Література

1. Карамушка Л. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
2. Касярум Н. Освітній простір: Становлення поняття. *Витоки педагогічної майстерності*, 2013. Вип. 12. С. 107–113.
3. Керівництво дошкільним навчальним закладом: інформативно методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу / уряд.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, О. Тимофеева. Тернопіль: Мандрівець, 2008. 168 с.
4. Крутій К. Л. Планування освітньої роботи з дітьми дошкільного віку. Запоріжжя: ТОВ "ЛІПС", 1999. 48 с.
5. Крутій К. Освітній простір дошкільного навчального закладу: монографія: у 2 ч. Київ: Освіта, 2009. Ч. 1. 302 с.
6. Крутій К. Проектування освітнього простору дошкільного навчального закладу як умова розвитку здібностей дітей. *Дошкільна освіта*. 2010. № 2. С. 10–23.
7. Ломакина О. Е. Проектирование в образовании: необходимость и реальность. *Школьные технологии*. 2003 № 4. С. 86–98.
8. Муравьева Г. Е. Проектирование образовательного процесса в школе: дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. Шуя, 2003. 400 с.
9. Панов В. И. Психодидактика образовательных систем: теория и практика. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 352 с.
10. Планування освітнього процесу у сучасному дошкільному закладі. Методичні рекомендації / уклад.: Є. Ф. Ковтун, І. Л. Цимерман. Суми: Вид. СОІППО, 2008. 32 с.

11. Система контролів ДНЗ / упоряд.: Т. Т. Чала. Харків: Вид. група "Основа", 2009. 160 с.

12. Урбанская М. В. Образовательная среда как фактор формирования готовности ребенка к обучению в условиях дошкольного образования: дис... канд. пед. наук: 13.00.01. Санкт-Петербург, 2010. 211 с.

13. Хриков Є. Управління навчальним закладом. Київ: Знання, 2006. 365 с.

14. Цимбалару А. Д. Освітній простір: сутність, структура і механізми створення. *Український педагогічний журнал*. 2016, № 1. С. 41–50.

15. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. Москва: Смысл, 2001. 365 с.

1. Сутнісність та зміст поняття "освітній простір". Освітнє середовище як складова освітнього простору дошкільної установи

Освітній простір як предмет наукових досліджень перебуває у центрі уваги вітчизняних і зарубіжних учених (Н. Бастун, С. Бондирева, О. Веряєв, С. Гершунський, Б. Ельконін, В. Слободчиков, І. Фрумін та ін.) Аналіз літератури свідчить про багатомірність і різноплановість смислового поля цього поняття. Виокремлюють **два аспекти** розуміння поняття "освітній простір".

У межах **першого – інституційного – освітній простір** характеризується як певна частка соціуму, де створено умови для розвитку особистості. Більшість дослідників під цим поняттям розуміють певну територію, що пов'язана з масштабними явищами у галузі освіти:

- як певну частку соціального простору (соціальна організація), у межах якої здійснюється нормована освітня діяльність;
- як результат інтеграційних процесів в системі освіти, утворення комплексу її елементів або конструктивної діяльності;
- як єдність, цілісне утворення в галузі освіти, яке має свої межі;
- глобальний (світовий) освітній простір, міжнародний освітній простір, європейський освітній простір, освітній простір регіону (округу).

Освітній простір відображає систему соціальних зв'язків та відношень в галузі освіти, характер взаємовідношень суспільства і соціальних інститутів, пов'язаних із задоволенням освітніх потреб його членів.

У межах **другого – субстанціонального** (або індивідуального) – аспекту *освітній простір* визначається як можливість і наявність формування особистісного простору суб'єкта освітнього процесу. Він є результатом організації взаємодії особистості з об'єктами середовища. Важливим є встановлене у межах цього аспекту розуміння феномена

"освітній простір" як педагогічної реальності, яка концентрує у собі сутнісні ознаки простору, демонструє багатовимірність можливих проявів освітньої діяльності людини.

За визначенням А. Цимбалару, **освітній простір** – це педагогічна реальність, у якій відбувається зустріч, взаємодія, осмислення і пізнання особистістю (подія) оточуючих її елементів-носіїв культури (освітнього середовища), що забезпечує суб'єктивацію і прогресивний розвиток об'єктів (фігурантів і предметів) [107].

Освітній простір як система педагогічних факторів та умов освоєння особистістю у процесі становлення спеціально організованого педагогічного середовища може бути об'єктом цілеспрямованого педагогічного впливу, формування.

Освітній простір ЗДО складається з таких *компонентів*:

- взаємодія з різними освітніми інститутами, соціальними партнерами й учасниками педагогічного процесу;
- предметно-розвивальне середовище;
- освоєння змісту дошкільної освіти.

У структурі освітнього простору ЗДО виокремлюють **два основні рівні локальних освітніх середовищ**:

- на рівні діяльності освітньої установи - культурне педагогічне середовище ЗДО;
- на рівні індивідуальної діяльності педагога - середовище професійного функціонування педагога.

Освітній простір ЗДО є сукупністю локальних *освітніх середовищ*, які знаходяться у взаємодії один з одним.

Під *освітнім середовищем* М.Братко розуміє багаторівневу систему умов/обставин/чинників/можливостей, яка забезпечує оптимальні параметри освітньої діяльності певного освітнього суб'єкту в усіх аспектах – цільовому, змістовому, процесуальному, результативному, ресурсному. На її думку, "освітнє середовище варто розглядати як загальний, сукупний, об'єднаний, інтегральний, цілісний чинник розвитку і становлення особистості, що відіграє значну роль у модифікації її поведінки, впливає на розвиток і формування здібностей, потреб, інтересів, свідомості" [6, с.16]. М.Урбанська визначає *освітнє середовище* закладу дошкільної освіти як сукупність спеціально створених матеріальних і духовних умов у відкритій педагогічній системі, в якій за рахунок активної взаємодії педагога і дошкільника на основі принципів синергетики виникає нелінійний резонансний ефект посилення малих педагогічних впливів, що сприяє узгодженню темпів і рівнів розвитку, становленню творчої особистості, а також виникнення якісно нового рівня дошкільної освіти [103].

Отже, освітнє середовище це той простір, що оточує дитину і з яким вона постійно взаємодіє.

Щоб освітнє середовище мало розвивальний характер, воно повинно забезпечити комплекс можливостей для саморозвитку суб'єктів освітнього процесу (дітей і педагогів). Такий комплекс, на думку В. Ясвіна, включає три структурні компоненти:

- *просторово-предметний* (приміщення для занять);
- *соціальний* (характер взаємодії суб'єктів навчальної діяльності);
- *психодидактичний* (зміст і методи навчання, обумовлені метою і завданням навчального процесу) [114].

В.Панов пропонує наступні *складові* освітнього середовища:

– *діяльнісну складову* – сукупність різних видів діяльності, які необхідні для розвитку і навчання;

– *комунікативну* – простір міжособистісної взаємодії в безпосередній або предметно- опосередкованій формі і способах взаємодії учня (у нашому випадку дитини) з даним освітнім середовищем та іншими його суб'єктами;

– *просторово-предметну* – сукупність просторово-предметних засобів, яка забезпечує можливість просторових дій та поведінку суб'єктів.

Критеріями оцінки ефективності функціонування освітнього середовища є:

- можливості освітнього середовища забезпечити гармонійний розвиток дітей;

- результативність творчої та дослідницької діяльності дітей;

- створення умов для самореалізації особистості в творчій діяльності;

- здатність середовища задовольнити комплекс потреб дитини і сформувати в неї систему соціальних і духовних цінностей [75].

Створення освітнього середовища дозволяє дитині усвідомити власні можливості, виявити ініціативу і всебічно реалізувати себе.

2. Планування освітнього процесу у ЗДО

Для успішного здійснення завдань дошкільної освіти вирішальною має стати практика визнання пріоритету дитячого буття, за якої в центрі уваги є дитина. Щоб забезпечити гармонійну єдність процесів виховання і навчання, спрямовану на розвиток і саморозвиток дітей, необхідне цілеспрямоване, раціональне **планування**.

В основу планування освітнього процесу, як про це зазначено в інструктивно-методичному листі Міністерства освіти і науки України "Про планування освітнього процесу в дошкільному навчальному закладі", покладені такі принципи: *науковості, актуальності, свободи вибору, цілісності та логічності, перспективності, наступності,*

систематичності, повторності, концентричності та достатності змісту.

Планування може бути **перспективне і поточне**.

Перспективне планування визначає завдання і зміст роботи закладу або його підрозділів, методи й прийоми освітнього процесу на тривалий відрізок часу: *навчальний рік, півріччя, квартал, місяць*. Важливою формою перспективного планування є *річний план*. Основою планування є та *програма виховання дітей у дитячому садку*, яка затверджена на першій педагогічній раді і ставить перед педагогами конкретні завдання щодо формування особистості дошкільника.

Поточне (календарне) планування охоплює найближчий відрізок часу – від 1-2 днів до 1-2 тижнів, *місяць, квартал*. До поточного планування відносяться *календарні плани* освітньої роботи педагогічних працівників.

Перспективне і поточне планування розглядаються як єдиний, нерозривний процес, складові якого взаємопов'язані за змістом. Перспективне планування служить основою поточного.

Форма складання перспективних і поточних планів довільна: *текстова чи графічна*.

Види і форми планування освітнього процесу в ЗДО визначаються і затверджуються *педагогічною радою* на початку навчального року.

Планування освітнього процесу в різних вікових групах ЗДО має відповідати низці сучасних вимог:

- орієнтуватися на пріоритетні потреби сьогодення у забезпеченні належної якості розвитку, вихованості і навченості дитини дошкільного віку;
- забезпечувати право дитини на реалізацію свого природного потенціалу, її основних життєвих тенденцій до самореалізації, саморозвитку і самобереження; забезпечувати право педагога на свободу вибору під час визначення форми планів, напряму та змісту власної педагогічної діяльності;
- спиратися на досягнення психологічної, педагогічної та інших наук, передового педагогічного досвіду;
- органічно поєднувати формування базису особистісної культури дошкільника з національною культурою українського народу, культурними надбаннями попередніх поколінь і світової культури;
- здійснюватись на засадах доцільності, помірності, відповідності обраній стратегії та державній програмі;
- враховувати міжпредметні, інтегративні зв'язки, досягаючи взаємопроникнення і логічного підпорядкування всіх складових плану під час вибору тематики різних форм роботи з дітьми, визначення ускладнень змісту і методики їх проведення.

Основні позиції сучасного планування:

1. Основою планування є та програма виховання дітей в дитячому садку, яка прийнята для керівництва і ставить перед педагогами конкретні завдання щодо формування особистості дошкільника.

2. План має будуватися на основі дидактичних принципів: взаємозв'язку всіх розділів виховної роботи, систематичності, послідовності, доступності, повторюваності матеріалу, диференційованого та індивідуального підходів до дітей.

3. При складанні плану враховуються конкретні педагогічні умови (віковий склад групи, рівень розвитку дітей, оволодіння знаннями, навичками, уміннями, умови дитсадка, напрями роботи колективу та інше).

4. План мусить бути календаризованим, тобто чітко передавати зміст роботи з малюками впродовж дня. У ньому вказується, в яких видах діяльності, на яких заняттях, в які моменти життя буде здійснюватися та чи інша виховна робота.

5. Форма планування може бути різною (для педагога-початківця, стажиста, вищої кваліфікаційної категорії). Вона затверджується педагогічною радою закладу дошкільної освіти, заноситься в протокол (із вказівкою прізвища педагога і форми планування – поширеної чи спрощеної). Проте в жодному випадку не допускається пропущення окремих видів занять та діяльності дітей, пішохідні переходи, сюжетно-рольові ігри, конструктивно-будівельні, театралізовані ігри, самостійна художня діяльність, художня праця і таке інше.

Буття дитини в закладі дошкільної освіти – це послідовний перебіг певних його складових, які нормують чергування активної діяльності та відпочинку. Основні з них: ранкові, денні, вечірні прогулянки; різноманітні гігієнічні процедури; харчування (сніданок, обід, підвечірок, вечерея); ігри (самостійні та організовані); спілкування (з дорослими та дітьми); заняття (колективні, підгрупові, індивідуальні, самостійні); відпочинок, релаксація, сон.

3. Проектувальна діяльність у ЗДО як основа управління розвитком дошкільної освіти

Ефективне планування та організація освітнього процесу в ЗДО неможлива без **педагогічного проектування**. Поняття "проектування" Г. Муравйова розглядає як діяльність з осмислювання майбутнього перетворення дійсності з урахуванням природних і соціальних законів, на основі вибору і прийняття рішень; "педагогічне проектування" - як вид професійної діяльності педагога, що характеризується сукупністю методів і засобів, які забезпечують передбачення ним технологічної структури освітнього процесу та його результатів. Дослідниця робить акцент на тому, що проектування як вид професійної

діяльності педагога передбачає осмислення освітнього процесу на основі аналізу педагогічної ситуації і вибору оптимального варіанту його реалізації [60]. К.Крутій дає таке визначення: "*педагогічне проектування* – це вмотивована на основі професійно-особистісних цінностей, цілеспрямована діяльність колективного суб'єкта щодо зміни педагогічної дійсності, яка охоплює актуалізацію і теоретичне опрацювання освітніх ініціатив, концептуалізацію задуму-проекту, програмування діяльності суб'єктів проектування з його реалізації". Закономірності педагогічного проектування освітнього простору пов'язано з розумінням його як інноваційного процесу, що проходить етапи локальних, модульних і системних змін з урахуванням зовнішніх (соціальних) і внутрішніх (власне педагогічних) умов [45].

Проектування освітнього простору ЗДО – складний багаторівневий процес, що реалізовує у взаємозв'язку діагностичну, проектно-нормативну, прогностичну, організаційно-координаційну, коректувальну, аналітико-інформаційну педагогічну діяльність.

Об'єктами проектування освітнього простору є: вихованість і навченість дітей, професійна компетентність і майстерність педагога, процеси педагогічної діяльності; діяльність (творча, трудова, професійна).

Основними функціями управління проектуванням освітнього простору науковці називають інформативну, мотиваційну, розвивальну, координаційну.

Принципи проектування освітнього простору охоплюють: розвиток дошкільника в контексті особистісно-зорієнтованого підходу з урахуванням сензитивних періодів, провідних видів діяльності, а також творчого розвитку дитини як суб'єкта своєї життєдіяльності; урахування соціокультурного контексту проектування, його культуровідповідності та діалогічності; ампліфікацію (збагачення) умов розвитку від мономоделі середовища до середовища відкритого типу; інтеграцію спілкування, пізнавальної, перетворювальної, оцінно-контрольної та інших видів діяльності дитини; взаємодію соціокультурного досвіду, професійного, особистісного досвіду педагога й особистісного досвіду дитини; співтворчість і співпрацю всіх суб'єктів освітнього простору.

Технологію педагогічного проектування в закладах дошкільної освіти як основу управління розвитком дошкільної освіти можна представити у вигляді *таких етапів* (за О. Ломакіною):

I етап – ініціувальний: аналіз, діагностика й оцінка поточного стану об'єкта проектування (педагогічна система, педагогічний процес, педагогічна ситуація), виявлення в ньому наявних недоліків, суперечностей; аналіз об'єкта проектування припускає розгляд його структури, виявлення слабих місць і недоліків; аналіз наукових досліджень, теоретичне обґрунтування заданої проблеми; ресурсне забезпечення

проектувальника: визначення просторово-часових показників – просторове забезпечення означає підготовку оптимального місця для реалізації проекту; тимчасове забезпечення – це співвідношення проекту із часом за його обсягом, темпом реалізації, ритмом, послідовністю, швидкістю; матеріально-технічне забезпечення – продумування необхідних засобів для здійснення педагогічного проектування; правове забезпечення педагогічного проектування – це облік юридичних основ при проектуванні педагогічної дійсності.

Результат: обґрунтування необхідності проектування, створення якнайкращих умов і інформаційно-матеріального ресурсного забезпечення.

II етап – концептуальний: з'ясування мети проектування, прогнозування варіантів і вірогідності досягнення мети; встановлення меж проектування; концептуалізація проектної педагогічної задуми; оформлення цілісної програми проектування; планування; визначення процедур поточного контролю.

Результат – створення проекту, представленого в особливому документі (концепції, моделі, програмі, плані).

III етап – прагматичний: уявне експериментальне запровадження проекту – це програвання в думці створеного проекту, його самоперевірка; апробація проекту (перевірка ідеї, інновації на добровільній основі в діяльності окремих вихователів).

Результат: констатація (не) переходу освітньої системи до нової якості.

IV етап – прикінцевий: самооцінка отриманого проекту і якісних результатів його експериментальної апробації; незалежна експертна оцінка ефективності проекту педагогічного об'єкта; критична рефлексія виниклих труднощів, корекція, оптимізація проекту; ухвалення рішення щодо використання проекту в широкому досвіді роботи дошкільних навчальних закладів [52].

Результат – створення поліпшеного проекту на майбутнє.

Отже, технологія проектування педагогічної діяльності показує, що проводиться поступовий перехід від виникнення ідеї до її впровадження. Створюваний проект як нормативна модель має, з одного боку, чітко визначати окреслені контури нововведення, з іншого – бути достатньо універсальним, уживаним до будь-якого можливого варіанта педагогічного процесу в ЗДО. Участь усього педагогічного колективу в пошуковій проектувальній діяльності змінить позицію керівників і педагогів закладів дошкільної освіти, підвищить рівень їхньої професійної готовності до інноваційної діяльності, а також загальну соціально-педагогічну атмосферу ЗДО. Це пов'язано із затвердженням нових ціннісних орієнтацій у колективах педагогів, підвищенням ефективності дошкільної освіти.

Отже, проектування в ЗДО може стати засобом соціального й інтелектуального творчого саморозвитку всіх суб'єктів дошкільної освіти (і дітей, і вихователів), а в більш вузькому значенні – засобом розвитку проектувальних здібностей педагога.

Одним з інструментів педагогічного проектування є **моделювання** (дослідження яких небудь об'єктів, явищ, процесів, систем шляхом побудови і вивчення їх моделей).

Модель (зразок, приклад, міра, мірило) у педагогічному проектуванні дозволяє формалізувати проєктовані процеси або проблеми, що вивчаються, а це, у свою чергу, допомагає зробити припущення про взаємозв'язки, причини, що впливають на події і, якщо необхідно, здійснити уявне моделювання, отже, прослідити їх можливий розвиток.

Основні підходи до розробки моделі планування та організації освітнього простору закладу дошкільної освіти.

- освітній простір ЗДО відноситься до складних, багатоаспектних педагогічних явищ, які характеризуються не стільки кількісними, скільки якісними ознаками; може бути описано у вигляді різних моделей; практично неможливо описати повно і детально, отже, способом опису освітнього простору ЗДО властиве спрощення і суб'єктивність;

- суб'єктивність у розумінні та описі освітнього простору ЗДО впливає на вибір адекватної моделі процесу педагогічного планування;

- розробка моделі процесу планування якого-небудь об'єкту в педагогічній практиці сприяє, з одного боку, уточненню, систематизації, "збірці" уявлень про цей об'єкт, отже, впливає на подальший хід проєктування, з другого боку, – сприяє налагодці стабільності функціонування ЗДО в умовах режиму інноваційних перетворень;

- у процесі планування моделі можуть змінюватися, це відбувається за рахунок збагачення уявлень проєктувальників щодо сутності проєктованого об'єкту, яка складається під впливом педагогічної науки, передової педагогічної практики і тих ситуацій, які виникають у конкретному ЗДО у процесі педагогічного планування;

- процес планування освітнього простору ЗДО повинен ґрунтуватися на ціннісно-смісловому узгодженні позицій усіх суб'єктів освітнього процесу, а також супроводжуватися навчанням педагогів техніці педагогічного планування.

4. Контрольно-аналітична діяльність керівника закладу дошкільної освіти

Контроль є важливою функцією управління, що дозволяє прогнозувати шляхи розвитку закладу дошкільної освіти. Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених щодо трактування поняття "**контроль**" свідчить про неоднозначність цього феномену.

Контроль розглядається:

- як функція управління, спрямована на інформування про стан об'єкта та його результативність (Т. Чала);
- як система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням, виявлення результатів впливу суб'єкта на об'єкт (Л. Даниленко);
- як система управлінських дій, покликаних визначити відповідність перебігу і результатів навчально-виховного процесу поставленим перед закладом завданням і накреслити шляхи його поліпшення (Т. Мунтьян);
- як процес людської діяльності, спрямованої на встановлення корисності факту, що здійснився (М. Мартиненко);
- як специфічний вид управлінської діяльності, спрямованої на збір, систематизацію і збереження інформації про хід і розвиток педагогічного процесу (Ю. Конаржевський);
- як вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання й аналізу результатів діяльності її структурних одиниць і вживання коригуючих заходів у випадку відхилення фактичних результатів від запланованих (В. Стадник, М. Йохна).

Отже, *контроль* – це функція управління, що спрямована на інформування про стан об'єкта; використовується для запобігання негативних результатів; процедура регулярна, систематична та своєчасна.

Контроль завжди був і залишається обов'язковим компонентом управлінської діяльності, забезпечуючи стабільність, оптимальність функціонування закладу дошкільної освіти та переведення його на вищий якісний рівень.

В основі контролю лежать **два види управлінської діяльності**:

- *перцептивний* (на основі порівняння дійсного стану справ з етапом – керівник збирає інформацію про перебіг і розвиток начально-виховного процесу);
- *комунікативний* (передбачає створення комунікативної мережі, через яку здійснюється інформування керівних органів про результативність перебігу педагогічного процесу).

Внутрішній контроль є невід'ємною складовою системи управління діяльності директора закладу дошкільної освіти. Складається з контролю змісту різних аспектів діяльності закладу (організаційно-педагогічної, освітньої, соціально-психологічної, медико-соціальної, фінансово-господарської та інших видів діяльності), контроль за освітнім процесом.

Метою управлінського контролю є оптимізація і координація роботи всіх служб ЗДО для забезпечення якості освітнього процесу.

Завдання управлінського контролю:

1. Вивчення нормативно-правової бази, що регулює здійснення контролю в ЗДО.
2. Виявлення й оцінювання результатів діяльності дошкільного закладу загалом і його структурних підрозділів, зокрема.
3. Підвищення персональної відповідальності за результати своєї праці.
4. Забезпечення планового перебігу діяльності, досягнення цілей і прогнозованих результатів.
5. Оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них.
6. Забезпечення відповідності стандартам якості діяльності та її результатів.
7. Забезпечення зворотного зв'язку для інформування персоналу.
8. Досягнення внутрішньої стабільності та підвищення якості освітнього процесу.
9. Виявлення і аналіз чинників, які перешкоджають досягненню запланованих результатів з метою уникнення помилок у майбутньому.
10. Виявлення динаміки розвитку особистості педагога, визначення програми його подальшого вдосконалення.

Організація та здійснення контролю вимагає від керівника закладу дошкільної освіти дотримання таких **принципів**:

- *цілеспрямованості* – чіткого визначення мети контролю з урахуванням різних аспектів діяльності закладу дошкільної освіти: завдань, які виконуються закладом у початковому році, об'єктивної оцінки стану освітнього процесу, рівня майстерності педагогічного колективу, досвіду роботи керівника в даному колективі тощо;
- *науковості* – глибока наукова основа контролюючої діяльності, повнота й обґрунтованість висновків і рекомендацій;
- *об'єктивності* – максимальне уникнення суб'єктивних оцінок, урахування всіх результатів (позитивних і негативних), створення рівних умов для всіх учасників процесу; визнання за педагогом права на обґрунтування своїх педагогічних позицій і поглядів;
- *стратегічної спрямованості контролю* - відображення пріоритетів розвитку закладу;
- *систематичності* – чіткість планування контролю з метою уникнення його надмірності або недостатності :
- *гуманістичної спрямованості* – відмова від диктату під час контролю, регламентація діяльності педагога, створення психологічного комфорту, атмосфери доброзичливості, поваги до особистості;
- *гласності* – оперативне інформування педагогів про зміст, форми, методи та результати контролю;

- *оптимальності* – застосування ефективних технологій і методів контролю, раціонального використання часу та ресурсів для здійснення контролю;
- *методичної спрямованості* – реальна допомога суб'єктам контролю під час корекції наслідків;
- *своєчасності* – вчасне виявлення недоліків, ліквідація проблеми, не допустивши при цьому кризових ситуацій;
- *гнучкості* – здатність швидко адаптуватися до змін і внести в систему контролюючих дій необхідні корективи;
- *компетентнісного підходу* – надання пріоритетної уваги рівню компетентності та особистісним якостям того, хто здійснює контроль;
- *чіткої регламентованості* – певна частота проведення контролю.

Контроль відбувається в декілька **етапів**:

I – **інформаційно-аналітичний** передбачає збір інформації про стан об'єктів управління та визначення необхідності й достатності її для прийняття управлінського рішення.

II – **прогностичний** полягає в здійсненні цілепокладання та планування роботи.

III – **організаційно-координаційний** спрямовується на створення умов, за яких буде забезпечено виконання плану, узгоджено зусилля педагогів.

IV – **власне контроль** полягає в супроводі виконання плану, відстеження ступеня ефективності діяльності суб'єктів управління.

V – **регулювання** (зусилля керівника спрямовуються на корекцію наслідків контролю).

Для здійснення контролю за різними об'єктами та ланками діяльності закладу дошкільної освіти використовуються різноманітні види, форми та методи контролю.

В управлінні ЗДО традиційно виділяють наступні **види** контролю:

- фронтальний;
- тематичний;
- оперативний;
- персональний;
- порівняльний.

Фронтальний контроль

Фронтальний контроль передбачає ґрунтовне вивчення діяльності всього колективу чи окремого педагога, визначення рівня педагогічного процесу в цілому в тій чи іншій групі. Такий вид контролю називають ще комплексним вивченням освітнього процесу в ЗДО.

Фронтальний контроль складається з *попереднього, поточного і підсумкового*, проводиться за будь-якої пори року, триває від 3-х днів до тижня.

Попередній контроль здійснюється ще до фактичного початку роботи з метою оцінювання якості ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), які використовуватиме дошкільний заклад. Даний вид контролю має випереджувальний, прогностичний характер і спрямований на профілактику можливих недоліків, відбір найоптимальніших і найраціональніших методів роботи.

Поточний (оперативний) контроль здійснюється в процесі роботи і спрямований на виявлення стану роботи педагогічного колективу та окремих вихователів на певному етапі; виявлення відхилень проміжних результатів від встановлених нормативів, положень, програм. У процесі поточного контролю вагоме значення має система зворотного зв'язку, яка передбачає надання керівництву інформації про виконану роботу. Зворотний зв'язок здійснюється у вигляді періодичної звітності. Цей вид контролю передбачає відвідування груп протягом дня або декількох днів. У процесі такої перевірки вивчається робота двох вихователів, які працюють у групі. Цей вид контролю допомагає з'ясувати, наскільки правильно здійснюються основні напрямки розвитку дитини.

Підсумковий (заключний) контроль проводиться після завершення роботи з метою порівняння реальних результатів із визначеними нормами, стандартами, планами. Даний вид контролю сприяє формуванню дієвого мотиваційного середовища в закладі дошкільної освіти.

Підсумковий контроль планується:

- під час комплексного оцінювання діяльності ЗДО (самоаналіз) у процесі атестації;
- під час вивчення готовності дітей до навчання в школі (випускні групи).

У процесі **фронтального контролю** вивчаються:

- нормативно-правові документи;
- документація співробітників;
- забезпечення педагогічного процесу;
- навчально-виховна робота з дітьми;
- дитячі роботи;
- робота з батьками.

Підсумки фронтальної та тематичної перевірок щодо стану діяльності ЗДО обговорюються на педагогічних радах, нарадах, засіданнях профспілкового комітету. Під час організації фронтальної перевірки створюється комісія, яка надає допомогу під час проведення перевірки.

Тематичний контроль

Тематичний контроль спрямовується на глибоке вивчення певної проблеми, актуального питання; вивчення програми за конкретними розділами для виявлення рівня роботи ЗДО за завданнями, визначеними в річному плані. Залежно від мети, тематична перевірка може бути проведена в одній, декількох або в усіх вікових групах. План

тематичної перевірки повідомляється вихователям за 1-2 місяці до здійснення цього заходу. Це повинно спонукати їх до самоаналізу та самооцінки своєї діяльності.

Тематичний контроль може бути *підсумковим та персональним*.

Підсумковий контроль, як різновид тематичного, дає можливість підбити підсумки роботи педагогічного колективу за певний проміжок часу: квартал, півріччя, рік. Підсумковий тематичний контроль планується в таких видах:

- *за квартал*: для оцінювання рівня змісту роботи (освітньої, методичної та ін.), аналізу реалізації завдань;
- *за півріччя*: якщо заплановано педагогічну раду за підсумками роботи за півріччя;
- *за навчальний рік*: для виявлення рівня розв'язання річних завдань згідно з очікуваним результатом наприкінці року (цей вид контролю проводиться до педагогічної ради чи інших форм підбиття підсумків роботи за рік).

Контроль за підсумками навчального року складається з таких елементів:

- засвоєння дітьми програми;
- умови створені для педагогічної діяльності;
- рівень майстерності педагогів.

Персональний контроль планується:

- із метою вивчення роботи і розповсюдження передового досвіду вихователів, які мають високий рівень професійної майстерності;
- із метою виявлення стану роботи щодо усунення недоліків у освітній роботі з певної теми.

При цьому виді контролю вихователя попереджають заздалегідь.

Оперативний контроль

Оперативний контроль спрямований на виявлення стану роботи педагогічного колективу та окремих вихователів на певному етапі.

Метою оперативного контролю є попередження можливих недоліків, порушень; підбір найефективніших методів роботи; підвищення рівня управлінської діяльності.

Оперативний контроль є підґрунтям для проведення підсумкового, тематичного та фронтального контролю (комплексного вивчення). Тому він має бути плановим, раціонально розподіленим за часом та зафіксованим у діловій документації керівника. Планується 6–7 питань оперативного контролю на місяць, враховуючи зміст тематичного, підсумкового та фронтального видів контролю.

Оперативний контроль спрямований на:

- вивчення стану роботи педагогічного колективу та окремих вихователів на певному етапі;

- вивчення щоденної інформації про хід та результати педагогічного процесу, виявлення причин, що порушують його;
- перевірку виконання попередніх пропозицій окремих рішень тощо.

Різновидами оперативного контролю є *попереджувальний* контроль, **експрес-діагностика, вибірковий (або епізодичний) контроль.**

Метою попереджувального контролю є перевірка готовності вихователя до застосування форм роботи з дітьми (занять, прогулянок, праці тощо) проведення заходів, визначених у річному плані. Такий вид контролю здебільшого застосовують до вихователів, які щойно розпочали працювати в колективі, а також вихователів, які працюють в інноваційному режимі (впровадження новітніх технологій, передового педагогічного досвіду, нових освітніх програм).

Зміст попереджувального контролю:

- вивчення готовності педагога до роботи;
- визначення рівня володіння методикою навчання і виховання;
- аналіз календарного та перспективного планування тощо.

Такий контроль здійснюють у формі спостережень, бесід, аналізу педагогічної документації.

Експрес-діагностику використовують для швидкого збирання інформаційних даних. Вона складається із соціологічних досліджень (анкети, тести) щодо виявлення рівня педагогічної майстерності педагогів, рівня розвитку дітей у різних видах діяльності.

Різновидом оперативного контролю є **вибірковий (або епізодичний) контроль.** За його допомогою можна усунути причини невідповідності фактичного рівня знань дітей вимогам програми. Особливість цього контролю полягає в тому, що він має вибіркового характеру і стосується роботи окремих вихователів. Основними формами вибіркового контролю є перегляд занять та інших видів діяльності, бесіда, вивчення документації, аналіз планування.

Персональний контроль

Персональний контроль спрямовано на з'ясування професійної майстерності певного педагога.

Мета персонального контролю: вивчення відповідності рівня фахової компетентності працівника відповідно до вимог його кваліфікації, професіоналізму та продуктивності.

Завдання персонального контролю:

- ознайомлення з документацією відповідно до посадових обов'язків педагога; вивчення практичної діяльності педагогічних працівників ЗДО через відвідування й аналіз занять, різних заходів тощо;
- аналіз статистичних даних щодо результатів педагогічної діяльності;

- аналіз результатів методичної, дослідно-експериментальної роботи;
 - організація соціологічних, психологічних, педагогічних досліджень (анкетування, тестування дітей, батьків, вихователів);
 - формулювання висновків та прийняття управлінських рішень.
- Персональний контроль може бути *тематичним і фронтальним*.

Порівняльний контроль

Метою **порівняльного контролю** є порівняння результатів роботи вихователів за різними напрямками програми. Порівняльний контроль дозволяє побачити різницю в роботі вихователів паралельних вікових груп, а також порівняти роботу двох вихователів однієї групи.

Відмінною особливістю взаємоконтролю (взаємовідвідування) є те, що аналіз та оцінювання педагогічного процесу здійснюються вихователем у паралельній групі чи в будь-якій іншій віковій групі, за рішенням адміністрації. Це спонукає до самоаналізу і самооцінки одного вихователя порівняно з досвідом роботи іншого. Порівняльний контроль допомагає розповсюдженню передового досвіду, поліпшенню освітнього процесу.

При здійсненні контролю за всіма ділянками освітнього процесу в ЗДО використовуються такі **форми контролю**:

- **колективний контроль** – проводиться в межах методичного об'єднання чи творчої групи; взаємоконтроль (наставництво) передбачає обмін досвідом, сприяє формуванню в педагогів прагнення до творчого зростання, має вагомим значенням для підвищення професійної та фахової майстерності;
- **адміністративний контроль** визначає рівень педагогічної майстерності, дидактичної та виховної діяльності;
- **самоконтроль** пов'язаний з довірою керівництва закладу дошкільної освіти до вихователя і передбачає періодичне звітування педагога про результати своєї роботи.

За своїм призначенням контроль є багатофункціональним, оскільки дозволяє перевірити виконання посадових обов'язків, вивчити стан справ у кожному підрозділі, виявити рівень професійної підготовки вихователів, стан освітнього процесу в групах.

Кожен вид контролю має власну мету і методи здійснення. Контролююча діяльність забезпечується такими **методами**: *практичні (тести-завдання, тести-ситуації, перевірка документації, зрізи відвідування занять та інших режимних процесів, бесіди, хронометраж, експеримент), рейтингові (анкетування, тестування, ранжування, експертна оцінка, самооцінка), теоретичні (аналіз, синтез, абстрагування, індукція, дедукція, узагальнення, моделювання)*.

Контроль не повинен перетворюватися на систему тотальної перевірки, яка лише відволікає від справи, дратує підлеглих, створює

психологічний дискомфорт у колективі, атмосферу недовіри. Проте й тривала відсутність контролю може погіршити ситуацію, оскільки сприйматиметься як байдуже ставлення керівника до підлеглих, до виконання своїх функцій.

Тема 2. Робота керівника закладу дошкільної освіти з кадрами

План

1. Поняття про типові штатні нормативи закладів дошкільної освіти.
2. Штатний розпис закладу дошкільної освіти.
3. Планування та проведення адміністративних нарад.
4. Робота з молодими спеціалістами.
5. Атестація педагогічних працівників.
6. Кваліфікаційні категорії та педагогічні звання.

Література

1. Закон України "Про дошкільну освіту". Основні зміни відповідно до Закону України "Про освіту" від 05.09.2017 №2145-VII. Режим доступу // <https://don.kievcity.gov.ua/files/2017/11/13/doshk.pdf>
2. Мантак Тетяна. Школа молодого вихователя. Система роботи з молодими спеціалістами у дошкільному закладі з формування професійної компетентності (з досвіду роботи). URL: <http://mantaktatyana.blogspot.com/p/blog-page.html>
3. Кононко О. Л. Наставництво як форма організації соціального простору початківця. *Вихователь-методист*. 2018. № 8. С. 6–10.
4. Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене Наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930
5. Лист від 30.01.2018 р. № 2.4-227 Щодо атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, які працюють не за фахом. URL: <http://www.kharkivosvita.net.ua/document/6441>

1. Поняття про типові штатні нормативи закладів дошкільної освіти

З 29 червня 2016 року набули чинності зміни до **Типових штатних нормативів** закладів дошкільної освіти, що затверджені наказом Міністерства освіти і науки України від 20.05.2016 № 544, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 07 червня 2016 р. за № 821/28951. Зазначеними змінами до Типових штатних нормативів закладів дошкільної освіти надається право керівникам цих закладів у

разі виробничої необхідності змінювати штати або вводити посади (крім керівних), не передбачені штатними нормативами для даного закладу, в межах фонду оплати праці, доведеного лімітними довідками на відповідний період. Заміна посад працівників може здійснюватись в межах однієї категорії персоналу (педагогічного, господарсько-обслуговуючого).

Штатний розпис – це внутрішній (локальний) нормативно-правовий документ ЗДО, у якому: фіксують розподіл праці між працівниками, закріплюють структурний і чисельний склад працівників, визначають місячний та річний фонди заробітної плати, конкретизують перелік посад і професій, установлюють розмір основної заробітної плати за кожною конкретною посадою тощо.

Прийняття, затвердження керівником підприємства штатного розпису проводиться шляхом видання спеціального локального нормативного акта (наказу), що визначатиме кількість працівників кожної професії з розподілом штатних одиниць за структурними підрозділами підприємства.

На підставі штатного розпису, як і правил внутрішнього розпорядку навчального закладу та посадових і робочих інструкцій, керівник приймає рішення з кадрових питань щодо прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, визначення посадового окладу, тарифної ставки тощо.

Штатний розпис ЗДО складається на основі таких нормативно-правових актів:

- Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV;
- Порядок складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ, затв. постановою КМУ від 28.02.2002 № 228 ;
- Перелік посад педагогічних та науково-педагогічних працівників, затверджених постановою КМУ від 14.06.2000 № 963;
- Інструкція про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти, затверджена наказом Міністерства освіти України від 15.04.1993 № 102;
- Наказ Міністерства освіти і науки України "Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів, установ освіти та наукових установ" від 26.09.2005 № 557;
- Типові штатні нормативи закладів дошкільної освіти, затверджені наказом Міністерства освіти і науки України від 04.11.2010 № 1055.

У зв'язку із внесенням змін до Типових штатних нормативів закладів дошкільної освіти, розширено найменування посад керівників ЗДО посадою "директор", введено до штатних нормативів посаду

"асистент вихователя" в інклюзивних групах. Посада асистента вихователя ЗДО вводиться з розрахунку одна штатна одиниця на одну групу. Також керівники ЗДО отримали право у разі виробничої потреби в межах фонду оплати праці, доведеного лімітними довідками на відповідний період, змінювати штати або вводити посади (крім керівних), не передбачені штатними нормативами для цього закладу.

Проект штатного розпису розробляє *керівник ЗДО*. До цієї роботи він залучає інших працівників закладу, зокрема: методиста, діловода, бухгалтера, завідувача господарством.

Після затвердження штатних розписів закладів освіти, які підпорядковані органу управління освітою, бухгалтер чи економіст складає узагальнювальні документи про: кількість штатних одиниць навчальних закладів; загальний фонд оплати праці по району (місту); прогнозує видатки на навчальний чи календарний рік тощо.

Працівників, залучених до складання проекту штатного розпису, ознайомлюють також із результатами тарифікації педагогічних та інших працівників закладу. Ця інформація є важливою, оскільки під час тарифікації визначають: *обсяг педагогічного навантаження, розмір заробітної плати кожного працівника, доплати тощо*. Тому під час підготовки проекту штатного розпису слід проаналізувати наявні накази про встановлення підвищень, доплат і надбавок, відповідність встановлених підвищень, доплат і надбавок нормативно-правовим актам.

2. Штатний розпис закладу дошкільної освіти

Назви посад (професій), які передбачається використовувати у штатному розписі організацій, визначаються згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 "Класифікатор професій", затвердженим наказом Держспоживстандарту від 28.07.2010 р. № 327. Записи в трудову книжку про назву роботи, професії (посади) працівника вносяться відповідно до Класифікатора професій. У листі Мінсоцполітики від 02.10.2018 р. № 18921/0/2-18/28, визначено процедуру приведення штатного розпису у відповідність до Класифікатора професій. Розроблення штатного розпису має здійснюватися на основі внутрішніх організаційно-нормативних документів (чинна структура і чисельність, положення з оплати праці) та з урахуванням вимог нормативно-правових актів.

Алгоритм дій директора закладу:

- проводиться аналіз назв посад (професій) на відповідність Класифікатору професій;
- аналізуються фактично виконувані працівниками завдання та обов'язки на відповідність назвам посад (професій) з урахуванням

кваліфікаційних характеристик та кваліфікаційних вимог, установлених для відповідних професій;

- оформляються результати аналізу штатного розпису та готується доповідна записка про необхідність внесення змін до штатного розпису;

- видаються накази з основної діяльності про внесення змін до штатного розпису і наказ з особового складу про внесення змін до трудової книжки працівників та інших кадрових документів (особова картка, посадова інструкція тощо).

Якщо зміна назви посади (професії) зумовлює зміну посадових (робочих) обов'язків, розряду, розміру оплати праці тощо працівник має бути повідомлений про це не пізніше ніж *за два місяці*.

Невідповідність запису про назву посади (професії) у трудовій книжці працівника назві посади (професії) у Класифікаторі професій може призвести до негативних наслідків при призначенні пенсій за віком на пільгових умовах, визначенні педагогічного стажу.

Обмеження відносно терміну затвердження штатного розпису є лише для бюджетних установ – вони затверджують свої штатні розписи в місячний строк з початку року (згідно абзацу 1 п. 45 постанови КМУ № 228 від 28.02.2002 р. "Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження і основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ").

Інші (небюджетні) працедавці переглядають і затверджують штатні розписи при необхідності.

Штатний розпис затверджується наказом директора ЗДО, складається у довільній формі. Головне, має бути вказана *дата*, з якою передбачено введення в дію штатного розпису. Вона може відрізнятись від дати видання наказу або збігатися з нею. "Заднім числом" ввести в дію штатний розпис не можна – це єдине обмеження.

Перед поданням проекту штатного розпису на затвердження відповідному органу управління освітою, варто попередньо погодити його з виборним профспілковим органом первинної профспілкової організації, що підтверджують грифом погодження.

3. Планування та проведення адміністративних нарад

Після прийняття штатного розпису, директор має провести нараду з працівниками, під час якої з'ясовуються такі питання: чи не передбачене введення до штатного розпису додаткових штатних одиниць; чи не змінився стаж педагогічної роботи працівників на початок нового навчального року; які результати атестації педагогічних працівників у поточному навчальному році; наскільки збільшився розмір заробітної плати педагогічних працівників після проходження ними атестації тощо.

На нараді варто обговорити й питання кадрового забезпечення: наскільки достатньо укомплектовано заклад кадрами; чи є і скільки вакантних посад; скільки сумісників; який обсяг роботи, що виконується за суміщенням тощо.

У закладах дошкільної освіти традиційно організовують наради таких видів:

- *адміністративна при директорові;*
- *виробнича.*

Ці наради проводять у період між засіданнями педагогічної ради, оперативно реагуючи на нагальні питання організації діяльності закладу дошкільної освіти.

Адміністративна нарада при директорові є однією з найефективніших форм управління закладом дошкільної освіти. Часто адміністративні наради називають оперативними, адже на них розв'язують поточні, термінові питання діяльності закладу.

Основними завданнями адміністративної наради є:

- контроль за дотриманням норм законодавства та виконанням наказів, розпоряджень завідувача закладу дошкільної освіти;
- виявлення негативних і позитивних тенденцій в організації освітнього процесу та прийняття рішень щодо його вдосконалення;
- аналіз результатів діяльності педагогічних працівників;
- забезпечення контролю за дотриманням норм охорони праці та безпеки життєдіяльності.

Основними завданнями директора закладу дошкільної освіти як організатора та голови адміністративної наради є:

- надання учасникам вказівок, розпоряджень, роз'яснень
- визначення методів, заходів, термінів виконання вказівок, розпоряджень;
- конкретизація змісту роботи закладу дошкільної освіти на наступний місяць

Функції адміністративної наради :

- інформаційно-пізнавальна (інформування представників колективу та членів адміністративної групи);
- контрольно-регулювальна (виявлення завдяки оперативному контролю відхилень і порушень у роботі закладу дошкільної освіти та їх усунення);
- нормативно-оцінювальна (підбиття підсумків роботи за певний час та оцінювання діяльності персоналу);
- творчо-пошукова (розроблення колективних рішень щодо розв'язання складних питань діяльності закладу дошкільної освіти).

Участь в адміністративних нарадах беруть: директор; вихователь-методист, заступник завідувача з господарства, сестра медична.

Щоб адміністративна нарада була результативною, до участі в ній доцільно залучати оптимальну кількість працівників. Насамперед, це ті працівники, які:

- мають безпосереднє відношення до питань порядку денного;
- володіють спеціальними знаннями щодо питань порядку денного;
- виконували завдання, визначені на попередній адміністративній нараді;
- мають досвід розв'язування аналогічних питань;
- будуть відповідальними за виконання завдань, визначених на адміністративній нараді.

Періодичність проведення адміністративних нарад визначає директор.

Адміністративну нараду за участі адміністративної групи зазвичай організують щотижня, у понеділок (тривалість – 15–30 хв.). Складати порядок денний і протокол засідання такої наради потреби немає, варто лише завчасно занотувати питання для обговорення, а під час наради – фіксувати інформацію, зокрема пропозиції, рекомендації.

Кількість адміністративних нарад за участі всього колективу або окремих категорій працівників на навчальний рік визначає директор закладу дошкільної освіти. Їх проводять у понеділок чи п'ятницю або в день, спланований для методичних заходів (педагогічних годин). Тривалість – не більше години. На цих нарадах розглядають загальні питання, щоб з'ясувати думку працівників або визначити охочих виконати певне завдання. Ці наради можуть бути присвячені також аналізу результатів оперативного контролю, питанням організації свят, охорони праці та безпеки життєдіяльності, благоустрою території закладу дошкільної освіти тощо.

Можна спланувати адміністративну нараду з двох частин: першу для всього колективу, а другу провести з окремими працівниками.

За результатами адміністративної наради директор закладу дошкільної освіти за потреби видає відповідний наказ. Деякі питання, які обговорювалися на адміністративній нараді, можуть бути винесені на розгляд педагогічної ради закладу дошкільної освіти.

Протокол адміністративної наради має вести її секретар (зазвичай це секретар педагогічної ради або ж діловод). Утім, з огляду на динамічність адміністративних нарад, директор закладу дошкільної освіти може вести протокол особисто. У протоколі мають бути такі реквізити:

- назва закладу дошкільної освіти;
- назва виду документа (ПРОТОКОЛ);
- дата проведення адміністративної наради і її порядковий номер;

- заголовок до тексту протоколу ("Засідання адміністративної наради при директорові");
- прізвище та ініціали голови адміністративної наради (директор закладу дошкільної освіти);
- прізвище та ініціали секретаря (за наявності);
- прізвище та ініціали присутніх осіб;
- порядок денний;
- пропозиції, рекомендації, вказівки та розпорядження голови адміністративної наради;
- підписи голови адміністративної наради та секретаря.

Термін зберігання протоколів – 5 років.

Виробничі наради проводять *три-чотири* рази протягом навчального року. Директор закладу дошкільної освіти передбачає їх у плані роботи закладу на рік, вказуючи тематику і орієнтовно порядок денний.

Виробничі наради можна проводити як для всього колективу закладу дошкільної освіти, так і для окремих категорій працівників. Планують тематику виробничих нарад з огляду на завдання діяльності закладу.

Виробничі наради дають змогу обмінятися інформацією, виявити весь спектр думок, визначити можливі шляхи розв'язання проблеми і прийняти необхідні управлінські рішення. Під час виробничої наради кожен учасник має можливість висловити свою позицію та досягнути різноманіття підходів до предмета обговорення.

На виробничих нарадах розглядають питання щодо:

- зміцнення трудової та виконавської дисципліни;
- поліпшення умов і організації праці педагогічних та інших працівників;
- раціонального використання технічних засобів навчання, групових приміщень і в цілому навчально-матеріальної бази;
- удосконалення роботи з охорони праці;
- підвищення виробничої культури та естетики;
- доцільного використання коштів, асигнованих на виконання основних завдань діяльності закладу дошкільної освіти.

Засідання виробничої наради обов'язково оформлюють протоколом відповідно до правил діловодства.

4. Робота з молодими спеціалістами

Одним із першочергових завдань директора закладу дошкільної освіти є надання допомоги молодим педагогам адаптуватися у новому колективі, забезпечити різнорівневу, диференційовану методичну допомогу.

Найбільшим ускладненням в роботі молодих педагогів є те, що з першого дня роботи вони мають ті ж самі обов'язки згідно Посадової Інструкції і несуть таку ж відповідальність, як і досвідчені вихователі, а батьки і колеги очікують від них професійних дій. Багато початківців бояться власної некомпетентності у взаємодії з вихованцями, їх батьками, критики адміністрації та досвідчених педагогів.

Майстерно організований методичний та психологічний супровід допоможе молодим спеціалістам швидко адаптуватися до роботи, позбутися відчуття невпевненості у власних силах, налагодити успішну комунікацію з усіма учасниками педагогічного процесу, сформувати мотивацію до подальшої самоосвіти.

У зв'язку з цим, директор закладу дошкільної освіти може видати наказ **"Про організацію роботи з наставництвом, закріплення молодих спеціалістів за досвідченими педагогами"**, згідно якого до молодих спеціалістів прикріплюються досвідчені педагоги, які планують та проводять заходи разом із молодими спеціалістами, розуміючи, які саме професійні знання і навички необхідні початківцю для ефективного виконання педагогічної діяльності.

Обираючи з-поміж членів колективу педагогів на роль наставників, варто зважувати, наскільки їм притаманні *необхідні для наставництва здібності*, зокрема:

- менеджерські;
- комунікативні;
- педагогічні;
- соціокультурні.

Окрім того, важливими для педагога-наставника є *прагнення до саморозвитку й самореалізації*, самостійність суджень і поглядів, уміння визначатися у складних ситуаціях, відкритість інноваціям, самокритичність, креативність.

Завдяки тісній співпраці з досвідченим педагогом початківець набуває досвіду щодо вибору ефективних методичних прийомів, вчиться володіти собою, спілкуватися з дітьми й колегами тощо. Тому організація наставництва є одним із важливих напрямів роботи керівника з молодими спеціалістами.

Різноманітні форми роботи з молодими спеціалістами сприяють розвитку у них пізнавального інтересу до професії, активному засвоєнню прийомів роботи з дітьми та їх батьками, надають позитивний вплив на зріст їх професійної компетентності.

Однією з таких форм є *школа молодого вихователя*.

Школа молодого вихователя - це постійно діюче професійне об'єднання педагогів, створене за ініціативою адміністрації закладу дошкільної освіти, *метою* якої є допомога молодим педагогам у підвищенні їх професійної компетентності.

Завданнями школи є:

- задоволення потреби молодих педагогів у безперервній освіті і надання допомоги в процесі роботи педагогів;
- формування індивідуального стилю творчої діяльності вихователів;
- допомога молодим вихователям впроваджувати сучасні підходи і передові педагогічні технології у освітній процес.

Керівником Школи обирають досвідченого вихователя зі стажем роботи у закладі не менше 8 років. Така Школа працює протягом навчального року за складеним планом роботи з кількістю засідань не менше *чотирьох*.

Основні завдання діяльності педагога-наставника:

- планування та здійснення разом з молодим спеціалістом заходів з поглиблення його педагогічних знань, методики навчання та виховання, вивчення нормативно-правової бази в галузі освіти, дошкільної освіти;
- поглиблення науково-теоретичної підготовки молодого спеціаліста з дошкільної педагогіки та психології, методик дошкільного виховання;
- допомога молодому спеціалісту у вирішенні конкретних проблем з окремих методик дошкільного виховання.

Для молодих вихователів проводяться консультації, взаємовідвідування, дискусії, семінари-практикуми, майстер – класи, колективні перегляди з подальшим обговоренням побаченого.

5. Атестація педагогічних працівників

У Законі України "Про дошкільну освіту" (стаття 32) зазначається, що **атестація** педагогічних працівників закладу дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типів і форми власності є обов'язковою і здійснюється, як правило, один раз на *п'ять років* відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників України, затвердженого центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти.

Атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

Метою атестації є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності освітнього процесу.

Основними принципами атестації є відкритість та колегіальність, гуманне та доброзичливе ставлення до педагогічного працівника, повнота, об'єктивність та системність оцінювання його педагогічної діяльності.

Атестація може бути **черговою або позачерговою**.

Чергова атестація здійснюється один раз на **п'ять років**.

Умовою чергової атестації педагогічних працівників є обов'язкове проходження не рідше одного разу на п'ять років підвищення кваліфікації на засадах вільного вибору форм навчання, програм і навчальних закладів. Ця вимога не розповсюджується на педагогічних працівників, які працюють перші п'ять років після закінчення вищого навчального закладу.

Педагогічні працівники, які мають необхідний стаж педагогічної роботи і раніше проходили атестацію, але прийняті на роботу в поточному навчальному році, і ті, хто навчається у вищому навчальному закладі, мають право атестуватися за бажанням.

Якщо педагогічний працівник з поважних причин або незалежних від нього причин не може пройти чергову атестацію, він має право подати заяву до атестаційної комісії закладу дошкільної освіти щодо продовження чинності її попереднього рішення *на 1 рік*. Атестаційна комісія за погодженням з комісією вищого рівня ухвалює відповідне рішення, яке обов'язково фіксують у протоколі засідання атестаційної комісії.

Педагогічний працівник має право відмовитись від чергової атестації. Але у цьому випадку йому встановлюють кваліфікаційну категорію на ступінь нижчу від тієї, яку він мав за результатами попередньої атестації.

Позачергова атестація проводиться за заявою працівника з метою підвищення кваліфікаційної категорії (тарифного розряду) або за поданням керівника, педагогічної ради навчального закладу чи відповідного органу управління освітою з метою присвоєння працівнику кваліфікаційної категорії, педагогічного звання та у разі зниження ним рівня професійної діяльності.

Педагогічний працівник, щодо якого порушено питання про його невідповідність посаді, яку він обіймає, не має права відмовитись від атестації.

Позачергова атестація з метою підвищення кваліфікаційної категорії може проводитися не раніш як через *два роки* після присвоєння попередньої.

Позачергова атестація керівних кадрів проводиться за поданням керівника відповідного органу управління освітою при неналежному виконанні посадових обов'язків.

Якщо працівник перервав роботу на педагогічній посаді, то після прийняття на роботу атестація здійснюється не пізніше ніж через *два роки*.

Педагогічні працівники з повною вищою педагогічною або іншою повною вищою освітою, які до набрання чинності Законами України "Про дошкільну освіту", "Про загальну середню освіту", "Про професійно-технічну освіту", "Про вищу освіту" працювали й продовжують працювати у навчальних та інших закладах не за фахом, атестуються на відповідність займаній посаді з присвоєнням кваліфікаційних категорій та педагогічних звань.

Атестація на відповідність займаній посаді з присвоєнням кваліфікаційних категорій проводиться також щодо вчителів-дефектологів, методистів, вихователів, вихователів-методистів, соціальних педагогів, практичних психологів, логопедів, вчителів-логопедів, завідувачів логопедичними пунктами, педагогів-організаторів, концертмейстерів, художніх керівників, музичних керівників, інструкторів з фізкультури, праці та слухових кабінетів, які мають вищу педагогічну або іншу вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра.

Враховуючи зазначене, педагог з повною вищою освітою, який пройшов курси підвищення кваліфікації вихователів закладів дошкільної освіти, має рівні права з іншими педагогами на атестацію, встановлення кваліфікаційної категорії та присвоєння педагогічного звання. Критерієм для присвоєння кваліфікаційних категорій і педагогічного звання є відповідність працівника вимогам, встановленим пунктами 4.3 - 4.6, 5.2 *Типового положення*.

Для організації та проведення атестації педагогічних працівників у освітніх закладах, органах управління освітою щороку до 20 вересня створюються атестаційні комісії I, II і III рівнів (п. 2.1).

Атестаційні комісії усіх рівнів створюються у складі: *голови, заступника голови, секретаря, членів атестаційної комісії*. Головою атестаційної комісії є керівник закладу освіти або відповідного органу управління освітою.

Про створення атестаційної комісії та затвердження її складу видається *наказ*. Кількість членів атестаційної комісії не може бути меншою п'яти осіб (п. 2.6); атестаційні комісії усіх рівнів створюються на *один рік* до формування нового складу атестаційної комісії.

Щоб створити атестаційну комісію **першого рівня**, у закладі освіти мають працювати мінімум 15 педагогів.

Атестації *не підлягають* педагогічні працівники, які:

- мають стаж безпосередньої педагогічної роботи до 3 років;
- перебувають на довготривалому лікуванні.

6. Кваліфікаційні категорії та педагогічні звання

За результатами атестації педагогічних працівників закладу дошкільної освіти визначається відповідність педагогічного працівника займаній посаді, встановлюється його кваліфікаційна категорія (*спеціаліст, спеціаліст другої категорії, спеціаліст першої категорії, спеціаліст вищої категорії*), може бути присвоєно відповідне педагогічне звання вихователям – "Вихователь-методист", а вихователям-методистам – "Старший вихователь".

Кваліфікаційна категорія - це відповідний рівень кваліфікації, професіоналізму, результативності педагогічної праці, що відповідає нормативним критеріям і встановлюється педагогічним працівникам на 5 років. Для того щоб запобігти конфліктним ситуаціям, важливо, аби кожен педагогічний працівник, що атестується, добре знав вимоги до осіб, яким встановлюється/підтверджується певна кваліфікаційна категорія чи присвоюється/підтверджується педагогічне звання, і міг об'єктивно визначити рівень, якого він реально може досягнути. Тому доречно, опрацьовуючи з педагогічним колективом нормативну документацію з атестації, приділити цьому питанню особливу увагу.

Педагог, який підлягає атестації повинен знати, що:

- кваліфікаційна категорія "спеціаліст" встановлюється / підтверджується педагогічним працівникам, які професійно компетентні, забезпечують нормативні рівні і стандарти навчання та виховання;
- кваліфікаційна категорія "спеціаліст II категорії" встановлюється/підтверджується педагогічним працівникам, які виявили достатній рівень професіоналізму, використовують сучасні форми і методи навчання та виховання, досягли вагомих результатів у педагогічній діяльності, мають стаж безпосередньої педагогічної роботи не менше ніж 3 роки;
- кваліфікаційна категорія "спеціаліст I категорії" встановлюється/підтверджується педагогічним працівникам, які виявили ґрунтовний рівень професіоналізму, добре володіють ефективними формами і методами педагогічної діяльності, досягли значних результатів у вирішенні освітніх завдань, мають стаж безпосередньої педагогічної роботи не менше ніж 5 років;
- кваліфікаційна категорія "спеціаліст вищої категорії" встановлюється/підтверджується педагогічним працівникам, які виявили високий рівень професіоналізму, ініціативи, творчості, досконало володіють ефективними формами і методами організації освітнього процесу, забезпечують високу результативність, якість своєї праці, мають стаж безпосередньої педагогічної роботи не менше ніж 8 років.

Як виняток, цей стаж: може бути скорочений до 5 років. Для педагогічних працівників з ученими званнями та науковими ступенями

враховується стаж їхньої безпосередньої педагогічної роботи у вищому навчальному закладі.

Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930 (із змінами), передбачає можливість присвоєння кваліфікаційних категорій педагогічним працівникам, які не мають відповідної педагогічної освіти. Зокрема, така можливість визначена пунктами 3.26 та 4.10 Типового положення. При цьому обов'язковою умовою має бути наявність у педагогічного працівника іншої *повної вищої* освіти та проходження курсів підвищення кваліфікації на посаді, яку займає працівник.

Педагогічне звання – ознака визнання професійних заслуг працівника. Педагогічні звання присвоюють працівникам закладів дошкільної освіти за їх відповідності вимогам до рівня професійної підготовки та кваліфікації, визначеним у пунктах 5.2–5.4 Типового положення про атестацію педагогічних працівників.

Педагогічне звання "*Вихователь-методист*" може присвоюватися/підтверджуватися педагогічним працівникам з вищою освітою та освітою в обсязі вищого навчального закладу I – II рівня акредитації та іншого навчального закладу еквівалентного рівня.

Педагогічне звання "*Старший вихователь*" може присвоюватися/підтверджуватися вихователям-методистам за посадою, які мають кваліфікаційну категорію "спеціаліст вищої категорії" або "спеціаліст I категорії", а за наявності освіти в обсязі вищого навчального закладу I – II рівня акредитації та іншого навчального закладу еквівалентного рівня, вихователю-методисту за посадою може присвоюватися це звання, якщо стаж безпосередньої педагогічної роботи становить не менше ніж 8 років та встановлено найвищий посадовий оклад (ставка заробітної плати).

Як передбачено пунктом 7.2 Типового положення, атестаційна комісія при закладі дошкільної освіти має право безпосередньо встановити, підтвердити (не підтвердити) кваліфікаційні категорії "*спеціаліст*", "*спеціаліст II категорії*", "*спеціаліст I категорії*". А про встановлення/підтвердження (не підтвердження) педагогічним працівникам кваліфікаційної категорії "*спеціаліст вищої категорії*", комісія при ЗДО може лише клопотати.

Для педагогічних працівників, які припинили педагогічну діяльність у зв'язку зі скороченням штатів, ліквідацією закладу освіти, виходом на пенсію, переходом на роботу до органів управління освітою чи методичну роботу в системі освіти, у випадках відновлення ними роботи за фахом зберігається кваліфікаційна категорія, педагогічне звання, набуті раніше, їх чинність продовжується не більше ніж на один рік з наступною атестацією на загальних підставах.

У разі незгоди з рішенням атестаційної комісії при закладі дошкільної освіти педагогічний працівник має право у двотижневий строк з дня вручення йому атестаційного листа звернутися зі скаргою до атестаційної комісії вищого рівня. Подана скарга розглядається у двотижневий строк від дня її надходження.

Рішення атестаційної комісії вищого рівня є підставою для скасування попереднього і видачі нового наказу про встановлення/підтвердження (не підтвердження) працівникові відповідної кваліфікаційної категорії, посадового окладу (ставки заробітної плати) чи присвоєння/підтвердження (не підтвердження) педагогічного звання з дня ухвалення рішення атестаційною комісією закладу дошкільної освіти, дії якої оскаржувались.

Відповідно до пункту 8.4 Типового положення про атестацію педагогічних працівників України до 20 березня поточного навчального року атестаційна комісія при закладі дошкільної освіти завершує вивчення роботи педагогічних працівників і оформлює атестаційні листи у двох примірниках.

Атестаційний лист – це основний підсумковий документ, що подається до атестаційної комісії для прийняття відповідного рішення. Крім цього, атестаційний лист – це документ, який підтверджує наявність кваліфікаційної категорії, педагогічного звання, і є підставою для тарифікації педагогічного працівника.

План проведення атестації педагогічних працівників

1. Підготовка та видання наказу "Про проведення атестації педагогічних працівників у поточному навчальному році".
2. Створення атестаційної комісії, узгодження її складу з профспілковим комітетом та радою закладу, видання наказу по ЗДО про її призначення.
3. Засідання атестаційної комісії з розгляду питань:
 - розподіл функціональних обов'язків між членами атестаційної комісії;
 - планування роботи атестаційної комісії;
 - складання графіку засідання атестаційної комісії.
4. Оформлення стенду з питань атестації педагогічних працівників.
5. Опрацювання законодавчої, правової та нормативної документації з питань атестації педагогічних працівників.
6. Прийом заяв від педагогічних працівників на чергову та позачергову атестацію, подання адміністрації (ради закладу).
7. Засідання атестаційної комісії з розгляду питань:
 - затвердження списків педагогічних працівників, що атестуються;
 - затвердження графіка роботи атестаційної комісії

- співбесіда з педагогічними працівниками з приводу складання індивідуального плану.
 - підготовки і проходження атестації.
8. Підготовка та видання наказу "Про атестацію педагогічних працівників".
 9. Закріплення членів атестаційної комісії за педагогами, які атестуються, для надання консультативної допомоги у підготовці й проведенні атестації.
 10. Складання планів індивідуальної підготовки і проведення атестації педагогів, які атестуються.
 11. Відвідування навчально-виховних заходів в ході вивчення системи і досвіду роботи педагогів, що атестуються (згідно з планами індивідуальної підготовки педагогічних працівників до атестації).
 12. Проведення засідання педагогічної ради, виробничої наради з розгляду атестаційних матеріалів.
 13. Оцінювання системи і досвіду роботи педагога, що атестується, педагогічним колективом, батьками.
 14. Подання до атестаційної комісії характеристик педагогічних працівників, що атестуються.
 15. Оформлення атестаційних листів.
 16. Засідання атестаційної комісії з розгляду питань прийняття рішень встановлення (підтвердження) кваліфікаційних категорій, присвоєння (підтвердження) педагогічних звань, порушення клопотання перед атестаційними комісіями вищого рівня.
 17. Остаточне оформлення *атестаційних листів* за підсумками засідання атестаційної комісії.
 18. Аналіз підсумків атестації педагогічних кадрів.
 19. Підготовка звітної та статистичної документації за підсумками атестації поточного навчального року.

Тема 3. Керівництво методичною роботою в закладі дошкільної освіти

План

1. Методичний кабінет закладу дошкільної освіти.
2. Посадові обов'язки методиста. Документація вихователя-методиста.
3. Планування методичної роботи в закладі дошкільної освіти.
4. Форми роботи з педагогічними кадрами.
5. Використання інтерактивних форм і методів роботи у навчанні педагогів.

Література

1. Добош О. Організація роботи методичного кабінету дошкільного навчального закладу в умовах інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Педагогіка. Соціальна робота"*. 2013. Вип. 26. С. 64-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_26_21
2. Інтерактивні форми навчання у процесі професійного розвитку бібліотечних працівників: методика та рекомендації з використання / Харк. держ. б-ка ім. В.Г. Короленка / уклад. Г. Д. Ковальчук. Харків, 2012. 38 с.
3. Інтерактивні методи навчання: навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука і П. Фенриха. Щецін: Вид-во WSAP, 2005. 170 с.
4. Наказ МОН № 372 від 16.04.2018 року "Про затвердження Примірного положення про методичний кабінет закладу дошкільної освіти". URL: <https://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/60597/>
5. Настільна книга вихователя-методиста ДНЗ / уклад. О. А. Рудік. Харків: Вид. група "Основа", 2010. 331 с.
6. Новгородська Ю. Г. Методична робота в дошкільному навчальному закладі: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів напряму підготовки 7.010101 "Дошкільне виховання" / Ю. Г. Новгородська. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2013. 190 с.
7. Петечук В. М., Грабовська Т. І. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах освіти районними/міськими методичними кабінетами. URL: <http://www.zakinpro.org.ua>
8. Швайка Л. А. Методична робота в ДНЗ. Харків: Вид. група "Основа", 2017. 304 с.

1. Методичний кабінет закладу дошкільної освіти

Методична робота – це цілісна система діяльності педагогів, що базується на досягненнях педагогічної науки і передового педагогічного досвіду та забезпечує зростання рівня кваліфікації, професійної майстерності педагога, підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу закладу освіти.

Методичний кабінет закладу дошкільної освіти – є центром методичної допомоги практичним працівникам та поширення науково-психолого-педагогічних знань серед батьків щодо розвитку, виховання і навчання дітей дошкільного віку.

Робота методичного кабінету спрямовується на створення науково-методичного осередку для педагогів і батьків. Здійснюється вивчення, узагальнення і поширення педагогічного досвіду працівників свого та інших закладів, вітчизняного і зарубіжного педагогічного досвіду; розроблення методичних рекомендацій, зразків планування,

узагальнення матеріалів з питань вивчення роботи педагогів; забезпечення та поповнення кабінету різними матеріалами (наочно-дидактичними посібниками, науковою, навчально-методичною, енциклопедичною літературою, іграшками, атрибутами, аудіовізуальними засобами тощо), при необхідності - оформлення стендів, виставок та ін.

На виконання статті 75 Закону України "Про освіту", статей 25, 26 Закону України "Про дошкільну освіту" та з метою вдосконалення методичної роботи, стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників закладів дошкільної освіти затверджено **"Примірне положення про методичний кабінет закладу дошкільної освіти" (Наказ МОН № 372 від 16.04.2018 року).**

Його зміст представлено нижче.

I. Загальні положення

1.1. Методичний кабінет закладу дошкільної освіти (далі – методичний кабінет) є центром методичної допомоги педагогічним працівникам закладу дошкільної освіти та поширення серед батьків психолого-педагогічних знань щодо забезпечення цілісного розвитку дитини, її фізичних, інтелектуальних і творчих здібностей шляхом виховання, навчання, соціалізації та формування необхідних життєвих навичок.

1.2. Діяльність методичного кабінету організовує і скеровує вихователь-методист закладу дошкільної освіти.

У малокомплектному закладі дошкільної освіти, де посада вихователя-методиста не передбачена, створює методичний кабінет і здійснює керівництво методичною роботою директор закладу.

На період відпустки чи тимчасової непрацездатності вихователя-методиста його обов'язки можуть бути покладені на директора або вихователя цього закладу із числа найбільш досвідчених фахівців.

1.3. Робота методичного кабінету організовується згідно з вимогами Законів України "Про освіту", "Про дошкільну освіту", інших нормативно-правових актів та відповідно До цього Примірного положення.

II. Мета, основні принципи діяльності та функції методичного кабінету закладу дошкільної освіти/

2.1. Метою роботи методичного кабінету є:

- надання методичної допомоги педагогічним працівникам щодо їх професійного розвитку, підвищення кваліфікації, професійної компетентності;
- підготовки та проведення освітнього процесу з дітьми, роботи з батьками вихованців, інших законних представників здобувачів освіти;
- навчально-методичне забезпечення освітнього процесу в закладі дошкільної освіти;
- поширення серед батьків психолого-педагогічних знань;

- створення сприятливих умов для самовдосконалення педагогів, розвитку творчої ініціативи у них;
- забезпечення методичної підтримки щодо реалізації педагогічних ініціатив та апробації навчальної літератури, методичних розробок тощо.

2.2. Діяльність методичного кабінету ґрунтується на таких принципах:

- демократизму і гуманізму;
- відкритості;
- системного підходу до методичного та інформаційно-аналітичного супроводу діяльності закладу дошкільної освіти;
- рівності умов для кожного педагогічного працівника щодо повної реалізації його духовного, творчого та інтелектуального потенціалу;
- безперервності професійного вдосконалення;
- науковості, гнучкості і прогностичності методичної роботи з педагогічними кадрами.

2.3. Функції методичного кабінету:

2.3.1. Цільові:

- врахування перспектив розвитку дошкільної освіти та специфіки діяльності даного закладу дошкільної освіти;
- використання сучасних наукових психолого-педагогічних досягнень, інноваційних технологій;
- розширення професійного світогляду педагогічних працівників, систематичне інформування педагогів щодо інновацій у галузі дошкільної освіти;
- оновлення інформації, яка постійно змінюється в результаті розвитку науки та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій.

2.3.2. Організаційні:

- відбір і методичне опрацювання наукових, практичних досягнень у галузі дошкільної освіти, надання рекомендацій щодо їх впровадження в практику роботи закладу дошкільної освіти;
- розроблення методичних рекомендацій, зразків дидактичних ігор і вправ, розвивальних посібників з різних видів роботи з дітьми тощо;
- надання консультативної і практичної допомоги працівникам дошкільного закладу з питань складання, корекції планів освітньої роботи з дітьми;
- надання консультативної допомоги батькам вихованців щодо організації життєдіяльності дітей;
- систематичне вивчення стану освітнього процесу, динаміки змін у розвитку дітей дошкільного віку, професійної компетентності педагогічних працівників;

- моделювання змісту, форм і методів підвищення фахової кваліфікації, майстерності педагогів закладу дошкільної освіти, підвищення рівня психолого-педагогічної культури батьків вихованців;
- виявлення, вивчення, узагальнення та поширення перспективного педагогічного досвіду з метою його застосування в освітньому процесі та удосконалення професійної компетентності педагогів;
- організація роботи творчих груп педагогів закладу дошкільної освіти з метою аналізу перспективного педагогічного досвіду, розроблення моделей планування та проведення освітнього процесу з дітьми, методичних рекомендацій для вихователів і батьків, зразків наочно-дидактичного матеріалу та іншого навчально-методичного забезпечення;
- узгодження діяльності методичного кабінету з роботою психологічної служби, методичних кабінетів (центрів) міста (району) та інших структур;
- створення позитивного психологічного клімату, запобігання виникненню конфліктних ситуацій у педагогічному колективі закладу дошкільної освіти, їх вивчення і розв'язання;
- організація взаємодії із закладами загальної середньої освіти з метою забезпечення наступності між дошкільною та початковою освітою.

III. Основні завдання діяльності методичного кабінету.

3.1. Основними завданнями діяльності методичного кабінету є:

3.1.1. Забезпечення організаційно-педагогічних умов для життєдіяльності дітей, організація розвивального простору в закладі дошкільної освіти.

3.1.2. Створення рефлексивно-інноваційного середовища, організація системи роботи, спрямованої на удосконалення професійної майстерності, психолого-педагогічної культури педагогічних працівників, підвищення їх кваліфікації, активізацію творчого потенціалу та збагачення досвіду.

3.1.3. Виявлення перспективного педагогічного досвіду в колективі закладу дошкільної освіти і за його межами, сприяння його вивченню, узагальненню, впровадженню та розповсюдженню шляхом висвітлення у засобах масової інформації, організації та участі у виставках, презентаціях, роботі методичних об'єднань, шкіл перспективного педагогічного досвіду тощо.

3.1.4. Впровадження в практику роботи закладу дошкільної освіти нових концептуальних засад функціонування системи дошкільної освіти, освітніх програм, інноваційних технологій і методик розвитку, виховання і навчання дітей.

3.1.5. Здійснення внутрішнього моніторингу якості освіти з метою виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в закладі,

встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності в межах державних вимог до змісту, рівня її обсягу дошкільної освіти (Базового компонента дошкільної освіти) її заявленим цілям, а також оцінювання ступеня, напряду і причин відхилень від цілей.

3.1.6. Інформування педагогів про нормативні документи в галузі дошкільної освіти, різні види навчальної літератури з дошкільної освіти та періодичні фахові видання, надання практичної допомоги у їх використанні.

3.1.7. Надання практичної допомоги молодим спеціалістам та іншим педагогічним працівникам в т. ч. у періоди підготовки їх до атестації, курсової перепідготовки. Сприяння формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих. Забезпечення здійснення підвищення кваліфікації педагогічних працівників за різними видами (стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо) та у різних формах (інституційна, дуальна, на робочому місці тощо).

3.1.8. Сприяння участі колективу закладу дошкільної освіти в інноваційній освітній діяльності різних рівнів за пропозицією органів управління освітою чи з власної ініціативи відповідно до наказу про проведення експерименту або реалізації інноваційного освітнього (науково-педагогічного, науково-психологічного, психолого-педагогічного) проекту.

3.1.9. Пошук і впровадження нових ефективних форм взаємодії закладу дошкільної освіти із сім'ями вихованців, батьківською, педагогічною і науковою громадськістю у здійсненні завдань цілісного всебічного розвитку дітей, популяризації роботи закладу дошкільної освіти.

3.1.10. Координація діяльності закладу дошкільної освіти з іншими закладами освіти, культури тощо для повнішої реалізації завдань формування життєвої компетентності дошкільників.

Супровід участі та допомога педагогічним працівникам у реалізації міжнародних проектів і програм.

3.1.11. Створення та/або поповнення фондів нормативно-правових, інструктивно-методичних документів на паперових та/або електронних носіях, наукової, науково-популярної, методичної психолого-педагогічної, довідкової, енциклопедичної, дитячої художньої літератури, періодичних педагогічних видань, аудіо-, відеоматеріалів, електронних та наочних друкованих засобів навчання, предметної наочності, а також зразків моделей планування, організації і проведення освітнього процесу, інших матеріалів з досвіду роботи педагогів.

3.1.12. Формування та/або поповнення, оновлення інформаційного банку даних (каталогів чи картотек на електронних або/та паперових носіях) з питань змісту дошкільної освіти, організації освітнього

процесу, психолого-педагогічних досягнень, наповнення методичного кабінету. При укладанні електронної картотеки чи каталогу може використовуватися інформація, розміщена на офіційних веб-сайтах Міністерства освіти і науки України, Інституту модернізації змісту освіти Національної академії педагогічних наук України, закладів освіти, видавництв тощо.

У разі відсутності електронного інформаційного банку в методичному кабінеті закладу дошкільної освіти можна звернутися до інформаційного банку районного (міського) методичного кабінету (центру).

IV. Наповнення методичного кабінету

4.1. Наповнення методичного кабінету повинно відповідати таким вимогам:

- інформативність та змістовність;
- доступність;
- сучасність;
- естетичність;
- задоволення потреб педагогів у саморозвитку і професійному самовдосконаленні.

4.2. З метою забезпечення вільного доступу і орієнтування в наповненні методичного кабінету його матеріали групуються за окремими розділами:

- інформація про педагогічні кадри (кількісний і якісний склад) і матеріали для атестації педагогічних працівників;
- законодавчі та нормативно-правові акти (закони України, укази і розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України);
- галузеві нормативно-правові акти та інструктивно-методичні документи, що регламентують діяльність закладу дошкільної освіти (накази, розпорядження, листи, інструктивно-методичні рекомендації Міністерства освіти і науки України, місцевих органів виконавчої влади та інші нормативно-правові акти);
- Базовий компонент дошкільної освіти України (державний стандарт дошкільної освіти), програми (основні й додаткові, комплексні, парціальні), навчальні, навчально-методичні, методичні посібники з різних змістових напрямів дошкільної освіти;
- наукова література з різних галузей знань (педагогіка, психологія, біологія, соціологія та ін.);
- довідкова й енциклопедична література (довідники, словники, енциклопедії);
- зразки перспективного і календарного планування освітньої роботи з дітьми за різними моделями, а також методичних розробок різних форм організації дитячої життєдіяльності (свят, розваг, походів

за межі закладу дошкільної освіти, ігор, дослідно-пошукової, організованої навчально-пізнавальної діяльності (занять) та ін.);

- методичні розробки консультацій для педагогів і батьків (педагогічного, методичного, психологічного, медичного, дефектологічного змісту тощо), плани проведення семінарів, практикумів, тренінгів, засідань "круглих столів", ділових ігор та інших форм методичної роботи з кадрами;

- бібліотека художньої літератури для дітей (з програмовими й позапрограмовими творами різних жанрів вітчизняних і зарубіжних авторів, українського фольклору);

- зразки навчально-наочних, ігрових та дидактичних матеріалів, посібників;

- добірка фахових періодичних видань (газети, журнали, альма-нахи, часописи тощо);

- переліки навчальних видань, рекомендованих Міністерством освіти і науки України, ігрового та навчально-дидактичного обладнання для закладів дошкільної освіти, а також перелік наявних наочних засобів розвитку і навчання (репродукції картин, альбоми ілюстрацій, фотоматеріалів, схеми, таблиці, муляжі, аудіо- та відеоматеріали, електронні засоби навчання тощо) із зазначенням місця їх розташування;

- досвід роботи закладів дошкільної освіти міста, району, області, країни (з анотаціями);

- технічні засоби розвитку і навчання.

У разі потреби наповнення методичного кабінету може групуватися за іншими розділами, тематичними блоками.

2. Посадові обов'язки методиста. Документація вихователя-методиста

Ефективність роботи будь-якого закладу дошкільної освіти визначається насамперед грамотною діяльністю *методичної служби*, ключовою особою якої є *вихователь-методист*.

Завдання та обов'язки вихователя-методиста:

1. Здійснює методичне керівництво освітньою діяльністю педагогічного колективу ЗДО.

2. Організовує розроблення перспективних планів роботи ЗДО (на рік, квартал, місяць тощо).

3. Забезпечує умови для ефективного педагогічного процесу, фізичного та психічного розвитку дітей.

4. Сприяє реалізації диференційованого підходу до дітей, виявленню їхніх індивідуальних особливостей, задатків, обдаровань, розкриттю здібностей, таланту, впровадженню педагогіки співробітництва, особистісно орієнтованої освіти.

5. Надає методичну допомогу педагогічним працівникам, зокрема, допомагає їм складати плани освітньої роботи з дітьми, коректує ці плани, стежить за їх виконанням.

6. Організовує роботу методичного кабінету закладу дошкільної освіти відповідно до завдань, визначених Типовим положенням про методичний кабінет закладу дошкільної освіти.

7. Відповідає за оснащення методичного кабінету, залучає до цієї роботи педагогічних працівників, батьків або осіб, які їх замінюють, громадськість, благодійні організації.

8. Систематично аналізує ефективність діяльності методичного кабінету; під час визначення перспектив у роботі орієнтується на здобутки, виявлені труднощі, недоліки, пропозиції і побажання всіх учасників освітнього процесу.

9. Організовує роботу творчих груп педагогів з метою аналізу перспективного педагогічного досвіду, розроблення моделей планування та проведення освітнього процесу, організації різних видів і форм діяльності дітей, методичних рекомендацій для педагогів і батьків, зразків наочно-дидактичного матеріалу та іншого навчально-методичного забезпечення.

10. Вивчає й узагальнює перспективний педагогічний досвід, поширює його серед педагогів.

11. Організовує наставництво молодих спеціалістів, надає допомогу студентам педагогічних вузів у проходженні практики.

12. Консультує батьків або осіб, які їх замінюють, з питань розвитку, виховання та навчання дітей.

13. Бере участь у визначенні змісту роботи педагогічної ради.

14. Сприяє підготовці та проведенню засідань батьківських комітетів, піклувальних рад тощо.

15. Допомагає створити сприятливий емоційно-психологічний клімат у педагогічному колективі.

16. Настановленнями та особистим прикладом утверджує повагу до принципів загальнолюдської моралі: правди, справедливості, гуманізму, доброти, працелюбства, інших чеснот.

17. Налагоджує співпрацю із загальноосвітніми навчальними закладами на рівні дитячих і педагогічних колективів для забезпечення наступності між дошкільною та початковою ланками освіти.

18. Дотримується педагогічної етики, поважає гідність дітей, захищає їх від будь-яких форм фізичного або психічного насильства, запобігає шкідливим звичкам, пропагує здоровий спосіб життя.

19. Контролює забезпечення здорових і безпечних умов виховання, навчання, праці.

20. Проводить профілактичну роботу щодо запобігання травматизму серед дітей під час освітнього процесу.

22. Організовує роботу з пропаганди педагогічних знань серед батьків або осіб, які їх замінюють, із забезпечення наступності у роботі дошкільного та загальноосвітнього навчальних закладів.

23. Постійно підвищує свій професійний рівень, педагогічну майстерність, науково-теоретичну та методичну підготовку, загальну культуру. Проходить курси підвищення кваліфікації та атестацію раз на п'ять років.

25. Проходить навчання і перевірку знань з охорони праці, безпеки життєдіяльності раз на три роки.

29. Веде відповідну документацію.

Зміст методичної роботи вихователя-методиста ЗДО

№ з/п	Форма управління	Функції вихователя-методиста
1	Інформаційно-аналітична	Формує банк даних про професійні якості педагогів, виконання програм, педагогічний досвід, нові дослідження в педагогіці, психології, дидактиці.
2	Мотиваційно-цільова	Спільно з керівником і педагогами визначає мету і завдання науково-методичної роботи колективу, самоосвіти педагогів, форми і методи навчально-виховної роботи. Допмагає педагогам у науковій організації праці, створює для цього умови, систематизує і пропагує передовий педагогічний досвід, сучасні наукові розробки.
3	Планово-прогностична	Прогнозує розвиток науково-методичної роботи колективу. На основі діагностики визначає зони найближчого розвитку педагогів. Спільно з керівником складає програму розвитку ЗДО і освітню програму, річний план, планує методичну роботу.
4	Організаційно-виконавча	Забезпечує виконання річного плану роботи дитячого садка, надає методичну допомогу педагогам. Готує і проводить засідання методичних об'єднань, педагогічних рад, семінарів для різних категорій слухачів. Організує взаємовідвідування, конкурси, дні відчинених дверей. Проводить діагностику дітей, анкетування педагогів, батьків, атестацію педагогів.
5	Контрольно-діагностична	Спільно з керівником здійснює внутрішньосадовий контроль: оперативний, тематичний, підсумковий; оцінює якість освітнього процесу, предметно-розвивального середовища.
6	Регулятивно-корекційна	Забезпечує оперативну допомогу педагогам в організації освітнього процесу, підвищенні кваліфікації, експериментально-дослідній роботі.

Документація вихователя-методиста з освітньо-виховної роботи

1. План роботи.
2. Перспективний план підвищення кваліфікації та проведення атестації педагогічних працівників.
3. Картотека:
 - матеріалів, обладнання;
 - публікацій періодичних фахових видань;
 - психолого-педагогічної, методичної літератури;
 - передового педагогічного досвіду методичного кабінету дошкільного навчального закладу.
4. Довідки, доповідні записки про стан освітньої роботи та заходи щодо її вдосконалення.
5. Матеріали різних форм методичної роботи з педагогічними кадрами.
6. Книги обліку (посібників, ігрового, дидактичного обладнання тощо).
7. Матеріали засідань педагогічної ради закладу дошкільної освіти.

3. Планування методичної роботи в закладі дошкільної освіти

Складовою частиною річного плану є "Методична робота з педагогічними кадрами".

Планування методичної роботи розпочинається з вивчення директивних і нормативних документів, аналізу підсумків роботи закладу дошкільної освіти за минулий рік. Такий аналіз дозволяє виділити ще не розв'язані завдання, визначити коло проблем, на яких варто зосередити увагу педагогічного колективу.

При плануванні роботи з педагогічними кадрами враховуються наступні принципи: *науковості, системності, практичної спрямованості, конкретності, оптимального поєднання різних форм і методів роботи, оперативності.*

У цьому розділі визначають теми засідань педагогічних рад, як правило 3-4 рази на рік, планується перепідготовка та атестація педагогічних працівників.

Види робіт з кадрами, їх кількість визначаються за потребою.

Передбачаються зміст, організація і термін проведення різних форм роботи в таких *напрямах*:

співпраця з педагогічним колективом дошкільного закладу:

- вивчення запитів вихователів та інших працівників щодо розв'язання певних проблем:

- спільні заняття з метою підвищення рівня психологічної, соціально-педагогічної освіти вихователів;

- практична допомога у створенні середовища та сприятливого психологічного клімату в групах;
- підготовка психолого-педагогічних консилиумів для аналізу поведінки та розвитку дітей;
- проведенні семінарів, дискусій, обговорень за запитами педагогів;
- аналіз планів роботи вихователів щодо відповідності до вікових можливостей дітей;
- проведення психотерапевтичної роботи з вихователями;
- надання психолого-педагогічної допомоги в гострих конфліктних, кризових, стихійних ситуаціях;
- консультування педагогів з особистих проблем;
- робота з батьками вихованців дошкільного закладу:**
- консультації – індивідуальні, родинні, групові;
- підвищення рівня психологічної та соціально-педагогічної освіти батьків на зборах, факультативах;
- оформлення стендів, листівок, тек з інформацією фахівців;
- залучення до користування психолого-педагогічною бібліотекою;
- профілактично-корекційні заходи – лекції, групові та індивідуальні бесіди, тренінги, дискусії, рольові ігри та ін.;
- розвивальна робота з дошкільнятами:**
- опрацювання загальних та профільних програм розвитку, навчання та виховання дітей;
- розвивальні заняття з окремими дітьми та з підгрупами, зокрема, в руслі виховної роботи із самими дітьми, разом із дітьми та батьками;
- ознайомлювальне вивчення дитини, діагностика, профілактика та корекція (обстеження дітей, організація ігрової, комунікативної, пізнавальної, зображувальної та іншої діяльності у формі індивідуальних та підгрупових ігор, вправ занять із самими дітьми, а також разом із дітьми, батьками та вихователями);
- дослідницько-пошукова діяльність, обмін досвідом, підвищення кваліфікації:**
- вивчення відповідної фахової літератури;
- визначення кола питань, що потребують розв'язання в закладі дошкільної освіти;
- апробація нових методик та адаптація їх до місцевих умов;
- розробка власних методик;
- участь у роботі профільних науково-практичних семінарів методоб'єднань, конференцій;
- навчання на курсах при інститутах післядипломної освіти;
- тренінги.

Останні два змістових напрямки можна розкрити й у річному плані роботи закладу дошкільної освіти.

Керівники та вихователі-методисти закладів дошкільної освіти мають систематично переглядати й затверджувати плани освітньо-виховної роботи педагогічних працівників, надавати дієву допомогу під час їх складання.

Має стати нормою таке ставлення до планування, за якого основні висновки про якість діяльності закладу дошкільної освіти робляться на підставі ознайомлення з процесом функціонування всіх його підрозділів та з рівнем вихованості, розвиненості й навченості дітей.

На основі річного плану роботи складається календарний план роботи (на квартал, місяць, або на кожний день). У цьому плані враховують як індивідуальні, так і колективні форми методичної роботи.

Музичні керівники, інструктори з фізичного виховання, вихователі з образотворчої діяльності та інші фахівці певного профілю планують освітньо-виховну роботу окремо для кожної вікової групи, беручи до уваги психофізичний розвиток дітей. У своїх планах вони відображають різні форми роботи з дошкільнятами: заняття, індивідуальну роботу, свята й розваги (можуть плануватися також як окремий додаток до річного плану), зумовлені особливостями змісту професійної діяльності фахівців. Важливо узгоджувати зміст особистих планів із планами роботи вихователів різних вікових груп.

Освітній процес із дітьми, яких обслуговують психологічна та соціально-педагогічна служби закладу, здійснюється за *індивідуальними планами* практичного психолога, соціального педагога (річним, місячним), що затверджуються директором й узгоджуються з місцевим органом управління освітою (районним (міським) центром практичної психології та соціальної роботи).

4. Форми роботи з педагогічними кадрами

Одним з напрямків методичної роботи з педагогічними кадрами є впровадження у практику сучасних форм, методів і прийомів, спрямованих на розвиток креативного мислення й активізацію творчого потенціалу вихователів.

У науковій літературі виділяються *форми* організації науково-методичної роботи за рівнем диференціації або за показником кількісної участі педагогів у них. Ю.Бабанський виокремлює дві групи форм науково-методичної роботи: **колективні та індивідуальні**.

До **колективних форм** він відносить: семінари-практикуми, науково-практичні конференції, методичні об'єднання, школи передового досвіду, творчі мікрогрупи педагогів, методичні кабінети. В свою чергу колективні форми поділяє на *масові та групові*.

Масовими формами автор вважає *цільові семінари*, як форму задоволення потреб педагогів відповідно до новітніх наукових досягнень; *семінари-практикуми* – групове опрацювання актуальної проблеми, *педагогічні читання* як форму виявлення передового педагогічного досвіду; *науково-практичну конференцію* як форму підбиття підсумків науково-методичної роботи над певною проблемою.

До **групових форм** науково-методичної роботи Ю.Бабанський відносить *методичні об'єднання*, які створюються з метою вдосконалення педагогічної майстерності педагогів певного фаху та впровадження в практику передового педагогічного досвіду, *творчі (динамічні) групи* як форму об'єднання педагогів, що передбачає групове опрацювання актуальної проблеми, *школу молодого спеціаліста* як форму вдосконалення педагогічної майстерності вихователів, інші науковці, крім них, виділяють *ділові ігри, педагогічні ради, семінари, практикуми, конференції*.

Під **індивідуальною формою** розуміють свідому, цілеспрямовану, планомірну та безперервну роботу педагогів з питань удосконалення їх теоретичної та практичної підготовки, необхідної для педагогічної діяльності.

Коллективні форми методичної роботи умовно можна поділити на: *традиційні* (засідання методичного об'єднання, педагогічні ради, семінари тощо) *нетрадиційні форми* методичної роботи, або *інтерактивні* (ділові ігри, тренінги, майстер-класи, кейс-технології і т.д.). При цьому дедалі більшої популярності набувають саме *інтерактивні* форми методичної роботи з кадрами, які розвивають у педагогів креативне мислення, здатні подолати їх пасивність та допомагають виробити вміння знаходити нестандартні рішення у проблемних ситуаціях. Такі нетрадиційні підходи до навчання дуже ефективні й водночас цікаві для вихователів, а використання ігрових методів сприяє підвищенню їх інноваційного потенціалу та допомагає уникнути суб'єктивних бар'єрів у спілкуванні (невпевненість, побоювання помилитися, прийняти неправильне рішення тощо).

Засідання методичного об'єднання – колективна форма методичної роботи в закладі дошкільної освіти, яка забезпечує професійне, культурне та творче зростання педагогів. Під час цих засідань вихователі знайомляться з досягненнями педагогічної науки, обмінюються перспективним педагогічним досвідом, підвищуючи свій фаховий рівень та загальну обізнаність з багатьох питань. Зазвичай, керують методичними об'єднаннями досвідчені вихователі-методисти. Тож за два тижні до засідання розсилають його членам інформацію про дату і місце проведення, тему, порядок денний, а також план підготовки до засідання. Готуючись до засідання методичного об'єднання, консультують педагогів, допомагають підібрати потрібну літературу та

ознайомлюють з матеріалами методичного кабінету із запропонованої теми.

Педагогічна рада – це традиційна форма методичної роботи, яка забезпечує колективне вирішення освітньо-виховних завдань, сприяє розвитку професійної майстерності педагогів, стимулює розвиток творчого потенціалу педколективу. Головуючим на засіданні може бути директор закладу дошкільної освіти або інший педагог, зокрема вихователь-методист. Для того, щоб педрада справді була органом управління, а її рішення сприяли поліпшенню роботи з вихованцями дитячого садка, до її засідання необхідно старанно готуватися. Зокрема, під час підготовки до педради важливо правильно визначити форму проведення засідання. Останнім часом в закладах дошкільної освіти дедалі популярнішими стають нетрадиційні (інтерактивні) форми проведення педради, які допомагають уникнути такого недоліку традиційних форм, як низька активність педагогів та, водночас, формують здатність вирішувати серйозні питання у цікавій формі.

Форми проведення педради: традиційні, інтерактивні, доповіді, ділова гра, співповіді, дискусія, обговорення питань, круглий стіл, конкурс, аукціон, фестиваль КВК. Щоб не перетворити серйозний захід на гру для дорослих, вибір форми проведення заходу слід обирати виважено, коректно застосовуючи її під час засідання.

Проблемний семінар – це форма групового навчально-теоретичного заняття, на якому розв'язується, вивчається або досліджується складне теоретичне питання. Він забезпечує всебічне вивчення відповідної наукової теми (проблеми) і формує особисту позицію та практичну готовність учасника семінару до використання результатів наукових досліджень.

За періодичністю проведення семінари можуть бути *постійно діючі і епізодичні*.

Постійно діючі плануються на один рік, але їх тематику бажано визначати на кілька років, враховуючи наступність та системність у роботі. Періодичність занять 2-4 рази впродовж року. Тематика визначається тими завданнями, які ставить держава перед дошкільним закладом для забезпечення рівного доступу до якісної освіти.

Епізодичні зумовлені потребою у розв'язанні окремих проблем у роботі вихователів, керівників і проводять один або два рази на рік.

За змістовою і цільовою спрямованістю семінари можуть бути *проблемно-методологічними та теоретико-прикладними*. Але незалежно від їх структури будь-яка теоретична проблема, що обговорюється на семінарському занятті, є ефективною у практичній діяльності, якщо її наукові ідеї проходять такі обговорення: інтерпретація наукових ідей, оцінка практики, викриття невідповідності практики науковим ідеям,

аналіз структури педагогічної діяльності для впровадження досягнень науки в практику, розробка рекомендацій щодо розв'язання проблеми.

За умов, коли висуваються більш вузькі питання - прикладні, навчальні, - організовується **семінар-практикум**. Його *мета* – вдосконалення професійних умінь і навичок педагогів, закріплення знань тощо.

Семінар-практикум відрізняється тим, що він містить практичні завдання, спостереження роботи колег із наступним обговоренням. Наприклад, на занятті з ікебани педагоги під керівництвом спеціаліста вчать мистецтва складання букету. Це вміння надалі застосовується під час прикрашання групової кімнати і в роботі з дітьми.

Під час *семінару-практикуму* передбачається можливість обговорення різноманітних точок зору, дискусії, створення проблемних ситуацій, що дозволяють наприкінці виробляти єдину позицію з питання, що розглядається.

Усе частіше порушується питання про необхідність освіти батьків, особливо молодих мам, методом особистісно-орієнтованого спілкування з малюком. Тому організація семінару-практикуму для батьків є важливою формою роботи.

Важливе питання – це місце проведення семінару. Це можуть бути методичний кабінет, групова кімната, музей, виставкова зала, залежно від тих завдань, що повинні розв'язувати учасники семінару.

Семінар-брифінг як форма методичної роботи з педагогами закладів дошкільної освіти має свої позитивні переваги. *Брифінг* у перекладі з англійської – *інструктаж*.

Семінар-брифінг розглядається як форма групової роботи з педагогічними кадрами, на якій узгоджуються підходи декількох сторін до певної проблеми, що обговорюється.

Метою подібного заходу є максимальна активізація знань, умінь і навичок педагогів після проведеного проблемного семінару. Алгоритм організації і проведення семінару-брифінгу:

- знайомство з програмою (за тиждень до початку),
- добір необхідної літератури для роботи під час семінару.

Педагогів розподіляють на підгрупи (до 4-х) відповідно до кількості питань, що будуть обговорюватись.

До обговорення підгрупи залучаються одночасно. Підготовка відповіді триває до 15 хв.

Далі пропонується обговорення проблеми з першою підгрупою. Педагоги висловлюються по черзі, наприкінці роботи з першою підгрупою методист підбиває підсумок. До обговорення проблеми можуть залучатися і вихователі із інших підгруп.

По закінченню обговорення всіх проблем, що були запропоновані, методист резюмує всі висловлювання, підбиває підсумок роботи семінару-брифінгу.

Семінар-супутник розглядається як методичний прийом, який дозволяє поглибити теоретичні знання педагогів, відшліфувати певні вміння й навички. Такий прийом доречно застосовувати після кожного заняття теоретичного (проблемного) семінару.

До **нетрадиційних форм** методичної роботи з педагогічними кадрами закладу дошкільної освіти відносять **ділову гру**, яка дозволяє відтворити реальну педагогічну діяльність чи умовні педагогічні ситуації, програвання яких дозволяє вихователям шляхом активної взаємодії знайти способи вирішення конфліктів, набути конкретні професійні вміння. Перш ніж проводити ділову гру, слід ретельно підготуватися, оскільки якісний результат цієї форми роботи можливий лише за умови активної взаємодії між її учасниками: *визначити мету і завдання гри; розробити сценарій; уточнити ролі та функції учасників; сформулювати чіткі правила гри; створити графічну модель взаємодії педагогів; розробити систему оцінювання; дібрати методичне і технічне забезпечення.*

Процес проведення ділової гри відбувається в *кілька етапів*:

- ознайомлення учасників з метою, завданнями та умовами гри, правилами проведення;
- формування групи учасників, розподілення ролей;
- колективний аналіз ігрових ситуацій та формулювання можливих варіантів розв'язання проблеми;
- аналіз гри та її оцінка.

Таким чином, у процесі ретельно організованої ділової гри відбувається зіткнення різних думок та позицій педагогів, взаємна критика гіпотез і пропозицій, їх обґрунтування і зміцнення, що сприяє появі нових знань та можливостей максимально розкрити творчий потенціал вихователів.

Останнім часом все більшої популярності набувають **тренінги** – інтерактивні форми групової роботи, які забезпечують активну участь і творчу взаємодію учасників та спрямовані на здобуття педагогами нових знань, розвиток соціально-комунікативних умінь, відпрацювання особистісних навичок тощо. Вихователь-методист на тренінгу в закладі дошкільної освіти часто виступає у ролі *фасилітатора (ведучого)*, скеровуючи діяльність та взаємодію учасників на вивчення теми та досягнення мети тренінгу. Під час підготовки до тренінгу, слід визначити його мету та завдання, обрати ефективну форму проведення та скласти план тренінгового заняття. Це допоможе дотримуватися основних моментів, які мають бути опрацьовані в процесі інтерактивної групової роботи з педагогами та досягти очікуваного результату.

Майстер-клас - найефективніший сучасний спосіб обміну й поширення передового педагогічного досвіду шляхом прямої коментованої демонстрації прийомів і методів роботи педагога, який отримав

визнання у професійному середовищі. Така форма методичної роботи в закладі дошкільної освіти об'єднує педагогів, які бажають отримати повну інформацію про досвід педагога-майстра, засвоїти й використовувати розроблені й апробовані ним на практиці програми, методики, технології.

Проводить майстер-клас *педагог-майстер* – висококваліфікований педагогічний працівник, який володіє інноваційним досвідом роботи, має індивідуальний стиль педагогічної роботи, досяг високих результатів у своїй професійній діяльності.

Основна мета майстер-класу – підвищення професійної майстерності педагогів – учасників майстер-класу в процесі активної педагогічної взаємодії щодо засвоєння досвіду роботи педагога-майстра.

Очікувані результати майстер-класу:

- конструювання педагогом-майстром перед учасниками своєї авторської моделі освітнього процесу в режимі педагогічної технології;
- розуміння учасниками майстер-класу суті авторської системи педагога-майстра;
- навчання учасників майстер-класу конкретних навичок, які становлять основу педагогічного досвіду, що транслюється, й способів досягнення очікуваних результатів;
- практичне засвоєння учасниками майстер-класу найважливіших навичок у межах досвіду, що транслюється;
- демонстрація вміння педагога-майстра проектувати успішну діяльність учасників майстер-класу;
- активізація пізнавальної діяльності учасників майстер-класу;
- популяризація інноваційних ідей і авторських знахідок педагога-майстра;
- підвищення рівня професійної компетентності учасників майстер-класу з основних аспектів діяльності, що демонструється;
- надання допомоги учасникам майстер-класу у визначенні завдань їх професійного самовдосконалення;
- підвищення мотивації учасників майстер-класу до формування власного стилю педагогічної діяльності;
- участь педагогічних працівників у проведенні майстер-класів урахується під час їх атестації.

Серед інтерактивних технологій навчання в закладах дошкільної освіти все популярнішими стають *кейс-технології* – інтерактивні технології навчання педагогів на основі аналізу реальних або вигаданих проблемних ситуацій. Цінність цього методу навчання полягає в тому, що він не тільки відображає практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який потрібно засвоїти в процесі вирішення цієї проблеми. Ця сучасна інтерактивна форма методичної роботи безумовно

ефективна, оскільки поєднує навчальну, аналітичну та виховну діяльність вихователів.

З методичного погляду *кейс* – це спеціально підготовлений навчальний матеріал, у якому описана проблемна ситуація, що запозичена з реальної практики вихователів дитячого садка. Кейси (ситуаційні вправи) мають чітко сформульовану мету, структуру та конкретні завдання, що стоять перед педагогами на кожному етапі роботи над обраною проблемою. Оптимальний обсяг кейса – два- три аркуші. Кейс складається з трьох основних частин: *сюжетної, інформаційної та методичної*.

Сюжетна частина - опис ситуації; інформація, що дає змогу зрозуміти, в яких умовах запропонована ситуація, що розвивалася; джерело цієї інформації;

інформаційна частина - інформація про розвиток подій, мета і завдання кейса, завдання для педагогів щодо аналізування кейса;

методична частина - вказівки для організатора навчання (вихователя, методиста) щодо викладення запропонованої ситуації.

Сюжетна та інформаційна частини можуть тісно переплітатися або бути відносно незалежними одна від одної (якщо інформація розміщена в додатку). Роботу з кейсами проводять у *сім етапів*:

- ознайомлення із ситуацією (читання кейса);
- виділення основної проблеми (педагоги мають впевнитися, що зрозуміли завдання);
- проведення мозкового штурму (для активізації педагогів);
- аналіз кейса (читання з фіксуванням усіх чинників або проблем, які стосуються поставлених запитань);
- складання списку ідей і концепцій (визначення послідовності дій, труднощів й способів їх запобіганню);
- розв'язання кейса;
- обговорення кейса (педагоги презентують результат роботи над кейсом);

- індивідуальні форми методичної роботи спрямовані на методичне самовдосконалення та формування індивідуальної, авторської, високоефективної системи педагогічної діяльності кожного вихователя дитячого садка.

Такі форми організації методичної роботи дають змогу педагогові самостійно працювати над підвищенням свого фахового рівня та розробити власну програму самовдосконалення, яка враховуватиме його професійні потреби та інтереси.

Перед тим, як розпочинати методичну роботу з педагогом, вихователь-методист має провести діагностування: опитування, анкетування чи індивідуальну бесіду. Це допоможе визначити, яка проблема цікава педагогові або в чому він зазнає труднощів. Лише після цього складається план індивідуального професійного самовдосконалення.

Під час індивідуальної методичної роботи вихователь-методист допомагає педагогам: підготуватися до участі в роботі методичних об'єднань, семінарів, конференцій, педагогічних читань, розв'язувати проблеми, пов'язані з удосконаленням освітньої діяльності, проводити експериментальні дослідження, знаходити літературу з провідної теми самоосвіти.

Найпоширеніші індивідуальні форми методичної роботи: **самоосвіта, консультування, вивчення перспективного педагогічного досвіду, курси підвищення кваліфікації, атестація, наставництво.**

Самоосвіта - найефективніша індивідуальна форма здобуття педагогами нових знань, умінь і навичок шляхом самостійних занять на робочому місці чи поза ним. Вихователь-методист дитячого садка має ознайомлювати вихователів із сучасними аспектами професійного розвитку, роз'яснювати їм законодавчі нормативи, підказувати правильні методи, прийоми та шляхи саморозвитку.

У процесі самоосвіти педагоги: опрацьовують в бібліотеках літературу, пов'язану з їх практичною діяльністю, беруть участь у конференціях, тренінгах, науково-практичних семінарах, консультуються у досвідчених спеціалістів, вивчають перспективний педагогічний досвід, ведуть власну картотеку з обраної ними проблеми, працюють з банком діагностичних і корекційно-розвивальних програм в районних методичних центрах тощо.

Ефективність самоосвіти залежить від того, наскільки педагог буде систематичним і послідовним у своїх стараннях, чи ускладнюватиме поступово зміст і форми роботи над собою.

Принципи організації самоосвіти:

- взаємозв'язок наукових і методичних знань у самоосвітній підготовці вихователів;
- відповідність змісту самоосвіти рівню підготовки педагога, його інтересам і вподобанням.

Для забезпечення системності роботи педагогів над обраними темами на початку навчального року складають індивідуальні плани самоосвіти за такою формою: *тема, яка буде опрацьована; література з теми; термін; форма звіту; дистанційний курс; інтелектуальні карти в освітньому процесі, самоосвіті та управлінні; консультування.*

Серед багатьох форм індивідуальної методичної роботи, які застосовуються у закладах дошкільної освіти, провідне місце посідає **консультування педагогів.** Корисна порада чи вчасно проведена консультація здатна скорегувати роботу педагога, направити її в раціональне русло.

Основні консультації плануються в річному плані закладу освіти, індивідуальні проводяться за необхідністю. Потреба в їх наданні

виникає спонтанно, тож відповідальність за якість їх проведення покладена на вихователя-методиста і залежить від його педагогічної інтуїції та професійної компетентності.

Вивчення перспективного педагогічного досвіду дає змогу відшукати нові підходи до роботи з дітьми, виокремити їх із масової практики. Крім того, ця робота пробуджує ініціативу, творчість, сприяє удосконаленню професійної майстерності педагогів. З огляду на це, щорічно в межах методичної роботи мають бути організовані відкриті покази, на яких педагоги презентуватимуть свій кращий досвід роботи в одному з напрямів дошкільної педагогіки. Якщо в процесі планового вивчення роботи конкретного педагога будуть відмічені високі результати в реалізації програми, значні досягнення в навчанні та вихованні дошкільників, то вихователь-методист розробляє систему відвідувань для вивчення досвіду роботи цього педагога.

Етапи вивчення перспективного педагогічного досвіду:

- етап дослідження (анкетування, спостереження, бесіда);
- етап аналізу (відбір кращого досвіду із представленого за відповідними критеріями);
- етап візуального сприймання (ознайомлення з матеріалами досвіду).

Вивчення кращого досвіду педагогів дає змогу розв'язати низку завдань:

- цілеспрямоване накопичення педагогічних матеріалів;
- аналіз результатів діяльності у відповідному напрямі освітньої роботи;
- опис взаємозв'язаної роботи всіх спеціалістів дитсадка;
- підготовка закладу до державної атестації;
- менеджмент і маркетинг освітнього процесу.

Організуючи систему методичної роботи з упровадження перспективного педагогічного досвіду, насамперед, слід проаналізувати наявність умов для реалізації роботи та продумати їх поліпшення.

Курси підвищення кваліфікації. Раз на 4-5 років вихователі дитсадків проходять курси підвищення кваліфікації – спеціально організовані заходи, які передбачають ґрунтовне розширення та поглиблення знань, умінь та професійних навичок педагогічних працівників. Їх проходження забезпечує поглиблене вивчення питань організації освітнього процесу, освоєння інноваційних технологій та сучасних форм і методів діяльності педагогів-дошкільників. Курси підвищення кваліфікації мають на меті: поглибити та розширити знання педагогів із психології, теорії та методики дошкільної освіти ознайомити їх з досягненнями педагогічної науки проінформувати про нові нормативні, програмні та методично-інструктивні документи, створити умови для досягнення

педагогами високого рівня професіоналізму, набуття ними навичок творчої діяльності.

Під час цих курсів переважають інтерактивні форми організації навчання: лекції, семінари, практичні заняття, конференції з обміну досвідом, круглі столи, тренінги, контрольні-діагностичні заходи, консультації, захисти проектів, ділові ігри тощо. Проходження курсів є необхідною умовою для атестації педагогічних працівників.

Педагоги закладів дошкільної освіти періодично проходять **атестацію** – комплексну перевірку, яку здійснює спеціальна атестаційна комісія задля визначення рівня кваліфікації педпрацівників. Ця комісія приймає рішення про відповідність педагога зайнятій посаді, встановлює, підтверджує (або не підтверджує) одну із кваліфікаційних категорій, визначає тарифний розряд оплати праці, присвоює педагогічне звання тощо.

Атестація стимулює:

- цілеспрямоване безперервне підвищення рівня фахової компетентності педагогів;
- ріст їх професійної майстерності;
- розвиток творчої ініціативи вихователів;
- підвищення їх престижу й авторитету;
- забезпечення ефективності освітнього процесу.

Підготовка педагогів до проходження атестації – одне із завдань методичної служби.

Наставництво - форма індивідуальної роботи з прийнятими на роботу початківцями або переведеними на іншу посаду працівниками. Його мета – гармонійно ввести в професію, сприяти професіональному зростанню, соціокультурній адаптації у колективі. Наставником зазвичай стає досвідчений працівник, який безпосередньо на робочому місці передає початківцю свої знання, досвід, ознайомлює із закладом дошкільної освіти, колективом, допомагає швидко й спокійно увійти в нове життя, дає базові установки.

Педагог-наставник виконує такі *основні функції*:

- *професійно-освітня* (наставник надає допомогу молодому спеціалісту в удосконаленні його професійного рівня, підвищенні рівня загальнонаукової та методичної підготовки, у розвитку педагогічної спостережливості й уяви, педагогічного такту);
- *виховна* (наставник активно впливає на формування ціннісних орієнтацій молодого педагога, виховує в нього самостійність);
- *вплив авторитету наставника* (ґрунтовно вивчивши здібності молодого спеціаліста, його нахили, інтереси, ставлення до колективу тощо, наставник намагається стати авторитетом для свого підопічного, стимулом для його самовиховання, більш швидкого входження в колектив);

- *самоосвітня* (наставник навчається сам для того, щоб допомогти молодому спеціалістові бути в курсі новітніх досягнень у галузі психолого-педагогічної науки).

Важливу роль у роботі наставника з молодими спеціалістами відіграють *правильно дібрані методи*, які впливають на якісне становлення початківця.

Основні методи роботи наставника з молодим спеціалістом:

- бесіди щодо конкретних розділів педагогіки, чинних програм розвитку навчання і виховання дітей дошкільного віку, про методики організації проведення різних видів роботи з дітьми групи;

- обмін думками стосовно нових здобутків;

- спільне моделювання системи занять і режимних моментів;

- методична допомога щодо використання дидактичного матеріалу;

- взаємовідвідування занять;

- надання допомоги у роботі з дітьми, що мають девіантну поведінку;

- залучення педагога-початківця до методичної і громадської роботи.

Складність завдань науково-методичної роботи в сучасному закладі дошкільної освіти, постійно оновлювальний характер її змісту, а також конкретні особливості того чи іншого навчального закладу передбачають постійне збагачення й підвищення ефективності традиційних форм методичної роботи, а також пошук та упровадження нових форм і методів педагогічної діяльності.

5. Використання інтерактивних форм і методів роботи у навчанні педагогів

Інтерактивне навчання - це спеціальна форма організації тієї чи іншої діяльності. Вона має достатньо конкретну та прогнозовану мету та організацію комфортних умов навчання, при яких педагог відчуває свою успішність, інтелектуальну спроможність, що робить продуктивним та ефективним весь навчальний процес. Процес взаємодії організований таким чином, що практично всі учасники втягнуті в процес пізнання, обговорення. Сумісна діяльність в даному процесі означає, що кожен учасник вносить свій особистий індивідуальний внесок, має можливість обмінюватися знаннями, особистими ідеями, засобами діяльності, почути думку колег. Під час інтерактивної взаємодії відбувається не тільки накопичення знань, а також формується механізм самореалізації вихователя.

Методи та прийоми інтерактивного навчання педагогів: *"Мозковий штурм"; "Мікрофон"; робота в парах, малих групах; метод "Кару-*

сель"; метод *"Броунівський рух"*; тренінг, інтелектуальна розминка; ділова гра, *"Круглий стіл"*, дискусія, брейн-ринг тощо.

"Мозковий штурм" – це процедура групового креативного мислення, засіб отримання від групи осіб великої кількості ідей. Це швидкий, рішучий наступ у грі, мета якого – групове розв'язання проблем. Першочерговим завданням групи є пошук нових альтернативних варіантів розв'язання проблемних ситуацій. Даний метод вихователів-методист використовує під час колективного планування певної діяльності чи заходу, для накопичення ідей, пошуку рішень, виявлення знань або асоціацій учасників із заданого питання.

"Мікрофон" – пошук і виявлення оригінальних рішень з теоретичних та практичних питань, надається можливість кожному вихователю висловити власну думку.

Робота у парах, малих групах - групова робота, допомагає змінити неконструктивне ставлення до колег на ефективну модель співробітництва. Вихователям пропонується об'єднатися в групи зазвичай за бажанням. Проте якщо розглядається питання методики, то вихователі об'єднуються за принципом роботи з дітьми певної вікової категорії.

Метод "Карусель" сприяє конструктивному спілкуванню, підвищує результативність колективної діяльності. Суть методу полягає в тому, що вихователі об'єднуються в дві групи, кожна група обирає лідера, в обов'язки якого входять керівництво процесом обговорення і узагальнення колективної думки. Протягом певного часу кожна група опрацьовує запропоноване питання. Сформульовані відповіді записують на планшеті (листі паперу). Педагоги розміщуються, утворюючи зовнішнє та внутрішнє коло один навпроти одного) за типом каруселі. Потім за сигналом ведучої групи обмінюються записами, передаючи їх по колу. Кожна група ознайомившись з відповідями та думками колег, вносить свої доповнення. Групи обмінюються формулярами доти, доки кожна група не одержить свій власний варіант розробки обраного питання. Кожна група готує стисле повідомлення.

Метод "Броунівський рух" (навчаючись - учусь). Цей метод дає змогу вихователям зрозуміти загальну картину понять і фактів, формує вміння працювати з літературою, передавати свої знання колегам.

Тренінг – форма методичної роботи, спрямована на здобуття знань, умінь, навичок, корекцію установок для успішного розв'язання навчально-виховних завдань. Під час тренінгу вдосконалюються вміння виступати перед аудиторією, вести ділову розмову, правильно поводитись у конфліктних ситуаціях.

Інтелектуальна розминка - сприяє активізації знань, підвищенню загальноосвітнього рівня педагогів, складається із запитань та відповідей. Розминка формує позитивне ставлення до навчально-пізнавальної діяльності, може передувати практично будь-яким груповим

заняттям. На проведення цього дидактичного заходу відводиться 10-15 хвилин.

Ділова гра - метод імітації прийняття рішень у різних педагогічних ситуаціях, умовне відтворення організаційної ситуації в ігровій формі. Суть гри полягає в тому, що учасники гри продукують свої ідеї відносно заданої проблеми, потім разом аналізують їх до того моменту, коли певне рішення задовольнить усіх або більшість гравців. Ділова гра навчає учасників демократичності й відповідальності. Під час її проведення можна створити такі умови, за яких кожен із учасників отримує можливість максимально розкрити свій потенціал.

Метод "Круглого столу" використовується, як правило, з метою обговорення складних теоретичних проблем і обміну досвідом. На обговорення виноситься тема, яку треба розглянути різнобічно: з погляду психології, педагогіки, фізіології. Слухачам заздалегідь пропонують тему повідомлень, що їх коментуватимуть запрошені фахівці: практичний психолог, медична сестра, інструктор з фізкультури, вчитель-логопед. "Круглий стіл" - це свого роду нарада з обміну досвідом, досягнень і помилок. В такий спосіб слухачі освоюють зміст теми, її ключові проблеми.

Дискусія - колективне обговорення якогось складного питання. Заздалегідь готується література відповідно до теми, учасники ознайомлюються з темою. Наприкінці дискусії формується єдине колективне розв'язання проблеми або рекомендації.

Брейн-ринг - пізнавальна гра, яка сприяє закріпленню теоретичних та уточненню практичних знань вихователів, передбачає колективні завдання, розвиток умінь педагогів знаходити правильні рішення педагогічних проблем.

Ситуаційний аналіз полягає в тому, що слухачі, ознайомившись з описом проблеми, самостійно аналізують ситуацію, діагностують проблему й надають свої ідеї й рішення в дискусії з іншими слухачами.

Залежно від характеру висвітлення матеріалу використовуються *ситуації-ілюстрації, ситуації-оцінки й ситуації-вправи.*

Ситуація-ілюстрація містить у собі приклад з управлінської практики (як позитивний, так і негативний) і спосіб рішення ситуації.

Ситуація-оцінка являє собою опис ситуації й можливе вирішення в готовому виді: потрібно тільки оцінити, наскільки воно правомірно й ефективно.

Ситуація-вправа полягає в тому, що конкретний епізод управлінської діяльності підготовлений так, щоб його рішення вимагало яких-небудь стандартних дій, наприклад розрахунку нормативів, заповнення таблиць, використання юридичних документів і т.д.

Ситуаційний аналіз включає *метод аналізу конкретних ситуацій*, *метод "кейс-стаді"*, *метод "інциденту"*, *розбір ділової кореспонденції ("баскет – метод")*.

Аналіз конкретних ситуацій – найбільш прийнятний в умовах курсового навчання метод ситуаційного аналізу - традиційний аналіз конкретних, ситуацій, що включає глибоке й детальне дослідження реальної або імітованої ситуації.

Кейс (з англ. - випадок, ситуація) - це розбір ситуації або конкретного випадку, ділова гра. Суть технології полягає в тому, що, по-перше, в її основі використовують опис конкретних ситуацій або випадку. Представлений для аналізу випадок повинен відображати реальну життєву ситуацію. По-друге, в описі має бути присутня проблема або ряд прямих або непрямих труднощів, протиріч, прихованих завдань для вирішення дослідником. По-третє, наявність теоретичних знань, необхідних для вирішення конкретної проблеми або ряду проблем.

Метод "інциденту" спрямований на подолання вікової та особистісної інерційності і вироблення адекватних способів поведінки в напружених стресових ситуаціях. Являє собою модифікацію методу конкретних ситуацій, але істотно відрізняється від нього тим, що ситуації характеризуються несприятливими умовами для прийняття рішень: дефіцитом інформації, часу тощо.

"Баскет- Метод" – метод прийняття рішення керівником на основі отриманої кореспонденції. Цей метод передбачає імітацію ситуацій, які часто зустрічаються у роботі керівника. Учаснику пропонується виступити у ролі керівника, якому потрібно розібрати ділові папери, що накопичилися (листи, службові та довідкові записки, розпорядження, факси) і прийняти по кожному рішення). Завдання можна ускладнити, включивши, телефонні дзвінки, візити, незаплановані зустрічі.

Використовуючи у навчанні педагогів інтерактивні форми, методи та прийоми слід дотримуватися правил організації :

- *обов'язкова участь всіх педагогів;*
- *регламентованість у часі;*
- *прийняття будь яких думок та відповідей;*
- *формування узагальнень та висновків.*

Використання активних форм методичної роботи, реалізація інтерактивної моделі навчання дасть змогу розв'язати комплекс провідних завдань методичної служби:

- розвиток творчого потенціалу педагогів закладів дошкільної освіти;
- удосконалення комунікативної компетентності педагогів;
- систематизація і конкретизація професійних знань;
- практичне відпрацювання певних умінь і навичок педагогів;

- активне використання активних та інтерактивних методів у роботі з дітьми.

Вся методична робота спрямована на забезпечення творчого характеру педагогічної праці, стимуляцію пошуку, творчої активності вихователів, впровадження інноваційних технологій, передового педагогічного досвіду з метою якнайповнішого забезпечення інтересів дитини.

Тема 4. Організація харчування та медичного обслуговування дітей в закладі дошкільної освіти

План

1. Організація харчування дітей.
2. Контроль директора ЗДО за організацією харчування.
3. Організація медичного обслуговування дітей.
4. Положення про медичний кабінет закладу дошкільної освіти.
5. Положення про ізолятор закладу дошкільної освіти.
6. Профілактичні щеплення.

Література

1. Закон України "Про дошкільну освіту". Основні зміни відповідно до Закону України "Про освіту" від 05.09.2017 №2145-VII. URL: <https://don.kievcity.gov.ua/files/2017/11/13/doshk.pdf>
2. Закон України "Про дитяче харчування". *Відомості Верховної Ради України*. 2006. N 44. С. 433.
3. Закон України "Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини". *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 19. С. 98.
4. Лист від 29.09.2014 № 1/9-500/№04.01.16/ 28103 Щодо вирішення окремих питань про зарахування до дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів дітей, у яких відсутні обов'язкові профілактичні щеплення.
5. Наказ Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти і науки України від 30.08.2005 № 432/496 "Про вдосконалення організації медичного обслуговування дітей у дошкільному навчальному закладі" (Положення про медичний кабінет дошкільного навчального закладу)
6. Організація харчування дітей в ДНЗ. *Практика управління дошкільним закладом*. 2013. № 2. Спецвипуск.
7. Постанова від 14 червня 2002 р. ; 826 "Про затвердження Порядку медичного обслуговування дітей у дошкільному навчальному закладі.

8. Спільний наказ Міністерства освіти і науки України та Міністерства охорони здоров'я України від 17.04.2006 № 298/227 "Про затвердження Інструкції з організації харчування дітей у дошкільних навчальних закладах", зареєстрований в Міністерстві юстиції України 05.05.2006 № 523/12397(із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту № 202/165 (z0440-13) від 26.02.2013).

1. Організація харчування дітей

У статті 35 Закону України "Про дошкільну освіту" зазначається, що організація та відповідальність за харчування дітей у державних і комунальних закладах дошкільної освіти покладаються на Раду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську та Севастопольську міські державні адміністрації, районні державні адміністрації, центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані заклади дошкільної освіти, органи місцевого самоврядування, а також на керівників закладів дошкільної освіти.

Згідно з **п. 27 Положення № 305 ЗДО забезпечує збалансоване харчування дітей**, необхідне для їх нормального росту і розвитку, із дотриманням натурального набору продуктів, визначених МОЗ спільно з МОН за погодженням з Мінфіном.

Вимоги до організації харчування дітей у ЗДО:

- 1) харчування дітей здійснюється відповідно до **Норм № 1591**;
- 2) виробники, постачальники продуктів харчування відповідають за якість та безпечність продуктів та сировини, яку постачають у ЗДО. Засновники (власники) та керівники ЗДО мають зобов'язання перед батьками (опікунами) дітей щодо того, що будь-яка їжа, яка запропонована дітям, є безпечною, корисною та приготовленою в закладі з дотриманням вимог чинного законодавства;
- 3) медичний персонал ЗДО одночасно з директором закладу повинен здійснювати постійний контроль за організацією харчування, у тому числі за умовами і строками зберігання продуктів харчування та їх реалізації, технологією приготування страв, дотриманням норм харчування тощо;
- 4) з метою підвищення якості та ефективності організації харчування у ЗДО засновники (власники) та керівники цих закладів повинні забезпечити виконання **Інструкції № 298/227**.

Саме ця **Інструкція** і є основною під час організації дитячого харчування у ЗДО.

Основні положення Інструкції з організації харчування дітей у закладах дошкільної освіти:

- склад примірнього двотижневого меню;
- розподіл продуктового набору за основними групами та видами продуктів;
- терміни реалізації та умови зберігання продуктів, що швидко та особливо швидко псуються;
- норми заміни деяких продуктів;
- норми натуральних втрат продуктів харчування під час зберігання у коморах та складських приміщеннях, норми втрати маси продуктів і страв при термічній обробці тощо.

Натуральний набір продуктів для харчування дітей дошкільного віку визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я спільно з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику.

Організація харчування дітей у *приватних закладах* дошкільної освіти покладається на власників та директорів закладів дошкільної освіти.

Контроль і державний нагляд за якістю харчування у закладах дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типів і форми власності покладаються на *засновників* цих закладів, відповідні органи управління охорони здоров'я та відповідні органи управління освітою.

Батьки або особи, які їх замінюють, вносять плату за харчування дітей у державному та комунальному закладі дошкільної освіти у розмірах, визначених органами місцевого самоврядування або відповідними органами управління.

Пільгові умови оплати харчування дітей у закладах дошкільної освіти для багатодітних та малозабезпечених сімей та інших категорій, які потребують соціальної підтримки, надаються за рішенням органу місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевого бюджету.

Від плати за харчування дитини звільняються батьки або особи, які їх замінюють, у сім'ях, у яких сукупний дохід на кожного члена сім'ї за попередній квартал не перевищував рівня забезпечення прожиткового мінімуму (гарантованого мінімуму), який щороку встановлюється законом про Державний бюджет України для визначення права на звільнення від плати за харчування дитини у державних і комунальних закладах дошкільної освіти. За харчування дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, плата не справляється.

Органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади забезпечують безкоштовним харчуванням дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей-інвалідів, дітей із сімей, які отримують допомогу відповідно до Закону України "Про державну

соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям", які навчаються у державних і комунальних закладах дошкільної освіти (*Частина п'ята статті 35 в редакції Законів № 76-VIII від 28.12.2014, № 911-VIII від 24.12.2015*).

Порядок встановлення плати за харчування дитини у державному та комунальному закладі дошкільної освіти визначається Кабінетом Міністрів України.

При організації харчування необхідно дотримуватися *принципів наступності, єдності вимог в закладі дошкільної освіти і в родині*. Питання раціонального харчування дітей слід включати у тематику батьківських зборів, консультацій для батьків, висвітлювати у інформаційних куточках. Для правильної організації годування дитини вдома, особливо у вихідні і святкові дні, батьки повинні знати режим і специфіку харчування у закладі дошкільної освіти. Тому щодня в інформаційних куточках необхідно вивішувати меню із зазначенням виходу страв.

Працівники ЗДО, у тому числі й харчоблоку, проходять *медичні огляди* відповідно до чинного законодавства.

Режим харчування

Режим харчування залежить від режиму роботи ЗДО і затверджується директором закладу.

Їжу необхідно видавати дітям у суворо визначений час, чотири-п'ять разів на добу, з інтервалами у 3–4 години.

Звісно, у цьому питанні все залежить від режиму роботи закладу. Дані наведені у таблиці.

Режим роботи ЗДО	Кількість прийомів їжі	Періодичність харчування
Групи, які працюють не більше 4 годин	За бажанням батьків харчуванням можна не забезпечувати	–
Від 4 до 6 годин роботи групи	Одно- або дворазовий режим харчування	Інтервали між прийомами їжі не більше 3 – 4 годин. Це може бути сніданок або обід, а також сніданок і обід
При 10,5 і 12-годинному перебуванні дітей у закладі	Триразовий режим харчування	Орієнтовно для ясельних груп – сніданок (8:00 – 8:20), обід (11:30 – 12:00), вечеря (15:30 – 16:00); для дошкільних груп – сніданок (8:30 – 8:50), обід (12:30 – 13:00), вечеря (16:30 – 16:50)

При перебуванні дітей у ЗДО більше 12 годин	Чотириразовий режим харчування	Вечерю слід передбачити о 19:00 – 19:30
Цілодобове перебування дітей у ЗДО	П'ятиразовий режим харчування	Для дітей, які перебувають у закладі цілодобово (інтернатна група), перед нічним сном необхідно організувати додатковий п'ятий прийом їжі (склянка кефіру, ряжанки, наріне, йогурту з хлібом або печивом тощо).

Також під час оздоровчого періоду необхідно організувати додатковий прийом їжі – другий сніданок з 10:00 до 11:00 у вигляді фруктів, соків, які видаються під час прогулянки.

Окрім того, для організації **оптимального питного режиму** потрібно забезпечити дітей водою за індивідуальною потребою. При цьому кип'ячену воду дають після охолодження до кімнатної температури. Її зберігають у добре вимитому посуді і міняють не рідше ніж 1 раз на добу.

Розподіл їжі за калорійністю протягом дня повинен бути таким:

- сніданок – 25 %;
- обід – 35 %;
- підвечірок і вечеря – по 20 %.

Тривалість сніданку, підвечірку і вечері – по 20 хв, обіду – 25 – 30 хв. Об'єм їжі повинен відповідати віку дитини.

Для частування дітей у дні народження, інші свята можна використовувати приготовлені у закладі пиріг, пиріжки або принесені батьками фрукти, ягоди, цукерки, печиво (промислового виробництва). З метою попередження захворюваності гострими кишковими інфекціями та харчових отруєнь дітей, суворо забороняється приносити у ЗДО кремові вироби (торти, тістечка), морозиво, напої, у тому числі солодкі газовані тощо.

Складання меню

Примірне **двотижнєве меню** складається на зимово-весняний і літньо-осінній періоди року або на кожен сезон року окремо, погоджується з територіальним органом Державної санітарно-епідеміологічної служби України і затверджується керівником навчального закладу. У разі внесення змін примірне двотижнєве меню повторно погоджується з територіальним органом Державної санітарно-епідеміологічної служби України.

Примірне двотижнєве меню складається з урахуванням забезпечення сезонними продуктами: свіжими (консервованими, квашеними) овочами, ягодами, фруктами (сухофруктами), соками, варенням тощо.

Як приправи і спеції у літній і зимовий періоди року дозволяється використовувати зелень петрушки, кропу, селери, цибулі, часнику тощо, лавровий лист, сік лимона або лимонну кислоту. Зелень може бути парниковою або вирощеною у відкритому ґрунті. У харчуванні дітей забороняється застосування оцту, натуральної кави, напоїв з неї.

При складанні меню у ЗДО обов'язково необхідно дотримуватися **Норм № 1591**.

Щодня на кожний наступний день відповідно до наявності продуктів харчування та з урахуванням примірного двотижневого меню, картотеки страв необхідно складати **меню-розклад**.

Меню-розклад складається окремо для двох вікових груп – дітей віком до 3 років та дітей віком від 3 до 6 (7) років відповідно до затверджених норм харчування.

У меню-розкладі зазначається кількість порцій для дітей віком до 3 років, дітей віком від 3 до 6 (7) років та дітей, на яких поширюються пільги.

Кількість продуктів (вага брутто), що використовуються, записується у меню-розкладі у вигляді дробу: у чисельнику – на одну дитину, у знаменнику – на всіх дітей. Обов'язково вказується повна назва страв та їх теоретичний вихід для кожної вікової групи.

У меню-розкладі обов'язково вказують **кількість працівників ЗДО**, які харчуються згідно із заявами на ім'я директора, які включають у себе замовлення на комплексний обід, або тільки першу і третю страви. Для них виписується харчування за нормами для дітей старшої вікової групи. При цьому вартість обіду персонал **сплачує щомісяця за окремою відомістю**. Меню-розклад складається медичним працівником, комірником та кухарем. Його повинен підписати директор ЗДО.

Харчування дітей віком від 2 місяців до 1 року здійснюється за призначенням лікаря. **Окреме меню-розкладка** складається медичним працівником.

Меню-розкладка складається відповідно до картотеки страв, яка затверджується керівником закладу.

Картотека страв – це набір карток-розкладів страв за групами: перші, другі, треті страви, салати, гарніри тощо.

Форма Картки-розкладки страви (для картотеки страв) наведена у **додатку 5 до Інструкції № 298/227 (додаток Д)**.

Крім того, важливо правильно поєднувати продукти і страви.

Так, при видачі на перше розсольнику, овочевого супу, борщу, на друге необхідно давати гарнір із крупів, макаронних виробів, комбінований гарнір, а також овочевий салат або овочі.

При видачі на перше круп'яного супу, на друге рекомендується гарнір з овочів. Перед обідом дітям слід давати свіжі овочі або соління (морква, цибуля, часник, помідор, огірок тощо) у кількості 10 – 50 г для підвищення апетиту, засвоєння їжі.

Замовлення продуктів

Відповідно до примірного двотижневого меню, складеного у ЗДО, повинно надаватися **попереднє щомісячне замовлення** на продукти до суб'єктів підприємницької діяльності, постачальників продуктів харчування і продовольчої сировини (дрібнооптова база, споживча кооперація, плодоовочева база, фірма, приватні підприємці тощо).

Регулярно, один раз у 2 – 3 дні, необхідно надавати заявки на продукти, які зберігаються у суб'єктів підприємницької діяльності, постачальників продуктів харчування і продовольчої сировини, а копії заявок – у керівників ЗДО з відміткою про їх виконання. Форми цих заявок наведені у **додатку 3 до Інструкції № 298/227 (додаток Ж)**.

Частота та обсяг завезення продуктів харчування і продовольчої сировини повинні залежати **від терміну їх реалізації та кількості дітей**, які відвідують заклад. Частота завезення продуктів, у тому числі продуктів, що швидко та особливо швидко псуються (м'ясо, риба, сир, сметана тощо), **повинна суворо відповідати термінам реалізації та умовам зберігання продуктів**, що швидко та особливо швидко псуються. Терміни реалізації та умови зберігання продуктів, що швидко та особливо швидко псуються, наведені у **додатку 4 до Інструкції № 298/227 (додаток 3)**. Для того, щоб продукти були свіжими, частота завезення повинна становити **2–3 рази на тиждень** (м'ясні страви готуються 4 рази на тиждень, сирні та рибні – 2 – 3 рази).

Ураховуючи можливі перебої у постачанні продуктів харчування, у ЗДО повинен бути **двотижневий запас** рибних, м'ясних консервів, молочних продуктів тривалого терміну зберігання, фруктів. При цьому запас овочів повинен бути не більше ніж на 20 діб, круп, бобових – 30 діб.

Видача їжі

Видача готових страв дозволяється **тільки після зняття проби медпрацівником** (лікар, медсестра, діетсестра) або за його відсутності іншою особою, відповідальною за організацію харчування (вихователь, методист тощо), призначеною наказом директора закладу (кухар не може бути відповідальним за зняття проб).

Медпрацівник або особа, відповідальна за організацію харчування дітей, знімає пробу безпосередньо з казана **за 30 хвилин до видачі їжі** для груп після рівномірного перемішування страви в об'ємі не більше однієї порції відповідно до переліку страв, які наведено у меню-розкладці, і при тій температурі, при якій вживається страва.

При цьому визначають фактичний вихід страв, їх температуру, смакові якості, консистенцію, запах.

Кожну частину страви оцінюють за такими критеріями: готовність, форма нарізки, відповідність рецептурі (наявність складових частин страви, у тому числі моркви, цибулі тощо, в котлетах – хліба), наявність

сторонніх домішок (погано перебрана крупа, погано почищені овочі тощо). Зняттю проби не підлягають продукти промислового виробництва – сосиски, тверді сири, кондитерські вироби (цукерки, вафлі, печиво тощо), хліб, масло вершкове, фрукти, ягоди тощо.

Фактичний об'єм перших, третіх страв устанавлюється виходячи з місткості каструлі, казана тощо, що вказується зовні на такому посуді. Для визначення фактичного виходу порційних виробів (котлети, птиця, пиріжки тощо) їх зважують у кількості 5–10 порцій і розраховують середню вагу однієї порції.

Результати зняття проби вносяться до Журналу бракеражу готової продукції особою, яка знімала пробу, під особистий підпис. Форма такого Журналу наведена **у додатку 8 до Інструкції № 298/227 (додаток К)**. Журнал бракеражу готової продукції повинен бути пронумерований, прошнурований, завірений підписом директора і печаткою закладу.

Поруч з вікном видачі їжі з харчоблоку **обов'язково вивішуються графік видачі їжі та денне меню** із зазначенням виходу кожної страви, яке завірено керівником і медичним працівником закладу.

Перед харчоблоком і в групах повинні бути вивішені таблиці, в яких визначається об'єм порції, що мають отримати діти кожної з вікових груп.

З метою охорони здоров'я і життя дітей видача готових страв здійснюється **безпосередньо після закінчення їх приготування та бракеражу готової продукції**.

Облік продуктів харчування

Продукти харчування, як правило, надходять до ЗДО від постачальників на підставі укладених договорів. Такий договір може бути укладений як між постачальником та самим ЗДО, якщо ЗДО є окремою юридичною особою і веде бухгалтерський облік самостійно, або ж між постачальником та відповідним відділом освіти, у випадку, якщо ЗДО обслуговує централізована бухгалтерія.

При цьому відповідно до **п. 4.4 Інструкції № 298/227** перелік постачальників продуктів харчування та продовольчої сировини визначається рішенням тендерних комітетів (уповноважених осіб) або на підставі укладених договорів **за погодженням з територіальною установою санітарно-епідеміологічної служби**.

Закупівлю або придбання продуктів харчування (овочів, фруктів, молочних продуктів, м'яса, меду тощо) з індивідуальних або фермерських господарств, фірм, кооперативів, садових товариств проводять за погодженням із територіальною санітарно-епідеміологічною станцією.

Як вже було зазначено вище, постачальники продуктів харчування постачають необхідні продукти за заявками, складеними відповідно до **додатка 3 до Інструкції № 298/227**. У цих заявках вказують назву

ЗДО, найменування та кількість необхідних продуктів харчування. Такі заявки складають на підставі примірного двотижневого меню.

Продукти харчування та продовольча сировина приймаються комісією з бракеражу продуктів харчування і продовольчої сировини лише за наявності супровідних документів, що підтверджують їх походження, безпечність і якість, вони повинні відповідати вимогам державних стандартів та мати позитивний висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи.

Документи повинні засвідчувати безпечність і якість продуктів – ґатунок, категорію, дату виготовлення на підприємстві, термін реалізації, умови зберігання (для продуктів, що швидко псуються, термін реалізації і час виготовлення позначаються у годинах). Терміни реалізації визначаються підприємством-виробником або підприємством-постачальником (дрібнооптова база, торговельна організація, спонсор, що надав гуманітарну допомогу тощо).

Крім того, продукти харчування можуть надходити до ЗДО у вигляді благодійної допомоги від юридичних чи фізичних осіб. Такі продукти ЗДО приймає також комісійно, складає акт приймання-передачі, який передає до бухгалтерії ЗДО або централізованої бухгалтерії відділу освіти.

При отриманні продуктів харчування у вигляді благодійної допомоги не забудьте подати до відповідного органу Держказначейства довідку про надходження у натуральній формі. Це обумовлено **п. 12.7 Порядку № 938**, яким визначено, що у разі проведення операцій розпорядниками бюджетних коштів в натуральній формі відповідно до законодавства зазначені операції проводяться в межах планових показників та відображаються в бухгалтерському обліку виконання місцевих бюджетів. Розпорядники бюджетних коштів не пізніше останнього робочого дня місяця складають та подають до органів Казначейства довідку про надходження у натуральній формі. Форма цієї довідки наведена у **додатку 27 до Порядку № 938 (додаток Л)**. Також слід внести зміни до спецфонду кошторису ЗДО відповідно до **пп. 47 та 49 Порядку № 228**, оскільки заздалегідь надходження продуктів харчування у вигляді благодійної допомоги у кошторисі не плануються.

Облік продуктів харчування на складі повинен проводитись так, щоб забезпечувалось зберігання продуктів харчування під час їх отримання, зберігання та відпуску.

На складах повинні бути терези, мірна тара, холодильні установки, вентиляційні пристрої, інструменти та пристрої для відкриття тари.

Терези, важки, мірні ємкості повинні пройти державну повірку або метрологічну атестацію, які виконуються органами Держстандарту.

Продукти харчування і тара на складі повинні розміщуватись за найменуваннями, сортами, в доступних місцях за секціями, а усередині

них по окремих видах (на стелажах, в ящиках, на полицях тощо) з таким розрахунком, щоб можна було забезпечити їх швидкий прийом, відпуск і перевірку.

Облік продуктів харчування на складі веде *комірник* у Книзі складського обліку, форма якої наведена у **додатку 13 до Інструкції № 298/227 (додаток М)**.

Надходження продуктів харчування відображається в **Накопичувальній відомості з надходження продуктів харчування** (ф. № 3-12), типова форма якої затверджена **наказом № 130**.

Відомість складається за кожною матеріально відповідальною особою окремо. Записи здійснюються на основі первинних документів, які підтверджують факт надходження продуктів харчування, у кількісно-сумовому вираженні.

У відомості протягом місяця відображаються дані щодо вартості продуктів харчування, які надійшли до установи, в розрізі постачальників за кожним найменуванням продукту харчування. По закінченні місяця в відомості підраховується загальна вартість продуктів харчування окремо по кожному постачальнику.

Усі зазначені документи, а також Табелі відвідування дітей за місяць подають до бухгалтерії ЗДО або до централізованої бухгалтерії відділу освіти.

Відповідно до **п. 5.19 Інструкції № 298/227** уся документація з організації харчування повинна бути пронумерована, прошнурована, завірена підписом керівника і печаткою закладу та **зберігатися 1 рік**.

Книга складського обліку продуктів харчування та Журнал обліку відходів продуктів харчування **зберігаються 2 роки**.

Списання продуктів харчування

Бухгалтерія на підставі накопичувальних відомостей про витрати продуктів харчування перевіряє правильність списання продуктів харчування за термінами їх списання та за відповідністю меню.

Загальна кількість витраченого продукту харчування за Накопичувальною відомістю з витрачання продуктів харчування, розділена на кількість дітоднів звітного місяця, **не повинна перевищувати норми харчування на одну дитину**. Це правило також мають перевірити працівники бухгалтерії.

Під час проведення ревізій фінансово-господарської діяльності ЗДО Держаудитслужбою (раніше – Держфінінспекцією) досить часто мають місце порушення щодо списання продуктів харчування на відсутніх дітей. Так, списання продуктів на харчування відсутніх дітей є **необґрунтованим витрачанням бюджетних коштів**. Уся вартість таких продуктів харчування підлягає відшкодуванню до бюджету, з якого фінансується ЗДО.

Таке порушення можуть виявити або навіть запобігти йому працівники бухгалтерії шляхом порівняння даних щодо списання продуктів харчування з даними табелів відвідування дітьми ЗДО.

2. Контроль директора ЗДО за організацією харчування

Директор ЗДО здійснює контроль за організацією харчування дітей. Контрольна функція керівника є невід'ємною частиною його управлінської діяльності. При організації харчування у ЗДО керівник вирішує такі **завдання**:

- контроль за організацією і якістю харчування, дотриманням виконання норм харчування, закладанням продуктів харчування, дотриманням технології приготування страв, правильністю зберігання, дотримання термінів реалізації продуктів тощо;

- забезпечення і контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, протипожежних норм і правил, техніки безпеки, вимог безпечної життєдіяльності працівників у харчоблоці, допоміжних і групових приміщень;

- координація спільної роботи з медичним персоналом щодо контролю за харчуванням дітей;

- контроль за дотриманням всіма працівниками закладу, що причетні до харчування, інструкції щодо організації харчування дітей у ЗДО та інших нормативних документів;

- організація різних форм співпраці з батьками щодо забезпечення повноцінного збалансованого харчування дітей, пропагування здорового способу життя;

- контроль за режимом та культурою харчування дітей, формуванням культурно-гігієнічних навичок у дошкільнят;

- контроль за веденням документації та дотриманням нормативно-інструктивних документів із питань організації харчування.

Доцільним є складання **плану контролю** організації харчування на місяць. У плані передбачено всі види Контролю роботи медичної сестри, працівників харчоблоку, вихователів. Щомісяця план змінюється, доповнюється з дотриманням основних напрямів контролю, зазначається конкретна вікова група, документація, яка буде перевірятись.

3. Організація медичного обслуговування дітей у закладі дошкільної освіти

Відповідно до статті 34 Закону України "Про дошкільну освіту", у закладі дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності діти забезпечуються постійним медичним обслуговуванням

на безоплатній основі, що здійснюється медичними працівниками, які входять до штату цього навчального закладу або відповідних закладів охорони здоров'я, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Організація безоплатного медичного обслуговування в системі дошкільної освіти забезпечується місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і здійснюється закладами центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я відповідно до законодавства України.

Органи охорони здоров'я, заклади охорони здоров'я разом з органами управління освітою здійснюють контроль за дотриманням санітарного законодавства у закладах дошкільної освіти, щорічно забезпечують безоплатний медичний огляд дітей, моніторинг і корекцію стану їх здоров'я, несуть відповідальність за додержання санітарно-гігієнічних норм, проведення лікувально-профілактичних заходів у закладах дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності.

4. Положення про медичний кабінет закладу дошкільної освіти

1. Медичний кабінет закладу дошкільної освіти (далі - медичний кабінет) створюється у закладі дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типу і форми власності. Заклад дошкільної освіти надає приміщення, яке відповідає санітарно-гігієнічним вимогам, здійснює його оснащення, забезпечує лікарськими засобами та виробами медичного призначення, створює належні умови для роботи медичного персоналу.

2. У медичному кабінеті працюють лікар-педіатр та медична сестра, посади яких входять до штату ЗДО або територіального лікувально-профілактичного закладу. Керівництво роботою медичного кабінету здійснює лікар-педіатр.

3. У своїй роботі лікар-педіатр і медична сестра ЗДО керуються чинним законодавством, нормативно-правовими актами органів охорони здоров'я, освіти та науки, цим Положенням.

4. Основні завдання лікаря-педіатра і медичної сестри закладу дошкільної освіти:

- 4.1. Постійний контроль за станом здоров'я дітей;
- 4.2. Проведення обов'язкових медичних оглядів дітей;
- 4.3. Проведення профілактичних щеплень згідно з календарем щеплень у порядку і в терміни, встановлені МОЗ України;

4.4. Надання невідкладної медичної допомоги дітям у разі гострого захворювання або травми;

4.5. Здійснення контролю за організацією та якістю харчування, дотриманням раціонального режиму навчально-виховної діяльності, навчального навантаження;

4.6. Контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних вимог та протиепідемічного режиму;

4.7. Проведення санітарно-просвітницької роботи серед дітей, батьків або осіб, які їх замінюють, та працівників закладу дошкільної освіти;

4.8. Ведення звітно-облікової медичної документації в порядку, встановленому МОЗ України.

5. Лікар-педіатр і медична сестра закладу дошкільної освіти: зобов'язані:

5.1. Проводити медичні огляди дітей при прийомі в заклад дошкільної освіти та здійснювати медичний контроль за перебігом періоду адаптації;

5.2. Здійснювати щоденні огляди дітей щодо виявлення у них ознак захворювань;

5.3. Оглядати дітей 1 раз у місяць стосовно виявлення педикульозу, грибкових захворювань, корости та інших захворювань шкіри;

5.4. Брати участь у плануванні та проведенні обов'язкових медичних оглядів;

5.5. Проводити аналіз стану здоров'я дітей за результатами обов'язкових медичних оглядів, розробляти план оздоровлення, здійснювати контроль за виконанням рекомендацій фахівців;

5.6. Складати план проведення профілактичних щеплень та забезпечувати його виконання;

5.7. Передавати дані про проведені профілактичні щеплення та результати обов'язкових медичних оглядів у лікувально-профілактичні заклади за місцем проживання та спостереження дитини;

5.8. Інформувати батьків і педагогічний персонал про лікувально-профілактичні заходи, проведення яких передбачається, їх результати, в тому числі профілактичні щеплення та обов'язкові медичні огляди;

5.9. Надавати невідкладну медичну допомогу дітям, організувати їх госпіталізацію у разі наявності показань;

5.10. Вести облік медичного обладнання, лікарських засобів та виробів медичного призначення, імунобіологічних препаратів, дотримуватись правил і термінів їх зберігання та використання, забезпечувати своєчасне поповнення;

5.11. Здійснювати постійний контроль за якістю продуктів харчування та готових страв, технологією приготування їжі, умовами її зберігання і дотриманням термінів реалізації, виконанням норм харчування

(систематично проводити розрахунок хімічного складу та калорійності харчового раціону);

5.12. Брати участь у складанні щоденного меню, контролювати закладку і правильність кулінарної обробки продуктів, вихід страв, смакові якості їжі, санітарний стан харчоблоку та проводити щоденний огляд працівників харчоблоку;

5.13. Здійснювати контроль за організацією рухового режиму дітей, проведенням оздоровчо-фізкультурних заходів і їх впливом на організм дитини, за проведенням заходів щодо загартування;

5.14. Забезпечувати контроль за дотриманням режиму дня та навчальних навантажень згідно з віком дитини; профілактику травматизму, спалахів гострих кишкових інфекцій і харчових отруєнь, отруєнь рослинами та грибами;

5.15. Здійснювати заходи щодо ізоляції хворих дітей та спостереження за дітьми, які були в контакті з інфекційними хворими, та проводити протиепідемічні заходи в порядку, встановленому МОЗ України;

5.16. Здійснювати контроль за своєчасністю проходження обов'язкових медичних оглядів працівниками закладу дошкільної освіти;

5.17. Проводити бесіди та лекції з дітьми, батьками та працівниками закладу дошкільної освіти щодо здорового способу життя, профілактики травматизму, інфекційних захворювань, у тому числі СНІДу та захворювань, що передаються статевим шляхом;

5.18. Дотримуватись конфіденційності щодо стану здоров'я вихованців, їх батьків, педагогічного персоналу закладу дошкільної освіти;

5.19. Підвищувати свою кваліфікацію;

5.20. Готувати заявки на лікарські засоби та вироби медичного призначення;

5.21. Вести таку обліково-звітну та медичну документацію у порядку, встановленому МОЗ України:

1. Медичну карту дитини (ф. 026/о) (для школи, школи-інтернату, школи-ліцею, дитячого будинку, дитячого садка).

2. Контрольну карту диспансерного нагляду (ф. 030/о).

3. Карту профілактичних щеплень (ф. 063/о), індивідуальну (ф. 063.1/о).

4. Журнал обліку профілактичних щеплень (ф. 064/о).

5. Екстрене повідомлення про інфекційне захворювання, харчове, гостре професійне отруєння, незвичайну реакцію на щеплення (ф. 058/о).

6. Журнал обліку інфекційних захворювань (ф. 060/о).

7. Журнал обліку роботи з гігієнічного виховання (ф. 038/о).

5. Положення про ізолятор закладу дошкільної освіти

1. Ізолятор створюється у кожному закладі дошкільної освіти з метою попередження розповсюдження та виникнення спалахів інфекційних захворювань.

2. Ізолятор повинен бути розміщений на 1-му поверсі, мати окремий вихід для дотримання протиепідемічних вимог.

3. Діяльність ізолятора забезпечується лікарем-педіатром та медичною сестрою закладу дошкільної освіти.

4. Основні завдання лікаря-педіатра та медичної сестри щодо забезпечення роботи ізолятора:

4.1. Тимчасова ізоляція виявленої хворої дитини;

4.2. Надання невідкладної допомоги хворій дитині;

4.3. Інформування батьків про хворобу та стан дитини, організація госпіталізації хворої дитини при наявності показань;

4.4. Медичне спостереження за хворою дитиною до її госпіталізації чи передачі батькам;

4.5. Інформування керівника закладу дошкільної освіти та педагогічного персоналу про хворобу дитини;

4.6. Забезпечення дотримання санітарно-гігієнічного та протиепідемічного режиму;

4.7. Ведення обліково-звітної медичної документації щодо обліку інфекційних та паразитарних хвороб у порядку, встановленому МОЗ України.

6. Профілактичні щеплення

Згідно із Законами України "Про захист населення від інфекційних хвороб" (статті 12 і 15) та "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення" (стаття 27), з метою запобігання захворюванням на туберкульоз, поліомієліт, дифтерію, кашлюк, правець та кір в Україні профілактичні щеплення є обов'язковими.

Дітям, які не отримали профілактичних щеплень згідно з календарем щеплень, відвідування дитячих закладів не дозволяється. У разі, якщо профілактичні щеплення дітям проведено з порушенням установлених строків у зв'язку з медичними протипоказаннями, при благополучній епідемічній ситуації за рішенням консилиуму відповідних лікарів вони можуть бути прийняті до відповідного дитячого закладу та відвідувати його.

На сьогодні існує дефіцит необхідних вакцин. Така ситуація виникла з об'єктивних причин (неможливість перереєстрації, недофінансування, знаходяться під заборону вакцини Російського виробництва).

Відповідно до Примірного положення про підготовку дітей на педіатричній дільниці до відвідування дошкільного та шкільного загальноосвітнього навчального закладу, затвердженого наказом Міністерства охорони здоров'я України" від 29.11.2002 № 434 (далі Примірне положення), медична документація для зарахування дітей до дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладів включає форму № 026/о з висновками про стан здоров'я дитини і рекомендаціями щодо подальшого спостереження за дитиною, про профілактичні щеплення (ф. № 063/о); дані лабораторних досліджень.

Медична документація видається на підставі даних обов'язкового медичного профілактичного огляду дитини за участю лікаря педіатра та інших лікарів-спеціалістів.

Питання щодо відвідування навчального закладу дітьми, батьки яких відмовляються від щеплень, вирішується індивідуально лікарсько-консультативною комісією (для зарахування до загальноосвітнього навчального закладу з залученням епідеміолога).

Враховуючи зазначене, директор закладу освіти зобов'язаний прийняти дитину до закладу за наявності відповідних медичних довідок встановленого зразка, а для дітей у яких відсутні обов'язкові профілактичні щеплення (незалежно від причин), додатково подається висновок лікарсько-консультативної комісії лікувально-профілактичного закладу державної (комунальної) форми власності, у якому зазначено, що дитина здорова і може відвідувати навчальний заклад.

Якщо лікарсько-консультативна комісія приймає рішення щодо заборони відвідування дитиною, у якої відсутні профілактичні щеплення, освітнього закладу (при складній епідеміологічній ситуації та (або) індивідуальних показниках), то питання щодо форм здобуття освіти такими дітьми вирішується місцевими органами управління освітою.

Тема 5. Створення безпечних умов для навчання, виховання та охорона праці в закладі дошкільної освіти

План

1. Нормативно-правові документи щодо організації роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності у закладах дошкільної освіти.
2. Директор закладу дошкільної освіти – відповідальна особа за організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності працівників і дітей.
3. Порядок проведення інструктажів з охорони праці з працівниками закладу дошкільної освіти.
4. Створення безпечних умов для перебування дітей в закладі дошкільної освіти.
5. Розслідування нещасних випадків у закладі дошкільної освіти.

Література

1. Інструктивно-методичні рекомендації щодо організації роботи з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності у дошкільних навчальних закладах від 23.09.2014 № 1/9-482. URL: <http://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/42920/>.

2. Костюк Н. К., Любарська І. П. Формування здоров'я дітей як важлива складова іміджу сучасного дошкільного навчального закладу. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія "Педагогіка і психологія"*. 2013. Вип. 39. С. 387–391.

1. Нормативно-правові документи щодо організації роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності у закладах дошкільної освіти

Екологічні, економічні негаразди нинішнього суспільства та низка інших негативних чинників зумовлюють актуалізацію проблем охорони життя маленьких і дорослих громадян нашої держави. Саме тому одним із пріоритетних напрямів діяльності сучасного закладу дошкільної освіти є організація роботи з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності усіх учасників освітнього процесу.

Охорона праці - це система організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на створення безпечних умов праці, навчання, збереження здоров'я та працездатності працівників, вихованців у трудовій та освітній діяльності.

Безпека життєдіяльності – комплексна система знань про захищеність життя і діяльності особистості, суспільства і життєвого середовища від небезпечних факторів природного і штучного характеру. Безпека життєдіяльності поєднує в собі пожежну безпеку, санітарно-епідеміологічне благополуччя, охорону здоров'я, екологічну та ядерну безпеку, попередження надзвичайних ситуацій, цивільний захист, безпеку руху, якість і безпеку продукції та послуг, безпеку споруд, будівель та інженерних мереж тощо.

Нормативно-правовим підґрунтям організації роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності у закладі дошкільної освіти є ряд **документів**:

Закони України:

- "Про дошкільну освіту",
- "Про охорону дитинства",
- "Про охорону праці";
- Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII;

Положення:

- Про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і навчальних закладах (затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 01.08.01 № 563 (зі змінами, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 20.11.2006 № 782);
- Про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці в закладах, установах, організаціях, підприємствах, підпорядкованих Міністерству освіти і науки України (затверджено наказом Міністерства освіти і науки від 18.04.2006 № 304 та зареєстровано в Міністерстві юстиції України 07 липня 2006 року за № 806/12680);
- Типове положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці (затверджено наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26.01.2005 № 15 та зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 лютого 2005 року);
- Типове положення про службу охорони праці (затверджено наказом Держнаглядохоронпраці України від 15.11.2004 № 255 та зареєстровано в Міністерстві юстиції України 01 грудня 2004 року за № 1526/10125);
- Про дошкільний навчальний заклад (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 12.03.2003 № 305);
- Про розробку інструкцій з охорони праці (затверджено наказом Комітету по нагляду за охороною праці, Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.1998 № 9);
- Про порядок розслідування нещасних випадків, що сталися під час навчально-виховного процесу в навчальних закладах (затверджено наказом Міністерства освіти і науки України 31.08.2001 № 616 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 07.10.2013 № 1365) зареєстровано в Міністерстві юстиції України 24 жовтня 2013 р. за № 1809/24341;
- Типові правила внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України (затверджено наказом Міністерства освіти України від 20.12.1993 р. № 455, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 2 червня 1994 р. за № 121/330);
- Порядок проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. № 1232).
- Інструкція з організації охорони життя і здоров'я дітей у дошкільних навчальних закладах, затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 28.10.2008 № 985;

- Інструктивно-методичні рекомендації щодо організації роботи з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності у дошкільних навчальних закладах від 23.09.2014 № 1/9-482;
- Наказ МНС України від 23.04.2001 № 97 "Про затвердження Порядку здійснення підготовки населення на підприємствах, в установах та організаціях до дій при виникненні надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру";
- Базовий компонент дошкільної освіти (затверджений наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 22.05.2012 № 615);
- Лист Міністерства освіти і науки України "Щодо організації та проведення "Тижня безпеки дитини" в дошкільних навчальних закладах" від 19.08.2011 № 1/9-635 та інші.

2. Директор закладу дошкільної освіти – відповідальна особа за організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності працівників і дітей

Відповідальність за організацію роботи з охорони праці, безпеки життєдіяльності працівників різних категорій і дітей покладається на директора закладу дошкільної освіти.

Директор ЗДО повинен:

- знати свої посадові обов'язки, інструкції з охорони праці та пожежної безпеки;
 - знати і виконувати інструкцію з охорони праці для завідувача дитячим садом;
 - організувати роботу щодо створення та забезпечення безпечних умов проведення навчального і виховного процесу у відповідності з діючим законодавством про працю, міжгалузевими і відомчими нормативними документами та іншими локальними актами з охорони праці та техніки безпеки, Статутом закладу дошкільної освіти;
 - забезпечити безпечну експлуатацію інженерно-технічних комунікацій і устаткування в установі та вживати невідкладних заходів щодо приведення їх у відповідність з діючими стандартами, правилами і нормами охорони праці. Своєчасно і систематично проводити огляди і організувати виконання ремонту будівлі та території ЗДО;
 - призначати наказом відповідальних за дотримання вимог норм і правил охорони праці в навчальних кабінетах, групових кімнатах, їдальні, актовій залі і у всіх інших приміщеннях ЗДО;
- системно виносити на обговорення педагогічної ради, піклувальної ради, батьківського комітету, адміністративної наради або загальних зборів трудового колективу закладу дошкільної освіти питання організації роботи з охорони праці;

- забезпечити працівників ЗДО спецодягом та іншими засобами індивідуального захисту у відповідності з діючими типовими нормами та інструкціями, а також вихованців закладу дошкільної освіти при проведенні суспільно-корисної праці;
- заохочувати працівників закладу дошкільної освіти за активну роботу зі створення і забезпечення здорових і безпечних умов під час проведення навчального та виховного процесу;
- притягати до дисциплінарної відповідальності осіб, винних у порушенні законодавства про працю, правил та норм охорони праці і техніки безпеки;
- систематично проводити згідно з планом профілактичну роботу щодо попередження травматизму і зниження захворюваності працівників і вихованців закладу дошкільної освіти;
- організувати в установленому порядку роботу комісії з приймання закладу дошкільної освіти до нового навчального року;
- невідкладно повідомляти про кожний нещасний випадок безпосередньо керівнику управління освіти, батькам потерпілого або особам, які їх замінюють, вживати невідкладних заходів щодо усунення причин нещасного випадку, своєчасно створювати всі необхідні умови для проведення об'єктивного розслідування нещасного випадку згідно з чинним законодавством;
- укладати щорічно спільно з профспілковим комітетом ЗДО виконання угод з охорони праці. Підводити підсумки виконання угод з охорони праці 2 рази в рік;
- затверджувати наказом по ЗДО після погодження з профспілковим комітетом інструкції з охорони праці для всіх працівників закладу. В установленому порядку організовувати перегляд інструкцій з охорони праці ЗДО не рідше одного разу на п'ять років;
- у встановленому порядку планувати періодичне навчання працівників закладу дошкільної освіти з питань охорони праці та забезпечення безпеки життєдіяльності на курсах і семінарах, які організовуються відділами управління освіти і службами охорони праці;
- проводити анкетування, опитування і на основі їх аналізу спільно з профспілковим комітетом і батьківським комітетом вживати заходів щодо поліпшення якості організації харчування дітей та асортименту продуктів харчування, поліпшення умов для якісного приготування їжі;
- здійснювати роботу у відповідності з правилами внутрішнього трудового розпорядку ЗДО;
- забезпечувати режим дотримання норм, вимог і правил з охорони праці і техніки безпеки при організації освітнього процесу з вихованцями.

3. Порядок проведення інструктажів з охорони праці з працівниками. Створення безпечних умов для перебування дітей в закладі дошкільної освіти

Працівники навчальних закладів під час прийняття на роботу та періодично повинні проходити інструктажі з питань охорони праці.

Вступний інструктаж з охорони праці проводиться з усіма працівниками:

- які приймаються на постійну або тимчасову роботу незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади;
- які прибули до закладу освіти з інших закладів, установ, організацій (відрядження, стажування тощо) і беруть безпосередню участь у освітньому чи виробничому процесі або виконують інші роботи для цього закладу освіти.

Вступний інструктаж проводиться спеціалістом (інженером) з охорони праці або іншою особою, на яку, відповідно до наказу директора, покладається цей обов'язок і яка в установленому Положенням про навчання порядку пройшла навчання та перевірку знань з питань охорони праці.

Програма інструктажу затверджується директором. Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці, а також у наказі про прийняття працівника на роботу.

Первинний інструктаж з охорони праці проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником:

- новоприйнятим (постійно чи тимчасово) до закладу освіти;
- який переводиться з одного структурного підрозділу закладу до іншого;
- який виконуватиме нову для нього роботу;
- відрядженим іншим навчальним закладом та який бере безпосередню участь у освітньому або виробничому процесі.

Первинний інструктаж на робочому місці проводиться за чинними в освітньому закладі інструкціями з охорони праці. Інструкція розробляється керівником структурного підрозділу і узгоджується з керівником служби охорони праці та затверджується директором закладу.

Запис про проведення первинного інструктажу робиться в журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці (**додаток Н**).

Повторний інструктаж з охорони праці проводиться на робочому місці за обсягом і змістом переліку питань первинного інструктажу.

Повторний інструктаж проводиться на роботах з підвищеною небезпекою – 1 раз на 3 місяці, для решти робіт – 1 раз на 6 місяців.

Позаплановий інструктаж з охорони праці проводиться:

- при введенні в дію нових або переглянутих нормативно-правових актів з охорони праці, а також при внесенні змін і доповнень до них;
- при зміні технологічного процесу, заміні або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів й інших факторів, що впливають на стан охорони праці;
- при порушеннях працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці, що призвели до травм, аварій, пожеж тощо;
- при перерві в роботі виконавця більше ніж на 30 календарних днів – для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт – понад 60 днів.

Позаплановий інструктаж з охорони праці проводить керівник структурного підрозділу. Запис про проведення позапланового інструктажу робиться в журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці, який зберігається в структурному підрозділі.

Цільовий інструктаж з охорони праці проводиться:

- при виконанні разових робіт, не передбачених трудовою угодою;
- у разі ліквідації аварії або стихійного лиха;
- при проведенні робіт, на які, відповідно до законодавства, оформлюються наряд-допуск, наказ або розпорядження.

Цільовий інструктаж проводить керівник структурного підрозділу. Обсяг і зміст цільового інструктажу визначаються залежно від виду робіт, що виконуватимуться.

Запис про проведення цільового інструктажу робиться в журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці, який зберігається в структурному підрозділі.

Питання охорони праці та безпеки життєдіяльності вносяться у річний план роботи закладу дошкільної освіти та систематично розглядаються на засіданнях педагогічних рад і виробничих нарадах.

4. Створення безпечних умов для перебування дітей в закладі дошкільної освіти:

Директор закладу дошкільної освіти спільно з відповідними службами здійснює систематичний контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм та правил протипожежної і особистої безпеки у всіх приміщеннях установи. З цією метою проводить планомірну перевірку стану засобів пожежогасіння, евакуаційних виходів, електроприладів, наявності інструкцій з охорони праці на робочих місцях та їх відповідності вимогам нормативних документів.

Вся документація, що регламентує діяльність учасників освітнього процесу закладу дошкільної освіти з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності, має підтримуватись у належному порядку відповідно

до вимог Примірної інструкції з діловодства у закладах дошкільної освіти (затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 01.10.2012 № 1059). Повний перелік таких вимог подано у *додатку О*.

Особливе місце в освітньому процесі закладу дошкільної освіти займає організація роботи з безпеки життєдіяльності дітей, яка включає:

- систематичну роботу з кадрами щодо підвищення рівня професійної майстерності у сфері безпеки життєдіяльності дітей;
- створення здоров'язбережувального безпечного розвивального середовища.

Кожний працівник закладу дошкільної освіти повинен володіти основними знаннями і вміннями з безпеки життєдіяльності:

- знати правила поведінки у небезпечних ситуаціях,
- вміти надавати першу медичну допомогу,
- визначати фактори можливого ризику в довіллі.

З метою підвищення рівня професійної майстерності педагогів та працівників інших категорій із зазначеного питання в закладі дошкільної освіти має передбачатися систематична робота. Форми, терміни її проведення фіксуються у річному плані, а при потребі в індивідуальній документації працівників.

До ефективних форм організаційно-методичної роботи з кадрами належать: педагогічні ради, семінари, майстер-класи, консультації, інструктажі з охорони праці, практичні тренінги з евакуації, круглі столи, творчі лабораторії, інтерактивні ділові ігри, обмін досвідом, обговорення новинок педагогічної літератури та підготовка власних публікацій у фахових періодичних виданнях за визначеною проблематикою, розроблення методичних рекомендацій, оформлення тематичних стендів і санітарних бюлетенів, проведення конкурсів-оглядів, облаштування виставок, проведення спільних заходів з представниками служб порятунку, цивільної оборони та ін.

При створенні безпечного і комфортного розвивального середовища у закладі дошкільної освіти слід керуватися специфічними **принципами**:

- відповідності психологічним закономірностям розвитку дитини на певних вікових етапах;
- дитячої активності та самостійності;
- універсальності та динамічності;
- раціональної організації, комплектування та гнучкого поділу на осередки;
- позитивного емоційного навантаження.

Здоров'язбережувальне безпечне розвивальне середовище потребує догляду та відповідного насичення. Зокрема, необхідно постійно здійснювати технічний контроль за станом території та приміщенням дошкільного закладу (стіни, стелі, вікон, дверей, меблів,

електромережі, водогону, газопроводу, каналізації, системи опалення, фізкультурного обладнання, оснащення ігрових і спортивних майданчиків, тінювих навісів тощо).

При облаштуванні території закладу дошкільної освіти варто уникати усіх можливих факторів ризику (наявність отруйних рослин на ділянці, вільний доступ тварин, можливість проникнення небезпечних відвідувачів, розміщення поруч будівельного майданчику).

При облаштуванні приміщень закладу дошкільної освіти особливу увагу слід приділяти якості матеріалів, з яких виготовлене різноманітне обладнання та правилам добору іграшок, їх відповідності санітарно-гігієнічним нормам. При цьому потрібно керуватися методичними рекомендаціями "Підбір і використання іграшок для дітей раннього віку у дошкільних навчальних закладах" (лист Міністерства освіти і науки України від 17.03.2006 № 1/9-153) та "Підбір і використання іграшок для дітей дошкільного віку в дошкільних навчальних закладах" (лист Міністерства освіти і науки України від 18.07.2008 № 1/9-470).

Результатом впровадження комплексного підходу до організації роботи з охорони праці, безпеки життєдіяльності у закладі дошкільної освіти стане забезпечення комфортних умов праці усім співробітникам та формування всебічно розвиненої активної особистості кожної дитини.

Умови забезпечення здоров'язберезувального безпечного розвивального середовища:

1. Проектування навчального процесу таким чином, щоб прерогативними завданнями були оздоровчі завдання (запровадження у навчально-виховний процес особистісно орієнтованого підходу, суб'єкт-суб'єктних взаємин, забезпечення оптимальної реалізації особистісного потенціалу дитини), а здоров'я становило якісну передумову життєдіяльності дошкільників.

2. Готовність колективу ЗДО працювати по-новому: особистісна налаштованість працівників ЗДО на збереження здоров'я дітей як основного елемента загальнолюдської культури; повага до дитини і віра в її досягнення; позитивно-доброзичливі стосунки; врахування базових можливостей дитини і динаміки її власних здобутків; поєднання любові з боку дорослих з об'єктивною вимогливістю; власне відчуття щастя і надання дитині можливості відчувати себе щасливою. Педагог має не лише орієнтуватися у сучасних досягненнях дошкільної освіти, впроваджувати провідні ідеї та освітні технології у практику роботи, а й займатися інноваційною діяльністю у сфері формування здоров'я дітей.

3. Тісна взаємодія закладу дошкільної освіти та сім'ї. Лише спільні зусилля щодо збереження, формування та зміцнення здоров'я дітей здатні забезпечити ефективний результат.

5. Розслідування нещасних випадків у закладі дошкільної освіти

Нещасні випадки, що сталися з працівниками, які працюють на умовах трудового договору (контракту) або фактично допущені до роботи у навчальних закладах, підлягають розслідуванню і обліку відповідно до Порядку проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 року № 1232 (далі – Порядок розслідування нещасних випадків на виробництві).

Нещасний випадок – обмежена в часі подія, раптовий вплив небезпечного фактора чи середовища, що сталися під час освітнього процесу, внаслідок яких заподіяно шкоду здоров'ю або настала смерть учасника освітнього процесу;

Розслідуванню підлягають нещасні випадки, що трапилися з учасниками освітнього процесу під час даного процесу і призвели до тимчасового (більш як на один робочий (навчальний) день залежно від типу та організації роботи навчального закладу) або стійкого погіршення стану здоров'я чи їх смерті, а саме: травми через нанесення тілесних ушкоджень різного походження, у тому числі нанесених іншою особою, предметами, отруєння, теплові удари, опіки, обмороження, утоплення, ураження електричним струмом, блискавкою та інші ушкодження, отримані внаслідок аварій, пожеж, стихійного лиха (землетруси, зсуви, повені, урагани, інші надзвичайні події), контакту з представниками тваринного та рослинного світу.

Погіршення стану здоров'я або втрату працездатності внаслідок нещасного випадку встановлює та засвідчує *лікувально-профілактичний заклад*.

Лікувально-профілактичний заклад, куди доставлено потерпілого внаслідок нещасного випадку, що стався під час освітнього процесу, на письмовий запит директора закладу надає медичний висновок про стан потерпілого та характер ушкоджень.

Контроль за правильним і своєчасним розслідуванням і обліком нещасних випадків, що сталися під час освітнього процесу, а також виконанням заходів щодо усунення причин, що викликали нещасний випадок, здійснює відповідний орган управління освітою, засновник (власник), якому підпорядкований навчальний заклад. Громадський контроль здійснюють професійні спілки через своїх представників у освітньому закладі, а також уповноважені трудового колективу навчального закладу з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності.

Про кожний нещасний випадок, що трапився під час освітнього процесу, потерпілий або свідок нещасного випадку повинен повідомити безпосереднього директора (вихователя, методиста, іншу особу, яка

була присутня під час проведення заходів навчально-виховного процесу в освітньому закладі чи за його межами), який зобов'язаний:

- терміново організувати надання першої медичної допомоги потерпілому, у разі необхідності - його доставку до лікувально-профілактичного закладу;

- зберегти обстановку на місці в тому стані, в якому вона була на момент події (якщо це не загрожує життю і здоров'ю тих, хто там перебуває, і не призведе до більш тяжких наслідків);

- повідомити про те, що сталося, директора закладу та особу, на яку покладено відповідальність за охорону праці, безпеку життєдіяльності в закладі дошкільної освіти.

Якщо нещасний випадок трапився під час походів, екскурсій або інших заходів поза територією району (міста), де розташовано освітній заклад, особа, відповідальна за проведення заходу, негайно повідомляє також орган управління освітою за місцем події.

Директор закладу дошкільної освіти, одержавши повідомлення про нещасний випадок, зобов'язаний негайно:

- ужити заходів щодо усунення причин, що викликали нещасний випадок;

- повідомити батьків потерпілого (особу, яка представляє його інтереси);

- направити письмовий запит до лікувально-профілактичного закладу для отримання медичного висновку про характер і тяжкість ушкодження потерпілого;

- протягом доби утворити наказом комісію з розслідування нещасного випадку у складі не менше ніж три особи та організувати розслідування нещасного випадку.

Про нещасний випадок, що стався з учасником освітнього процесу через нанесення тілесних ушкоджень внаслідок бійок, скоєння правопорушень під час освітнього процесу, директор навчального закладу також інформує правоохоронні органи.

До складу комісії з розслідування нещасних випадків включаються:

- заступник директора закладу, на якого покладено відповідальність за охорону праці, безпеку життєдіяльності освітнього закладу;

- керівник служби охорони праці освітнього закладу або особа, на яку наказом директора покладено ці обов'язки;

- член комітету профспівкової організації або уповноважений трудового колективу освітнього закладу з питань охорони праці, безпеки життєдіяльності.

Якщо чисельність працівників освітнього закладу менша ніж 20 осіб (заклад дошкільної освіти, позашкільний навчальний заклад тощо),

комісію з розслідування нещасного випадку утворює орган управління освітою, засновник (власник), якому підпорядкований освітній заклад.

До складу комісії не включається працівник освітнього закладу, який безпосередньо відповідає за стан охорони праці, безпеки життєдіяльності у структурному підрозділі навчального закладу (лабораторія, кабінет, майстерня тощо), де стався нещасний випадок.

Потерпілий, його батьки, особи, які представляють інтереси потерпілого, мають право брати участь у роботі комісії, надавати свої пояснення та пропозиції, додавати до матеріалів розслідування документи, що пояснюють причини та обставини нещасного випадку, викладати в письмовій чи усній формі свою особисту думку щодо нещасного випадку та отримувати від комісії інформацію про хід проведення розслідування.

Потерпілий, його батьки або особи, які представляють інтереси потерпілого, можуть звернутися до керівника освітнього закладу з письмовою заявою про нерозголошення інформації про наслідки нещасного випадку, якщо така інформація може завдати моральної шкоди потерпілому.

Комісія з розслідування нещасного випадку зобов'язана протягом трьох робочих днів з дати її утворення провести розслідування нещасного випадку. У разі необхідності проведення експертиз, лабораторних досліджень, випробувань, надання інших документів для встановлення обставин та причин нещасного випадку, строк розслідування може бути продовжено за погодженням з органом управління освітою вищого рівня, але не більше ніж на місяць. Рішення про таке продовження приймає комісія з розслідування нещасного випадку, наказ про продовження строку розслідування видає керівник навчального закладу, який затвердив склад комісії.

Під час проведення розслідування нещасного випадку комісія повинна:

- з'ясувати обставини і причини нещасного випадку;
- отримати пояснення у потерпілого;
- виявити і опитати свідків та осіб, які допустили порушення нормативно-правових актів з охорони праці та безпеки життєдіяльності;
- розробити заходи щодо усунення причин нещасного випадку, визначити відповідальних за це осіб;
- скласти акт про нещасний випадок за формою Н-Н (далі – акт Н-Н) згідно з додатком 1 до цього Положення у п'яти примірниках, який затверджується директором освітнього закладу.

До акта Н-Н додаються пояснення свідків, потерпілого та інші документи щодо обставин нещасного випадку, наявності шкідливих і небезпечних факторів та медичний висновок про стан здоров'я потерпілого в результаті нещасного випадку.

Акт Н-Н підписують голова та всі члени комісії з розслідування нещасного випадку. У разі незгоди зі змістом зазначеного акта член комісії письмово викладає свою думку, яка додається до акта і є його невід'ємною частиною, про що робиться запис в акті Н-Н.

Тема 6. Управління педагогічною взаємодією закладу дошкільної освіти і батьків

План

1. Права та обов'язки батьків або осіб, які їх замінюють.
2. Завдання та принципи організації взаємодії закладу дошкільної освіти та сім'ї.
3. Планування роботи закладу дошкільної освіти з батьками.
4. Участь батьків в управлінні закладом дошкільної освіти.
5. Робота з проблемними сім'ями. Соціально-педагогічний патронаж.
6. Робота керівника з батьками дітей, що не відвідують заклад дошкільної освіти.

Література

1. Доленко В. І., Проценко Н. К. Батькам про дошкільну освіту (правовий poradnik). Кременчук, 2010. 36 с.
2. Семенова Н., Сільчук А. Взаємодія сім'ї та дошкільного навчального закладу: теоретичний аспект. *Молодь і ринок*. 2015. № 11 (130). С. 102–106.
3. Машовець М. А. Сучасні підходи до організації педагогічної взаємодії дошкільного навчального закладу та батьків вихованців. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти*: зб. наук. праць. Наукові записки РДГУ. 2011. Вип. 2 (45). С. 18–24.
4. Форми взаємодії дошкільного закладу з сім'єю. URL: <http://dnz38.edu.vn.ua/news/18.html>.
5. Валентьєва Т. І. Сутність, мета, принципи і форми співробітництва дошкільного навчального закладу з батьками старших дошкільників. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2013. Вип. 17(1). С. 121–128.
6. Лист Міністерства освіти і науки України "Про надання інформації "Про систему роботи з дітьми, які не відвідують дошкільні навчальні заклади" від 04.10.2007 № 1/9-583.

1. Права та обов'язки батьків або осіб, які їх замінюють

У Законі України "Про дошкільну освіту" (*стаття 36*) визначені права та обов'язки батьків або осіб, які їх замінюють.

1. Батьки або особи, які їх замінюють, мають право:

- вибирати заклад дошкільної освіти та форму здобуття дитиною дошкільної освіти;
- обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування закладу дошкільної освіти;
- звертатися до відповідних органів управління освітою з питань розвитку, виховання і навчання своїх дітей;
- захищати законні інтереси своїх дітей у відповідних державних органах і суді;
- бути на громадських засадах асистентом дитини з особливими освітніми потребами або визначити особу, яка виконуватиме обов'язки асистента дитини;
- подавати заяву керівництву закладу дошкільної освіти або його засновнику про випадки булінгу (цькування) стосовно дитини або будь-якого іншого учасника освітнього процесу;
- вимагати повного та неупередженого розслідування випадків булінгу (цькування) стосовно дитини або будь-якого іншого учасника освітнього процесу.

2. Батьки або особи, які їх замінюють, зобов'язані:

- виховувати у дітей любов до України, повагу до національних, історичних, культурних цінностей українського народу, дбайливе ставлення до довкілля;
- забезпечувати умови для здобуття дітьми старшого дошкільного віку дошкільної освіти за будь-якою формою;
- постійно дбати про фізичне здоров'я, психічний стан дітей, створювати належні умови для розвитку їх природних задатків, нахилів та здібностей;
- поважати гідність дитини;
- виховувати у дитини працелюбність, шанобливе ставлення до старших за віком, державної мови, регіональних мов або мов меншин і рідної мови, до народних традицій і звичаїв;
- сприяти керівництву закладу дошкільної освіти у проведенні розслідування щодо виявлених фактів булінгу (цькування);
- виконувати рішення та рекомендації комісії з розгляду випадків булінгу (цькування) в закладі дошкільної освіти.

3. Інші права та обов'язки батьків і осіб, які їх замінюють, визначаються Законом України "Про освіту".

У Законі України "Про освіту" від 05.09.2017 р. зазначається, що держава надає батькам здобувачів освіти допомогу у виконанні ними

своїх обов'язків, захищає права сім'ї. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування мають поважати право батьків виховувати своїх дітей відповідно до власних релігійних і філософських переконань, а суб'єкти освітньої діяльності мають враховувати відповідні переконання під час організації та реалізації освітнього процесу, що не повинно порушувати права, свободи та законні інтереси інших учасників освітнього процесу (*стаття 55*).

Батьки та законні представники здобувачів освіти мають право бути залученими до розробки індивідуальної програми розвитку – документа, що забезпечує індивідуалізацію навчання особи з особливими освітніми потребами, закріплює перелік необхідних психолого-педагогічних, корекційних потреб/послуг для розвитку дитини з метою визначення конкретних навчальних стратегій і підходів до навчання (*стаття 1*).

Крім того батьки та законні представники здобувачів освіти мають право звертатися до закладів освіти з метою творення інклюзивних та/або спеціальних груп і класів для навчання осіб з особливими освітніми потребами. Додаткові освітні послуги, які не визначені Базовим компонентом дошкільної освіти, вводяться лише за згодою батьків дитини або осіб, які їх замінюють, за рахунок коштів батьків або осіб, які їх замінюють, фізичних та юридичних осіб на основі угоди між батьками або особами, які їх замінюють, та закладом дошкільної освіти у межах гранично допустимого навантаження дитини (*стаття 20*).

Батьки можуть створювати органи батьківського самоврядування у закладі освіти (*стаття 28*).

Сім'я зобов'язана сприяти здобуттю дитиною освіти у дошкільних та інших навчальних закладах або забезпечити дошкільну освіту в сім'ї відповідно до вимог Базового компонента дошкільної освіти.

Відвідування дитиною закладу дошкільної освіти не звільняє сім'ю від обов'язку виховувати, розвивати і навчати її в родинному колі.

Батьки або особи, які їх замінюють, несуть відповідальність перед суспільством і державою за розвиток, виховання і навчання дітей, а також збереження їх життя, здоров'я, людської гідності (*стаття 8, Закону України "Про дошкільну освіту"*).

2. Завдання та принципи організації взаємодії закладу дошкільної освіти та сім'ї

Завдяки загальним позитивним тенденціям суспільного розвитку сьогодні акцент робиться на інтеграцію родинного та суспільного виховання, активне залучення родин до освітнього процесу.

На погляд М. Машовець, педагогічне співробітництво із сім'єю полегшує досягнення цілей, що висувуються перед закладом

дошкільної освіти, робить важливий внесок в єдиний процес виховання дитини в сімейному та освітньому середовищі; участь батьків є також певною формою демократизації та культурної взаємодії, що особливо важливо в умовах полікультурного простору [55].

В основу взаємодії сучасного закладу дошкільної освіти і сім'ї покладається співробітництво. Ініціаторами його встановлення має виступати заклад дошкільної освіти, оскільки педагоги професійно підготовлені до освітньої роботи. Педагог усвідомлює, що співробітництво потрібне в інтересах дитини. В цьому необхідно переконати і батьків.

Основна *мета* цього співробітництва полягає в створенні єдиного середовища "сім'я - дитячий садок", в якому всі учасники педагогічного процесу (діти, батьки, вихователі) почувуються комфортно, виявляють інтерес один до одного й орієнтовані до досягнення взаємоважливих і взаємонеобхідних цілей.

Взаємодія являє собою спосіб організації спільної діяльності з родинами, яка здійснюється на основі соціальної перцепції за допомогою спілкування.

До основних **завдань взаємодії** із сім'єю вихованців, які реалізуються на сучасному етапі розвитку дошкільної освіти, належать:

- обґрунтування першочергової ролі батьків у вихованні дітей;
- розкриття ролі закладів дошкільної освіти;
- допомога в усвідомленні особливостей дошкільного дитинства;
- залучення батьків до посильної участі у створенні умов для різноманітної діяльності дітей;
- ознайомлення родини зі специфікою розвитку, виховання та навчання дітей раннього та дошкільного віку.

Важливими завданнями взаємодії є наступні:

- забезпечення дитині в сім'ї та закладі дошкільної освіти оптимальних умов для повноцінного фізичного та психічного розвитку, сприяння задоволення її потреби в емоційно-особистісному спілкуванні;
- розвиток її творчих інтересів та здібностей, підвищення рівня сформованості педагогічної культури вихователів та батьків.
- формування у батьків знань і вмінь, необхідних для виховання дітей (про вікові анатомо-фізіологічні та психічні особливості дітей раннього та дошкільного віку, про зміст, методи і умови правильного виховання в сім'ї);
- допомога у визначенні та подоланні труднощів сімейного виховання;
- встановлення єдності педагогічних впливів на дитину і контролю за правильним вихованням дитини;
- вивчення, узагальнення і пропаганда перспективного досвіду сімейного виховання з метою попередження та уникнення можливих помилок.

Взаємодія закладу дошкільної освіти та сім'ї вибудовується на основі таких **принципів**:

- **принцип узгодження дій** – узгодження виховних цілей і завдань, позицій обох сторін, доцільний розподіл обов'язків і відповідальності; усвідомлення кожним суб'єктом співробітництва функцій інших суб'єктів цього процесу, змісту їхньої діяльності, чітке уявлення кожним учасником своєї ролі і свого внеску у загальну справу;

- **принцип гуманізму** – визнання гідності іншого, толерантність до думки іншого, уважне ставлення учасників співробітництва один до одного; уміння педагога не лише навчати батьків, а й самому вчитися у них;

- **принцип відкритості** – відкритість вихователя стосовно сім'ї, перетворення задекларованих цінностей на цінності, що об'єднують досвід усіх дорослих, котрі входять до єдиного педагогічного середовища; готовність педагога не лише позитивно сприймати батьківську ініціативу, а й заохочувати їх до прояву творчості;

- **принцип індивідуального підходу до кожної сім'ї** – урахування загальної і педагогічної культури батьків, сімейних традицій, складу сім'ї, особливостей батьківсько - дитячих взаємин тощо;

- **принцип доцільності форм і методів співробітництва сім'ї та ЗДО** – добір форм і методів, по-перше, з урахуванням культурних, соціально-економічних соціально-психологічних умов, ціннісних орієнтацій батьків, можливостей закладу дошкільної освіти, а по-друге, надання переваги тим із них, які ґрунтуються на діалоговому спілкуванні, передбачають міжособистісну взаємодію, сприяють досягненню взаєморозуміння, співпереживання;

- **принцип взаємопроникнення закладу дошкільної освіти і сім'ї** - забезпечує поєднання сімейного і суспільного виховання в одну суцільну ланку, спрямовану на реалізацію єдиної мети – всебічний, гармонійний розвиток особистості.

З метою реалізації завдань організації взаємодії закладу дошкільної освіти та сім'ї, директор повинен наголошувати на тому, що досягти мети у взаємодії з батьками педагог зможе за умови правильного налагодженого педагогічного спілкування з ними та дотримання певних правил. А саме:

- щире зацікавлення до батьків вихованців, особистісний підхід до проблем сімейного виховання у спілкуванні з ними;

- залучення батьків до аналізу (оцінювання) успіхів дитини, прогнозування перспектив її розвитку;

- заохочення батьків до участі в спільній роботі з дитиною і педагогом, колективом ЗДО;

- уміння вислуховувати батьків, прагнення зрозуміти їхні проблеми, допомогти прийняти найбільш оптимальне рішення;

- доброзичливість, оптимізм, привітність у стосунках з батьками.

Таким чином, збагачення духовності батьків, поширення серед них педагогічних знань – одне з важливих завдань повсякденної роботи директора закладу дошкільної освіти.

3. Планування роботи закладу дошкільної освіти з батьками

Організатором і координатором співробітництва з сім'єю є *керівник закладу дошкільної освіти*. Він сприяє становленню єдиної системи виховання дітей у сім'ї і дитячому садку. Головні завдання і приблизний зміст співпраці закладу дошкільної освіти з батьками відображається в *річному* й конкретизується в *календарному плані* керівника і методиста.

Позитивних результатів у вихованні дітей досягають за умови вмілого добору форм співробітництва, активного залучення до цієї роботи всіх членів колективу закладу дошкільної освіти і членів сімей вихованців.

Робота з батьками здійснюється відповідно до розділу річного плану ЗДО "Робота з батьками". В цьому розділі визначені форми та зміст роботи закладу з батьківською громадою. Взаємодія педагогів закладу дошкільної освіти з батьками дітей розпочинається з моменту першої зустрічі, у рамках педагогічного супроводу періоду адаптації дітей.

Сучасні реалії спонукають до пошуку шляхів урізноманітнення та оновлення форм співробітництва роботи закладу дошкільної освіти і сім'ї. На думку Ю. Тонкової та Н.Веретеннікової, плануючи ту чи іншу форму роботи з батьками, слід керуватися такими вимогами: *оригінальність, затребуваність, інтерактивність* [100].

Для успішного співробітництва педагогів із батьками використовуються різноманітні **форми взаємодії**: бесіди, батьківський клуб, консультації, вечори відпочинку, відвідування сім'ї дитини, родинні свята і розваги, день довіри, виставки, родинний міст, освітні проекти, семінари-практикуми, тренінги, скринька довіри, круглі столи, педагогічний порадишник для батьків, творчі майстерні, інформаційні стенди, батьківські збори, папки-пересувки, батьківські конференції, родинні газети, день відкритих дверей, мультимедійні презентації, день добрих справ.

Для обміну досвідом виховання, цікавими ідеями щодо розвитку дітей рекомендовано використовувати різні форми зустрічей із батьками: майстер-класи, тренінги, круглі столи, брифінги інтерактивні ділові ігри, творчі лабораторії, бесіди/диспути/обговорення семінари/практичні семінари тощо. Із просвітницькою метою варто проводити: батьківські збори, конференції, лекторії.

Загальні батьківські збори плануються у разі потреби *один-два рази на рік*. Дієвішою формою є групові збори, які проводяться *два-три рази на рік*.

Найпоширенішими засобами інформування батьків про життя закладу дошкільної освіти є: сайт закладу, інформаційні осередки: дошки оголошень, ширми, планшети, папки, інформаційні/тематичні стенди, тематичні/педагогічні виставки, стінгазети, колажі, бібліотеки педагогічної, психологічної, правової, медичної, дитячої літератури тощо.

Інформаційній відкритості закладу дошкільної освіти сприятимуть: залучення батьків до підготовки й проведення: родинних свят, розваг, дозвілля, конкурсів, виставок, ярмарків дослідницької діяльності дітей, проектів, екскурсій, туристичних походів, змагань, облаштування розвивального середовища, дні відкритих дверей тощо. Обов'язкова умова при цьому – добровільна участь у заходах усіх учасників освітнього процесу.

Завдяки тісному співробітництву закладу дошкільної освіти з батьками та іншими старшими членами родини, навколо дітей створюється атмосфера довіри, взаєморозуміння, підтримки, єдиних вимог. Це означає, що батьки та інші члени родини мають перестати бути пасивними, виступати в ролі експертів чи спостерігачів, і почати діяти з вихователями і дітьми на засадах партнерства з правом ініціативи, активної дії, самоконтролю. Вони рівноправні партнери і союзники. Ідеї батьків слід цінувати, до їх порад – прислухатися. Бажано разом з батьками обговорювати і розв'язувати глобальні проблеми та конкретні питання, приймати важливі рішення. Тільки завдяки високій культурі спілкування педагогів і батьків, доброзичливості, неупередженості у розв'язанні різних проблем можна досягти ефективної взаємодії закладу дошкільної освіти і сім'ї.

4. Участь батьків в управлінні закладом дошкільної освіти

До активних форм участі громадськості у вихованні дошкільнят належать *батьківські комітети* в дитячому садку, *освітні комісії*, *піклувальні ради* та *комітети виховання* дітей за місцем проживання.

Батьківський комітет є об'єднанням батьківської громади закладу дошкільної освіти. Його членів обирають на групових зборах батьків терміном на один рік. До нього входять представники від батьків дітей всіх вікових груп. Він діє відповідно до "Положення про дошкільний заклад", затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №305 від 12.03.2003. Робота планується на рік. Засідання протоколюються.

Батьківський комітет закладу дошкільної освіти працює спільно з Радою закладу дошкільної освіти, організовує педагогічну пропаганду та індивідуальну роботу з кожною сім'єю, допомагає розв'язувати

виховні й господарські питання, спостерігає за організацією харчування та проведення літньої оздоровчої кампанії. Діяльність ради регулюється Статутом закладу.

У кожній віковій групі є **батьківський актив**, який надає допомогу вихователям. Він бере участь у підготовці батьківських зборів, проведенні святкових заходів, залучає батьків до виконання доручень і завдань.

Велику допомогу сім'ї й дитячому садку надають **освітні комісії**, що створюються й функціонують при органах місцевої влади й державної адміністрації. До їх завдань належить сприяння вихователям і родині в забезпеченні повноцінного і всебічного розвитку дошкільників на основі національної культури і духовності з урахуванням національного складу та регіональних умов України. Освітні комісії разом із закладом дошкільної освіти покликані дбати про створення організаційно-методичної служби сім'ї, її психолого-педагогічне забезпечення з урахуванням необхідності відродження родинних традицій, сучасної культурно-побутової сфери.

Батьківські піклувальні ради беруть під опіку дітей із багатодітних та важких сімей. Значення рад полягає в контролі за виконанням батьками ухвал, вказівок і порад закладу дошкільної освіти. Ради проводять велику роботу із забезпечення зв'язку з громадськими організаціями й шефами для зміцнення навчально-матеріальної бази дитячої установи, посилення педагогічної пропаганди, виявлення передового досвіду родинного виховання, а також педагогічного впливу на батьків, які ухиляються від виховання своїх дітей.

Комітети виховання дітей за місцем проживання проводять роботу у своєму мікрорайоні. Вони організовують виховну діяльність, допомагають у навчанні та вихованні дошкільників, здійснюють педагогічну пропаганду серед батьків. Важливий напрям їх діяльності - спостереження за поведінкою дошкільників позазакладом дошкільної освіти, залучення їх до раціонального дозвілля, допомога у виконанні індивідуальних доручень, допомога родині в усуненні причин, що породжують педагогічну занедбаність дітей, виправлення хибної поведінки, здійснення оздоровчої та культурно-масової роботи в мікрорайоні закладу дошкільної освіти.

Одними з пріоритетних напрямів у розвитку дошкільної освіти є введення в систему дошкільної освіти **соціально-педагогічного патронату**, що дає змогу охопити дошкільним вихованням дітей, які за станом здоров'я не можуть відвідувати заклад дошкільної освіти.

Основними завданнями соціально-педагогічного патронату є:

- надання методичної і консультативної допомоги сім'ї, включення батьків у процес виховання, навчання та реабілітації дитини;

- забезпеченість на рівні держави кожній дитині права на доступність і безоплатність дошкільної освіти, залучення до дошкільної освіти більшої кількості дітей;

- надання ранньої допомоги дітям, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку, поступова повна або часткова інтеграція їх у суспільство.

- організація цілеспрямованої фахової допомоги сім'ї у вирішенні її психолого-педагогічних та соціальних проблем;

- формування соціально-педагогічної компетенції сім'ї.

Основними функціями соціально-педагогічного патронату є розвивальна, організаторська, виховна, консультативна, прогностична, діагностична, запобіжно-профілактична, корекційно - реабілітаційна.

Розвивальна передбачає розвиток дитини дошкільного віку відповідно до її задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних, психічних та фізичних особливостей.

Організаторська - надання допомоги сім'ї у створенні умов для забезпечення різнобічного розвитку дитини, забезпечення змістовного дозвілля дітей у соціальному середовищі. Ця функція також спрямована на створення колективу, відносин особистості в колективі, психолого-педагогічної допомоги батькам, залучення сім'ї та громадськості до освітнього процесу, організацію консультативних пунктів тощо.

Виховна – включення батьків і дітей у процес соціалізації, спрямований на досягнення успіхів у конкретних життєвих ситуаціях, вміння орієнтуватися у суспільних відносинах, здатність приймати, розуміти і поважати інших; формування психолого-педагогічної компетентності сім'ї.

Консультативна – надання порад, рекомендацій батькам та іншим особам, які займаються вихованням дітей.

Запобіжно-профілактична – запобігання й подолання негативних впливів у соціально-правовому, юридичному та психологічному плані.

Прогностична – розробка індивідуальних розвивальних програм, прогнозування вибору методів, прийомів та методик, що можуть максимально забезпечити результативність реалізації навчально-виховних завдань для розвитку особистості, передбачення результатів, профілактика різного роду негативних явищ (фізичного чи соціального плану).

Діагностична – вивчення та оцінювання особливостей діяльності особистості, враховуючи вплив мікроколективу, оточення в цілому. Ця функція також полягає у виявленні індивідуальних та специфічних особливостей дитини.

Корекційно-реабілітаційна – організація комплексу заходів, спрямованих на компенсацію втрачених функцій, формування психологічних новоутворень у дитини, яка потребує корекції фізичного та (або) розумового розвитку, організація роботи з удосконалення особистісних

якостей дитини, розвитку умінь проявляти свої емоції, контролювати почуття.

Соціально-педагогічним патронатом охоплюються сім'ї з дітьми, які потребують корекції фізичного та (або) розумового розвитку, або не відвідують заклади дошкільної освіти з інших причин (відсутність чи віддаленість дошкільних закладів, фізична неспроможність батьків водити дитину до закладу тощо). З метою виявлення таких дітей необхідно проводити їх облік (лист Міністерства освіти і науки України від 07.05.2007 №1/9-263 "Про організацію обліку дітей дошкільного віку").

Здійснення соціально-педагогічного патронату допоможе також уникнути численних проблем, що призводять до напруження і загострення міжособистісних стосунків, порушення родинних зв'язків, послаблення інституту сім'ї в цілому.

Відповідно до статті 30 Закону України "Про дошкільну освіту", педагогічний працівник, який здійснює педагогічний патронат, - це особа з високими моральними якостями, яка має вищу педагогічну освіту, забезпечує результативність та якість роботи, а також фізичний та психічний стан якої дозволяє виконувати професійні обов'язки.

Соціальний педагог у закладі дошкільної освіти – новий тип педагога. Він допомагає вихованцю зрозуміти навколишній світ, піклується про формування моральних, загальнолюдських цінностей, аналізує процес формування особистості, як соціальний процес, процес розвитку її нахилів та здібностей.

Соціальний педагог може створювати сприятливе розвивальне навчально-ігрове середовище для дітей з особливими потребами, забезпечувати умови для проведення спільних занять із здоровими дітьми в ЗДО, задовольняючи освітні потреби всіх дошкільників, сприяти ефективному співробітництву педагогів, батьків та фахівців різного профілю.

Напрями діяльності соціального педагога в ЗДО (або педагога на якого покладена ця функція):

- педагогізація соціально-культурного середовища мікрорайону;
- здійснення соціально-педагогічного патронату дітей мікрорайону, які не відвідують заклад дошкільної освіти;
- забезпечення педагогічного всеобучу батьків та інших членів родини (дідусів та бабусь), опікунів, прийомних батьків, усіх, хто причетний до виховання дітей;
- допомога родині у вихованні дітей відповідно до запитів батьків та особливостей виховання в конкретній родині;
- організація змістовного дозвілля дошкільнят в ЗДО та мікрорайоні;
- робота з попередження насильства в сім'ї над дітьми та робота з дітьми, які зазнали насильства;

- робота з дітьми з особливими потребами та їхніми батьками, створення сприятливого навчально-розвивального інклюзивного середовища;
- супровід процесу адаптації дитини та батьків до закладу дошкільної освіти;
- визначення психологічної готовності дітей до навчання в школі;
- посередницька роль у взаєминах дитини, родини з освітніми, соціокультурними закладами мікрорайону.

Успішне розв'язання завдань роботи соціального педагога із дисфункційними сім'ями великою мірою залежить від його особистості, професійної підготовленості та діяльності.

5. Робота керівника з батьками дітей, що не відвідують заклад дошкільної освіти

Відповідно до Закону України "Про дошкільну освіту" держава забезпечує право дитини на доступність і безоплатність здобуття дошкільної освіти. Але є батьки, які виховують дітей удома і самостійно намагаються знайти найоптимальніші методи їх навчання і виховання, зокрема й підготувати дітей до шкільного навчання. Вони отримують інформацію з різних джерел, найпопулярнішими з яких є інтернет, періодичні видання, теле- і радіопередачі, науково-популярна література. Віднайти в потоці інформації правильну відповідь на конкретне запитання непросто. І хоча домашні умови є психологічно найсприятливішими для дітей, вони не отримують тих переваг, які мають їхні однолітки, відвідуючи заклад дошкільної освіти.

Тому важливими завданнями дошкільної освіти сьогодні є:

- охоплення дошкільною освітою дітей, які не відвідують заклади дошкільної освіти;
- сприяння особистісному зростанню кожної дитини, розвитку її компетентності;
- залучення до активної співпраці у вихованні та навчанні дітей практично всіх сімей на різних етапах їхнього становлення, розвитку та функціонування, з різними типами родинного середовища, різними виховними можливостями;
- сприяння духовному зростанню батьків, формуванню в них позитивного ставлення до себе та інших, накопиченню досвіду гуманних взаємин.

Для виконання цих завдань органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні:

- проводити облік дітей дошкільного віку та створювати банки даних із зазначенням місця здобуття ними дошкільної освіти (лист

Міністерства освіти і науки України від 07.05.2007 р. N 1/9-263 "Про організацію обліку дітей дошкільного віку");

- розробити заходи (робочі плани) щодо охоплення дітей дошкільною освітою відповідно до соціально-педагогічних потреб сімей та заходи, які передбачають активне залучення сімей до освітнього процесу, проведення з ними просвітницької роботи;

- визначити конкретних виконавців заходів, узгодити їхні дії та терміни виконання;

- забезпечити постійний контроль за виконанням завдань.

З огляду на це, є потреба у *взаємодії закладів дошкільної освіти з батьками*, діти яких із різних причин не відвідують заклад дошкільної освіти.

Мета взаємодії – надання безкоштовної психолого-педагогічної допомоги батькам у розвитку, вихованні та навчанні дітей, яких виховують в умовах сім'ї, відповідно до їхніх задатків, нахилів, здібностей, індивідуальних психічних та фізичних особливостей, культурних потреб.

Завдання взаємодії з батьками:

- надати рівні стартові можливості у підготовці до шкільного навчання дітям, які відвідують і які не відвідують дошкільні заклади;

- сформувати в батьків основні психолого-педагогічні знання та практичні навички щодо підготовки дітей до входження в соціум;

- сприяти соціалізації дітей дошкільного віку, яких виховують в умовах сім'ї;

- забезпечити взаємодію між закладом дошкільної освіти і школою щодо підтримки дітей, які готуються до навчання у школі в умовах сім'ї.

На першому етапі роботи необхідно познайомитися з сім'ями дітей, які не відвідують заклади дошкільної освіти; з'ясувати, чому діти виховуються вдома; поінформувати батьків про можливі форми здобуття їхніми дітьми дошкільної освіти; організувати зустрічі батьків з фахівцями (лікарем, практичним психологом, вихователями дитячих садків, учителями шкіл, дільничним міліціонером, пожежником та ін.), які мають переконати батьків у важливості здобуття дитиною дошкільної освіти.

Форми залучення дітей, які не відвідують заклади дошкільної освіти, до дошкільної освіти можуть бути різними: (організація короткотривалих, прогулянкових, консультативних груп, груп вихідного дня, груп з підготовки дітей до навчання у школі, гуртків, центрів, тощо), які розміщуються на базі приміщень загальноосвітніх навчальних, позашкільних закладів, клубів, сільських рад тощо, які відповідають санітарно-гігієнічним вимогам.

Групи комплектуються за одновіковим чи різновіковим принципом. Комплектують групи керівники закладів, на базі яких працюватимуть ці осередки, або органи управління освітою.

Кількість дітей у групах визначає засновник (власник) залежно від демографічної ситуації. До проведення освітнього процесу з дітьми залучаються педагоги, які працюють у навчальних закладах. Бажано, щоб вони мали відповідну фахову освіту або пройшли курси підвищення кваліфікації з дошкільної освіти.

Якщо такі групи організуються на базі загальноосвітніх навчальних закладів, з метою підготовки дітей до школи, доцільно забезпечити подальшу роботу з дітьми в початкових класах того педагога, який працював з ними упродовж підготовчого періоду.

Штатні розписи закладів, які мають такі групи, встановлюються і затверджуються місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Для батьків, які вирішили виховувати дитину самостійно, бажано організувати **консультпункти**, центри роботи з батьками, де б вони могли отримати кваліфіковану консультацію педагогів та інших спеціалістів з питань виховання та навчання дітей удома тощо.

6. Завдання консультаційного центру:

- надання консультативної допомоги батькам (законним представникам) дитини з різних питань виховання, навчання, розвитку та оздоровлення дитини дошкільного віку;

- сприяття соціалізації, комунікації дітей дошкільного віку, що не відвідують дошкільні освітні заклади;

- проведення комплексної профілактики відхилень у фізичному, психічному і соціальному розвитку дітей дошкільного віку, що не відвідують дошкільні заклади ;

- інформування батьків або осіб, що їх замінюють, про заклади управління освіти, спроможні надати кваліфіковану допомогу дитині згідно індивідуальних особливостей її розвитку;

- навчання батьків практичних навичок та забезпечення їх необхідними методичними матеріалами для здійснення освітнього процесу в умовах сім'ї;

Безпосереднє керівництво даною роботою здійснює **директор закладу дошкільної освіти**.

Робота консультаційного пункту розпочинається 1 вересня, однак активізується в лютому–березні, адже саме в цей час батьки починають обирати школу і цікавляться підготовкою дітей до навчання. Консультаційний пункт працює в ранкові та вечірні години двічі на тиждень, щоб батьки могли вибрати найзручніший для них час. Роботу

консультаційного пункту організовано за такими напрямками: психологічний, методичний, адаптаційний тощо. Це передбачає тісну взаємодію різних фахівців: вихователів, практичного психолога, вихователя-методиста, вчителя-логопеда, медичного працівника тощо. Консультувати батьків вони можуть як окремо, так і разом залежно від запитів, складності проблеми, з якою батьки звернулися, а також особливостей розвитку дитини. До проведення консультацій залучають не лише працівників закладу дошкільної освіти, а й працівників інших установ, наприклад, лікарів дитячої поліклініки, вчителів загальноосвітніх навчальних закладів, спеціалістів міської психолого-медико-педагогічної консультації.

Джерелами інформування батьків про діяльність консультаційного центру є такі: сайт навчального закладу, електронна пошта, інформаційні бюлетені.

Для ефективного функціонування консультаційного пункту важливо володіти об'єктивною інформацією про батьків, їхніх дітей. Оперативно отримати таку інформацію можна за допомогою анкетування, яке дає змогу виявити: певні особистісні якості батьків, їхніх дітей рівень знань батьків з певного питання умови життя сімей особливості виховання дітей у сім'ях тощо.

Форми роботи з батьками в консультаційному пункті можуть бути різними: консультація, лекція-бесіда, семінар-практикум, виставка,

Питання для самоперевірки

1. Сутнісність та зміст поняття "освітній простір".
2. Освітнє середовище як складова освітнього простору дошкільної установи.
3. Планування освітнього процесу у ЗДО.
4. Проектувальна діяльність у ЗДО як основа управління розвитком дошкільної освіти.
5. Контрольно-аналітична діяльність керівника закладу дошкільної освіти.
6. Компоненти освітнього простору ЗДО.
7. Сутність поняття "освітнє середовище". Його структурні компоненти.
8. Етапи педагогічного проектування в закладах дошкільної освіти.
9. Моделювання як інструмент педагогічного проектування.
10. Управлінський контроль. Його завдання та етапи здійснення.
11. Види контролю у закладі дошкільної освіти.
12. Форми контролю у закладі дошкільної освіти.

13. Поняття про типові штатні нормативи закладів дошкільної освіти.
14. Штатний розпис закладу дошкільної освіти.
15. Планування та проведення адміністративних нарад.
16. Виробничі наради. Їх проведення.
17. Робота з молодими спеціалістами.
18. Атестація педагогічних працівників. План проведення атестації педагогічних працівників
19. Кваліфікаційні категорії та педагогічні звання.
20. Методичний кабінет закладу дошкільної освіти. Його функції.
21. Посадові обов'язки методиста. Документація вихователя-методиста.
22. Планування методичної роботи в закладі дошкільної освіти.
23. Форми роботи з педагогічними кадрами.
24. Інтерактивне навчання. Методи та прийоми інтерактивного навчання.
25. Вимоги до організації харчування дітей у ЗДО.
26. Контроль директора ЗДО за організацією харчування.
27. Організація медичного обслуговування дітей.
28. Положення про медичний кабінет закладу дошкільної освіти
29. Нормативно-правові документи щодо організації роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності у закладах дошкільної освіти.
30. Порядок проведення інструктажів з охорони праці з працівниками закладу дошкільної освіти.
31. Створення безпечних умов для перебування дітей в закладі дошкільної освіти.
32. Участь батьків в управлінні закладом дошкільної освіти.
33. Робота з проблемними сім'ями. Соціально-педагогічний патронаж.

РОЗДІЛ IV

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В МІСТІ (РАЙОНІ, ОБЛАСТІ)

***Тема 1. Діяльність спеціаліста з питань дошкільної освіти
міського (районного) управління освіти***

План

1. Загальна характеристика основних напрямів діяльності спеціаліста з питань дошкільної освіти.
2. Робота управління освіти щодо оптимізації фінансово-господарської діяльності закладів дошкільної освіти району (міста).
3. Організація роботи з підвищення кваліфікації працівників закладів дошкільної освіти.

Література

1. Посадова інструкція головного спеціаліста управління освіти міської ради з питань дошкільного виховання (наказом управління освіти від 01.09. 2006 р. №188/1). URL: https://www.google.com.ua/search?ei=E_57XLO-Fsnz6QTE-7WwDg&q
2. Колос К. Р., Лупаренко Л. А. Зміст і особливості організації підвищення кваліфікації педагогічних працівників у комп'ютерно-орієнтованому навчальному середовищі закладу післядипломної педагогічної освіти. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/77241082.pdf>
3. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників на базі науково-методичного центру міста: рекомендації з організації роботи / упоряд.: Л. Мозгова, О. Похияк, Г. Литвинюк, Г. Свінних. Київ: Асоціація міст України. 36 с.

1. Загальна характеристика основних напрямів діяльності спеціаліста з питань дошкільної освіти

Згідно посадової інструкції головного спеціаліста управління освіти міської ради з питань дошкільного виховання, затвердженої наказом управління освіти від 01.09. 2006 р. №188/1 визначено основні напрями діяльності, права та обов'язки спеціаліста з питань дошкільної освіти.

1. Загальні положення.

1.1. Головний спеціаліст управління освіти в своїй роботі керується Конституцією України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, органів законодавчої та виконавчої влади, розпорядженнями

голови обласної адміністрації, міського голови, іншими нормативними документами, включаючи дану інструкцію.

1.2. Головний спеціаліст управління освіти міської ради призначається на посаду на конкурсній основі і звільняється з посади начальником управління освіти, відповідно до діючого законодавства.

1.3. Головний спеціаліст координує, вивчає та узагальнює інформацію про роботу управління освіти, надає необхідну допомогу з питань, що належать до його компетенції.

1.4. Головний спеціаліст управління освіти підпорядковується безпосередньо заступнику начальника та начальнику управління освіти.

1.5. Головний спеціаліст управління освіти повинен мати вищу освіту, стаж роботи за фахом не менше п'яти років.

1.6. Головний спеціаліст управління освіти повинен знати:

- рішення, постанови та інші нормативні документи про освіту, основи трудового законодавства;

- основи педагогіки, психології, дошкільної економіки, сучасних досягнень цих наук і передового досвіду;

- зміст і методика освітнього процесу, навчальних планів і програм, закладених у них ідей, бездоганно володіти фаховими знаннями та методикою проведення занять, розваг;

- технологію інспектування: вміти аналізувати заняття та роботу поза заняттями, вникати в деталі освітнього процесу, творчу лабораторію вихователя, керівника ЗДО, об'єктивно оцінювати їхню діяльність, кваліфіковано аналізувати рівень знань, умінь та навичок дітей, їх трудової підготовки та вихованості.

1.7. На час відсутності начальника управління освіти та його заступника може виконувати обов'язки начальника управління освіти.

2. Завдання та обов'язки.

Головний спеціаліст управління освіти з питань дошкільного виховання:

2.1. Здійснює, згідно Положення про управління освіти міської ради, державний контроль за виконанням дошкільними закладами Законів України "Про мови", "Про освіту", "Про дошкільну освіту", Державної програми "Діти України", виконання програми навчання та закладі дошкільної освіти, наказів, інструкцій по дошкільному вихованню та інших директивних документів, що визначають організацію та зміст роботи з дітьми.

2.2. Здійснює заходи щодо покращення виховання та організації життя в дошкільних закладах. Вивчає та впроваджує в практику роботи дошкільних закладів досягнення педагогічної науки. Вносить пропозиції щодо покращення роботи дошкільних закладів в місцеві органи влади.

2.3. Відповідає за забезпечення дошкільних закладів усіх відомств педагогічними та медичними кадрами, добір та розстановку їх, виконання законодавства про працю і встановленого порядку з питань призначення, переведення, звільнення з роботи, пільгах для працівників освіти всіх категорій, стан роботи по підвищенню кваліфікації педагогічних та медичних працівників.

2.4. Ставить, згідно встановленого порядку, питання про звільнення з роботи в закладах дошкільної освіти осіб, що не відповідають займаній посаді.

2.5. Вносить пропозиції по заохоченню та застосуванню дисциплінарного стягнення завідуючих, вихователів та інших працівників дитячих закладів.

2.6. Відповідає за організацію атестації закладів дошкільної освіти та педагогічних працівників, забезпечує гласність результатів цієї роботи.

2.7. Перевіряє організацію роботи по створенню умов для життя і виховання дітей в ЗДО, забезпечення м'яким, твердим, господарчим інвентарем, якісними продуктами харчування, навчально-виховними посібниками.

2.8. Забезпечує оперативний контроль за збереженням мережі дошкільних закладів, сприяє їх навчально-методичному, фінансовому та матеріально-технічному забезпеченню.

2.9. Відповідає:

- за підготовку і проведення семінарів завідуючих ЗДО;
- за підготовку переліку питань, внесених до порядку денного, наради завідуючих, їх зміст, веде протоколи нарад завідуючих ЗДО.

2.10. Організовує підготовку дошкільних закладів до навчального року, до роботи в осінньо-зимовий період, проведення поточного та капітального ремонту приміщень.

2.11. Забезпечує:

- розгляд звернень громадян в межах своїх повноважень, вживає заходи щодо усунення недоліків у роботі;
- оперативний контроль за збереженням мережі ЗДО.

2.12. Вивчає мікроклімат в дошкільних закладах, аналізує вимогливість та рівень керівництва завідуючих ЗДО у справі зміцнення трудової дисципліни.

2.13. Готує:

- звіти по встановлених формах;
- проекти наказів щодо діяльності ЗДО і здійснює контроль за їх виконанням.

2.14. Контролює:

- організацію управління освітнім процесом в дошкільних навчально-виховних закладах міста;

- розвиток дошкільної освіти в місті, створення належних умов в дитячих закладах, забезпечення їх кадрами, дотримання ЗДО чинного законодавства;
- виконання плану по контингенту та дітодням;
- дотримання правил техніки безпеки, протипожежної безпеки, санітарного режиму в закладах та виконання правил і норм охорони праці;
- ведення документації відповідно інструкцій МОН України;
- виконання протокольних доручень керівниками ЗДО і доповідає начальнику управління про рівень їх виконання;
- стан експериментальної роботи і рівень розвитку творчих ініціатив в галузі дошкільної освіти.

2.15. Відповідає за атестацію закладів дошкільної освіти, готує матеріали на регіональну раду, контролює виконання рекомендацій атестаційної експертизи.

2.16. Відповідає за підготовку тематичних питань на колегію управління освіти в межах своєї компетенції.

2.17. Забезпечує взаємодію органів місцевого самоврядування та громадських організацій.

2.18. Виконує разові доручення начальника управління освіти та його заступника.

2.19. Виконує обов'язки головних спеціалістів управління освіти в разі їх відсутності.

Головний спеціаліст управління освіти зобов'язаний:

- сумлінно виконувати свої обов'язки;
- шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування;
- не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця;
- дотримуватися обмежень, пов'язаних з проходженням державної служби, які визначені у ст. 16 Закону України "Про державну службу" та ст.ст. 1 і 5 Закону України "Про боротьбу з корупцією";
- виконувати правила по організації роботи з охорони праці на робочому місці.

3. Права.

Головний спеціаліст управління освіти має право:

3.1. За дорученням начальника управління представляти управління освіти в місцевих органах виконавчої влади та в підвідомчих установах в межах своєї компетенції.

3.2. Користуватися правами і свободами, які гарантуються громадянам України Конституцією та Законами України.

3.3. Брати участь у розгляді питань і прийнятті рішень у межах своїх повноважень.

3.4. Одержувати від органів підприємств, установ, організацій необхідну інформацію з питань, що належать до їх компетенції.

3.5. Педагогічної діяльності за фахом, але не більше 240 годин протягом навчального року (внутрішнє сумісництво) в основний робочий час.

3.6. В межах своєї компетенції брати участь в роботі педагогічних рад дитячих установ, в обласних нарадах, конференціях, семінарах та інше.

3.7. На повагу особистої гідності, справедливе і шанобливе ставлення до себе з боку керівників, співробітників та громадян.

3.8. Безперешкодно ознайомлюватися з матеріалами, що стосуються проходження ним державної служби, в необхідних випадках давати особисті пояснення:

3.9. Вимагати службового розслідування з метою зняття безпідставних звинувачень або підозри.

3.10. На здорові, безпечні та належні для високопродуктивної роботи умови праці.

3.11. На соціальний та правовий захист відповідно до свого статусу.

Головний спеціаліст управління освіти не має права:

- займатися підприємницькою діяльністю безпосередньо чи через посередника, крім випадків, передбачених чинним законодавством, або бути повіреним третіх осіб у справах державного органу, де він працює, а також виконувати роботу за сумісництвом (крім наукової, викладацької, творчої діяльності);

- сприяти, використовуючи своє службове становище, фізичним і юридичним особам з метою одержання за це винагороди у грошовому та іншому вигляді, послуг, пільг, самотійно або через представника входити до керівних органів підприємств, господарських товариств тощо, організацій, спілок, об'єднань, кооперативів, що здійснюють підприємницьку діяльність, приймати подарунки і послуги від фізичних або юридичних осіб в зв'язку зі своєю службовою діяльністю;

- брати участь у страйках та вчиняти дії, що перешкоджають нормальному функціонуванню державного органу.

4. Відповідальність.

Головний спеціаліст управління освіти з питань дошкільного виховання відповідає за:

4.1. Суворе дотримання стандартів освіти працівниками в межах своєї компетенції.

4.2. Створення умов для творчої роботи керівників ЗДО, вихователів.

4.3. Морально-психологічний клімат в підлеглих йому установах.

4.4. Об'єктивний аналіз стану справ в навчальних закладах.

4.5. За здійснення державного контролю по виконанню дошкільними закладами директивних документів з питань освіти, Законів України "Про освіту", "Про дошкільну освіту", кадрової політики тощо.

Головний спеціаліст управління освіти з питань дошкільного виховання несе дисциплінарну відповідальність у порядку, встановленому трудовим законодавством, за:

- неякісне і несвоєчасне виконання або невиконання, без поважних причин, своїх посадових завдань та обов'язків, неналежне виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, невиконання або невчасне виконання наказів, розпоряджень управління освіти, міської ради, інших органів, яким управління освіти підпорядковується;

- бездіяльність або незаконне використання наданих йому прав;

- необ'єктивність та погану якість узагальненої інформації, яка подається керівництву;

- розголошення інформації, що складає службову та державну таємницю;

- недотримання етики поведінки та обмежень, передбачених законодавством про державну службу.

2. Робота управління освіти щодо оптимізації фінансово-господарської діяльності закладів дошкільної освіти району (міста)

Сучасний стан фінансування освіти в Україні свідчить, що для розв'язання проблем фінансового забезпечення дошкільної освіти необхідно розробити цілісну систему державних заходів, що будуть спрямовані на забезпечення її ефективного розвитку. При цьому головним завданням має стати забезпечення достатнього фінансування галузі, шляхом оптимізації бюджетних та позабюджетних джерел її розвитку.

Сучасний стан фінансування освіти в Україні є досить невтішним. Для досягнення світових стандартів в даній галузі необхідна побудова економічних механізмів, які б забезпечили ефективну систему фінансування. Україна повинна здійснити перехід від переважно бюджетного фінансування освіти до залучення додаткових джерел, таких як комерційний бізнес та банки. Потрібно розширити можливості освітніх закладів залучати додаткові кошти за некомерційних фондів; використання грантової підтримки дослідних проектів та освітніх інновацій; розширення списку платних послуг, що надаються закладами дошкільної освіти.

Для аналізу та визначення засад державного регулювання економічного та соціального розвитку України складається зведений бюджет України, який включає всі бюджети, що входять до складу бюджетної системи. В Україні розподіл відповідальності за фінансування освіти здійснюється на всіх рівнях формування бюджетів залежно від певних видів освіти. Відповідно до норм Бюджетного кодексу України, видатки на дошкільну освіту віднесено до видатків, що здійснюються з місцевих бюджетів.

Особливу роль повинна відігравати *система управління та контролю* за діяльністю бюджетних установ що до ефективності використання фінансових ресурсів держави.

Форми фінансування державою ЗДО:

- пряме фінансування (з одного або декількох рівнів державного управління) на основі кошторисної вартості або нормативів;
- додаткові асигнування за окремими програмами, заходами тощо (приміром, комп'ютеризація, енергоефективність);
- дотації або субвенції з метою вирівнювання диспропорцій між територіями;
- фінансування специфічних програм (оздоровлення, харчування, питна вода тощо).

На жаль, у сьогоденній економічній ситуації без благодійних коштів батьків та спонсорів не зможе нормально функціонувати жоден освітній заклад. Громадськість, батьки повинні знати, на що і як використані їхні гроші. Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" передбачає можливість залучення лише добровільних пожертвувань та їх ретельного обліку.

Низький рівень поінформованості громадськості стосовно ефективності та прозорості використання батьківських та спонсорських коштів на потреби освітнього закладу формує негативну суспільну думку щодо фінансових зловживань та хабарництва в закладах дошкільної освіти.

Така ситуація є неприпустимою і засвідчує зниження персональної відповідальності директорів закладів освіти та послаблення контролю з боку місцевих органів управління освітою за їх діяльністю.

Одним з головних завдань спеціалістів управління освіти є розкриття сучасних підходів до організації фінансово-господарської діяльності у закладах дошкільної освіти, а саме *використання батьківських коштів у закладах дошкільної освіти*. Відділ освіти, директори закладів дошкільної освіти мають дотримуватися вимог чинного законодавства щодо використання батьківських внесків, спонсорської допомоги та введення додаткових освітніх послуг, а саме:

- фінансово-господарську "Про позашкільну освіту", "Про місцеве самоврядування в Україні", Бюджетного кодексу України та інших нормативно-правових актів;

- прийом благодійних внесків від фізичних і юридичних осіб здійснювати виключно на добровільній основі відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 04 серпня 2000 р. №1222 (із змінами) "Про затвердження Порядку отримання благодійних (добровільних) внесків і пожертв від юридичних та фізичних осіб бюджетними установами і закладами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, науки, спорту та фізичного виховання для потреб їх фінансування" з обов'язковим оформленням відповідної документації;

- заборонити незаконний збір коштів та матеріальних цінностей працівниками закладів дошкільної освіти;

- рекомендувати батьківським комітетам (радам) закладів дошкільної освіти розглянути питання щодо створення благодійних фондів відповідно до законодавства, у статутах цих фондів обумовити чіткий порядок надходження коштів та контроль за їх використанням;

- систематично проводити звітування про використання благодійних та спонсорських коштів перед педагогічними колективами, радами та піклувальними радами закладів дошкільної освіти, батьківською громадськістю.

Персональна відповідальність за дотримання вимог законодавства в частині законності збору благодійних і спонсорських внесків та введення додаткових освітніх послуг покладається на директорів закладів дошкільної освіти.

З метою уникнення безсистемних та неконтрольованих зборів коштів з батьків відділ освіти контролює виконання наказу від 04.09.2012 № 257 "Про контроль за Порядком отримання благодійних внесків", а саме про ведення звітування перед батьківською та педагогічною громадськістю про використання благодійних та спонсорських коштів, забезпечення постійного інформування громадськості про надходження та використання благодійних внесків шляхом розміщення відповідних матеріалів на сайтах закладів дошкільної освіти, проведення відповідної роз'яснювальної роботи серед громадськості щодо заборони примусового стягнення коштів з батьків у вигляді благодійних внесків.

З 2015 року фінансування державних закладів дошкільної освіти стало обов'язком органів місцевої влади як частина загального процесу фінансової децентралізації. До того центральна влада переказувала кошти до місцевих бюджетів. Хоча більшість державних закладів дошкільної освіти фінансуються місцевою владою.

Крім оплати за харчування, вартість якого залежить від області, від домогосподарств не вимагається жодних інших офіційних внесків для відвідування дітьми комунальних дитсадків. Однак, матеріальна допомога батьків, крім оплати за харчування, може підтримувати функціонування закладу залежно від області.

3. Організація роботи з підвищення кваліфікації працівників закладів дошкільної освіти

Відповідно до Порядку, затвердженого Наказом МОН №535 від 30.04.2014, педагогічні працівники проходять підвищення кваліфікації у закладах післядипломної освіти, вищих навчальних закладах, навчально-методичних (науково-методичних) центрах (кабінетах) професійно-технічної освіти, на підприємствах, в організаціях, а також на базі професійно-технічних навчальних закладів на засадах вільного вибору форм навчання, програм і навчальних закладів.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється за такими видами:

- довгострокове підвищення кваліфікації – від 72 до 216 навчальних годин;
- короткострокове підвищення кваліфікації (семінари, майстер-класи, семінари-практикуми, семінари-тренінги, авторські школи, тренінги, вебінари, "круглі столи" тощо) – до 72 навчальних годин;
- стажування.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників здійснюється за денною, вечірньою, очно-заочною, індивідуальною та дистанційною формами навчання. На час підвищення кваліфікації педагогічні працівники забезпечуються гуртожитком.

Постановою КМУ від 21.08.2019 р. № 800 затверджено порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників.

Педагогічні працівники закладів дошкільної освіти підвищують свою кваліфікацію не рідше одного разу на п'ять років відповідно до спеціальних законів.

Із 1 січня 2020 року керівники закладів освіти після затвердження кошторису закладу оприлюднюють загальний обсяг коштів, передбачений на підвищення кваліфікації. Протягом наступних 15 календарних днів кожен педагогічний та науково-педагогічний працівник, який має право на підвищення кваліфікації, подає пропозицію до плану підвищення кваліфікації. Джерелами фінансування підвищення є кошти державного, місцевих бюджетів, кошти фізичних та/або юридичних осіб, інші власні надходження закладу освіти та/або його засновника, інші джерела, не заборонені законодавством.

Самостійне фінансування підвищення кваліфікації здійснюють:

- педагогічні та науково-педагогічні працівники закладів освіти, які працюють у таких закладах за основним місцем роботи і проходять підвищення кваліфікації поза межами плану підвищення кваліфікації закладу освіти;

- інші особи, які працюють у закладах освіти на посадах педагогічних або науково-педагогічних працівників за суміщенням або сумісництвом.

На час підвищення кваліфікації відповідно до затвердженого плану з відривом від виробництва (освітнього процесу) за педагогічним або науково-педагогічним працівником зберігають місце роботи (посаду) зі збереженням середньої заробітної плати. Суб'єктом підвищення кваліфікації може бути заклад освіти (його структурний підрозділ), наукова установа, інша юридична чи фізична особа, у тому числі фізособа – підприємець, що надає освітні послуги з підвищення кваліфікації педагогічним та/або науково-педагогічним працівникам.

Організація роботи з підвищення кваліфікації педагогічних кадрів характеризується такими ознаками як:

– здатність вчасно виявляти та педагогічно виважено реагувати на наявні та перспективні потреби педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, зумовлені швидкозмінними суспільно-економічними, політичними перетвореннями, глобалізацією, інформатизацією, демократизацією системи освіти;

– наявність стійкого злагодженого взаємозв'язку між академічними працівниками і педагогами області як під час курсового, так і у міжкурсовий періоди, що забезпечить безпосередню підтримку, координацію чи консультування останніх з метою успішного застосування педагогами набутих на курсах підвищення кваліфікації знань і умінь під час здійснення професійної діяльності на всіх етапах професійного становлення;

– слухачі курсів підвищення кваліфікації можуть критично оцінювати запропоновані інновації та брати безпосередню участь у їх апробації, розвитку та інтеграції.

Ці обставини потребують врахування цілого спектру вимог до формування змістової компоненти методичної системи підвищення кваліфікації. Насамперед, необхідно розробляти навчальні плани і програми як для різних категорій слухачів, так і для академічного та адміністративного персоналу, що обумовлюється їх потребою у постійному мобільному підвищенні рівня власної професійної компетентності. По-друге, у навчальних планах і програмах курсів підвищення кваліфікації необхідно передбачити адаптацію слухачів до нових умов освітнього процесу. При цьому зміст навчання повинен формуватися у відповідності з функціями та завданнями, покладеними на працівників освіти. Хоча більшість слухачів курсів підвищення кваліфікації вважають себе добре обізнаними і впевненими при здійсненні своїх посадових функцій, однак нові очікування і проблеми, пов'язані з їх професійною діяльністю, породжують у них відчуття недостатнього володіння певними знаннями і вміннями, необхідних сучасному

високопрофесійному педагогічному працівникові. Саме тому, при складанні навчальних планів і програм, необхідно враховувати самооцінку професійної компетентності слухачів з навчальних тем. Це дозволить зберегти та підвищити мотивацію учасників зазначеного процесу. До того ж важливо надавати слухачам можливість вносити пропозиції щодо корегування навчальної програми. При цьому необхідно врахувати різні категорії їх навчальних потреб, серед яких:

- нормативні (задекларовані в освітніх нормативних документах);
- виражено-пріоритетні (сформульовані слухачами пропозиції);
- інтуїтивно-перспективні.

Так відповідно до нормативних вимог навчальні плани і програми курсів розробляються на основі діючих "Типових навчальних планів та анотованих програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи загальної середньої освіти", укладених Центральним інститутом післядипломної педагогічної освіти АПН України (у вигляді методичних рекомендацій для закладів післядипломної педагогічної освіти) з урахуванням особливостей змісту кожної освітньої галузі, що визначаються Державними стандартами базової та повної середньої освіти.

Тема 2. Державний контроль за діяльністю закладів дошкільної освіти

План

1. Атестація закладів дошкільної освіти як основна форма державного контролю.
2. Інспектування закладів дошкільної освіти.

Література

1. Наказ Міністерства освіти України від 18.03.1997 № 72 "Про затвердження Положення про районний (міський) методичний кабінет".
2. Наказ Міністерства освіти України від 20.08.1993 № 310 "Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України" зі змінами та доповненнями, внесеними наказом Міністерства освіти України від 01.12.1998 № 419.
3. Андрєєва Т. Атестація педагогічних кадрів – складова педагогічної та управлінської діяльності ДНЗ. *Вихователь-методист дошкільного навчального закладу*. 2012. № 11. С. 37–58.
4. Жерносек І. П., Колібабчук В. З. Організація відділом освіти науково-методичної роботи в районі. Київ: ВІПОЛ, 2001. 100 с.
5. Галяпа М. Атестація педагогічних працівників. *Вихователь-методист дошкільного навчального закладу*. 2009. № 10. С. 65–68.

1. Атестація закладів дошкільної освіти як основна форма державного контролю

Відповідно до частини третьої статті 21 Закону України "Про дошкільну освіту", частини третьої статті 40 Закону України "Про загальну середню освіту", частини п'ятої статті 10 Закону України "Про позашкільну освіту", з метою урегулювання питань, пов'язаних із державною атестацією дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних навчальних закладів, у тому числі навчальних закладів, що створюють або входять до складу навчально-виховних комплексів (об'єднань), та приведення у відповідність до законодавства нормативно-правових актів Міністерства освіти і науки України виданий наказ, згідно якого:

- Державний контроль за діяльністю закладів дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типів і форми власності здійснюється з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері дошкільної освіти.

- Державний контроль за діяльністю закладів дошкільної освіти здійснюють центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, та місцеві органи управління освітою (Частина друга статті 21 в редакції Закону № 5460-VI від 16.10.2012)

- Основною формою державного контролю за діяльністю закладів дошкільної освіти незалежно від підпорядкування, типів і форми власності є державна атестація, яка проводиться не рідше одного разу на десять років у порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти. Результати державної атестації закладу дошкільної освіти оприлюднюються.

Атестація є основною формою державного контролю за діяльністю освітніх закладів незалежно від їх підпорядкування, типу та форм власності і проводиться з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері дошкільної освіти.

Основними принципами атестації освітніх закладів є *плановість, об'єктивність, науковість, компетентність, гласність, коректність*.

Атестація освітніх закладів здійснюється шляхом проведення *атестаційної експертизи*.

Департаментом освіти і науки створюється експертна комісія з числа провідних фахівців департаменту, освітніх закладів і установ освіти, які мають відповідну спеціальну освіту, високу професійну кваліфікацію, практичний досвід роботи, володіють необхідними знаннями та навичками.

Державну атестацію проводять задля:

- контролю й визначення відповідності рівня та якості освіти у освітніх закладах чинним держстандартам;

- моніторингу ефективності освітніх послуг;
- сприяння підвищенню якості освіти (надаючи методичну підтримку закладам).

Державну атестацію закладів дошкільної освіти проводить і фінансує найвищий контрольний освітній орган у відповідному населеному пункті, регіоні залежно від форми власності освітніх закладів:

Форма власності	Орган, що атестує
Державна	МОН України. Центральні органи виконавчої гілки державної влади з питань освіти
Приватна	Обласні (міські в Києві та Севастополі) органи управління з питань освіти
Муніципальна (комунальна)	Органи місцевої влади з питань освіти

Порядком визначена диференціація функцій профільних органів державної влади при організації державної атестації:

Функція	Відповідальний орган
Методичне забезпечення та інформаційний супровід	МОН України
Контроль за дотриманням чинного законодавства	Державна інспекція навчальних закладів

Чинним Порядком виокремлено два варіанти державної атестації:

- *Планова*: здійснюється не рідше як кожні 10 років.
- *Позачергова*: організовують відповідно до норм чинних нормативно-правових актів про дошкільну освіту.

Новації Порядку державної атестації навчальних закладів:

Визначено строки проведення першої атестації нового навчального закладу та реорганізованого.

До процесів атестації широко залучають громадськість.

Обов'язковим елементом атестаційної експертизи є публічна відкрита презентація навчального закладу.

Установлено граничний термін перебування комісії у закладі (тобто виїзної перевірки.)

Ліквідована залежність результатів атестації та права закладу надавати освіту, а також видача "свідоцтва встановленого зразка".

Відмінено такі тлумачення результатів експертизи, як:

- "атестований з відзнакою" ;
- "атестований умовно".

Порядок здійснення державної атестації.

Підготовчий етап розпочинається більше ніж за 365 календарних днів до державної атестації освітнього закладу і стосується насамперед контрольного органу, а не навчального закладу.

На цьому етапі готують і схвалюють базові планові та програмні документи, на основі яких проводитимуть атестацію.

Контрольний орган, у компетенції якого проведення атестаційних заходів, зобов'язаний:

- попередньо розробити послідовний план держатестації із його подальшим затвердженням;
- раніше ніж за 365 к. дн. до початку атестації ознайомити з планом дирекцію освітнього закладу, а також батьківський комітет;
- сформувати атестаційну комісію (до 15 осіб);
- затвердити робочу програму атестаційної комісії (диференціація робочих програм залежить від типу, а також від ступеня закладу освіти);
- раніше ніж за 30 к. дн. до атестації ознайомити з програмою керівництво закладу освіти та батьків.

При цьому за формування атестаційної комісії до її складу залучають:

- співробітників контрольного органу;
- спеціалістів в освітній сфері з інших освітніх закладів, установ чи організацій;
- репрезентантів неприбуткових і неурядових громадських організацій (1/3 в структурі комісії).

Атестаційна експертиза.

Атестаційний етап є найбільш трудомістким і водночас найкоротшим за тривалістю. Державна атестація освітнього закладу відбувається у термін до 15 робочих днів:

Дні експертизи	Особливості
1-5 робочих днів	атестаційна комісія безпосередньо у закладі дошкільної освіти: <ul style="list-style-type: none">- знайомиться з презентацією установи та її досягнень;- контактує з дирекцією закладу- отримує необхідний для подальшої експертизи пакет документів тощо;
5-10 робочих днів	атестаційна комісія поза навчальним закладом здійснює експертизу за всіма пунктами розробленої на початковому етапі робочої програми.

На атестаційному етапі комісія на підставі наданих їй дирекцією закладу документів, а також на основі особистісних думок представників батьківських і громадських об'єднань оцінює освітній заклад за такими пунктами:

- належне оформлення управлінської документації;
- реалізація заходів щодо впровадження інклюзивної освіти;
- порівняння в динаміці навчальних досягнень вихованців;
- управління безперервним професійним ростом та удосконаленням умінь і навичок педагогів;
- забезпечення вихованців та педагогів необхідними методичними матеріалами (на паперових чи електронних носіях);
- ергономічність приміщень освітньої установи;
- належний і безпечний стан прилеглої території;
- моніторинг психологічного клімату в дитячих групах та наявність посади психолога в штатному розписі навчального закладу;
- задоволеність потреб вихованців у тих чи інших формах роботи;
- забезпечення належних умов харчування вихованців у дошкільному закладі;
- належна якість управління навчальним закладом;
- батьківська та громадська оцінка муніципального значення освітнього закладу, його впливу на розвиток населеного пункту тощо.

За новим порядком освітні заклади не зобов'язані подавати атестаційній комісії матеріали самоаналізу освітньої діяльності.

Підсумковий етап. На останньому етапі відбувається:

- підбиття підсумків;
- складання звіту;
- ухвалення рішення щодо атестації чи переатестації закладу.

Атестаційна комісія після ретельного аналізу освітніх досягнень освітнього закладу готує детальний звіт, що містить дві частини: **висновки та рекомендації**. Цей звіт комісія готує у двох екземплярах для надання:

- освітній установі, що проходить атестацію;
- відповідному контрольному органу;
- відповідальному за здійснення державної атестації закладу.

Порядком передбачене право *директора* закладу дошкільної освіти впродовж 5 робочих днів спростувати отримані висновки та рекомендації, надіславши офіційні заперечення контрольному органу.

Керівник органу контролю, дослідивши звіт атестаційної комісії (а у випадку його спростування – і заперечення директора закладу дошкільної освіти), ухвалює рішення про визнання освітньої установи *атестованою/неатестованою*.

Рішення оформлюють як наказ та підписують у термін, наведений нижче:

Час з дня отримання звіту атестаційної комісії	Умова
не пізніше ніж на 5-й робочий день	відсутність заперечень керівника закладу, щодо якого відбувалася атестаційна експертиза
не пізніше ніж на 10 робочий день	наявність заперечень керівника навчального закладу

Наказ обов'язково доводять до відома всіх зацікавлених сторін – керівництва закладу, трудового колективу, батьківського комітету, – публікуючи:

- у спеціалізованих мас-медіа;
- на офіційних веб-сайтах освітньої установи та контрольного органу, що проводив атестацію.

Якщо заклад дошкільної освіти визнали *неатестованим*, то контрольний орган:

- установлює дату повторної атестації – не раніше ніж за 365 к. дн. і не пізніше 730 к. дн. після невдалої державної атестації;
- обов'язково оновлює склад атестаційної комісії задля максимальної неупередженості висновку.

Наслідки повторної неатестації навчальних закладів диференціюють залежно від форми власності:

Форма власності	Наслідки
Державна	реорганізація або зміна профілю навчального закладу, ліквідація освітньої установи
Приватна	анулювання ліцензії
Муніципальна (комунальна)	реорганізація або зміна профілю навчального закладу, ліквідація

Рішення про реорганізацію, ліквідацію чи анулювання свідоцтва ухвалює компетентний контрольний орган відповідно до норм чинного законодавства.

Після реорганізації чи зміни профілю державну атестацію закладу планують у період не раніше 365 к. дн. і не пізніше 730 к. дн. після реєстрації головного установчого документу – **Статуту**.

2. Інспектування закладів дошкільної освіти

Інспектування (лат. наглядати) – система державного контролю за виконанням закладами й установами освіти постанов, директив

уряду в галузі освіти, освітніх планів та програм, інструкцій, наказів, розпоряджень керівних органів з одночасною практичною допомогою тим, кого контролюють, вжиттям заходів щодо запобігання й усунення недоліків.

Мета інспектування – виявити порушення вимог законодавства щодо надання освітніх послуг і державних стандартів освіти та запобігти порушенням.

Основними завданнями інспектування є:

- здійснення контролю за дотриманням освітнього законодавства України; виявлення випадків порушення і невиконання законодавчих та інших нормативних актів, застосування, в межах своєї компетенції, заходів щодо їхнього припинення;

- аналіз причин, що лежать в основі порушень, та підготовка пропозицій щодо їхнього усунення або попередження; аналіз та експертна оцінка діяльності навчальних закладів, посадових осіб;

- інструктування посадових осіб щодо застосування діючих в освітній галузі норм і правил та надання їм рекомендацій стосовно організації діяльності в рамках діючого законодавства;

- вивчення стану функціонування системи освіти та її складових, виявлення позитивних і негативних тенденцій в їхньому розвитку та розробка на цій основі пропозицій щодо усунення негативних тенденцій і поширення досвіду управління освітньою галуззю; збирання інформації (під час інспекторських перевірок), її аналіз та нагромадження для підготовки проектів рішень;

- аналіз результатів реалізації законодавства України та інших нормативно-правових актів у галузі освіти з метою розроблення пропозицій і доповнень до освітнього законодавства та вжиття заходів щодо підвищення ефективності його застосування;

- організація та розроблення, в межах встановленої компетенції, нормативних актів інспекційно-контрольної діяльності.

Інспекторами призначають висококваліфікованих і досвідчених працівників освіти.

Інспектуванню підлягають такі **напрямки** діяльності ЗДО:

- забезпечення дошкільної освіти;
- організаційна робота, розстановка й використання педагогічних кадрів;

- система праці вихователів, заняття, інші форми організації освітнього процесу;

- зв'язок ЗДО з сім'єю і громадськістю;
- виконання планових бюджетних витрат;
- облік роботи і звітність ЗДО;
- адміністративно-господарська діяльність.

Зміст, види і періодичність перевірок визначаються залежно від стану освітньо-виховної роботи закладу освіти, але не частіше 1-2 рази на рік.

Організаційні форми, види та методи інспектування

Відповідно до мети і завдань, основними організаційними формами інспектування є **нагляд та інспекційний контроль**.

Основними видами інспектування в порядку **нагляду** є такі:

- встановлення правомірності дій навчальних закладів, їхніх посадових осіб у процесі реалізації законодавчих норм прямої дії;
- перевірка відповідності нормативних і розпорядчих документів, що видаються закладом, який інспектується, діючому законодавству в галузі освіти.

Інспектування в порядку нагляду здійснює відділ освіти.

Основним **методом**, що використовується в наглядовій діяльності, є **перевірка документації (документальний контроль)**.

Інспекційний контроль – це система спеціально організованих перевірок керівників навчальних закладів з використанням таких методів: документального контролю, обстеження, спостереження за фактичним станом справ, експертизи, анкетування, опиту учасників освітнього процесу, контрольних зрізів знань та інших правомірних методів, що сприяють реалізації мети контролю та не суперечить засадам педагогічної й управлінської етики.

Видами інспекційного контролю є: атестація навчальних закладів, планові перевірки, оперативні перевірки, моніторинг, аудит, фінансова ревізія.

Оперативне інспектування здійснюється з метою встановлення фактів та перевірки інформації про порушення, вказані у зверненнях громадян та організацій, для урегулювання конфліктних ситуацій у взаєминах між учасниками навчально-виховного процесу.

Моніторинг здійснюється спеціально створеною інфраструктурою, яка веде постійний нагляд за нормованою діяльністю об'єкта інспектування; збирання, системний облік, обробку та аналіз, а також збереження, оновлення, нагромадження інформації для формування варіативного набору рішень стосовно об'єкта інспектування та вдосконалення нормативних і розпорядчих актів для ефективного управління якістю освіти.

Аудит – це інспектування за запитом. Воно здійснюється з метою консультування посадових осіб без застосування до них заходів дисциплінарного впливу за результатами інспектування з метою встановлення чи визначення правомірності їхніх дій.

Фінансова ревізія – перевірка фінансово-господарської діяльності закладів освіти, яка здійснюється особами, що мають для цього спеціальні повноваження.

За сукупністю питань, що перевіряються, здійснюється інспектування:

- навчальних закладів у вигляді тематичних перевірок – один напрям діяльності, або комплексних перевірок – два і більше напрями діяльності;

- посадових осіб у вигляді тематичних і комплексних перевірок – з метою вивчення стану виконання ними службових обов'язків.

Види інспектування ЗДО:

Фронтальне – передбачає перевірку усіх сторін діяльності ЗДО. Дає змогу оцінити його роботу, зробити об'єктивні висновки, з'ясувати передумови успіхів і причини недоліків, визначити шляхи їх усунення. Проводять раз на п'ять років бригадою інспекторів і працівників освіти під керівництвом завідувача рай(міськ)вно. Перед початком перевірки інспектор знайомить директора ЗДО з метою та порядком перевірки, її змістом. Тривалість перевірки залежить від кількості груп.

Вибіркове – проводять за потреби вивчення конкретних питань, що мають важливе значення або незадовільно вирішуються на практиці. Здійснює інспектор, за яким закріплений заклад дошкільної освіти, інколи залучають методистів рай(міськ) методкабінету.

Тематичне – спрямоване на перевірку окремих сторін діяльності закладу дошкільної освіти, на поглиблене вивчення, перевірку вирішення певної проблеми групою ЗДО. Наприклад, аналіз ведення діловодства, фінансової діяльності ЗДО, харчування дітей, медичне обслуговування. Організуються також тематичні перевірки готовності всіх закладів дошкільної освіти до нового навчального року. Тематична перевірка проводиться один раз на рік в кожному закладі дошкільної освіти тривалістю від 3 до 5 днів.

Результати інспекторської перевірки ЗДО оформляють актом, доповідною запискою або довідкою, в яких обґрунтовують висновки і пропозиції.

До інспектування в якості експертів запрошуються методисти районного методичного кабінету, окремі педагогічні працівники, в тому числі й об'єднані в окремі експертні групи (комісії).

Періодичність та види інспектування конкретних навчальних закладів або результатів діяльності посадових осіб визначаються потребою отримання об'єктивної інформації про реальний стан справ у об'єкті інспектування. Нормування і тематика інспекційних перевірок перебувають у виключній компетенції начальника відділу освіти.

Тематика інспекційних перевірок не може виходити за межі компетенції органу, який її здійснює.

Підставою для інспектування є:

- план-графік проведення інспекційних перевірок – планове інспектування;

- завдання начальника відділу освіти – перевірка стану справ для підготовки управлінських рішень;

- звернення юридичних та фізичних осіб до відділу освіти з питань порушень у галузі освіти – оперативне інспектування.

Для здійснення інспектування видається наказ (доручення) особі, що має право здійснювати інспектування, або визначається склад комісії (група осіб), визначаються терміни, тема перевірки, дата подання акту перевірки, розробляється та затверджується план-завдання.

План-завдання встановлює специфіку конкретної перевірки і має забезпечити отримання достатньої інформації для підготовки акту з висновками і пропозиціями.

Тривалість тематичних або комплексних перевірок не повинна перевищувати 5 –10 днів.

Директори закладів дошкільної освіти мають бути попереджені про перевірку (за винятком оперативних) та ознайомлені з її робочим планом і програмою не пізніше як за 10-15 днів до її початку.

Завдання начальника відділу освіти на проведення інспектування з метою вивчення стану справ з питання, з якого готується проект рішення, а також завдань для перевірки даних, наведених у листах громадян та організацій, мають бути документально оформлені.

Спеціалісти, які направляються на інспектування, повинні мати і пред'явити об'єктам перевірки документи, що підтверджують їхні повноваження (наказ, вказівку, розпорядження, лист відділу освіти, копію плану-графіка здійснення перевірок), або підтвердити ці повноваження іншим способом. Спеціалісти, які проводять перевірку, мають право отримувати статистичну та іншу потрібну інформацію, що має відношення до теми інспектування. У разі виявлення під час інспектування порушень законодавства або інших недоліків у діяльності об'єкта перевірки з питань, що не належать до компетенції органу, який здійснює інспектування, а також, якщо прийняття рішення за виявленими недоліками не входять до його компетенції, дані про них потрібно передати в компетентні органи за погодженням із керівником інспектуючого органу. До отримання додаткового доручення інспектування з таких питань не проводиться. Під час інспектування та після його завершення спеціалісти, що його проводять, здійснюють інструктування посадових осіб з питань, що стосуються теми перевірки.

Результати інспектування узагальнюються у формі одного з таких документів: *аналітична довідка, довідка про результати перевірки, службова записка або доповідь* про стан справ з питання, яке перевіряється. В цих матеріалах мають бути констатація фактів, їхня оцінка, висновки та пропозиції. До них мають бути додані копії документів, що підтверджують викладені в результатах інспектування факти та обґрунтовують зроблені висновки.

Підсумковий документ оформляється на місці інспектування за винятком випадків, коли необхідні поглиблена обробка та аналіз зібраної інформації і немає можливості це зробити на місці.

Результати інспектування у формі підсумкового документа (другий примірник) доводяться до відома керівника відділу освіти, який давав завдання для здійснення інспектування. Директор проінспектованого закладу дошкільної освіти або особа, уповноважена діяти від імені навчального закладу, після ознайомлення з результатами інспектування повинна поставити свій підпис під підсумковим документом інспектування, який свідчитиме про ознайомлення з результатами інспектування. Він може зробити запис про незгоду з результатами інспектування в цілому або з окремими фактами та висновками. У випадках, якщо немає можливості отримати підпис директора або уповноваженої особи, запис про це в присутності свідків робить голова комісії або особа, що здійснювала перевірку.

Висновки за результатами інспектування в скороченому варіанті записуються до візитаційної книги закладу.

Директор проінспектованого закладу дошкільної освіти за матеріалами інспектування приймає відповідне рішення в межах своєї компетенції, про що письмово повідомляє орган, який здійснював інспектування.

Тема 3. Управління інноваційною діяльністю в системі дошкільної освіти

План

1. Управління інноваційними процесами як важлива передумова якісних змін в системі педагогічної освіти.
2. Інноваційна діяльність закладу дошкільної освіти.
3. Алгоритм організації інноваційної діяльності в ЗДО.
4. Педагогічне проектування – основний засіб вираження інноваційної діяльності.
5. Поняття "експеримент". Види експерименту.

Література

1. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Є. Методологія науково-педагогічних досліджень: підручник. Рівне: Волинські обереги, 2013. 360 с.
2. Дичківська І. М. Принципи управління інноваційними процесами у дошкільних навчальних закладах. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2012. № 22 (257). Ч. I. С. 110–117.
3. Каташов А. І. Педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища сучасного ліцею: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Луганськ, 2001. 20 с.

4. Кловак Г. Т. Основи педагогічних досліджень: навч. посіб. Чернігів: Чернігівський державний центр науково-технічної і економічної інформації, 2003. 260 с.

1. Управління інноваційними процесами як важлива передумова якісних змін в системі дошкільної освіти

Управління інноваційними процесами розглядається сучасною наукою як важлива передумова якісних змін в системі педагогічної освіти.

Основу інноваційних процесів в освіті складають дві важливі проблеми педагогіки - проблема вивчення, узагальнення і поширення передового педагогічного досвіду та проблема впровадження досягнень психолого-педагогічної науки в практику.

М. Поташник [87] зазначає, що інноваційний процес має складну будову, в якій виділяється така ієрархія структур:

- *діяльнісна структура* – являє собою сукупність таких компонентів: мотиви – мета – завдання – зміст – форми – методи – результати. Все починається з мотивів (спонукальних причин) суб'єктів інноваційного процесу (директорка закладу, вихователів, тощо), визначення цілей нововведення, постановки завдань, розробки змісту інновації тощо;

- *суб'єктна структура* включає інноваційну діяльність усіх суб'єктів розвитку освітнього закладу: педагогів, науковців, дітей, батьків, спонсорів, консультантів, експертів, працівників органів освіти і тощо. Усі учасники інноваційного процесу виконують свою функцію і роль, які співвідносяться;

- *рівнева структура* відображає взаємопов'язану інноваційну діяльність суб'єктів на міжнародному, державному, регіональному, районному (міському) рівнях і рівні освітньо-виховного закладу. Інноваційний процес у закладі освіти відчуває вплив (як позитивний, так і негативний) інноваційної діяльності більш високих рівнів. Крім того, управління процесом розвитку конкретного освітньо-виховного закладу вимагає розгляду його як мінімум на п'яти рівнях: індивідуальному, рівні малих груп, рівні всього закладу, районному (міському) та регіональному рівнях;

- *змістова структура* передбачає народження, розробку та освоєння новацій у педагогічному процесі, в управлінні освітньо-виховним закладом тощо;

- *структура життєвого циклу*, яка полягає в етапності: виникнення (старт) – швидкий ріст (у боротьбі з опонентами, консерваторами, скептиками) – зрілість – освоєння – дифузія (проникнення, розповсюдження) – насичення (освоєність багатьма людьми, проникнення у всі

частини педагогічного й управлінського процесів) – рутинізація (мається на увазі достатньо тривале використання новації, в результаті чого для багатьох людей вона стає звичним явищем, нормою) – криза (вичерпність можливостей застосувати новацію в нових галузях, умовах) – фініш (нововведення перестає бути таким, як є, або замінюється іншим, більш ефективним, або ж поглинається більш загальною ефективною системою).

До основних напрямків інноваційних процесів у системі освіти на сучасному етапі її розвитку відносять:

- Модернізацію типів і структури освітніх навчальних закладів (приватні, державні, комунальні; ліцеї, гімназії, коледжі, колегіуми; авторські школи тощо).

- Оновлення змісту навчання і виховання: розробка державних стандартів освіти; впровадження концепції виховання дітей та молоді на підставі національної системи освіти; здійснення профілізації та індивідуалізація освітнього процесу; створення авторських навчальних програм, підручників, посібників тощо.

- Розробку та апробування нових педагогічних технологій: розвивального, модульно-розвивального, диференційованого навчання; алгоритмізація освітнього процесу; використання методів проектування і моделювання; комп'ютерні технології навчання і управління.

- Зміну форм і методів навчання та виховання: впровадження діалогових форм спілкування суб'єктів навчально-виховної діяльності; проведення лекційних, семінарських занять; трансформування методів контролю знань та вмінь учнів; запровадження індикаторів, рейтингових систем оцінювання знань.

- Виділення оновлених технологій моделювання та проектування, які реалізуються через навчальні модулі.

- Модернізацію форм і методів управління сучасною школою: підвищення значимості менеджерської функції управління; утворення багатоваріативності моделей управління; оновлення форм управління.

Питання інноваційної діяльності саме в дошкільній освіті вивчали Н.Гавриш, К.Крутій, С.Ладивір, Н.Маковецька, Т.Чала, Л.Швайка.

Інновації самі по собі не виникають, вони є результатом наукових пошуків, передового педагогічного досвіду окремих педагогів і цілих колективів. Цей процес не може бути стихійним, він потребує управління.

Інноваційний підхід в управлінні закладами дошкільної освіти – це система цілеспрямованих впливів на освітній процес, шляхом творчого опрацювання нової інформації, отриманої поза, або в межах, педагогічної системи, задля забезпечення зростання якості навчання, виховання і розвитку дітей дошкільного віку.

Чинники, які визначають інноваційний потенціал освітнього закладу:

- 1) матеріальна база;
- 2) рівень професійної кваліфікації, освіти, стаж роботи, вік педагогів;
- 3) можливості впровадження нововведень та контролю за процесом упровадження.

Головними напрямками інноваційних перетворень у педагогічній системі закладів дошкільної освіти можуть бути:

- педагогічна система в цілому;
- заклади дошкільної освіти;
- педагогічна теорія;
- вихователь;
- діти дошкільного віку;
- педагогічна технологія;
- зміст освіти.

2. Інноваційна діяльність закладу дошкільної освіти

Розробку, розповсюдження та застосування інновацій забезпечує *інноваційна діяльність* освітнього закладу, як одна з форм інвестиційної діяльності, спрямованої на вдосконалення й оновлення системи освіти.

Інноваційна діяльність – це метод пізнання, за допомогою якого у природних або штучно створених умовах, що контролюються й керуються, досліджується освітнє явище, прогнозується новий спосіб розв'язання педагогічного завдання або проблеми.

Добре організована інноваційна діяльність завжди має характер наукового пошуку, прогностичне спрямування.

Цілеспрямованість інноваційної діяльності обумовлюється:

- об'єктивними потребами суспільства в оновлення роботи закладу;
- соціальним замовленням, виявленим органами управління освіти в результаті наукового прогнозу;
- реальними умовами й можливостями в даний період її розвитку;
- інтересами керівників, педагогів – тих, хто буде організовувати й проводити інноваційну діяльність.

Інноваційна діяльність в закладі дошкільної освіти регламентується Положенням про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, Законом України "Про інноваційну діяльність", Законом України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні".

Основні напрями інноваційної діяльності закладів дошкільної освіти:

- 1.** Апробація вітчизняних і світових освітніх і педагогічних інновацій.

2. Апробація інновацій, розроблених у ході експериментальної роботи регіонального рівня.

3. Розробка й експериментальна перевірка продуктивності й можливості застосування освітніх і педагогічних інновацій.

4. Застосування освітніх і педагогічних інновацій.

Пріоритетними завданнями педагогічних колективів закладів дошкільної освіти, які здійснюють інноваційну діяльність є:

- вивчення освітніх інновацій, визнаних ефективними вітчизняною та світовою педагогічною наукою, а також ефективність їхнього упровадження в інших закладах дошкільної освіти;

- моніторинг ефективності впровадження інновацій, розроблених педагогічними колективами закладів дошкільної освіти;

- створення бази даних щодо впровадження освітніх і педагогічних інновацій у закладах дошкільної освіти;

- розробка методичних рекомендацій щодо організації роботи закладів дошкільної освіти, які здійснюють інноваційну діяльність.

Успішне здійснення інноваційної діяльності обумовлено наявністю *інноваційного потенціалу*, під яким розуміється здатність кількох чи одного освітнього закладу забезпечувати появу інноваційного продукту та інноваційної продукції, які відповідають певним вимогам.

Важливого значення в інноваційній діяльності набуває оцінювання її ефективності, новизни, оригінальності.

А.Каташов [34] виділяє такі параметри оцінки ефективності освітнього процесу:

- *результативність* діяльності закладу (рівень знань і загальнокультурного розвитку дітей; ступінь привабливості освітнього закладу й освітніх послуг; ступінь засвоєння педагогами нових технологій, програм, методик; взаємодія з іншими ланками освіти);

- *комфортність* (естетика середовищ; санітарно-гігієнічні, матеріально-технічні умови);

- *фізіологічне* обґрунтування режиму роботи; гнучкість формування груп; наявність ситуації вибору змісту, форм освіти; соціально-психологічний мікроклімат);

- *забезпеченість навчальної діяльності* (навчально-матеріальне обладнання закладу освіти; рівень нормативно-правової та організаційно-функціональної забезпеченості; характеристика кадрового потенціалу; рівень і характер управлінської діяльності).

Результатом інноваційної діяльності закладу дошкільної освіти є: *інноваційний продукт* - результат науково-дослідницької розробки; *інноваційна продукція* - нові конкурентноздатні освітні послуги.

Оформлення **результатів** інноваційної діяльності може мати такий вигляд:

=> концепція; => програми; => методичні рекомендації;

=> наукові статті, зміст яких відбиває загальні принципи системи роботи, моделей тощо; => посібники; => монографії тощо.

3. Алгоритм організації інноваційної діяльності в ЗДО

Здійснення інноваційної діяльності передбачає:

- виявлення інноваційної ініціативи;
- створення інновацій;
- розробку, експертизу й апробацію інноваційного освітнього проекту, який зумовлює вибір найбільш прийняттого варіанта стратегії розвитку освітнього закладу;
- одержання експериментальних результатів;
- апробацію одержаних експериментальних результатів;
- розповсюдження й освоєння інновації;
- збереження інновації.

Логіка підготовки (планування) та проведення інноваційної діяльності вимагає дотримання таких основних етапів:

Діагностичний етап – аналіз стану освітнього процесу з проблеми, виявлення протиріч, які необхідно подолати, вивчення джерельної бази. На цьому етапі з'ясовується проблема й обґрунтовується її актуальність.

Прогностичний етап – на цьому етапі здійснюється розробка інноваційного проекту. Цей етап охоплює: висування мети, формулювання завдань інноваційної діяльності, гіпотези, прогнозування очікуваних результатів, а також можливих негативних наслідків, побудови структурної моделі нової технології, продумування компенсаційних механізмів.

Організаційний етап – передбачає створення умов для реалізації інноваційного освітнього проекту. Починати треба з підготовки матеріальної бази (приміщення, меблі, обладнання, фінансування).

Далі – розподіл обов'язків між керівниками та учасниками інноваційної діяльності: хто за що відповідає, в чому будуть полягати функції завідувача, методиста, педагогів. Доцільно організувати постійно діючий семінар, де будуть відпрацьовуватися питання теорії й методики інноваційної діяльності. Важливою складовою цього етапу є початково-методичне забезпечення інноваційної діяльності: підготовка всіх необхідних дидактичних та інших матеріалів. Треба подбати про добір експериментальних і контрольних об'єктів, залучення наукового керівника або консультанта. Моральне й матеріальне заохочення учасників інноваційного процесу.

Практичний етап – проведення вхідного діагностування, реалізація нової технології, аналіз обстеження і поточних результатів, корекція досліджуваної проблеми.

Узагальнюючий етап – обробка та аналіз даних, порівняння, співставлення результатів інноваційної діяльності з висунутою метою, коректування гіпотези, структурної моделі нової технології, оформлення та опис функціонування інновації.

Впроваджувальний етап – упровадження нової технології в педагогічну практику закладів дошкільної освіти.

О. Попова [82] пропонує систему оцінювання освітньої інноваційної діяльності, яка складається з чотирьох блоків:

Матеріально-фінансові резерви нововведень. Передбачено врахування таких показників:

- просторові можливості для розгортання інноваційних процесів (наявність приміщень, особливості двору освітнього закладу);
- інвентарна оснащеність (культурне, спортивне, інформаційне, навчальне обладнання);
- фінансові ресурси (грошові кошти, які заклад може використати для впровадження нововведень).

Особистісний. Охоплює такі параметри:

- особливості педагогічного колективу (професійна спрямованість на інноваційну діяльність; творчий потенціал авторитетних у колективі педагогів; професійно-демографічні характеристики педагогічного колективу; узгодженість інтересів різних педагогічних груп у колективі; наявність доброзичливого психологічного клімату);
- особливості дитячого колективу (рівень інтелектуального розвитку; загальнокультурний рівень; наявність потенційних чи реалізованих здібностей; соціальний статус батьків, рівень їхньої освіченості);
- особистісні характеристики керівників інноваційних педагогічних процесів у масштабах освітнього закладу (статус, інноваційна спрямованість діяльності; підготовленість до управління інноваційними процесами; минулий інноваційний досвід; організаторські здібності та вміння).

Інноваційність середовища, з яким взаємодіє заклад освіти.

- наявність в оточенні закладу культурних, освітніх і спортивних закладів;
- культурний рівень батьків, кількість соціально незахищених родин;
- ставлення до нововведення важливих для закладу "людей середовища", передусім батьків і представників органів управління освітою.

Особливості закладу як організації. Характеризується такими показниками:

- особливості цілей, їхня орієнтація на розвиток закладу, як освітньої системи;
- специфіка оргструктури й комунікації (внутрішніх і зовнішніх).

Вимоги до інновацій:

- оригінальність і актуальність запропонованої технології;
- відповідність змісту технології завданням чинних програм розвитку, навчання й виховання дітей дошкільного віку, віку дітей, особливостям регіону;
 - поетапне висвітлення змісту роботи (завдання, типи, види занять, використання методів і прийомів);
 - відсутність перевантаження дітей, додержання режиму дня у процесі використання технології;
 - висока результативність діяльності учасників освітнього процесу;
 - стабільність і тривалість одержаних результатів;
 - можливості використання технології іншими педагогічними колективами, окремими педагогами.

4. Педагогічне проектування – основний засіб вираження інноваційної діяльності

Педагогічне проектування – це вмотивована на основі професійно-особистісних цінностей, цілеспрямована діяльність колективного суб'єкта щодо зміни педагогічної дійсності, що охоплює актуалізацію і теоретичне опрацювання освітніх ініціатив, концептуалізацію задуму-проекту, програмування діяльності суб'єктів проектування з його реалізації. Закономірності педагогічного проектування освітнього простору пов'язані з розумінням його як інноваційного процесу, що проходить етапи локальних, модульних і системних змін з урахуванням зовнішніх (соціальних) і внутрішніх (власне педагогічних) умов [45].

В. Докучаєва [17] алгоритм процесу проектування інноваційних педагогічних систем формулює на основі значимості певного виду діяльності в даний момент, тобто який тип завдання вирішується педагогом-проектувальником.

Її модель включає наступні етапи:

- 1) аналітико-діагностуючий;
- 2) цілеутворюючий;
- 3) стратегічно-прогнозуючий (формування гіпотез, моделювання варіантів досягнення цілей, прогнозування результату);
- 4) концептуально-формуючий (створення концепції проекту, побудова узагальнених моделей діяльності);
- 5) організаційно-уточнюючий (роз'яснення завдань, формування умов та засобів організації процесу проектування, визначення етапів реалізації концепції);
- 6) експериментально-технологічний (здійснення проекту, моніторинг процесу реалізації, оцінка, коригування);

7) рефлексивно-оцінювальний (оцінка, аналіз результатів, визначення проблем проекту; формування перспективних напрямків подальшої діяльності);

8) оформлення і опис процесу і результатів проектування інноваційної педагогічної системи;

9) експертно-оцінювальний.

Моделювання є важливим компонентом проектування.

Моделювання є методом дослідження різноманітних об'єктів за допомогою порівняння їх з аналогами, які створюються для визначення характеристик об'єктів, що вже існують або створюються заново. Дані, що отримуються при вивченні функціонування моделей, переносяться на предмет дослідження. Побудовані моделі зберігають основні ознаки предмету дослідження.

Створені моделі закріплюються у свідомості, даючи змогу потім співставлятися з іншими, розвиватись і доповнюватись.

5. Поняття "експеримент". Види експерименту

Експеримент – метод педагогічних досліджень, під час якого відбувається активний вплив на педагогічні явища шляхом створення нових умов, що відповідають меті дослідження.

Педагогічний експеримент є певним комплексом методів дослідження, який забезпечує науково-об'єктивну та доказову перевірку правильності обґрунтованої на початку дослідження гіпотези. Він дозволяє глибше, ніж інші методи, перевірити ефективність тих чи інших нововведень у навчанні та вихованні, порівняти значення різних факторів у структурі педагогічного процесу й обрати найкращі (оптимальні) їх поєднання для відповідної ситуації, виявити належні умови реалізації певних педагогічних завдань. Експеримент дає можливість відкрити усталені, повторювані, істотні зв'язки між явищами, тобто вивчати закономірності, характерні для педагогічного процесу.

Основна мета експерименту – перевірка теоретичних положень, підтвердження робочої гіпотези, всебічне вивчення теми дослідження.

На відміну від вивчення педагогічних явищ у звичайних умовах, під час їх безпосереднього спостереження, суть експерименту полягає у свідомому відокремленні досліджуваного явища від інших і цілеспрямованій зміні умов педагогічного впливу на досліджуваних.

Педагогічний експеримент вимагає від дослідника високої методологічної культури, уважного опрацювання його програми та надійного критеріального механізму, що дозволяє фіксувати ефективність освітнього процесу .

Науковці виокремлюють такі етапи педагогічного експерименту:

Діагностичний. Це аналіз стану педагогічного процесу щодо ракурсу досліджуваної проблеми, виявлення і формулювання суперечностей, що потребують негайного усунення за допомогою нових методик, технологій, структур, нового функціонального механізму, тобто етап виявлення проблеми й обґрунтування її актуальності.

Прогностичний. На цьому етапі визначають мету, вибудовують моделі нової технології, формулюють гіпотезу, прогнозують очікувані позитивні результати, а також негативні наслідки, визначають компенсаційні заходи.

Організаційний. Цей етап передбачає складання програми експерименту, забезпечення умов для її реалізації, підготовку матеріальної бази експерименту, розподіл управлінських функцій у дослідно-експериментальній роботі, організацію спеціальної підготовки кадрів, що беруть участь у експериментальній роботі, створення методичного забезпечення їхньої діяльності.

Практичний. Полягає у здійсненні вихідних діагностичних зрізів, що констатують стан досліджуваного явища, реалізації нової технології, методики, системи заходів, відстеженні специфіки досліджуваного процесу, вимірюванні проміжних (поточних) результатів, коригуванні випробовуваної освітньої технології, здійсненні контрольних діагностичних зрізів.

Узагальнювальний. Відбувається оброблення здобутих емпіричних даних, співвіднесення результатів експерименту з поставленими цілями і завданнями, аналіз усіх результатів, коригування гіпотези, моделі нової технології відповідно до кінцевих результатів, оформлення й опис процесу і результатів експерименту.

Упроваджувальний. Полягає у поширенні і впровадженні в роботу різних педагогічних колективів нової освітньої технології або методики як керованого процесу.

Визначаючи основні етапи проведення експериментального дослідження, Г.Кловак [37] умовно виділяє чотири: *підготовчий, попередній, проведення експерименту, підведення підсумків експерименту.*

Підготовчий етап експерименту передбачає:

- детальний теоретичний аналіз раніше опублікованих робіт з теми дослідження;
- визначення невирішених проблем, що стануть основними в даному експерименті;
- вибір теми дослідження; постановку мети й завдання дослідження;
- вивчення реальної практики вирішення досліджуваної проблеми;
- вивчення розроблених у теорії та застосовуваних на практиці заходів, що сприяють вирішенню проблеми; формування гіпотези дослідження.

На попередньому етапі проведення експерименту вирішуються такі завдання:

- вибір потрібної кількості експериментальних об'єктів (кількості дітей, груп, закладів дошкільної освіти тощо);
- визначення можливої тривалості експерименту;
- вибір конкретних методик для вивчення початкового стану експериментального об'єкта, анкетного опитування, інтерв'ю, створення відповідних освітньо - виховних систем, експертної оцінки, самооцінки та ін.;
- перевірка оптимальності та ефективності відібраних методик на невеликій кількості досліджуваних;
- визначення ознак, за якими можна з достатньою вірогідністю стверджувати про зміни досліджуваного об'єкта під впливом запропонованих педагогічних дій.

Проведення експерименту з перевірки ефективності певної системи заходів, передбачає:

- вивчення початкового стану системи, в якій проводиться експеримент (рівня знань і вмінь, вихованості, певних рис особистості чи колективу тощо);
- вивчення умов, у яких проводиться експеримент;
- формування критеріїв ефективності запропонованої системи заходів;
- надання детальної інформації (інструкції) учасникам експерименту про порядок і умови ефективного його проведення (якщо експеримент проводить не один педагог);
- здійснення запропонованої автором системи заходів щодо вирішення певних експериментальних завдань (формування знань, умінь або виховання певних рис особистості чи колективу тощо);
- фіксування даних про хід експерименту на основі "проміжних вимірів, які характеризують зміни об'єкта під впливом експериментальної системи заходів;
- виділення труднощів і можливих типових вад у процесі проведення експерименту;
- оцінка витрат часу, засобів і зусиль.

Підведення підсумків експерименту передбачає:

- опис результатів реалізації експериментальної системи заходів (прикінцевий стан рівня знань, умінь, навичок, рівня вихованості тощо);
- характеристика умов, за яких експеримент дав позитивні результати (навчально-матеріальні, гігієнічні, морально-психологічні);
- опис особливостей суб'єктів експериментальної взаємодії (учителів, вихователів тощо);
- аналіз даних про витрати часу, зусиль і засобів;
- рекомендації та застереження щодо меж використання запропонованої й опрацьованої в процесі експерименту системи заходів.

Тема 4. Вивчення передового педагогічного досвіду

План

1. Сутність поняття "передовий педагогічний досвід".
2. Класифікація передового педагогічного досвіду.
3. Критерії оцінювання передового педагогічного досвіду.
4. Організація роботи з виявлення, вивчення, узагальнення передового педагогічного досвіду.
5. Технологія впровадження передового педагогічного досвіду

Література

1. Гринько В. Основні критерії передового педагогічного досвіду, *Рідна школа*. 2007. № 3. С. 13–15.
2. Збірник законодавчих і нормативних актів про дошкільну освіту / упоряд.: К. Л. Крутій, Н. В. Погрібняк. Запоріжжя: ТОВ "Л1ПС", 2005. 33 с.
3. Керівництво дошкільним навчальним закладом: інформативно-методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу / упоряд.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, О. Тимофєєва. Тернопіль: Мандрівець, 2007. 168 с.
4. Методичний кабінет у дитячому садку. Київ: Шкільний світ, 2008. 128 с.
5. Методичні рекомендації з виявлення, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду / упоряд. Г. П. Бондарчук. Київ, 2011. 43 с.
6. Настільна книга вихователя-методиста ДНЗ / уклад. О. А. Рудік. Харків: Вид. група "Основа", 2010. 331 с. С. 102–132.
7. Нормативні документи. Для завідуючих ДНЗ / упоряд. Т. Т. Чала. Вид. група "Основа", 2007. 528 с.

1. Сутність поняття "передовий педагогічний досвід"

Одним з основних завдань, висунутих Законом України "Про дошкільну освіту" та Базовим компонентом дошкільної освіти в Україні, є істотне поліпшення методичної роботи в закладах дошкільної освіти держави. Успіхи навчання і виховання дітей значною мірою залежать від умінь керівників ЗДО організувати та спрямувати роботу педагогів на інтенсивне впровадження в практику нових прогресивних педагогічних ідей, технологій навчання й виховання, досягнень сучасної педагогічної науки та практики.

Створення чіткої, керованої, гнучкої системи вивчення й упровадження найновіших досягнень науки та педагогічної практики в освітній процес є одним із найголовніших завдань методичних служб керівників ЗДО.

Осмислення передового педагогічного досвіду – його створення, узагальнення, оцінювання, впровадження, поширення – ставить перед працівниками закладу низку ґрунтовних запитань, а саме:

- що таке передовий педагогічний досвід?
- як визначити ступінь його новизни?
- якою є технологія його вивчення?
- як поширювати передовий педагогічний досвід, що отримав позитивну оцінку громадськості?
- як працювати з педагогом, здатним до творчої діяльності?

Отже, що ж таке передовий педагогічний досвід?

Передовий педагогічний досвід (далі ППД) - оптимальна педагогічна діяльність, у процесі якої використовуються оригінальні форми, методи, прийоми, засоби, технології навчання та виховання, нові способи систематизації відомих форм, методів, прийомів та засобів, що забезпечує стійкі позитивні результати у практичному розв'язанні актуальних педагогічних проблем.

Передовий педагогічний досвід – це результат творчості педагога з елементами новизни, спрямований на реалізацію актуальних завдань навчання й виховання.

До передового досвіду, який підлягає вивченню, узагальненню та впровадженню відносяться також методи та прийоми праці педагогів-новаторів, роботи педагогічних колективів, методи управління освітньою діяльністю. Ці форми і методи нової організації набувають соціальної значущості тільки в тому випадку, якщо буде забезпечена можливість їх застосування в аналогічних умовах.

Метою виявлення, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду є теоретичне осмислення, використання на практиці та популяризації передової педагогічної ідеї.

Основні завдання виявлення, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду полягають у стимулюванні творчих пошуків педагогів, сприянні розвитку педагогічної майстерності, педагогічних здібностей, розвитку педагогічної науки.

2. Критерії оцінювання передового педагогічного досвіду

1. *Актуальність і перспективність*: сприяє розв'язанню завдань сучасного етапу розвитку освіти задовольняти потреби в педагогічній практиці.

2. *Висока результативність, стабільність показників, оптимальність*: сприяє підвищенню рівня досягнень дітей, забезпечує постійну ефективність і стабільність результатів упродовж тривалого часу.

3. *Наукова обґрунтованість* - відповідність основним принципам, законам педагогічної діяльності. Однак, слід зазначити, що в деяких

випадках досвід суперечить загальноприйнятим положенням педагогічної науки. У таких випадках необхідно здійснити ґрунтовні дослідження, забезпечити оцінювання компетентними спеціалістами, щоб мати змогу вважати цей досвід передовим.

4. Елементи новизни й оригінальності. Незалежно від того, чи виходять автори досвіду за межі відомих форм і методів, чи здійснюють педагогічний процес у цих самих межах, вони завжди вносять до нього щось індивідуально значуще.

5. Можливість творчого наслідування досвіду іншими вихователями. Ті, хто вивчає передовий досвід повинні вичленити з нього те суттєве, що може стати надбанням основної маси педагогів. Варто зауважити, що й самі педагоги мають бути підготовленими до наслідування сприйняття передового досвіду. З цього приводу видатний педагог П. Блонський писав: "Шляхом практики мистецтву виховання може навчитися лише той, хто засвоїв та заздалегідь вивчив теорію та підготовлений до тих вражень, які має дати йому досвід" [4]. Інакше кажучи, якісне зерно, висіяне в поганий ґрунт, не проросте.

За домінантною функцією критерії поділяються :

- на ті, за допомогою яких оцінюється педагогічний досвід як перспективний (актуальність, творча новизна, результативність і оптимальність);

- на основі яких визначається можливість і доцільність вивчення та поширення досвіду (стабільність, перспективність і відтворюваність, маневреність).

Актуальність досвіду передбачає:

- відповідність досвіду вимогам освітнього закладу, соціальному замовленню, тенденціям суспільного розвитку, державній і регіональній освітній політиці;

- спрямованість на вдосконалення освітнього процесу: допомогу у подоланні окремих проблем навчання і виховання, що виникають у діяльності працівників освіти; формування інтелектуального потенціалу особистості;

- використання засобів розкриття здібностей і талантів кожної дитини, виховання високоморальної особистості.

Актуальність зумовлюється масштабністю розповсюдження досвіду. Про ступінь актуальності можна судити за кількісним показником – по тому, скільком людям цей досвід потрібен.

Творча новизна полягає в комбінуванні вже відомих методик, відкритті нових форм, методів, способів педагогічної діяльності; вихід за межі відомого в науці і масовій практиці; в раціоналізації або вдосконаленні окремих сторін педагогічної діяльності, в оновленні освітніх засобів і правил їх застосування, постановці і вирішенні нових педагогічних завдань.

Без цієї якості досвід не є передовим. Якщо в досвіді немає новизни, він не являє собою для інших ніякого інтересу.

Висока результативність і оптимальність – невід’ємний показник, що передбачає забезпечення відповідного рівня знань, умінь і навичок в обсязі державної програми (стандартів освіти) з урахуванням індивідуальних особливостей і здібностей кожної дитини, її вихованості, сформованості світогляду. Результативність найвища в порівнянні з масовим рівнем або однакова з ним при використанні меншого часу та зусиль; сприяє сталості одержаних результатів у часі, раціональності витрат часу, зусиль, засобів.

Найбільш результативним і ефективним є досвід з інноваційним потенціалом, який визначається перевагою нових ідей.

Стабільність (надійність) – достатня апробованість досвіду, проявляється у стійкій ефективності та стабільності методів, прийомів, форм роботи, які повторюються, постійно використовуються в діяльності педагога, і стійких результатів в умовах застосування узагальненого досвіду іншими педагогами.

Перспективність і відтворюваність – характеризують досвід з точки зору забезпечення можливості наслідування його та перенесення в педагогічну практику для застосування іншими педагогами; довгострокове збереження актуальності результатів, які отримано за рахунок освоєння досвіду.

Унікальність і маневреність, тобто неповторність, здатність забезпечити вибір навчальних засобів (програм, підручників) залежно від потреб і можливостей дітей.

3. Класифікація передового педагогічного досвіду

Залежно від теми та змісту передовий педагогічний досвід може бути:

- **комплексний**, що охоплює різні питання освітнього процесу (зміст, методи, прийоми, форми навчання), втілення досягнень педагогіки та психології і орієнтується на поглиблення професійного досвіду;
- **локальний** – це досвід доробку педагога чи педагогічного колективу в побудові певних компонентів освітнього процесу: цільового, стимулюючо-мотиваційного, змістового, операційно-діяльнісного, контрольо-регулятивного, оцінно-результативного. Найчастіше стосується певної проблеми, над якою працює колектив або конкретний педагог;
- **цільовий**, що визначається педагогічними реформами або переглядом освітніх програм. Також може стосуватися індивідуальної програми підвищення кваліфікації педагога чи введення в діяльність педагогів-початківців або, наприклад, з метою кар’єрного зростання (підготовки резерву директорів). Також цей напрямок може

забезпечувати розширення досвіду в галузях, які не відносяться до предмета викладання (іноземна мова, ІКТ).

За *характером* діяльності передовий педагогічний досвід поділяється на:

- **дослідницький** – це експериментальні пошуки способу реалізації наявної педагогічної ідеї;
- **раціоналізаторський** – якщо знахідки оригінальні, відрізняються від досягнутого в науці і практиці, спрямовані на вдосконалення традиційних підходів і поглядів;
- **новаторський** - досвід, що містить принципово нові для системи освіти педагогічні ідеї.

За *кількістю авторів, носіїв досвіду* (окремий педагог, група педагогів, методичне об'єднання працівників закладів освіти, районних науково- методичних центрів) передовий педагогічний досвід може бути:

- **колективним**
- **груповим**
- **індивідуальним.**

На практиці розрізняють *три рівні виявлення передового педагогічного досвіду*.

Науковий рівень. Виявляється у принципово нових закономірностях в організації освітнього процесу і вимагає зміни освітніх програм, посібників. Цей досвід можна характеризувати як новаторський.

Методичний рівень. Розкриття технології досвіду конкретної методичної ідеї, що передбачає внесення в педагогічну теорію суттєво нового – методу, прийому, засобу навчання, принципово нового типу посібників. Цей рівень не вимагає перебудови навчальних планів, програм, посібників.

Практичний рівень. Досягнення педагогічної майстерності, тобто бездоганного, гнучкого, доцільного застосування вже відомого в педагогіці й методиці. Новизна в цьому разі проявляється в деталях (удало дібрані приклади; оригінально складена система завдань; чітко налагоджена система контролю за рівнем навчальних досягнень дітей; система роботи з розвитку пізнавальних здібностей дітей у процесі навчання і виховання; оптимальне використання форм і методів у процесі реалізації ідей розвивального навчання тощо). Майстерність, накопичуючись кількісно, може дати нову якість, тобто сформувавати педагога-майстра, потенційного носія передового педагогічного досвіду. Як правило, саме на цьому рівні узагальнюють досвід керівники закладів.

4. Організація роботи з виявлення, вивчення, узагальнення передового педагогічного досвіду

Метою виявлення, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду є прискорення процесу його трансформації в широку педагогічну практику, сприяння розвитку професійної майстерності освітян.

Завдання виявлення, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду полягають у стимулюванні творчих пошуків педагогів, розвитку їхніх педагогічних здібностей, створенні середовища для його застосування в різних умовах.

Принципами виявлення, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду є: відповідність нормативній базі освіти; науковість, гласність, толерантність, комплексність, безперервність, маневреність і гнучкість, що забезпечує його вибір залежно від потреб.

Виявлення передового педагогічного досвіду відбувається на рівнях:

- освітнього закладу;
- районного науково-методичного центру (далі-РНМЦ).

Роботу з виявлення передового педагогічного досвіду в освітніх закладах організують директор, методист, вихователь-методист; у районних науково-методичних центрах – методист.

На рівні *освітнього закладу* виявлення передового педагогічного досвіду роботи відбувається в ході:

- моніторингу реалізації програми розвитку освітнього закладу;
- звіту педагога про результати роботи над методичною темою;
- здійснення внутрішнього контролю;
- вивчення результатів роботи педагога над темою самоосвіти;
- творчого звіту педагога про результати діяльності на засіданнях методичних об'єднань, методичних тижнів і т.д.;
- атестації педагогічних кадрів.

На рівні *районного науково-методичного центру* виявлення передового педагогічного досвіду відбувається:

- в ході реалізації дослідно-експериментальної, науково-методичної роботи, проектної діяльності освітнього закладу в рамках програми розвитку району;
- під час презентації результатів із відпрацювання окремих елементів педагогічних та інноваційних технологій;
- в ході районних оглядів, конкурсів;
- в ході атестації керівників навчальних закладів.

Виявлення передового педагогічного досвіду передбачає:

- визначення *об'єкта* (носія) передового досвіду;

- аналітичну оцінку вихідних матеріалів;
- систематизацію відомостей про передовий досвід та комплектування довідково-інформаційних матеріалів.

Об'єкт для вивчення передового досвіду визначається в результаті аналізу даних внутрішньої і зовнішньої інформації:

- до *внутрішньої інформації* відносяться: звітні матеріали про переможців проведених конкурсів, тематичних оглядів і т.д.; відомості про прийоми і методи роботи педагогів-новаторів;
- до *зовнішньої інформації* – матеріали закладів освіти передового педагогічного досвіду, семінарів, конференцій; інформаційні, методичні матеріали.

Роботу з виявлення, вивчення, узагальнення та поширення ППД у закладі дошкільної освіти організовують директор та вихователь-методист.

Якщо виявлений керівництвом освітнього закладу передовий досвід вихователя за своїм значенням становитиме цінність і за межами освітнього закладу, адміністрація повідомляє про це міський (районний) відділ освіти, райметодкабінет і рекомендує досвід для виявлення й узагальнення на міському (районному), а в подальшому, можливо, й на обласному та всеукраїнському рівнях.

Крім того, керівники освітніх закладів повинні забезпечувати поширення й використання передового досвіду окремих педагогічних працівників, колективів, рекомендованого міськими (районними) відділами, обласними управліннями освіти Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України. У кожному навчальному закладі повинна бути чітко систематизована узагальнена картотека передового педагогічного досвіду.

Виявлення, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду охоплює чотири етапи і складає, як правило, *два роки*:

- 1-й – *інформаційно-мотиваційний*,
- 2-й – *підготовчий*;
- 3-й – *основний*;
- 4-й – *заключний*.

Етапи виявлення, вивчення та узагальнення ППД.

Перший рік роботи

І. Інформаційно-мотиваційний етап.

Завдання: формування позитивних мотивів і потреб педагога до узагальнення передового педагогічного досвіду.

Види та форми роботи:

- визначення мети, об'єкта, предмета вивчення;
- оцінка досвіду відповідно до критеріїв та класифікації;
- обґрунтування теми, актуальності, новизни, перспективності досвіду;

- визначення організаційно-методичної системи роботи автора (авторів);
- винесення рішення про порядок вивчення і узагальнення ППД.

II. Підготовчий етап.

Завдання: виявлення педагогічних закономірностей, утілених та використаних у досвіді, допомога педагогу (колективу) в осмисленні свого досвіду.

Види та форми роботи:

- теоретична підготовка: вивчення науково-педагогічної літератури з проблеми,
- вивчення особливостей здійснення освітнього процесу автором (колективом) досвіду - відвідування занять, інших заходів, які розкривають ідеї досвіду.
- відбір та класифікація практичних матеріалів, що відображають суть досвіду;
- визначення рівня раціональності і стабільності результатів педагогічного досвіду.

Другий рік роботи

III. Основний етап.

Завдання: обґрунтування інноваційної передової педагогічної практики автора (колективу).

Види та форми роботи:

- систематизація поданого та дібраного матеріалу в аспекті проблеми;
- опис очікуваних результатів вивчення пропонованої освітньої новації;
- визначення сфери можливого застосування передового педагогічного досвіду у масовій практиці;
- визначення форми узагальнення ППД: доповідь (повідомлення, виступ) на педагогічній раді, видання методичних листів, розробок, брошур, збірників, посібників тощо.

IV. Заключний етап.

Завдання: презентація педагогічного досвіду автора (колективу) колегіальному органу.

Види та форми роботи:

- проведення лекцій, педагогічного практикуму;
 - стендова наочно-демонстраційна популяризація ППД та ін.
- У процесі вивчення й узагальнення досвіду вихователь-методист може застосувати такі *форми* надання допомоги вихователям:
- допомога в розробці прийомів і методів роботи за визначеною темою;
 - допомога в аналізі і систематизації фактичного матеріалу;

- складання плану оформлення досвіду;
 - допомога в організації та проведенні взаємного обміну досвідом роботи вихователів;
 - перевірка й випробування виявленого досвіду (проведення педагогічних рад для обговорення питань, пов'язаних з досвідом, а також результатів досвіду);
 - рецензування й редагування матеріалу досвіду.
- Підставою для вивчення і узагальнення передового досвіду є:
- рішення методичного об'єднання освітнього закладу (протокол);
 - рекомендація адміністрації освітнього закладу (довідка за підсумками діяльності, наказ);
 - рішення педагогічної ради (протокол педради);
 - рекомендації районного науково-методичного центру (протокол);
 - наказ районного управління освіти (РУО) за підсумками міських конкурсів і на підставі рекомендацій РНМЦ.

Пошук передового досвіду може мати **цілеспрямований і випадковий характер**. Цілеспрямований пошук передового досвіду здійснюється за визначеним наперед планом методичної служби освітнього закладу.

Випадковий – пов'язаний із спостереженням за роботою вихователів під час відвідування занять, розваг, інших заходів або з виступом вихователя під час обміну досвідом на методичному засіданні; вивченням документації; проведенням атестації; вивченням матеріалів, презентованих на педагогічну виставку тощо.

Найпоширенішим на практиці є виявлення передового досвіду *під час відвідування навчальних занять*. При цьому спостерігається та аналізується система занять вихователя з певної теми. Під час відвідування звертається увага на відповідність змісту роботи вихователя до поставлених завдань; урахування індивідуальних особливостей дітей та те, якою мірою методи та прийоми, що використовуються вихователем, викликають інтерес, зацікавленість дітей, сприяють мотивації навчання, розвитку розумової активності вихованців; наскільки ефективно використовує педагог засоби навчання.

Доцільно *двічі на рік* – орієнтовно в першому та другому півріччі – вивчати систему занять вихователя, а наприкінці навчального року, перевіряючи рівень розвитку, навчальних досягнень дітей, проаналізувати ефективність його роботи.

Адміністрація закладу повинна також звернути увагу на ведення вихователем ділової документації, його участь у громадському житті садка, в роботі методичної служби, вивчити взаємини з колегами, дітьми, їх батьками тощо.

Якщо в результаті відвідування занять, ознайомлення з іншими аспектами роботи, досвід педагога відповідає профілю закладу, приймається рішення про вивчення передового досвіду роботи вихователя з певної навчально-методичної проблеми, видається відповідний наказ по закладу та складається план роботи з вивчення й упровадження в практику роботи інших вихователів цього досвіду.

Для вивчення й узагальнення передового педагогічного досвіду створюється *експертна комісія*, до складу якої входять представники адміністрації та компетентні педагоги освітньої установи; за необхідності залучаються фахівці районного науково-методичного центру, районного управління освіти, Інституту післядипломної педагогічної освіти, Головного управління освіти і науки.

Найпоширеніші **методи оцінювання** передового педагогічного досвіду:

- метод експертного оцінювання, що полягає в широкому обговоренні й оцінюванні досвіду експертними носіями в складі педагогів, психологів, методистів, учених-практиків;
- метод експерименту, що полягає в перевірці всього досвіду або його елементів загальноприйнятими в сучасній педагогіці правилами.

Після отримання позитивної оцінки передовий педагогічний досвід затверджується на засіданні методичної ради закладу, видається наказ про його впровадження в практику роботи педагогічного колективу, автор отримує диплом відповідного змісту.

5. Технологія впровадження передового педагогічного досвіду

Необхідно зазначити, що впровадження передового педагогічного досвіду ів практику - найнедосконаліша ланка методичної роботи. Часто керівники ЗДО, організовуючи роботу з упровадження досвіду, відносно переконливо розповідають, кому і що необхідно зробити, рідше – цілеспрямовано показують, що саме зробити, зовсім рідко - навчають педагогів, як це зробити.

Таким чином, упровадження передового педагогічного досвіду обривається на вирішальному етапі практичного навчання педагогів технології впровадження нових методів роботи.

Послідовність загальної технології впровадження передового педагогічного досвіду в практику:

- ознайомлення педагогів із передовим досвідом, роз'яснення його переваг порівняно з традиційними методами;
- створення сприятливих умов для розвитку творчості вихователів, демонстрація прийомів роботи на практиці;

- організація практичної роботи із застосуванням інтерактивних методик;
- організація педагогічного спрямування запроваджених раціональних методів роботи;
- моральне й матеріальне заохочення носія передового педагогічного досвіду.

Етапи упровадження ППД:

1. Підготовчий етап.
2. Теоретичний етап.
3. Практичне навчання кадрів, контроль за реалізацією плану впровадження.
4. Етап вивчення результативності і підведення підсумків роботи.

На першому етапі відбувається ознайомлення педагогів з ППД, роз'яснення його переваг, порівняно з традиційними методами. Підготовчий етап включає анкетування, діагностування педагогів з метою визнання їх методичного рівня та їх побажання щодо впровадження ППД.

На другому етапі створюються творчі групи за добровільною участю кращих вихователів, які виявили інтерес і бажання упроваджувати ППД. У процесі обговорення доцільності упровадження ППД, оцінювання своїх умов та можливостей щодо творчого застосування ідей досвіду, колективом визначається тема, мета, етапи, прогнозуються результати. Методисти допомагають створити належні умови.

Третій етап – практичне застосування ППД в реальних умовах. Суть цього етапу полягає в організації діяльності вихователів з оволодіння практичними вміннями і творчої трансформації нових ідей у власну методичну систему створення оригінальної педагогічної технології. На цьому етапі здійснюється моніторинг упровадження ППД (відвідування заходів проведення з дітьми, корекція).

Завершальним етапом є вивчення і аналіз результатів діяльності, експертне оцінювання упровадження ППД (творчі звіти, опис результатів у вигляді методичних порад).

Форми впровадження досвіду:

- постійно діючі семінари-практикуми, відкриті заняття тощо.
- пропаганда.

Способи поширення передового педагогічного досвіду:

- на засіданнях методичних об'єднань, семінарах, нарадах, засіданнях педради, науково-практичних конференціях, педагогічних читаннях заслуховуються повідомлення про наслідки впровадження досвіду того чи іншого вихователя;
- безпосереднє ознайомлення з передовим досвідом, що пропагується шляхом відвідування навчальних занять під час проведення проблемних, творчих семінарів;

- створення шкіл передового досвіду, якими керують носії передового досвіду;
- друкована (рукописна) пропаганда через випуск методичних бюлетенів, буклетів, альбомів, плакатів, інформаційно-методичних листів, так званих естафет передового педагогічного досвіду, підготовки та публікацій статей відповідного змісту в газетах, журналах;
- наочна пропаганда методом експонування цього досвіду на виставках, ярмарках педагогічних ідей та технологій;
- пропаганда за допомогою технічних засобів навчання – створення діафільмів, фонотеки записів, відеофільмів, організація радіо- й телепередач тощо.

Систематична, цілеспрямована робота щодо впровадження нового в педагогічну практику:

- виявлення, вивчення й оцінювання кращого досвіду вихователів досвіду;
- "вирощування" власного педагогічного досвіду;
- узагальнення результатів вивченого "вирощеного" досвіду;
- організація пропаганди та впровадження ідей передового досвіду в практику роботи вихователів закладу;
- організація внутрішньосадового контролю за станом упровадження передового досвіду, аналіз творчого використання ідей досвіду в практичній діяльності педагогічного колективу закладу.

Методи поширення передового педагогічного досвіду:

Усна пропаганда (виступи вихователя, який вивчав досвід на педагогічних радах, методичних об'єднаннях). Заняття, мета яких - показ перспективного педагогічного досвіду, передують повідомлення вихователя, який розповідає про свою роботу і пояснює, що саме буде показано у процесі ознайомлення з досвідом.

Демонстрація передового педагогічного досвіду (відвідування занять та інших режимних моментів; ознайомлення з планами і конспектами).

Наочна пропаганда (постійно діючі і пересувні виставки; методичні куточки, буклети, папки з описом досвіду роботи вихователя тощо). Матеріали досвіду роботи педагогічних працівників (доповіді, повідомлення на педагогічних читаннях, кращі календарні плани виховної роботи, конспекти занять, програми святкових ранків, вечорів розваг) зберігаються у методичному кабінеті. До всіх матеріалів з досвіду роботи потрібні короткі пояснення (анотації), в яких відображаються особливості й цінність педагогічного досвіду.

Найпоширеніший із методів упровадження досвіду є *розповідь, бесіда, перегляд відеозаписів заходів з дітьми, буклетів, опрацювання статей, розв'язання педагогічних ситуацій, тренінги.*

Інформаційне забезпечення передового педагогічного досвіду.

Результати вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду оформлюються в паперовому та електронному вигляді.

На паперових носіях мають бути оформлені:

- титульний лист;
- інформація про автора передового педагогічного досвіду;
- фото;
- рецензія;
- витяг із протоколу засідання відповідного вищого колегіального

органу навчального закладу про рекомендацію щодо затвердження досвіду;

– опис передового педагогічного досвіду.

В електронному вигляді оформлюються:

- титульний лист;
- інформація про автора передового педагогічного досвіду;
- фото;
- опис передового педагогічного досвіду.
- додатки (мультимедійні презентації, відео, фото);
- конспекти уроків, занять, виховних заходів;
- сценарії змагань, свят, концертів, розваг;
- фрагменти уроків, занять, виховних заходів, розваг, свят,

концертів тощо;

- дидактичний матеріал;
- список публікацій у періодичних виданнях .

Повний опис передового педагогічного досвіду подано у *додатку П*.

Щоб організація роботи з виявлення, вивчення та узагальнення передового педагогічного досвіду була результативною, цей складний процес повинен базуватися на методологічних засадах об'єктивності, комплексності, науковості.

Питання для самоперевірки

1. Загальна характеристика основних напрямів діяльності спеціаліста з питань дошкільної освіти.
2. Робота управління освіти щодо оптимізації фінансово-господарської діяльності закладів дошкільної освіти району (міста).
3. Форми фінансування державою ЗДО.
4. Організація роботи з підвищення кваліфікації працівників закладів дошкільної освіти.
5. Державна атестація закладів дошкільної освіти.
6. Види підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

7. Сучасних підходів до організації фінансово-господарської діяльності у закладах дошкільної освіти.
8. Використання батьківських коштів у закладах дошкільної освіти.
9. Організація роботи з підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.
10. Основні принципи атестації освітніх закладів.
11. Варіанти державної атестації.
12. Порядок здійснення державної атестації.
13. Інспектування закладів дошкільної освіти. Його мета.
14. Основні завдання інспектування.
15. Організаційні форми інспектування. Їх характеристика.
16. Види інспекційного контролю.
17. Основні напрямки інноваційних процесів у системі дошкільної освіти.
18. Чинники, які визначають інноваційний потенціал освітнього закладу.
19. Інноваційна діяльність закладу дошкільної освіти. Основні напрями.
20. Особливості організації інноваційної діяльності в закладах дошкільної освіти.
21. Алгоритм організації інноваційної діяльності в ЗДО.
22. Етапи проведення інноваційної діяльності у ЗДО.
23. Оцінювання освітньої інноваційної діяльності.
24. Педагогічне проектування. Його зміст.
25. Поняття "експеримент". Види експерименту.
26. Етапи педагогічного експерименту.
27. Сутність поняття "передовий педагогічний досвід".
28. Критерії оцінювання передового педагогічного досвіду
29. Етапи виявлення, вивчення та узагальнення ППД.
30. Рівні передового педагогічного досвіду.
31. Методи оцінювання передового педагогічного досвіду.
32. Технологія впровадження передового педагогічного досвіду.

ТЕЗАУРУС

Автономія – право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає в його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо академічних (освітніх), організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності, що провадиться в порядку та межах, визначених законом (Ст. 1 Закону України "Про освіту").

Атестація є основною формою державного контролю за діяльністю освітніх закладів незалежно від їх підпорядкування, типу та форм власності і проводиться з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері дошкільної освіти.

Атестація педагогічних працівників – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання.

Аудит – це інспектування за запитом. Здійснюється з метою консультування посадових осіб без застосування до них заходів дисциплінарного впливу за результатами інспектування з метою встановлення чи визначення правомірності їхніх дій.

Батьківський комітет - об'єднання батьківської громади закладу дошкільної освіти.

Безпека життєдіяльності – комплексна система знань про захищеність життя і діяльності особистості, суспільства і життєвого середовища від небезпечних факторів природного і штучного характеру.

Брейн-ринг - пізнавальна гра, яка сприяє закріпленню теоретичних та уточненню практичних знань вихователів, передбачає колективні завдання, розвиток умінь педагогів знаходити правильні рішення педагогічних проблем.

Дискусія - колективне обговорення якогось складного питання.

Ділова гра - метод імітації прийняття рішень у різних педагогічних ситуаціях, умовне відтворення організаційної ситуації в ігровій формі.

Доведення до підлеглих управлінського рішення – система управлінських дій керівника, під час реалізації якої він комплексно або вибірково розв'язує низку важливих завдань.

Експеримент – метод педагогічних досліджень, під час якого відбувається активний вплив на педагогічні явища шляхом створення нових умов, що відповідають меті дослідження.

Заклад дошкільної освіти - навчальний заклад, що забезпечує реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту.

Засідання методичного об'єднання – колективна форма методичної роботи в закладі дошкільної освіти, яка забезпечує професійне, культурне та творче зростання педагогів.

Інноваційна діяльність – це метод пізнання, за допомогою якого у природних або штучно створених умовах, що контролюються й керуються, досліджується освітнє явище, прогнозується новий спосіб розв'язання педагогічного завдання або проблеми.

Інспектування – система державного контролю за виконанням закладами й установами освіти постанов, директив уряду в галузі освіти, освітніх планів та програм, інструкцій, наказів, розпоряджень керівних органів з одночасною практичною допомогою тим, кого контролюють, вжиттям заходів щодо запобігання й усунення недоліків.

Інспекційний контроль – це система спеціально організованих перевірок керівників навчальних закладів з використанням таких методів: документального контролю, обстеження, спостереження за фактичним станом справ, експертизи, анкетування, опитування учасників освітнього процесу, контрольних зрізів знань та інших правомірних методів, що сприяють реалізації мети контролю та не суперечить засадам педагогічної й управлінської етики.

Інтерактивне навчання - це спеціальна форма організації тієї чи іншої діяльності, де кожен учасник вносить свій особистий індивідуальний внесок, має можливість обмінюватися знаннями, особистими ідеями, засобами діяльності, почути думку колег.

Картотека страв – це набір карток-розкладів страв за групами: перші, другі, треті страви, салати, гарніри тощо.

Кваліфікаційна категорія - це відповідний рівень кваліфікації, професіоналізму, результативності педагогічної праці, що відповідає нормативним критеріям і встановлюється педагогічним працівникам на 5 років.

Кейс – це спеціально підготовлений навчальний матеріал, у якому описана проблемна ситуація, що запозичена з реальної практики вихователів дитячого садка.

Кейс-технології – інтерактивні технології навчання педагогів на основі аналізу реальних або вигаданих проблемних ситуацій.

Керована підсистема навчального закладу – навчально-виховний процес, речові об'єкти та в особистісному плані люди, діяльність яких забезпечує реалізацію цілей освіти.

Керуюча підсистема – ряд посадових осіб і колегіальних органів, діяльність яких спрямована на створення умов, необхідних для одержання оптимальних результатів освітнього процесу.

Контроль – це функція управління, що спрямована на інформування про стан об'єкта; використовується для запобігання негативних результатів; процедура регулярна, систематична та своєчасна.

Конфлікт- зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів; серйозна розбіжність, гостра суперечка.

Майстер-клас - найефективніший сучасний спосіб обміну й поширення передового педагогічного досвіду шляхом прямої коментованої демонстрації прийомів і методів роботи педагога, який отримав визнання у професійному середовищі.

Методи управління – упорядковані способи пізнання й перетворення керованої підсистеми, спрямовані на створення умов, необхідних для реалізації цілей навчального закладу.

Методична робота - це цілісна система діяльності педагогів, що базується на досягненнях педагогічної науки і передового педагогічного досвіду та забезпечує зростання рівня кваліфікації, професійної майстерності педагога, підвищення творчого потенціалу педагогічного колективу закладу освіти.

Методичний кабінет закладу дошкільної освіти – центр методичної допомоги практичним працівникам та поширення науково-психолого-педагогічних знань серед батьків щодо розвитку, виховання і навчання дітей дошкільного віку.

Моделювання - метод дослідження різноманітних об'єктів за допомогою порівняння їх з аналогами, які створюються для визначення характеристик об'єктів, що вже існують або створюються заново.

Наставництво - форма індивідуальної роботи з прийнятими на роботу початківцями або переведеними на іншу посаду працівниками.

Нещасний випадок – обмежена в часі подія, раптовий вплив небезпечного фактора чи середовища, що сталися під час освітнього процесу, внаслідок яких заподіяно шкоду здоров'ю або настала смерть учасника освітнього процесу.

Освітнє середовище - загальний, сукупний, об'єднаний, інтегральний, цілісний чинник розвитку і становлення особистості, що відіграє значну роль у модифікації її поведінки, впливає на розвиток і формування здібностей, потреб, інтересів, свідомості.

Освітній простір – це педагогічна реальність, у якій відбувається зустріч, взаємодія, осмислення і пізнання особистістю (подія) оточуючих її елементів-носіїв культури (освітнього середовища), що

забезпечує суб'єктивацію і прогресивний розвиток об'єктів (фігурантів і предметів).

Охорона праці - це система організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на створення безпечних умов праці, навчання, збереження здоров'я та працездатності працівників, вихованців у трудовій та освітній діяльності.

Педагогічна рада – це традиційна форма методичної роботи, яка забезпечує колективне вирішення освітньо-виховних завдань, сприяє розвитку професійної майстерності педагогів, стимулює розвиток творчого потенціалу педколективу.

Педагогічне звання – ознака визнання професійних заслуг працівника. Присвоюється працівникам закладів дошкільної освіти за їх відповідності вимогам до рівня професійної підготовки та кваліфікації, визначеним у пунктах 5.2–5.4 Типового положення про атестацію педагогічних працівників.

Педагогічне навантаження педагогічного працівника у сфері дошкільної освіти – це час, призначений для здійснення освітнього процесу.

Педагогічне проектування – це вмотивована на основі професійно-особистісних цінностей, цілеспрямована діяльність колективного суб'єкта щодо зміни педагогічної дійсності, що охоплює актуалізацію і теоретичне опрацювання освітніх ініціатив, концептуалізацію задуму-проекту, програмування діяльності суб'єктів проектування з його реалізації.

Педагогічне проектування - вид професійної діяльності педагога, що характеризується сукупністю методів і засобів, які забезпечують передбачення ним технологічної структури освітнього процесу та його результатів.

Педагогічний працівник закладу дошкільної освіти - особа з високими моральними якостями, яка має вищу педагогічну освіту за відповідною спеціальністю та/або професійну кваліфікацію педагогічного працівника, забезпечує результативність та якість роботи, а також фізичний і психічний стан якої дозволяє виконувати професійні обов'язки.

Передовий педагогічний досвід (ППД) - оптимальна педагогічна діяльність, у процесі якої використовуються оригінальні форми, методи, прийоми, засоби, технології навчання та виховання, нові способи систематизації відомих форм, методів, прийомів та засобів, що забезпечує стійкі позитивні результати у практичному розв'язанні актуальних педагогічних проблем.

Планування - вид управлінської діяльності, що спрямована на визначення мети, завдань управління, змісту управлінської діяльності, відповідальних за ті чи інші заходи та терміни їх виконання.

Принципи управління – фундаментальні положення, вихідні вимоги, які дають можливість здійснювати управління відпо-відно до його законів.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це розроблений роботодавцем у встановленому порядку документ, який регламентує організацію праці і за допомогою якого підприємство забезпечує дотримання трудової дисципліни та нормативну поведінку працівників.

Проблемний семінар – це форма групового навчально-теоретичного заняття, на якому розв'язується, вивчається або досліджується складне теоретичне питання.

Проектування освітнього простору ЗДО – складний багаторівневий процес, що реалізовує у взаємозв'язку діагностичну, проектно-нормативну, прогностичну, організаційно-координаційну, коректувальну, аналітико-інформаційну педагогічну діяльність.

Річний план - це основний документ закладу дошкільної освіти, що регламентує його діяльність упродовж навчального року та літнього оздоровчого періоду відповідно до колегіально визначених завдань, розв'язання яких сприятиме оптимізації освітнього процесу.

Самоосвіта - найефективніша індивідуальна форма здобуття педагогами нових знань, умінь і навичок шляхом самостійних занять на робочому місці чи поза ним.

Семінар-брифінг - форма групової роботи з педагогічними кадрами, на якій узгоджуються підходи декількох сторін до певної проблеми, що обговорюється.

Семінар-супутник - методичний прийом, який дозволяє поглибити теоретичні знання педагогів, відшліфовує певні вміння й навички.

Система – множина взаємопов'язаних елементів, які утворюють цілісність, стійку єдність з середовищем, мають інтегративні якості та закономірності взаємодії.

Соціально-психологічний клімат – це якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Стиль керівництва - цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника освітньої установи (або групи керівників) на колектив з метою виконання управлінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями.

Тренінги – інтерактивні форми групової роботи, які забезпечують активну участь і творчу взаємодію учасників та спрямовані на здобуття педагогами нових знань, розвиток соціально-комунікативних умінь, відпрацювання особистісних навичок тощо.

Трудова дисципліна - свідоме виконання працівниками своїх трудових обов'язків, необхідна умова організації ефективної праці і навчального процесу.

Трудовий договір – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується особисто виконувати визначену трудову функцію за обумовленою спеціальністю, кваліфікацією, посадою в даній організації з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядкові, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Трудові відносини - це добровільний юридичний зв'язок між працівником і роботодавцем.

Управління навчальним закладом – діяльність керуючої підсистеми, спрямована на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку освітнього процесу та реалізації цілей навчального закладу.

Управлінське рішення – соціальний акт, підготовлений на основі всебічного аналізу можливих варіантів, прийнятий в установленому порядку, який містить мету, перелік засобів її досягнення та спрямований на організацію практичної діяльності суб'єктів та об'єктів управління.

Управлінське (ділове) спілкування – це двосторонній або багатосторонній процес, зумовлений необхідністю здійснення управлінських функцій шляхом встановлення відносин, налагодження зворотнього зв'язку.

Фінансова ревізія – перевірка фінансово-господарської діяльності закладів освіти, яка здійснюється особами, що мають для цього спеціальні повноваження.

Функції управління - види управлінської діяльності, які чітко відокремлюються як за ознакою часу, етапу їх здійснення, так і за спрямованістю на забезпечення розвитку навчального закладу.

Школа молодого вихователя - це постійно діюче професійне об'єднання педагогів, створене за ініціативою адміністрації закладу дошкільної освіти, метою якої є допомога молодим педагогам у підвищенні їх професійної компетентності.

Штатний розпис – це внутрішній (локальний) нормативно-правовий документ ЗДО, у якому: фіксують розподіл праці між працівниками, закріплюють структурний і чисельний склад працівників, визначають місячний та річний фонди заробітної плати, конкретизують перелік посад і професій, установлюють розмір основної заробітної плати за кожною конкретною посадою тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ПОКАЖЧИК

1. Адміністративно-господарська діяльність в ДНЗ / упоряд.: Т. Г. Чала, Л. А. Швайка. Харків: Вид. група "Основа", 2008. 320 с.
2. Андреева Т. Атестація педагогічних кадрів – складова педагогічної та управлінської діяльності ДНЗ. *Вихователь-методист дошкільного навчального закладу*. 2012. № 11. С. 37–58.
3. Афанасьев В. В., Грибкова О. В. Управление социально-педагогическими системами: учеб. пособие для студентов пед. вузов. Москва: АС-ТРАНС, 2008. 184 с.
4. Блонский П. Избранные педагогические произведения. Москва: АПН РСФСР, 1961. 695 с.
5. Бондар В. Управління розвитком конкурентоспроможності вчителя в процесі професійної підготовки. *Освіта і управління*. 2007. № 3–4. С. 44–52.
6. Братко М. В. Освітнє середовище вищого навчального закладу: функціональний аспект: зб. наук. пр. / гол. ред. С. О. Сисоєва. *Педагогічний процес: теорія і практика*. Київ: Видавництво ВП "Едельвейс", 2015. Вип. 1-2. С. 11–17.
7. Бюджетний кодекс України від 0807.2010 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2456-17>
8. Валентьева Т. І. Сутність, мета, принципи і форми співробітництва дошкільного навчального закладу з батьками старших дошкільників. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2013. Вип. 17 (1). С. 121–128.
9. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навч. посіб. Київ, 1997. 112 с.
10. Галяпа М. Атестація педагогічних працівників. *Вихователь-методист дошкільного навчального закладу*. 2009. № 10. С. 65–68.
11. Гринько В. Основні критерії передового педагогічного досвіду, *Рідна школа*. 2007. № 3. С. 13–15.
12. Грузінова Л. П., Короткін В. Г. Трудове право України: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: МАУП, 2003. Ч. 2. 136 с.
13. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Київ: Логос, 2002. 140 с.
14. Дичківська І. М. Принципи управління інноваційними процесами у дошкільних навчальних закладах. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2012. № 22 (257). Ч. I. С. 110–117.
15. Добош О. Організація роботи методичного кабінету дошкільного навчального закладу в умовах інноваційної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія"*

Педагогіка. Соціальна робота". 2013. Вип. 26. С. 64–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2013_26_21

16. Добрович А. Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. Москва: Просвещение, 1987. 207 с.

17. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі: монографія. Луганськ, 2005. 299 с.

18. Доленко В. І., Проценко Н. К. Батькам про дошкільну освіту (правовий порадник). Кременчук, 2010. 36 с.

19. Жерносек І. П., Колібабчук В. З. Організація відділом освіти науково-методичної роботи в районі. Київ: ВІПОЛ, 2001. 100 с.

20. Закон України "Про дитяче харчування". *Відомості Верховної Ради України*. 2006, № 44. С. 433.

21. Закон України "Про дошкільну освіту". Із змінами, внесеними згідно із Законами № 2145-VIII від 05.09.2017. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38–39.

22. Закон України "Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини". *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 19. С. 98.

23. Закон України "Про освіту" від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: http://kodeksy.com.ua/pro_osvitu/download.htm.

24. Закон України "Про дошкільну освіту" із змінами від 06.09.2018.

25. Збірник законодавчих і нормативних актів про дошкільну освіту / упоряд.: К. Л. Крутій, Н. В. Погрібняк. Запоріжжя: ТОВ "ЛІПС", 2005. 33 с.

26. Зміни від 06.09.2018 до Закону України "Про дошкільну освіту. URL: <https://www.yurfact.com.ua/zminy-do-zakonodavstva-2018/zminy-vid-06-09-2018-do-zu-pro-doshkilnu-osvitu>

27. Інструктивно-методичний лист від 15.11.2013 № 1/9-813 "Про організацію додаткових освітніх послуг у дошкільних навчальних закладах".

28. Інструктивно-методичні рекомендації щодо організації роботи з питань охорони праці та безпеки життєдіяльності у дошкільних навчальних закладах від 23.09.2014 № 1/9-482. URL: <http://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/42920/>.

29. Інтерактивні методи навчання: навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука і П. Фенриха. Щецін: Вид-во WSAP, 2005. 170 с.

30. Інтерактивні форми навчання у процесі професійного розвитку бібліотечних працівників: методика та рекомендації з використання / Харк. держ. б-ка ім. В. Г. Короленка / уклад. Г. Д. Ковальчук. Харків, 2012. 38 с.

31. Карамушка Л. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
32. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. Київ: Либідь, 2004. 424 с.
33. Касярум Н. Освітній простір: Становлення поняття. *Витоки педагогічної майстерності*. 2013. Вип. 12. С. 107–113.
34. Каташов А. І. Педагогічні основи розвитку інноваційного освітнього середовища сучасного ліцею: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Луганськ, 2001. 20 с.
35. Керівництво дошкільним навчальним закладом: інформативно-методичні матеріали на допомогу керівникові дошкільного навчального закладу / упоряд.: Н. Майор, Ю. Манилюк, М. Марусинець, О. Тимофєєва. Тернопіль: Мандрівець, 2008. 168 с.
36. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. 50 с.
37. Кловак Г. Т. Основи педагогічних досліджень: навч. посіб. Чернігів: Чернігівський державний центр науково-технічної і економічної інформації, 2003. 260 с.
38. Кодекс законів про працю України від 10.12.71 р.
39. Колос К. Р., Лупаренко Л. А. Зміст і особливості організації підвищення кваліфікації педагогічних працівників у комп'ютерно-орієнтованому навчальному середовищі закладу післядипломної педагогічної освіти. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/77241082.pdf>
40. Коментар до Закону України "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо особливостей формування та виконання бюджетів об'єднаних територіальних громад" від 26.11.2015 р. № 837-VIII.
41. Кононко О. Л. Наставництво як форма організації соціального простору початківця. *Вихователь-методист*. 2018. № 8. С. 6–10.
42. Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.
43. Костюк Н. К., Любарська І. П. Формування здоров'я дітей як важлива складова іміджу сучасного дошкільного навчального закладу. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія "Педагогіка і психологія"*. 2013. Вип. 39. С. 387–391.
44. Крутій К., Маковецька Н. Інноваційна діяльність у сучасному ДНЗ: методичний аспект. *Палітра педагога*. 2005. № 4. С. 4.
45. Крутій К. Проектування освітнього простору дошкільного навчального закладу як умова розвитку здібностей дітей. *Дошкільна освіта*. 2010. № 2. С. 10–23.

46. Крутій К. Л. Планування освітньої роботи з дітьми дошкільного віку. Запоріжжя ТОВ "ЛІПС", 1999. 48 с.

47. Крутій К. Освітній простір дошкільного навчального закладу: монографія: у 2 ч. Київ: Освіта, 2009. Ч. 1. 302 с.

48. Кузьміна Н. В. Методы исследования педагогической деятельности. Ленинград: Изд-во ЛГУ, 1970. 114 с.

49. Лист від 29.09.2014 № 1/9-500/№ 04.01.16/ 28103 щодо вирішення окремих питань про зарахування до дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів дітей, у яких відсутні обов'язкові профілактичні щеплення.

50. Лист від 30.01.2018 р. № 2.4-227 щодо атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти, які працюють не за фахом. URL: [//www.kharkivosvita.net.ua/document/6441](http://www.kharkivosvita.net.ua/document/6441)

51. Лист Міністерства освіти і науки України "Про надання інформації "Про систему роботи з дітьми, які не відвідують дошкільні навчальні заклади" від 04.10.2007 № 1/9-583.

52. Ломакина О. Е. Проектирование в образовании: необходимость и реальность. *Школьные технологии*. 2003. № 4. С. 86–98.

53. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів спеціальності "Державне управління". Київ: Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.

54. Мантак Тетяна. Школа молодого вихователя. Система роботи з молодими спеціалістами у дошкільному закладі з формування професійної компетентності (з досвіду роботи). URL: <http://mantaktatyana.blogspot.com/p/blog-page.html>

55. Машовець М. А. Сучасні підходи до організації педагогічної взаємодії дошкільного навчального закладу та батьків вихованців. *Оновлення змісту, форм та методів навчання і виховання в закладах освіти. Наукові записки РДГУ: зб. наук. праць*. 2011. Вип. 2 (45). С. 18–24.

56. Менеджмент в освіті: навч. посіб. / А. А. Семез; Кіровоград. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кіровоград, 2011. 167 с.

57. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Магнолія плюс; Львів: Новий світ, 2003. 336 с.

58. Методичний кабінет у дитячому садку. Київ: Шкільний світ, 2008. 128 с.

59. Методичні рекомендації з виявлення, вивчення, узагальнення та поширення передового педагогічного досвіду / упоряд. Г. П. Бондарчук. Київ: 2011. 43 с.

60. Муравьева Г. Е. Вопросы теории проектирования образовательных процессов. *Педагогическое образование и наука*. 2002. № 4. С.14–21.

61. Муравьева Г. Е. Проектирование образовательного процесса в школе: дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.01. Шуя, 2003. 400 с.

62. Наказ від 23.07.2010 № 736/902/758 "Про затвердження порядків надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами".

63. Наказ Міністерства освіти і науки України від 21.11.2002 № 667 "Про Порядок встановлення плати для батьків за перебування дітей у державних і комунальних дошкільних та інтернатних навчальних закладах".

64. Наказ Міністерства освіти України від 18.03.1997 № 72 "Про затвердження Положення про районний (міський) методичний кабінет".

65. Наказ Міністерства освіти України від 20.08.1993 № 310 "Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України" зі змінами та доповненнями, внесеними наказом Міністерства освіти України від 01.12.1998 № 419.

66. Наказ Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти і науки України від 30.08.2005 № 432/496 "Про вдосконалення організації медичного обслуговування дітей у дошкільному навчальному закладі" (Положення про медичний кабінет дошкільного навчального закладу)

67. Наказ МОН № 372 від 16.04.2018 року "Про затвердження Примірною положення про методичний кабінет закладу дошкільної освіти". URL: <https://ru.osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/60597/>

68. Настільна книга вихователя-методиста ДНЗ / уклад. О. А. Рудік. Харків: Вид. група "Основа", 2010. 331 с.

69. Настільна книга керівника ДНЗ / уклад. Т. Т. Чала. Харків: Вид. група "Основа", 2009. 508 с.

70. Новгородська Ю. Г. Методична робота в дошкільному навчальному закладі: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів напряму підготовки 7.010101 "Дошкільне виховання". Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2013. 190 с.

71. Нормативні документи. Для завідуючих ДНЗ / упоряд. Т. Т. Чала. Вид. група "Основа", 2007. 528 с.

72. Окорський В. П. Основи менеджменту: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2009. 400 с.

73. Організація харчування дітей в ДНЗ. *Практика управління дошкільним закладом*. 2013. № 2. Спецвипуск.

74. Орлов А. А. Научные основы управления общеобразовательной школой. Москва: МОПИ, 1982. 102 с.

75. Панов В. И. Психодидактика образовательных систем: теория и практика. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 352 с.

76. Петечук В. М., Грабовська Т. І. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах освіти районними/міськими методичними кабінетами. URL: <http://www.zakinpro.org.ua>

77. Пикельная В. С. Теоретические основы управления (школоведческий аспект). Москва: Высшая школа, 1990. 175 с.

78. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників на базі науково-методичного центру міста: рекомендації з організації роботи / упоряд.: Л. Мозгова, О. Похляк, Г. Литвинюк, Г. Свінних. Київ: Асоціація міст України. 36 с.

79. Підготовка менеджерів освітньої галузі в умовах децентралізації управлінських структур: світовий досвід. *Матеріали Всеукраїнської (з міжнародною участю) науково-практичної конференції* (м. Херсон, 10–11 листопада 2016 р.). Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2016. 208 с

80. Планування освітнього процесу у сучасному дошкільному закладі: метод. рек. / уклад.: Є. Ф. Ковтун, І. Л. Цимерман. Суми: Вид. СОІППО, 2008. 32 с.

81. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / за заг. ред. О. В. Овчарук*. Київ: К.І.С., 2004. 112 с. С. 16–25.

82. Попова О. В. Розвиток інноваційних процесів у середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладах України в ХХ столітті: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Харківський державний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди. 32 с

83. Посадова інструкція головного спеціаліста управління освіти міської ради з питань дошкільного виховання (наказом управління освіти від 01.09. 2006 р. №188/1). URL: https://www.google.com.ua/search?ei=E_57XLO-Fsnz6QTE-7WwDg&q

84. Постанова від 14 червня 2002 р. № 826 "Про затвердження Порядку медичного обслуговування дітей у дошкільному навчальному закладі.

85. Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.1998 № 164 "Положення про порядок складання єдиного кошторису доходів і видатків бюджетної установи та організації".

86. Постанова Кабінету Міністрів України від ід 27 серпня 2010 р. № 796 "Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності" (*Назва Постанови із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 624 від 22.08.2018*).

87. Поташник М. М., Лазарев В. С. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений. Москва: Новая школа, 1995. 464 с.

88. Прищепя С. М. Змістова характеристика основних управлінських стилів керівника навчального закладу. *Вісник Українсько-туркменського культурно-освітнього центру: міждисциплінарний науковий збірник*. Умань: ВПЦ "Візаві", 2017. Вип. 1. Ч. 1. С. 131–137.

89. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. для підготовки магістрів усіх форм навчання / В. Ф. Орлов, О. М. Отич, О. О. Фурса. Київ: ДЕТУТ, 2008. 422 с.

90. Психологія професійної діяльності та психологічна діагностика організацій: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 053 "Психологія", ступінь "магістр" / уклад. О. С. Юрков. Мукачево: МДУ, 2017. 116 с.

91. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 133–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_18

92. Романюк І. Перспективне планування освітньої роботи вихователя. *Дошкільне виховання*. 2013. № 5. С. 10–14.

93. Романюк І. Річний план роботи дошкільного закладу: структура та етапи розроблення. *Дошкільне виховання*. 2016. № 7. С. 12–15.

94. Святоха В. А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3 (32). С. 237–242.

95. Семенова Н., Сільчук А. Взаємодія сім'ї та дошкільного навчального закладу: теоретичний аспект. *Молодь і ринок*. 2015. № 11 (130). С. 102–106.

96. Сисоєва С. О., Кристопчук Т. Методологія науково-педагогічних досліджень: підручник. Рівне: Волинські обереги, 2013. 360 с.

97. Система контролю в ДНЗ / упоряд Т. Т. Чала. Харків: Вид. група "Основа", 2009. 160 с.

98. Спільний наказ Міністерства освіти і науки України та Міністерства охорони здоров'я України від 17.04.2006 № 298/227 "Про затвердження Інструкції з організації харчування дітей у дошкільних навчальних закладах", зареєстрований в Міністерстві юстиції України 05.05.2006 № 523/12397 (із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту № 202/165 (z0440-13) від 26.02.2013).

99. Типове положення про атестацію педагогічних працівників, затверджене Наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10.2010 № 930.

100. Тонкова Ю. М., Веретеннікова Н. Н. Современные формы взаимодействия ДООУ и семьи. Проблемы и перспективы развития образования. Пермь. Меркурий, 2012. С. 71–74.
101. Трухан М. А. Формування готовності майбутніх соціальних педагогів до діяльності з розв'язання професійних конфліктів у закладах освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2016. 267 с.
102. Урбанович А. А. Психологія управління: навч. посіб. Минск: Харвест, 2007. 640 с.
103. Урбанская М. В. Образовательная среда как фактор формирования готовности ребенка к обучению в условиях дошкольного образования: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Санкт-Петербург, 2010. 211 с.
104. Фёдоров И. А. Имидж как программирование поведения людей. Рязань: Новое время, 1997. 240 с.
105. Форми взаємодії дошкільного закладу з сім'єю. URL: <http://dnz38.edu.vn.ua/news/18.html>.
106. Хриков Є. Управління навчальним закладом. Київ: Знання, 2006. 365 с.
107. Цимбалару А. Д. Освітній простір: сутність, структура і механізми створення. *Український педагогічний журнал*. 2016. № 1. С. 41–50.
108. Шакуров Р. Х. Барьер как категория и его роль в деятельности. *Вопросы психологии*. 2001. № 1. С. 5–6.
109. Шамова Т. И. Внутришкольное управление: вопросы теории и практики. Москва: Педагогика, 1991. 191 с.
110. Шаповал Р. В. Адміністративно-правове регулювання освітньої діяльності в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2011. 372 с.
111. Швайка Л. А. Адміністративно-господарська діяльність у ДНЗ. Харків: ВГ "Основа", 2017. 298 с.
112. Швайка Л. А. Методична робота в ДНЗ. Харків: Вид. група "Основа", 2017. 304 с.
113. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск: Амалфея, 1996. 288 с.
114. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию. Москва: Смысл, 2001. 365 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

СТАТУТ

назва закладу дошкільної освіти, його тип
організаційно-правова форма

Реєстраційний N _____
Зареєстровано в _____

Прийнято загальними
зборами трудового колективу

(назва органу виконавчої влади) _____ 20 __ р.
свідоцтво про державну реєстрацію N _____
від " __ " _____ 20 __ р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Дошкільний навчальний заклад (далі - дошкільний заклад)

(повна назва, тип, номер)

створено на підставі рішення _____

(рішення місцевих органів виконавчої влади -
щодо навчальних закладів всіх форм

власності)

від " __ " _____ 20__ року, N _____

1.2. Юридична адреса дошкільного закладу: (індекс, область район, місто, селище, село, назва вулиці, N будинку, NN телефонів)

1.3. Засновник(и) дошкільного закладу _____
(вказується засновник(и) закладу)

Засновник(и) або уповноважений ним(и) орган здійснює фінансування дошкільного закладу, його матеріально-технічне забезпечення, надає необхідні будівлі з обладнанням і матеріалами, організовує будівництво і ремонт приміщень, їх господарське обслуговування, харчування та медичне обслуговування дітей.

1.4. Дошкільний заклад в своїй діяльності керується Конституцією України (254к/96-ВР), Законами України "Про освіту" (1060-12), "Про дошкільну освіту" (2628-14), Положенням про дошкільний навчальний заклад України (далі - Положення), затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12 березня 2003 р. N 305 (305-2003-п), іншими нормативно-правовими актами, власним статутом.

1.3. Дошкільний заклад є юридичною особою, має печатку і штамп встановленого зразка, бланки з власними реквізитами, реєстраційний рахунок в органах Державного казначейства (для державних і комунальних закладів), рахунки в банках (для приватних закладів).

1.4. Головною метою дошкільного закладу є забезпечення реалізації права громадян на здобуття дошкільної освіти, задоволення потреб громадян у нагляді, догляді та оздоровленні дітей, створення умов для їх фізичного, розумового і духовного розвитку.

1.5. Діяльність дошкільного закладу направлена на реалізацію основних завдань дошкільної освіти: збереження та зміцнення фізичного і психічного здоров'я дітей; формування їх особистості, розвиток творчих здібностей та нахилів; забезпечення соціальної адаптації та готовності продовжувати освіту.

(вказуються інші завдання, що не суперечать чинному законодавству та конкретизуються в залежності від типу дошкільного закладу)

1.6. Дошкільний заклад самостійно приймає рішення і здійснює діяльність в межах компетенції, передбаченої чинним законодавством, Положенням (305-2003-п) та даним статутом.

1.7. Дошкільний заклад несе відповідальність перед особою, суспільством і державою за:

реалізацію головних завдань дошкільної освіти, визначених Законом України "Про дошкільну освіту" (2628-14);

забезпечення рівня дошкільної освіти у межах державних вимог до її змісту, рівня і обсягу;

дотримання фінансової дисципліни та збереження матеріально-технічної бази.

1.8. Взаємовідносини між дошкільним закладом з юридичними і фізичними особами визначаються угодами, що укладені між ними.

II. КОМПЛЕКТУВАННЯ ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Заклад розрахований на _____ (кількість місць)

2.2. Групи комплектуються за віковими (одновікові, різновікові) сімейними (родинними) ознаками

(інші ознаки для дошкільних закладів компенсуючого, комбінованого типів та центрів розвитку дитини)

2.3. У дошкільному закладі функціонують групи:

(загального розвитку, спеціальні, санаторні, соціально-педагогічного патронату).

2.4. Дошкільний заклад має групи з:

денним, цілодобовим, короткотривалим (до 4 годин утримання, в т.ч. прогулянкові, чергові у вечірні і нічні години, вихідні і святкові дні)

_____ режимом перебування дітей.

2.5. Наповнюваність груп дітьми становить: _____ (кількість дітей в групах)

2.6. Для зарахування дитини у дошкільний заклад необхідно пред'явити:

_____ (медичну довідку про стан здоров'я дитини,

медичну довідку про епідеміологічне оточення,
документи для зарахування до групи компенсуючого типу,
свідоцтво про народження дитини,
документа для встановлення батьківської плати)

2.7. За дитиною зберігається місце у дошкільному закладі державної та комунальної форм власності у разі її хвороби, карантину, санаторного лікування, на час відпустки батьків або осіб, які їх замінюють, а також у літній період (75 днів).

2.8. Відрахування дітей із дошкільного закладу може здійснюватись (за бажанням батьків, або осіб, які їх замінюють);
(на підставі медичного висновку про стан здоров'я дитини, що виключає можливість її подальшого перебування в дошкільному закладі цього типу)

(у разі несплати без поважних причин батьками або особами, які їх замінюють, плати за харчування дитини протягом 2-х місяців)

2.9. _____
(термін письмового повідомлення батьків або осіб, які їх замінюють про відрахування дитини)

2.10. _____
(порядок зарахування та відрахування дітей, умови збереження за дитиною місця у приватному дошкільному закладі)

2.11. (порядок та умови здійснення соціально-педагогічного патронату).

III. РЕЖИМ РОБОТИ ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Дошкільний заклад працює за: (п'ятиденним, робочим тижнем шестиденним тощо) протягом годин

Вихідні дні (субота, неділя, святкові тощо)

3.2. Щоденний графік роботи дошкільного закладу: _____
(початок і закінчення роботи закладу)

3.3. Щоденний графік роботи груп дошкільного закладу: _____
(назва групи, години роботи)

IV. ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ У ДОШКІЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

4.1. Навчальний рік у дошкільному закладі починається 1 вересня і закінчується 31 травня наступного року.

З 1 червня до 31 серпня (оздоровчий період) у дошкільному закладі проводиться оздоровлення дітей.

4.2. Навчальний заклад здійснює свою діяльність відповідно до річного плану, який складається на навчальний рік та період оздоровлення.

4.3. План роботи державного та комунального навчального закладу схвалюється педагогічною радою закладу, затверджується

керівником дошкільного закладу і погоджується з відповідним органом управління освітою (вказується орган управління освітою)

План роботи закладу на оздоровчий період погоджується з територіальною санітарно-епідеміологічною службою: _____

(вказується територіальна санітарно-епідеміологічна служба)

4.3. У дошкільному закладі (групі) визначена(і) _____ мова(и) навчання і виховання дітей.

4.4. Навчально-виховний процес у дошкільному закладі здійснюється за програмою(ми) _____

(назва програм(и) затвердженої (ким і коли затверджена)

4.5. Дошкільний заклад організовує освітній процес за такими пріоритетними напрямками: _____

(художньо-естетичний, фізкультурно-оздоровчий, музичний, гуманітарний тощо)

4.6. Дошкільний заклад надає додаткові освітні послуги:

(назва послуг, умови надання: платні або безоплатні, на підставі угоди)

V. ОРГАНІЗАЦІЯ ХАРЧУВАННЯ ДІТЕЙ У ДОШКІЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

5.1. Порядок забезпечення продуктами харчування _____ (організація, що постачає продукти; умови постачання відповідно до санітарно-гігієнічних правил і норм)

5.2. У дошкільному закладі встановлено:

(3-х, 4-х разове харчування; умови харчування у групах з короткотривалим перебуванням дітей)

5.3. Контроль за організацією та якістю харчування, вітамінізацією страв, закладкою продуктів харчування, кулінарною обробкою, виходом страв, смаковими якостями їжі, санітарним станом харчоблоку, правильністю зберігання, дотриманням термінів реалізації продуктів покладається на медичних працівників та керівника дошкільного закладу.

VI. МЕДИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ДІТЕЙ У ДОШКІЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

6.1. Медичне обслуговування дітей дошкільного закладу здійснюється органом охорони здоров'я на безоплатній основі

(назва органу охорони здоров'я)

(на підставі договору, наказу, контракту тощо)

6.2. Медичний персонал здійснює лікувально-профілактичні заходи, в тому числі проведення обов'язкових медичних оглядів, контроль за станом здоров'я, фізичним розвитком дитини, організацією фізичного виховання, загартуванням, дотриманням санітарно-гігієнічних норм та правил, режимом та якістю харчування.

6.3. Дошкільний заклад надає приміщення і забезпечує належні умови для роботи медичного персоналу та проведення лікувально-профілактичних заходів.

VII. УЧАСНИКИ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНОГО ПРОЦЕСУ

7.1. Учасниками навчально-виховного процесу у дошкільному закладі є: діти дошкільного віку, керівник, заступники керівника, педагогічні працівники, медичні працівники, помічники вихователів та няні, батьки або особи, які їх замінюють, фізичні особи, які надають освітні послуги у сфері дошкільної освіти.

7.2. За успіхи у роботі встановлюються такі форми матеріального та морального заохочення: _____

(форми морального і матеріального заохочення учасників навчально-виховного процесу)

7.3. Права дитини у сфері дошкільної освіти:

безпечні та нешкідливі для здоров'я умови утримання, розвитку, виховання і навчання;

захист від будь-якої інформації, пропаганди та агітації, що завдає шкоди її здоров'ю, моральному та духовному розвитку;

захист від будь-яких форм експлуатації та дій, які шкодять здоров'ю дитини, а також фізичного та психічного насильства, приниження її гідності;

здоровий спосіб життя.

7.4. Права батьків або осіб, які їх замінюють:

обирати і бути обраними до органів громадського самоврядування закладу;

звертатися до відповідних органів управління освітою з питань розвитку, виховання і навчання своїх дітей;

брати участь в покращанні організації навчально-виховного процесу та зміцненні матеріально-технічної бази закладу;

відмовлятися від запропонованих додаткових освітніх послуг;

захищати законні інтереси своїх дітей у відповідних державних органах і суді;

Батьки або особи, які їх замінюють, зобов'язані:

своєчасно вносити плату за харчування дитини в дошкільному закладі у встановленому порядку;

своєчасно повідомляти дошкільний заклад про можливість відсутності або хвороби дитини;

слідкувати за станом здоров'я дитини;

інші права, що не суперечать законодавству України.

7.5. На посаду педагогічного працівника дошкільного закладу приймається особа, яка має відповідну вищу педагогічну освіту, забезпечує результативність та якість роботи, а також фізичний і психічний стан якої дозволяє виконувати професійні обов'язки.

7.6. Трудові відносини регулюються законодавством України про працю, Законами України "Про освіту" (1060-12), "Про дошкільну освіту" (2628-14) іншими нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до них, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

7.7. Педагогічні працівники мають право:

на вільний вибір педагогічно доцільних форм, методів і засобів роботи з дітьми;

брати участь у роботі органів самоврядування закладу;

на підвищення кваліфікації, участь у методичних об'єднаннях, нарадах тощо;

проводити в установленому порядку науково-дослідну, експериментальну, пошукову роботу;

вносити пропозиції щодо поліпшення роботи закладу;

на соціальне та матеріальне забезпечення відповідно до законодавства;

об'єднуватися у професійні спілки та бути членами інших об'єднань громадян, діяльність яких не заборонена законодавством;

на захист професійної честі та власної гідності;

інші права, що не суперечать законодавству України.

7.8. Педагогічні працівники зобов'язані:

виконувати статут, правила внутрішнього розпорядку, умови контракту чи трудового договору;

дотримуватися педагогічної етики, норм загальнолюдської моралі, поважати гідність дитини та її батьків;

забезпечувати емоційний комфорт, захист дитини від будь-яких форм експлуатації та дій, які шкодять її здоров'ю, а також від фізичного та психологічного насильства;

брати участь у роботі педагогічної ради та інших заходах, пов'язаних з підвищенням професійного рівня, педагогічної майстерності, загальнополітичної культури;

виконувати накази та розпорядження керівництва;

інші обов'язки, що не суперечать законодавству України.

7.9. Педагогічні та інші працівники приймаються на роботу до дошкільного закладу завідуючим.

7.10. Працівники дошкільного закладу несуть відповідальність за збереження життя, фізичне і психічне здоров'я дитини згідно із законодавством.

7.11. Працівники дошкільного закладу у відповідності до статті 26 Закону України "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення" (4004-12) проходять періодичні безоплатні медичні огляди

(умови проходження оглядів: періодичність, назва медичного закладу, що проводить огляд тощо)

7.12. Педагогічні працівники дошкільного закладу підлягають атестації яка здійснюється, як правило, один раз на п'ять років відповідно до Типового положення про атестацію педагогічних працівників України (з0176-93), затвердженого Міністерством освіти і науки України.

7.13. Педагогічні працівники, які систематично порушують статут, правила внутрішнього розпорядку дошкільного закладу, не виконують посадових обов'язків, умови колективного договору (контракту) або за результатами атестації, не відповідають займаній посаді, звільняються з роботи відповідно до чинного законодавства.

VIII. УПРАВЛІННЯ ДОШКІЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

8.1. Управління дошкільним закладом здійснюється його засновником (власником) (вказується структурний підрозділ місцевого органу виконавчої влади)

8.2. Безпосереднє керівництво роботою дошкільного закладу здійснює його завідуючий (директор), який призначається і звільняється з посади засновником(и) або уповноваженим ним органом управління освітою з дотриманням чинного законодавства.

Керівник дошкільного закладу:

відповідає за реалізацію завдань дошкільної освіти, визначених Законом України "Про дошкільну освіту" (2628-14), та забезпечення рівня дошкільної освіти у межах державних вимог до її змісту і обсягу;

здійснює керівництво і контроль за діяльністю дошкільного закладу;

діє від імені закладу, представляє його в усіх державних та інших органах, установах і організаціях, укладає угоди з юридичними та фізичними особами;

розпоряджається в установленому порядку майном і коштами дошкільного закладу; і відповідає за дотримання фінансової дисципліни та збереження матеріально-технічної бази закладу;

приймає на роботу та звільняє з роботи працівників дошкільного закладу;

видає у межах своєї компетенції накази та розпорядження, контролює їх виконання;

затверджує штатний розклад за погодженням із засновником (власником) дошкільного закладу;

контролює організацію харчування і медичного обслуговування дітей;

затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників за погодженням з профспілковим комітетом;

забезпечує дотримання санітарно-гігієнічних, протипожежних норм і правил, техніки безпеки, вимог безпечної життєдіяльності дітей і працівників;

контролює відповідність застосованих форм, методів і засобів розвитку, виховання і навчання дітей їх віковим, психофізіологічним особливостям, здібностям і потребам;

підтримує ініціативу щодо вдосконалення освітньої роботи, заохочує творчі пошуки, дослідно-експериментальну роботу педагогів;

організовує різні форми співпраці з батьками або особами, які їх замінюють;

щороку звітує про навчально-виховну, методичну, економічну і фінансово-господарську діяльність дошкільного навчального закладу на загальних зборах (конференціях) колективу та батьків, або осіб, які їх замінюють.

8.3. Постійно діючий колегіальний орган у дошкільному закладі - педагогічна рада.

До складу педагогічної ради входять: керівник і його заступники, педагогічні працівники, медичні працівники, інші спеціалісти. Можуть входити голови батьківських комітетів. Запрошеними з правом дорадчого голосу можуть бути представники громадських організацій, педагогічні працівники загальноосвітніх навчальних закладів, батьки або особи, які їх замінюють.

Головою педагогічної ради є завідуючий дошкільним закладом.

Педагогічна рада закладу:

розглядає питання навчально-виховного процесу в дошкільному закладі та приймає відповідні рішення;

організує роботу щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, впровадження досягнень науки, передового педагогічного досвіду;

приймає рішення з інших питань професійної діяльності педагогічних працівників.

Робота педагогічної ради планується довільно відповідно до потреб дошкільного закладу.

Кількість засідань педагогічної ради становить _____ на рік. (не менше 4-х) Для організації обміну досвідом навчально-виховної роботи вихователі сільських малокомплектних дошкільних закладів можуть входити до територіальних педагогічних рад на базі однієї зі шкіл

8.4. Органом громадського самоврядування закладу є загальні збори колективу закладу та батьків або осіб, які їх замінюють, які скликаються не рідше одного разу на рік.

Кількість учасників загальних зборів від працівників дошкільного закладу _____, батьків _____.

Термін їх повноважень становить _____

Рішення загальних зборів приймаються простою більшістю голосів від загальної кількості присутніх.

Загальні збори:

приймають Статут, зміни і доповнення;
обирають раду дошкільного закладу, її членів і голову, встановлюють терміни її повноважень;
заслуховують звіт керівника закладу, голови ради дошкільного закладу з питань статутної діяльності закладу, дають їй оцінку шляхом таємного або відкритого голосування;
розглядають питання навчально-виховної, методичної та фінансово-господарської діяльності дошкільного закладу;
затверджують основні напрями вдосконалення роботи і розвитку дошкільного закладу.

8.5. У період між загальними зборами діє рада дошкільного закладу (у малокомплектних дошкільних закладах функції ради можуть виконувати загальні збори).

Кількість засідань ради визначається за потребою.

Засідання ради дошкільного закладу є правомірним, якщо в ньому бере участь не менше двох третин її членів (працівники дошкільного закладу, батьки, засновники, спонсори та інші).

Рада закладу організовує виконання рішень загальних зборів, розглядає питання поліпшення умов для здобуття дошкільної освіти, зміцнення матеріально-технічної бази, поповнення й використання бюджету закладу, вносить пропозиції щодо морального і матеріального заохочення учасників навчально-виховного процесу, погоджує зміст і форми роботи з педагогічної освіти батьків;

(визначаються інші функції, що не суперечать чинному законодавству)

8.6. У дошкільному закладі може діяти піклувальна рада - орган самоврядування, який формується з представників органів виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, організацій, окремих громадян з метою залучення громадськості до вирішення проблем освіти, забезпечення сприятливих умов ефективної роботи дошкільного закладу.

Піклувальна рада (у складі _____ осіб) створюється за рішенням загальних зборів або ради дошкільного закладу. Члени піклувальної ради обираються на загальних зборах дошкільного закладу і працюють на громадських засадах. Очолює піклувальну раду голова, який обирається шляхом голосування на її засіданні з числа членів піклувальної ради. Кількість засідань визначається їх доцільністю, але, як правило, не менше ніж чотири рази на рік.

Основними завданнями піклувальної ради є:

співпраця з органами виконавчої влади, підприємствами, установами, організаціями, навчальними закладами, окремими громадянами, спрямована на поліпшення умов утримання дітей у дошкільному закладі;

сприяння зміцненню матеріально-технічної, культурно-спортивної, корекційно-відновлювальної, лікувально-оздоровчої бази дошкільного закладу;

сприяння залученню додаткових джерел фінансування дошкільного закладу;

сприяння організації та проведенню заходів, спрямованих на охорону життя та здоров'я учасників навчально-виховного процесу;

організація дозвілля та оздоровлення дітей та працівників дошкільного закладу;

стимулювання творчої праці педагогічних працівників;

всебічне зміцнення зв'язків між родинами дітей та дошкільним закладом;

сприяння соціально-правової, захисту учасників навчально-виховного процесу.

ІХ. МАЙНО ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

9.1. Відповідно до рішення _____
(вказується орган виконавчої влади) N _____ від
"___"_____ 20__ р. дошкільному закладу передано в оперативне управління земельну ділянку, будівлі, споруди, комунікації, інвентар, обладнання, транспортні засоби, спортивні та ігрові майданчики

(інші матеріальні цінності)

9.2. Рішенням _____
(вказується орган виконавчої влади)

N _____ від "___"_____ 20__ р. дошкільному закладу виділена присадибна ділянка площею

9.3. Дошкільний заклад має службове житло _____
для працівників закладу. (назва приміщення)

Х. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

10.1. Джерелами фінансування дошкільного закладу є кошти: засновника (власника);

відповідних бюджетів (для державних і комунальних закладів) у розмірі, передбаченому нормативами фінансування;

батьків або осіб, які їх замінюють;

добровільні пожертвування і цільові внески фізичних і юридичних осіб;

(інші надходження, не заборонені чинним законодавством)

10.2. Дошкільний заклад за погодженням із засновником(и) має право:

придбавати, орендувати необхідне йому обладнання та інше майно;

отримувати допомогу від підприємств, установ, організацій або фізичних осіб;

здавати в оренду приміщення, споруди, обладнання юридичним та фізичним особам для провадження освітньої діяльності згідно із законодавством

10.3. Статистична звітність _____ про діяльність
(форма звітності)

дошкільного закладу здійснюється відповідно до законодавства.

10.4. Порядок ведення діловодства і бухгалтерського обліку в дошкільному закладі визначається законодавством, нормативно-правовими актами Міністерства освіти і науки України та інших центральних органів виконавчої влади, яким підпорядковуються дошкільні заклади.

За рішенням засновника закладу бухгалтерський облік здійснюється: (самостійно або через централізовану бухгалтерію)

ХІ. КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ДОШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

11.1. Основною формою контролю за діяльністю дошкільного закладу є державна атестація, що проводиться один раз на десять років у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України.

11.2. Контроль за дотриманням дошкільним закладом державних вимог щодо змісту, рівня й обсягу дошкільної освіти здійснюється місцевими органами виконавчої влади:

(вказується орган управління, що здійснює контроль)

11.3. Зміст, форми та періодичність контролю, не пов'язаного з навчально-виховним процесом:

(встановлюється засновником дошкільного закладу)

Керівник закладу підпис печатка

Річний план роботи ЗДО

I. Аналіз результативності роботи ЗДО (протокол інформаційно-аналітичного блоку річного плану). Включити в аналіз проведення інтегрованих днів, результативність роботи за програмою "Я у Світі", програми "Українське дошкілля", впровадження ППД та новацій.

II. Визначення основних річних завдань на новий навчальний рік (основні завдання на поточний рік визначаються на підставі зробленого аналізу. Оптимальна кількість основних завдань не більше 3-4 на рік. 1-2 задачі нові і повинні відображати перспективу діяльності дошкільного навчального закладу на наступні роки, а 1-2 такими, що є продовженням раніше розпочатої роботи.

Цілепокладання спланувати перед кожним окремим розділом річного плану. Наприклад, у розділі "Охорона життя, здоров'я та запобігання дитячого травматизму" можна спланувати наступну загальну мету: "Забезпечити реалізацію заходів з питань охорони життя, здоров'я дітей, сприяти формуванню навичок здорового способу життя, створити умови щодо безпечної життєдіяльності вихованців і запобігання порушень техніки безпеки педагогічними працівниками". Але при виникненні проблем у даній роботі треба більше конкретно визначити мету у даному розділі.

III. Управління навчально-виховним процесом.

1. Соціально-психологічне забезпечення управління (планується психологом дошкільного навчального закладу з урахуванням проблем та річних задач на навчальний рік).

3. Забезпечення гарантованого права громадян на отримання дошкільної освіти (Цей розділ включає наступні напрямки:

- проведення роботи з педагогічним персоналом щодо ознайомлення з нормативними документами щодо здійснення соціального патронату сімей;
- проведення обліку дітей дошкільного віку в мікрорайоні від 0 до 7 років;
- складання списків дітей за даними поліклініки;
- вивчення запитів населення щодо режиму функціонування ЗДО та вступу дітей до дошкільних закладів;
- відвідування сімей: здійснення соціального патронату (бесіди, анкетування, організація навчання дітей на дому або на базі ЗДО у звичайних групах);
- відкриття груп короткотривалого перебування на базі ЗДО (за потребою та виходячи з наявності вільних приміщень).

- проведення презентації роботи ЗДО для мешканців мікрорайону;
- проведення просвітницької роботи з батьками, організація роботи консультативного пункту (визначити день, час, орієнтовний перелік консультацій для батьків);
- залучення дітей, які не відвідують ЗДО до участі в святах, розвагах та інших виховних заходах.

4. Організація навчально-виховного процесу (включає в себе навчальний та виховний процес. Даний розділ складається за сферами Базового компоненту дошкільної освіти, за напрямками розвитку дитини або за змістовими лініями (за вибором). Планування в цьому розділі повинно включати до себе:

- створення розвиваючого середовища;
- виготовлення посібників за змістовими лініями або за сферами (за вибором);
- розробка диференційованих карток, підбір творчих завдань, складання картотек дослідів, спостережень та інше.
- терміни повинні бути конкретними із зазначенням конкретного виконавця.

5. Охорона життя, здоров'я та запобігання дитячого травматизму (Планується за трьома напрямками: робота з дітьми, з педагогами та з батьками.

В підрозділ "Робота з дітьми" - включити такі питання, як проведення конкурсів, розваг, різних виховних заходів за напрямками: профілактика дитячого дорожньо-транспортного травматизму, протипожежна безпека, надзвичайні ситуації. Залучення до свят та розваг робітників ДАІ та інших служб, діяльність яких спрямована на захист населення.

Підрозділ "Робота з педагогами" - включити проведення інструктажів, консультацій, опрацювання педагогічної та методичної літератури, проведення конкурсів "Зелений вогник" та інших, виготовлення методичних посібників, ігор і т.п., а також роботу з ЦО.

Підрозділ "Робота з батьками" - спланувати консультації, проведення спільних виставок, виготовлення для батьків папок-пересувок (конкретно вказати, за якими темами і хто виготовлятиме), залучення батьків до участі у святах, проведення анкетування та інше).

Підрозділ "Організація харчування": заходи, які спрямовані на створення належних умов та організацію якісного харчування вихованців.

Орієнтовні пункти даного розділу:

- опрацювати з працівниками харчоблоку, комірником санітарно-гігієнічні вимоги щодо постачання, прийом, обробки та зберігання

продуктів харчування, утримання харчоблоку та прилеглих приміщень (Інструкція з організації харчування від 5 травня 2006 року за № 523/12397);

- ознайомити вихователів та помічників вихователів з вимогами гігієнічного та естетичного виховання дітей;

- з метою оцінки ефективності харчування проводити аналіз фізичного розвитку дітей (до 3-х років – 1 раз на місяць, від 3 до 6(7) років – 1 раз на квартал);

- питання організації харчування заслуховувати на загальних зборах (конференціях) колективу закладу, засіданнях ради ЗДО.

6. Охорона прав дитинства та соціальний захист дітей пільгових категорій (робота громадського інспектора та адміністрації щодо виявлення дітей пільгового континенту, організація роботи з дітьми та батьками).

7. Організаційно-методична робота з педкадрами.

7.1. Науково-методична робота з педкадрами (робота творчих груп, семінари, семінари-практикуми, консультації, тренінги, педради). Планування роботи творчої групи ґрунтується на визначенні науково-методичної теми та проблеми закладу на підставі, яка буде вирішуватися у цьому навчальному році або є продовженням роботи за темою або проблемою у минулому навчальному році.

7.2. Удосконалення педагогічної майстерності педагогів (планується конкретно хто буде направлений на курси підвищення кваліфікації, атестація, самоосвіта: складання планів з самоосвіти, підготовка виступів на педагогічних читання та педрадах та інші форми).

7.3. Вивчення, узагальнення та впровадження передового педагогічного досвіду (планується за даними трьома підрозділами окремо: вказати конкретно, який досвід вивчатиме поетапно; впровадження теж поетапно з урахуванням проведеної роботи у минулому навчальному році, якщо досвід впроваджується не один рік; при узагальненні досвіду вказати терміни, в які будуть проведені основні етапи: спостереження, бесіди, вивчення документації та підготовка матеріалів до педагогічного ярмарку).

7.4. Робота з молодими кадрами (наставництво). Вказати конкретну роботу: відвідування занять молодим фахівцем з визначенням терміну, проведення відкритих занять для наставника, консультації та інше.

8. Організаційно-педагогічна робота (включає планування роботи з сім'єю та школою).

Робота з сім'єю та школою (загальні збори колективу та батьків або осіб, що їх замінюють); лекції, консультації, вивчення

досвіду сімейного виховання; діяльність шкіл різного типу (для молодих батьків, батьківський всеобуч, школа родинного виховання).

9.Контрольно-аналітична діяльність планується на підставі аналізу роботи. Визначаються ті напрямки контролю, які найбільше актуальні. Планується 1 комплексна перевірка та 2-3 тематичних.

Слід ураховувати, що при визначенні нової річної задачі в цьому році недоцільно планувати тематичну перевірку, так як це може привести до негативного результату, В цьому випадку слід спланувати проведення моніторингу конкретного процесу і за його допомогою виявити недоліки, спланувати відповідну роботу для їх усунення і вже в наступному навчальному році спланувати тематичне вивчення. Включити також той напрямок експертизи, який визначено у плані РУО на даний навчальний рік.

10.Робота методичного кабінету (визначаються заходи щодо забезпечення його методичною, науковою, енциклопедичною літературою, наочно-дидактичними посібниками, матеріалами з вітчизняного та зарубіжного педагогічного досвіду; створення тематичних каталогів, картотек, методичних рекомендацій; оформлення стендів, виставок та ін., поповнення методичного кабінету та груп посібниками, наочним матеріалом за Базовим компонентом дошкільної освіти; організаційні питання, що сприяють підвищенню результативності навчально-виховного процесу).

11.Адміністративно-господарська діяльність (планується за трьома розділами:

- адміністративна робота (загальні збори колективу, виробничі наради, інструктажі з працівниками дошкільного закладу, здійснення контролю за роботою підрозділів, організаційні питання на початок навчального року);

- зміцнення матеріально-технічної бази ЗДО: ремонт приміщень, придбання меблів, оснащення майданчиків та приміщень закладу з урахуванням вимог Базової програми, благоустрій та озеленення території тощо);

- фінансово-господарська діяльність (ведення документації щодо використання бюджетних та позабюджетних коштів, складання бізнес-планів, затвердження штатного розпису, кошторису, організація роботи щодо надання платних послуг та ін.).

12. Медична робота планується за трьома напрямками відповідно до рекомендацій районної санепідстанції.

13. План проведення літньої оздоровчої кампанії (затверджується у райсанепідстанції).

За вимогою Головного управління освіти план на літній оздоровчий період входить до складу плану , а не додатків.

ДОДАТКИ:

1. Циклограма наказів (складається помісячно на весь навчальний рік)
2. Циклограма надання інформації (складається на підставі циклограми РУО).
3. Циклограми нарад, семінарів та інших заходів.
4. План музичних розваг та інших заходів музичного циклу.
5. Регламент проведення нарад, педагогічних рад та інших зборів колективу.
6. Інші додатки за бажанням або потребою.

ДОГОВІР

на надання додаткових платних послуг між дошкільним закладом № _____ та батьками дитини, яка відвідує _____ групу з наданням додаткових платних послуг.

Ми, що нижче підписалися, дошкільний заклад в особі завідуючого

_____ та батьками дитини _____ уклали цей договір.

I. Предмет договору: Забезпечення тісного контакту дошкільного закладу з батьківським колективом з метою повноцінного розвитку та виховання дитини; забезпечення її фізичного та психічного здоров'я.

II. Зобов'язання сторін: Дошкільний заклад:

2.1. Несе відповідальність за життя та здоров'я дітей.

2.2. Задовольняє потребу сім'ї у догляді, вихованні, навчанні і оздоровленні дитини.

2.3. Забезпечує якість дошкільної освіти в обсязі державних вимог і понад обсяги, встановлені навчальним планом.

2.4. Забезпечує надання наступних платних освітніх послуг та профілактично-оздоровчих послуг: – фітотерапія, аромотерапія; – сенсорика; – танці; – плавання; – вивчення іноземної мови.

2.5. Виховує та навчає дітей державною мовою.

2.6. Надає інформативно-методичну допомогу батькам у вихованні дітей.

2.7. Забезпечує ___-годинний робочий режим роботи.

2.8. Зберігає місце за дитиною на час її хвороби, карантину, на час відпустки батьків, проходження санаторно-курортного лікування, на час оздоровчого періоду.

III. Батьки:

3.1. Приводять дитину в дошкільний заклад здоровою, в чистому, охайному вигляді.

3.2. Надають допомогу дошкільному закладу у здійсненні повноцінного виховного процесу.

3.3. Беруть участь у загальних та групових заходах дошкільного закладу.

3.4. Своєчасно до ___ числа поточного місяця вносять плату за перебування дитини у дошкільному закладі в розмірі: – за харчування: ___ грн. ___ коп. за 1 день перебування; – за додаткові платні послуги - ___ грн. ___ коп. щомісячно.

3.5. Сповідчають в дошкільний заклад про причини відсутності дитини протягом 1 дня.

3.6. Щодня приводять або забирають дитину з дошкільного закладу особисто або довіряють це зробити іншій особі, згідно з поданою заявою.

IV. Загальні положення:

4.1. Батьківська плата за харчування не вноситься за дні хвороби та чергові відпустки батьків. За пропущені дні батьки вносять плату лише за додаткові освітні послуги.

4.2. Бухгалтерія здійснює розрахунки за перебування дитини в дошкільному закладі згідно з встановленим кошторисом.

4.3. На час відсутності спеціаліста передбачається його заміна іншим спеціалістом або додаткова робота з дітьми по засвоєнню пропущеного матеріалу.

4.4. Даний договір дійсний з моменту підписання його батьками і скріплення печаткою дошкільного закладу.

V. Термін договору: з.....до.....

VI. Додаткові пункти угоди вносяться за вимогами батьків.

Завідуючий дошкільним закладом:

Батьки: _____

ПРАВИЛА ВНУТРІШНЬОГО ТРУДОВОГО РОЗПОРЯДКУ ЗДО

1. Загальні положення

1.1. Відповідно до Конституції України громадяни України мають право на працю, тобто на одержання гарантованої роботи з оплатою праці відповідно до її кількості та якості і не нижче встановленого державою мінімального розміру, включаючи право на вибір професії, роду занять і роботи відповідно до покликання, здібностей, професійної підготовки, освіти та з урахуванням суспільних потреб. В навчальному закладі трудова дисципліна ґрунтується на свідомому виконанні працівниками своїх трудових обов'язків і є необхідною умовою організації ефективної праці і навчального процесу. Трудова дисципліна забезпечується методами переконання та заохочення до сумлінної праці. До порушників дисципліни застосовуються заходи дисциплінарного та громадського впливу.

1.2. Метою цих Правил є визначення обов'язків педагогічних та інших працівників закладу освіти, передбачених нормами, які встановлюють внутрішній розпорядок в навчальних закладах.

1.3. Усі питання, пов'язані із застосуванням правил внутрішнього розпорядку, розв'язує керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень, а у випадках, передбачених діючим законодавством і правилами внутрішнього розпорядку, спільно або за погодженням з профспілковим комітетом.

2. Порядок прийняття і звільнення працівників

2.1. Громадяни України вільно обирають види діяльності, не заборонені законодавством, а також професію, місце роботи відповідно до своїх здібностей. Завідувача та заступника керівника дошкільного навчального закладу призначає на посаду та звільняє з посади відповідний орган управління освітою. Трудові книжки на керівника та його заступника зберігаються у відповідному відділі (управлінні) освітою. Педагогічних та інших працівників ЗДО призначає на посади та звільняє з посад його керівник. Трудові книжки на працівників зберігаються безпосередньо в закладі.

2.2. При прийнятті на роботу керівник закладу зобов'язаний зажадати від особи, що працевлаштовується: подання трудової книжки, оформленої у встановленому порядку, пред'явлення паспорта, диплома або іншого документа про освіту чи професійну підготовку. Особи, які приймаються на роботу в дитячі заклади освіти, зобов'язані подати медичний висновок та медичну книжку про відсутність протипоказань для роботи в дитячій установі. Забороняється вимагати від працівників

при прийомі на роботу документи, надання яких не передбачене чинним законодавством.

2.3. Працівники закладу освіти можуть працювати за сумісництвом відповідно до чинного законодавства.

2.4. Прийняття на роботу оформляється наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого ним органу (в тому числі призначених органом управління освітою), який оголошується працівнику під розписку.

2.5. На осіб, які працюють понад п'ять днів, ведуться трудові книжки. На тих, хто працює за сумісництвом, трудові книжки ведуться за основним місцем роботи. На осіб, які працюють на умовах погодинної оплати, трудова книжка ведеться за умови, якщо ця робота є основним місцем роботи. Трудові книжки працівників зберігаються як документи суворої звітності в дошкільному навчальному закладі. Відповідальність за організацію ведення обліку, зберігання і видачу трудових книжок покладається на керівника закладу освіти.

2.6. Приймаючи працівника або переводячи його в установленому порядку на іншу роботу, керівник зобов'язаний: - роз'яснити працівникові його права і обов'язки та істотні умови праці, наявні на робочому місці, де він буде працювати; - ознайомити працівника з правилами внутрішнього розпорядку та колективним договором; - визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами; - проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони.

2.7. Звільнення керівника ЗДО за ініціативою відповідного органу управління освітою може бути проведено тільки з підстав та з дотриманням норм чинного трудового законодавства України. Рішення про звільнення керівника ЗДО за ініціативою власника комунального дошкільного навчального закладу у зв'язку з грубим порушенням норм Статуту закладу освіти, цих Правил приймається відповідним органом управління освітою. Розірвання трудового договору з працівником з ініціативи завідувача ЗДО може мати місце тільки з підстав передбачених чинним законодавством та за попередньою згодою профкому закладу. Звільнення педагогічних працівників ЗДО за результатами атестації, а також у випадках ліквідації закладу освіти, скорочення кількості або штату працівників здійснюється у відповідності з чинним законодавством. Припинення трудового договору з ініціативи працівника може мати місце тільки у разі підстав, передбачених чинним законодавством. Працівник має право розірвати трудовий договір, укладений на невизначений термін, попередивши про це керівника ЗДО письмово за два тижні. При розірванні трудового договору з поважних причин працівник попереджає про це керівника закладу письмово відповідно до термінів, передбачених чинним законодавством. За

узгодженням між працівником і керівником ЗДО трудовий договір може бути розірвано і до закінчення терміну попередження про звільнення. Останній день роботи працівника є днем його звільнення.

2.8. Керівник закладу зобов'язаний в день звільнення видати працівникові належно оформлену трудову книжку і провести з ним розрахунок у відповідності з чинним законодавством. Записи про причини звільнення у трудовій книжці повинні проводитись у відповідності з формулюванням чинного законодавства із посиланням на відповідний пункт, статтю закону. Днем звільнення вважається останній день роботи.

2.9. У зв'язку із змінами в організації роботи (зміна режиму роботи, кількості груп, введення нових форм навчання і виховання і т.п) допускається при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою зміна істотних умов праці: системи та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та ін. Про це працівник повинен бути повідомлений у письмовій формі не пізніше ніж за два місяці до їх введення (ст. 32 КЗпП України). Якщо колишні істотні умови праці не може бути збережено, а працівник не згоден на продовження роботи в нових умовах, то трудовий договір припиняється за пунктом 6 статті 36 КЗпП України.

3. Основні обов'язки адміністрації закладу.

Завідувач закладу зобов'язаний:

3.1. Забезпечити дотримання вимог статуту ЗДО і правил внутрішнього трудового розпорядку.

3.2. Забезпечити необхідні організаційні та економічні умови для проведення навчально-виховного процесу на рівні державних стандартів якості освіти, для ефективної роботи педагогічних та інших працівників закладу відповідно до їхньої спеціальності чи кваліфікації.

3.3. Визначити педагогічним працівникам робочі місця, своєчасно доводити до відома розклад занять, забезпечувати їх необхідними засобами роботи. Уважно ставитися до потреб і запитів працівників.

3.4. Удосконалювати навчально-виховний процес, впроваджувати в практику кращий досвід роботи, пропозиції педагогічних та інших працівників, спрямовані на поліпшення роботи дошкільного закладу освіти.

3.5. Організовувати підготовку необхідної кількості педагогічних кадрів, їх атестацію, правове і професійне навчання як у своєму навчальному закладі, так і відповідно до угод в інших навчальних закладах.

3.6. Укладати і розривати трудові договори з педагогічними працівниками відповідно до чинного законодавства, Законів України "Про освіту" та "Про дошкільну освіту".

3.7. Щорічно у червні – серпні персонально звітувати на загальних зборах педагогічного колективу, батьківського комітету та громадськості.

3.8. Видавати заробітну плату працівникам у встановлені строки. Надавати відпустки всім працівникам закладу освіти відповідно до графіка відпусток.

3.9. Забезпечити умови техніки безпеки, виробничої санітарії, належне технічне обладнання всіх робочих місць, створювати здорові та безпечні умови праці, необхідні для виконання працівниками трудових обов'язків.

3.10. Дотримуватись чинного законодавства, активно використовувати засоби щодо вдосконалення управління, зміцнення трудової дисципліни.

3.11. Здійснювати контроль за якістю освітнього процесу, виконанням освітніх програм, організацією харчування і медичного обслуговування дітей дошкільного віку.

3.12. Спільно з профкомом закладу своєчасно розглядати пропозиції працівників, направлені на поліпшення роботи ЗДО, підтримувати і заохочувати кращих працівників.

3.13. Забезпечувати належне утримання приміщення, опалення, освітлення, вентиляції, обладнання, створювати належні умови для зберігання верхнього одягу працівників закладу освіти, вихованців.

3.14. Укладати колективний договір.

4. Основні права та обов'язки працівників.

Працівники мають право на:

4.1. Захист професійної честі та власної гідності. Просування по службі у разі кадрового відбору.

4.2. Визначати на свій розсуд темпи проходження того або іншого з розділів програми, одержувати інформаційні, нормативні та інші матеріали, що розробляються в ЗДО.

4.3. На повагу і ввічливе ставлення з боку адміністрації, дітей і батьків.

4.4. Звертатися при необхідності до батьків для посилення контролю з їх сторони за поведінкою і розвитком дітей.

4.5. На роботу за сумісництвом.

4.6. Вільний вибір форм, методів, засобів навчання, виявлення педагогічної ініціативи;

4.7. Індивідуальну педагогічну діяльність.

4.8. Брати участь в обговоренні та розв'язанні всіх найважливіших питань діяльності дошкільного навчального закладу згідно статті 69 Господарського кодексу України. Участь у громадському самоврядуванні, бути членом професійної спілки.

4.9. Користування визначених законодавством соціальних гарантій, подовженою оплачуваною відпусткою.

4.10. Підвищення кваліфікації, перепідготовку, вільний вибір змісту, програм, форм навчання, організацій та установ, які здійснюють підвищення кваліфікації і перепідготовку. Проведення за рахунок закладу освіти періодичного контрольного огляду та оцінки якості здоров'я і працездатності. Працівники ЗДО зобов'язані:

4.11. Суворо дотримуватись трудової дисципліни, виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку ЗДО, відповідних посадових інструкцій, своєчасно і точно виконувати розпорядження завідувача закладу, не відволікати інших працівників від виконання їх трудових обов'язків.

4.12. Забезпечувати умови для засвоєння вихованцями навчальних програм на рівні обов'язкових державних вимог, сприяти розвиткові здібностей дітей. Дотримуватися педагогічної етики, норм поведінки в колективі, забезпечувати емоційний комфорт, захист дитини від будь-яких дій, які шкодять її здоров'ю, а також від фізичного та психологічного насильства.

4.13. Берегти обладнання, інвентар, матеріали, навчальні посібники тощо, виховувати дітей дошкільного віку бережливого ставлення до майна ЗДО.

4.14. Проходити у встановлені строки медичний огляд, дотримуватись санітарних норм і правил, гігієни праці.

4.15. Нести відповідальність за життя, фізичне і психічне здоров'я дитини, забезпечувати охорону життя і здоров'я дітей, дотримувати санітарні правила, відповідати за виховання і навчання дітей, виконувати вимоги мед. персоналу, пов'язані з охороною і зміцненням здоров'я дітей, проводити заходи з загартування, чітко стежити за виконанням інструкцій про охорону життя і здоров'я дітей в приміщеннях дошкільної установи і на дитячому майданчику.

4.16. Виконувати договір з батьками, співпрацювати з сім'єю дитини з питань виховання і навчання, проводити батьківські збори, консультації, засідання батьківського комітету, поважати батьків, бачити в них партнерів.

4.17. Стежити за відвідуванням дітей своєї групи, своєчасно повідомляти про відсутніх дітей старшу медсестру, директора.

4.18. Неухильно виконувати режим дня, наперед ретельно готуватися до занять, розробляти методичні матеріали, наочні посібники дидактичні ігри, в роботі з дітьми використовувати новітні технології.

4.19. Брати участь в роботі педагогічних рад ЗДО, вивчати педагогічну літературу, знайомитися з досвідом роботи інших вихователів.

4.20. Вести роботу в методичному кабінеті, готувати виставки, каталоги, підбирати методичний матеріал для практичної роботи з дітьми, оформляти наочну педагогічну агітацію, стенди.

4.21. Спільно з музичним керівником готувати для дітей розваги, свята, брати участь в святковому оформленні дитячого садка.

4.22. Працювати в тісному контакті з іншим педагогом і помічником вихователя в своїй групі.

4.23. Системно планувати свою навчально-виховну діяльність, інформувати адміністрацію щодо своїх планів вести щоденник спостережень за дітьми під час занять, до і після; дотримуватись правил і режиму ведення документації.

4.24. Поважати дитину, як особистість, вивчати її індивідуальні особливості, знати її схильності і особливості характеру, допомагати їй в становленні і розвитку як особистості.

4.25. Допускати на свої заняття адміністрацію і представників громадськості за попередньою домовленістю.

4.26. Захищати дітей від будь-яких форм фізичного або психічного насильства, інших шкідливих звичок.

4.27. Медичний персонал повинен здійснювати лікувально-профілактичні заходи, в тому числі проведення обов'язкових медичних оглядів, контроль за станом здоров'я, фізичним розвитком дитини, організацією фізичного виховання, загартуванням, дотриманням санітарно-гігієнічних норм та правил, режимом та якістю харчування. Працівники, що обіймають посади непов'язані з педагогічною діяльністю зобов'язані:

4.28. Працювати сумлінно, дотримуватись режиму роботи ЗДО, виконувати вимоги Статуту закладу і положення колективного договору, дотримуватись дисципліни праці.

4.29. Виконувати вимоги з охорони праці та безпеки життєдіяльності, дотримуватись правил техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежної безпеки, передбачених відповідними діючими інструктивно-нормативними та інструктивно-методичними документами.

4.30. Здійснювати свою роботу на підставі чинного законодавства, внутрішніх локальних документів ЗДО, керуючись посадовою або робочою інструкцією, що визначають коло спеціальних обов'язків (робіт) для кожного працівника, затвердженого в установленому порядку, з якими ознайомлено кожного працівника під розпис.

4.31. Про всі випадки травматизму негайно повідомляти директора закладу дошкільної освіти. Вживати заходів по негайному усуненню причин і умов, що перешкоджають чи ускладнюють нормальне виконання роботи за фахом чи в цілому закладу (виникнення пожежі, аварії, повені, злочинне проникнення сторонніх осіб на територію або в

приміщення закладу тощо), і негайно повідомляти керівника про те, що сталося.

4.32. Проходити в установлені терміни медичний огляд.

4.33. Раціонально використовувати енергоносії та інші матеріальні ресурси закладу освіти.

5. Робочий час і його використання.

5.1. Для працівників ЗДО встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями - субота та неділя. Робота ЗДО починається не раніше семи годин ранку і закінчується не пізніше 20:00 вечора. Для директора ЗДО, його заступника встановлюється ненормований робочий день. Тривалість робочого дня (зміни) для вихователів визначається з розрахунку 30 годин в тиждень. Для окремих працівників за погодженням з профкомом запроваджується підсумований облік робочого часу з встановлення облікового періоду – квартал.

5.2. ЗДО працює в двозмінному режимі:

I зміна – з 8.00 до 13.00 год.

II зміна – з 13.00 до 18.00 год.

Чергова група працює з 7.30 до 8.00 год.

5.3. Вихователі ЗДО повинні приходити на роботу за 15 хвилин до початку занять. Закінчення робочого дня вихователів - залежно від зміни. В кінці дня вихователі зобов'язані проводити дітей в роздягальню і прослідити за відходом дітей додому у супроводі батьків (родичів).

5.4. Тривалість робочого дня для керівного, адміністративно-господарського і обслуговуючого персоналу визначається з розрахунку 40-годинного робочого тижня відповідно до графіка змінності. Графіки роботи затверджуються керівником дитячого закладу спільно з профкомом і передбачають час початку і закінчення роботи, перериви для відпочинку, обіду. Графіки оголошуються працівнику під підпис і вивішуються на видному місці не пізніше ніж за один місяць до їх введення в дію. Для працівників ЗДО, праці яких не може бути облікована за день або тиждень в межах нормальної тривалості робочого часу(кочегар, опалювач, сторож), запроваджується підсумований облік робочого часу. Цей режим вводиться керівником закладу за погодженням з профкомом. Обліковим періодом для цього режиму роботи є квартал. Працівники мають право також на короткотривалі перерви санітарно-гігієнічного призначення, їх тривалість визначається колективним договором.

5.5. В межах робочого дня педагогічні працівники закладу освіти повинні вести всі види навчально-виховної роботи відповідно до посади та навчального плану.

5.6. У разі нез'явлення на роботу по хворобі працівник зобов'язаний за наявності такої можливості сповістити адміністрацію якомога раніше, а також надати листок тимчасової непрацездатності в перший день виходу на роботу.

5.7. При відсутності педагога або іншого працівника закладу освіти, керівник зобов'язаний терміново вжити заходів щодо його заміни іншим педагогом чи працівником. Груповому персоналу ЗДО забороняється залишати роботу до приходу змінного працівника. У разі невиходу на роботу змінного працівника, вихователь повідомляє про це директора закладом, який зобов'язаний вжити заходів для негайної заміни іншим працівником. Якщо немає заміни, то залишати дітей вихователю забороняється.

5.8. У разі призупинення роботи ЗДО, спричинене відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідвратною силою або іншими обставинами (карантин, капітальний ремонт, пожежа, повінь, громадянські дії у вигляді загальної суспільної непокори тощо) працівникам час простою оплачується з розрахунку встановленого положенням колективного договору, але не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу).

5.9. У разі простою працівники можуть бути переведені за їх згодою з урахуванням спеціальності і кваліфікації на іншу роботу в тій же установі на весь час простою або в іншу установу, але в тій самій місцевості, на строк до одного місяця.

5.10. Питання необхідності присутності або відсутності на роботі працівників у разі простою вирішується в конкретному випадку адміністрацією ЗДО за погодженням з профкомом.

6. Організація і режим роботи ЗДО:

6.1. Надурочна робота та робота у вихідні та святкові дні не допускається. Залучення окремих працівників до роботи в установлені для них вихідні дні допускається у виняткових випадках, передбачених законодавством, за письмовим наказом (розпорядженням) керівника закладу освіти та попереднього дозволу профспілкового комітету. Робота у вихідний день може компенсуватися за погодженням сторін наданням іншого дня відпочинку або у грошовій формі у подвійному розмірі.

6.2. Керівник закладу освіти у виключних випадках може залучати педагогічних працівників до чергування в закладі. Графік чергування і його тривалість затверджує керівник закладу за погодженням з педагогічним колективом і профспілковим комітетом. На чергових забороняється покладати обов'язки сторожа або опалювача. Чергування у вихідні й святкові (неробочі) дні компенсується наданням іншого часу відпочинку тієї ж тривалості, що й чергування, у найближчі 10 днів. Забороняється залучення до чергування працівника більше одного разу на місяць. Дні відпочинку забороняється накопичувати та приєднувати до щорічної відпустки або компенсувати додатковою оплатою.

6.3. Забороняється залучати до чергування у вихідні і святкові дні вагітних жінок і матерів, які мають дітей віком до 3-х років. Жінки, які

мають дітей-інвалідів або дітей віком від трьох до чотирнадцяти років, не можуть залучатись до чергування у вихідні і святкові дні без їх згоди.

6.4. Графік надання щорічних відпусток погоджується з профспілковим комітетом і складається на кожний календарний рік не пізніше 5 січня. Надання відпустки керівнику дошкільного навчального закладу освіти оформляється наказом відповідного органу державного управління освітою, а іншим працівникам - наказом навчально-виховного закладу. Поділ відпустки на частини допускається на прохання працівника за умови, щоб основна безперервна її частина була не менше чотирнадцяти календарних днів. Перенесення відпустки на інший строк допускається в порядку, встановленому чинним законодавством. Забороняється ненадання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд, а також ненадання їх протягом робочого року особам віком до 18 років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці.

6.4.1. Щорічно відпустки повної тривалості до настання 6-місячного терміну безперервної роботи у перший рік роботи в даному ЗДО за бажанням працівника надаються: 1) жінкам – перед відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами або після неї, а також жінкам, які мають двох і більше дітей віком до 15 років або дитину інваліда; 2) інвалідам; 3) особам до 18 років; 4) чоловікам, дружини яких перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами; 5) особам, звільненим після проходження строкової військової або альтернативної (невійськової) служби, якщо після звільнення зі служби вони були прийняті на роботу протягом 3 місяців, не враховуючи часу переїзду на постійне місце проживання; 6) сумісникам – одночасно з відпусткою за основним місцем роботи; 7) працівникам, які успішно навчаються в закладах освіти та бажають приєднати відпустку до часу складання іспитів, заліків, написання дипломних, курсових, лабораторних та інших робіт, передбачених навчальною програмою; 8) працівникам, які не використали за попереднім місцем роботи повністю або частково щорічну основну відпустку і не одержали за неї грошової компенсації; 9) працівникам, які мають путівку для санаторно-курортного (амбулаторно-курортного) лікування, в інших випадках, передбачених законодавством, колективним або трудовим договором.

6.4.2. За бажанням працівника (ст.10 Закону України "Про відпустки") у зручний для нього час щорічні відпустки надаються: 1) особам віком до 18 років; 2) інвалідам; 3) жінкам – перед відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами або після неї; 4) жінкам які мають двох і більше дітей віком до 15 років або дитину інваліда; 5) самотній матері (батьку), які виховують дитину без батька (матері); опікунам, піклувальникам або іншим самотнім особам, які фактично виховують одного або більше дітей віком до 15 років за відсутності батьків; 6) дружинам (чоловікам)

військовослужбовців; 7) ветеранам праці та особам, які мають особливі трудові заслуги перед Батьківщиною; 8) ветеранам війни, особам, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, а також особам, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту"; 9) в інших випадках, передбачених законодавством, колективним або трудовим договором. Працівникам, які навчаються в закладах освіти без відриву від виробництва, щорічні відпустки за їхнім бажанням приєднуються до часу проведення настановних занять, виконання лабораторних робіт, складання заліків та іспитів, часу підготовки і захисту дипломного проекту та інших робіт, передбачених навчальною програмою.

6.5. Загальні збори трудового колективу проводяться у міру необхідності, але не рідше одного разу на рік.

Засідання педагогічної ради проводяться не рідше двох разів на рік. Всі засідання проводяться в неробочий час і не повинні продовжуватися більше двох годин, батьківські збори - більше півтори години.

6.6. Педагогічним працівникам забороняється:

- змінювати на свій розсуд розклад занять і графіки роботи;
- продовжувати або скорочувати тривалість занять і перерв між ними;
- передоручати виконання трудових обов'язків;
- без відома керівника, або особи, яка його заміщує, залишати робоче місце без поважних причин;
- в разі відсутності з різних причин одного з постійних вихователів групи, порушувати розклад проведення занять.

6.7. Стороннім особам дозволяється бути присутнім в ЗДО тільки за узгодженням з адміністрацією.

6.8. Не дозволяється робити зауважень педагогічним працівникам з приводу їх роботи під час проведення занять, у присутності дітей і батьків.

6.9. Забороняється в робочий час:

- відволікати педагогічних працівників від їх безпосередніх обов'язків для участі в різних господарських роботах, заходах, не пов'язаних з навчальним процесом;
- відволікати працівників закладу освіти від виконання професійних обов'язків, за винятком випадків, передбачених чинним законодавством.

6.10. В приміщенні ЗДО забороняється: знаходитися у верхньому одязі і головних уборах; гучно розмовляти і шуміти в коридорі; палити на території дитячого закладу.

7. Заохочення за успіхи в роботі.

7.1. За зразкове виконання трудових обов'язків, новаторство в праці і інші досягнення в роботі застосовуються наступні заохочення:

оголошення подяки; виплата премії; нагородження почесною грамотою; нагородження цінним подарунком.

7.2. За досягнення високих результатів у навчанні й вихованні педагогічні працівники за погодженням з профкомом представляються до нагородження державними нагородами, присвоєння почесних звань, відзначення державними преміями, знаками, грамотами, іншими видами морального і матеріального заохочення.

7.3. Працівникам, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги і соціальні пільги в межах своїх повноважень і за рахунок власних коштів закладів освіти. Таким працівникам надається також перевага при просуванні по роботі. Заохочення попередньо узгоджуються з профспілковим комітетом і оголошуються в наказі (розпорядженні), доводяться до відома всього колективу закладу освіти і заносяться до трудової книжки працівника. При застосуванні заходів заохочення забезпечується поєднання морального і матеріального стимулювання праці.

8. Стягнення за порушення трудової дисципліни:

8.1. Порушення трудової дисципліни, тобто свідомого невиконання або неналежного виконання працівником покладених на нього трудових обов'язків, спричиняє за собою застосування заходів дисциплінарного або суспільного впливу, а також застосування інших заходів, передбачених чинним законодавством.

8.2. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано один з таких заходів стягнення:

- догана;
- звільнення.

8.3. Звільнення, як дисциплінарне стягнення може бути застосоване за невиконання обов'язків, покладених на працівника трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, незалежно від того, чи до нього раніше вживалися заходи дисциплінарного характеру, в т.ч. за відсутність на роботі більше ніж три години протягом робочого дня без поважних причин, а також за появу на роботі в нетверезому стані. Так само прогулом вважається неявка на роботу без поважної причини протягом усього робочого дня. Вважаються прогульниками працівники, які були відсутні на роботі понад три години протягом дня без поважних причин, і до них вживаються такі ж заходи, як і за прогул.

8.4. Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому дано право прийняття на роботу (обрання, затвердження, призначення на посаду) даного працівника. До застосування дисциплінарного стягнення керівник повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмові пояснення. У випадку відмови працівника дати письмові пояснення, складається відповідний акт. Дисциплінарні стягнення застосовуються керівником безпосередньо після виявлення провини, але не пізніше

одного місяця від дня її виявлення, не рахуючи часу хвороби працівника або перебування його у відпустці. Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

8.5. За кожне порушення трудової дисципліни накладається тільки одне дисциплінарне стягнення.

8.6. Дисциплінарне стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівникові під розписку.

8.7. Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення.

8.8. Якщо працівник не допустив нового порушення дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути знято до закінчення одного року. Протягом строку дії дисциплінарного стягнення заходи заохочення, визначені цими Правилами, до працівника не застосовуються.

8.9. Керівник має право замість накладання дисциплінарного стягнення передати питання про порушення трудової дисципліни на розгляд трудового колективу. Трудовий колектив застосовує до членів колективу за порушення трудової дисципліни заходу громадського впливу (зауваження, суспільну догану).

8.10. Педагогічні працівники дошкільного закладу, в обов'язки яких входить виконання виховних функцій по відношенню до дітей, можуть бути звільнені за здійснення аморальної провини, несумісної з продовженням даної роботи. До аморальної провини можуть бути віднесені рукоприкладство по відношенню до дітей, порушення громадського порядку, у тому числі і не за місцем роботи, інші порушення норм моралі, які не відповідають соціальному статусу педагога. Педагоги дитячого закладу можуть бути звільнені і в разі застосування методів виховання, пов'язаних з фізичним і (або) психічним насильством над особистістю вихованців (ст.56 Закону України "Про освіту"). Вказані звільнення не відносяться до заходів дисциплінарного стягнення.

8.11. Педагогічні працівники, які систематично порушують Статут, Правила внутрішнього трудового розпорядку дошкільного навчального закладу, не виконують посадових обов'язків, умови колективного договору або за результатами атестації не відповідають займаній посаді, звільняються з роботи відповідно до чинного законодавства України за попередньою згодою з первинною профспівковою організацією.

8.12. Дисциплінарні стягнення до керівника та заступника дошкільного навчального закладу застосовуються відповідним відділом (управлінням) освіти, який має право їх призначати і звільняти з роботи.

8.13. Педагогічні працівники та інші працівники притягуються до дисциплінарної відповідальності безпосередньо керівником закладу.

Картка-розклад страви
(для картотеки страв)

Найменування страви

Продукти	Маса		Хімічний склад			Енергетична цінність
	брутто	нетто	білки	жири	вуглеводи	
1.						
2. тощо						
Вихід страви:						

Технологія приготування страви:

**Директор Департаменту
загальної
середньої та дошкільної освіти
Директор Департаменту
державного
санітарно-епідеміологічного
нагляду**

П. Б. Полянський

А. М. Пономаренко

ЗАЯВКА НА ПРОДУКТИ

Постачальнику

_____ на
 продукти харчування та
 продовольчу сировину
 на "___" _____ 20_ року
 Заклад

	N Продукти	Кількість продукту	Заміна продукту	Видано продукту (кількість)	Повнота виконання заявки (%)	Примітка
--	------------	--------------------	-----------------	-----------------------------	------------------------------	----------

Керівник дошкільного
 навчального закладу
 (підпис)

Постачальник (керівник)
 (підпис)

* Морожене м'ясо зберігають у низькотемпературних холодильних шафах або у морозильних камерах при t° нижче 0° С - до 5 діб.

** Морожену рибу зберігають у низькотемпературних холодильних шафах або у морозильних камерах при t° -4° -6° С до 14 діб.

*** Молоко тривалого терміну зберігання у пакетах зберігають відповідно до умов і термінів зберігання, які вказано на упаковці.

**** Масло вершкове (упаковка) - згідно з терміном та умовами, які вказано на упаковці.

Директор Департаменту загальної
середньої та дошкільної освіти

П. Б. Полянський

Директор Департаменту
державного
санітарно-епідеміологічного
нагляду

А. М. Пономаренко

Журнал бракеражу готової продукції

Дата	Назва страв за прийомами їжі, з них дієтичних страв	Вихід страви		Підпис медпрацівника про доброякісність та дозвіл до видачі кожної страви окремо	Примітка (відмітки у разі заміни)
		теоретичний (за меню-розкладом)	фактичний		

П. Б. Полянський

Директор Департаменту загальної
середньої та дошкільної освіти

Директор Департаменту
державного санітарно-
епідеміологічного нагляду

А. М. Пономаренко

До Порядку казначейського обслуговування місцевих бюджетів

найменування органу Державної казначейської служби)

(код бюджету)

(назва бюджету)

ЗВІТ

про виконання місцевих бюджетів за доходами

за _____ 20__ року (число, місяць)

Група символів	Символ	Код класифікації доходів бюджету	Надійшло (грн. коп.)	
			за день	наростаючим підсумком з початку року
1	2	3	4	5
1				
1				
Усього				
2				
2				
Усього				
3				
3				
Усього				
4				
4				
Усього				
5				
5				
Усього				

Начальник _____ (підпис) _____ ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер (начальник планово-фінансового відділу)

_____ (підпис) _____ ініціали, прізвище)

РОЗ'ЯСНЕННЯ

щодо порядку заповнення форми

Звіту про виконання місцевих бюджетів за доходами

Перша колонка:

1-а група символів - ознака надходжень до загального фонду місцевого бюджету;

2-а група символів - ознака надходжень до спеціального фонду місцевого бюджету;

3-я група символів - надходження, що підлягають розподілу між загальним та спеціальним фондами;

4-а група символів - надходження, що підлягають розподілу між рівнями бюджетів;

5-а група символів - надходження, тимчасово віднесені на доходи місцевого бюджету, що підлягають розподілу.

Друга колонка:

1-5-а групи символів - символи видів доходів.

Третя колонка:

Коди згідно з класифікацією доходів бюджету, затвердженою наказом Міністерства фінансів України від 14 січня 2011 року № 11 "Про бюджетну класифікацію" (із змінами).

Четверта колонка:

1-5-а групи символів - суми надходжень за день за відповідними аналітичними рахунками з урахуванням повернень;

Усього - загальні надходження за день за кожною 1-5-ю групою символів.

П'ята колонка:

Дані колонки 5 Звіту про виконання місцевих бюджетів за доходами за попередній операційний день плюс дані колонки 4 за день складання Звіту про виконання місцевих бюджетів за доходами.

КНИГА
складського обліку

Дата, час отри- мання про- дукту	Вид та № супро- відного доку- мента	Від кого отри- мано	Кіль- кість отри- маного про- дукту	Видаток продукту (кількість, дата)	Залишок продукту (кількість, дата)	Підпис матері- ально відпові- дальної особи
---	--	------------------------------------	--	---	---	--

Заповнює комірник (завгосп).

Директор Департаменту загальної
середньої та дошкільної освіти

П.Б.Полянський

Директор Департаменту державного
санітарно-епідеміологічного нагляду

А.М.Пономаренко

**ЖУРНАЛ
РЕЄСТРАЦІЇ ВСТУПНОГО ІНСТРУКТАЖУ
З ПИТАНЬ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

Розпочато "___" _____ 20__ р.

Закінчено "___" _____ 20__ р.

№ з/п	Дата проведення інструктажу	П.І.Б. особи, яку інструктують, її вік	Професія посада особи, яку інструктують, її вік	П.І.Б., посада особи, яка інструктує	Підписи	
					Особі, яку інструктує	Особі, яка інструктує
1	2	3	4	5	6	7

ВИМОГИ

до оформлення документів, що виготовляються за допомогою друкувальних засобів

1. Для друкування текстів службових документів використовується гарнітура Times New Roman, шрифт розміром 12-14 друкарських пунктів. Дозволяється використовувати шрифт розміром 8-12 друкарських пунктів для друкування реквізиту "Прізвище виконавця і номер його телефону", виносок, пояснювальних написів до окремих елементів тексту документа або його реквізитів тощо.

Під час друкування заголовків дозволяється використовувати напівжирний шрифт (прямий або курсив).

2. Текст документів на папері формату А4 (210 x 297 міліметрів) рекомендовано друкувати через 1-1,5 міжрядкового інтервалу, а формату А5 (148 x 210 міліметрів) - через 1 міжрядковий інтервал.

Документи повинні мати такі поля (міліметрів):

30 - ліве;

10 - праве;

20 - верхнє та нижнє.

Реквізити документа (крім тексту), які складаються з кількох рядків, друкуються через 1 міжрядковий інтервал. Складові частини реквізитів "Адресат", "Гриф затвердження", "Гриф погодження" відокремлюються один від одного через 1,5 міжрядкового інтервалу.

Реквізити документа відокремлюються один від одного через 1,5 - 3 міжрядкових інтервали.

3. Назва виду документа друкується великими літерами.

4. Розшифрування підпису в реквізиті "Підпис" друкується на рівні останнього рядка назви посади.

5. Максимальна довжина рядка багаторядкових реквізитів (крім реквізиту тексту) - 73 міліметри (28 друкованих знаків).

Якщо заголовок до тексту перевищує 150 знаків (5 рядків), його дозволяється продовжувати до межі правого поля. Крапка в кінці заголовка не ставиться.

6. Під час оформлення документів слід дотримуватися таких відступів від межі лівого поля документа:

12,5 міліметра - для абзаців у тексті;

92 міліметри - для реквізиту "Адресат";

104 міліметри - для реквізитів "Гриф затвердження";

125 міліметрів - для розшифрування підпису в реквізиті "Підпис".

7. Не робиться відступ від межі лівого поля для реквізитів "Дата документа", "Заголовок до тексту документа", "Текст" (без абзаців),

"Відмітка про наявність додатків", "Прізвище виконавця і номер його телефону", "Відмітка про виконання документа і надсилання його до справи", найменування посади у реквізитах "Підпис" та "Гриф погодження", засвідчувального напису "Згідно з оригіналом", також слів "СЛУХАЛИ", "ВИСТУПИЛИ", "ВИРІШИЛИ", "УХВАЛИЛИ", "НАКАЗУЮ".

8. За наявності кількох грифів затвердження і погодження, вони розміщуються на одному рівні вертикальними рядками. Перший гриф - від межі лівого поля; другий - через 104 міліметри від межі лівого поля.

9. Якщо в тексті документа міститься посилання на додатки або на документ, що став підставою для його видання, слова "Додаток" і "Підстава" друкуються від межі лівого поля, а текст до них - через 1 міжрядковий інтервал.

10. Під час оформлення документів на двох і більше сторінках друга та наступні сторінки повинні бути пронумеровані.

Номери сторінок ставляться посередині верхнього поля аркуша арабськими цифрами без зазначення слова "сторінка" та розділових знаків. Перша сторінка не нумерується.

11. Тексти документів постійного зберігання друкуються на одному боці аркуша. Документи із строком зберігання до 5 років можна друкувати на лицьовому і зворотному боці аркуша.

Опис передового педагогічного досвіду

Опис передового педагогічного досвіду являє собою подання інформації, яку було зібрано в процесі вивчення досвіду, у вигляді тексту. В описі чітко визначається педагогічна проблема та формулюється **тема** досвіду. Назва повинна відображати сутність досвіду, провідну ідею описуваної методичної системи, містити ключові слова із основних її положень.

1.1. Структура опису:

- титульний аркуш
- фото
- персоналія
- зміст
- вступ
- основна частина (опис досвіду)
- висновок
- список використаної літератури
- додатки (за необхідності)

1.2. Вимоги до змісту опису

1.2.1. Титульний аркуш містить:

- найменування навчального закладу, де буде узагальнюватися досвід;
- назву роботи;
- прізвище, ім'я, по батькові автора (колективу авторів);
- назву організації, у якій працює автор (колектив авторів);
- місто і рік

Зразок

**Київський університет імені Бориса Грінченка
Інститут післядипломної педагогічної освіти
Кафедра природничо-математичної освіти та технологій**

**Розвиток творчих здібностей дітей 3-6 років
засобами театральної діяльності
в умовах дошкільного навчального закладу**

**Матеріали автора
передового педагогічного досвіду
Роговик І.А., директора ДНЗ № 350 Солом'янського району**

Київ - 2019

Опис оформляється друкованим шрифтом комп'ютерного набору на одному боці аркуша білого паперу форматом А4 (210x298 міжрядкових інтервали. Шрифт 14 Times New Roman. Текст необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: верхнє і нижнє – 20 мм, лівє – 20 мм, правє – 15 мм. Вирівнювання тексту по ширині рядка. Вписувати в текст формули, умовні знаки, окремі іншомовні слова потрібно чорною кульковою ручкою.

1.2.2. Кольорова фотографія автора досвіду може представляти собою як портрет, так і жанрове фото за розміром не менше 15x10мм. Фотографія подається в паперовому та електронному варіантах.

1.2.3. Персоналія

1. Прізвище, ім'я, по батькові _____
2. Число, місяць, рік народження _____
3. Повна назва вищого начального закладу, який закінчив, рік закінчення _____
4. Стаж педагогічної роботи _____
вказати початок педагогічної діяльності
5. Основні етапи педагогічної діяльності _____
6. Місце роботи, посада, яку займає _____
7. Педагогічні відзнаки та визнання _____
мм) через півтора
8. Сутність досвіду _____
9. Методологічна основа педагогічного досвіду _____
10. Наявність друкованих робіт _____

1.2.4. Зміст

Зміст подається на початку роботи і містить найменування і номери початкових сторінок усіх розділів, зокрема: вступу, опису досвіду, додатків, використаної літератури.

1.2.5. Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів (за необхідності)

Якщо вжита специфічна термінологія, використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення і т. ін., їх перелік може бути поданий у вигляді окремого списку, який розміщують перед вступом.

Перелік треба друкувати двома колонками, у яких ліворуч за абеткою подають, наприклад, скорочення, праворуч – їхню детальну розшифровку.

Якщо спеціальні терміни, скорочення, символи, позначення і т.ін. повторюються менше трьох разів, перелік не складають, а їхнє тлумачення наводять у тексті при першому згадуванні.

1.2.6. Вступ

Розкриває сутність і стан досвіду відповідно до загальних критеріїв оцінки досвіду, його значущість. Далі подається загальна характеристика досвіду в рекомендованій нижче послідовності.

Актуальність теми. Шляхом аналізу стану проблеми обґрунтують актуальність та доцільність досвіду для освітянської практики.

Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним. Досить кількома реченнями висловити головне – сутність досвіду.

Зв'язок опису досвіду з джерелами

Коротко викладають зв'язок досвіду з психологічними та педагогічними джерелами, з державними програмами та планами. Обов'язково зазначають роль автора роботи.

Мета і завдання дослідження. Формулюють мету досвіду і завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.

Мета, тобто те, чого хоче досягти педагог, формулюється з урахуванням тематики. Вона характеризує основний задум (результат) роботи, який дає можливість виробляти соціально корисний продукт (технологію, методику тощо) з кращими показниками якості, ніж було раніше.

Завдання, з одного боку, розкривають суть теми досвіду, з іншого, знаходять своє тлумачення у висновках, що фіксують і узагальнюють результати їх виконання. Завдання охоплює вимогу (мету), умови (відоме) і шукане (невідоме), яке формулюється в запитанні. Між ними існують певні зв'язки залежності, за рахунок яких здійснюється пошук і визначення невідомих елементів через відомі. Завдань виділяють порівняно небагато, не більше 4-5.

Перше завдання зазвичай пов'язується з виявленням, уточненням, поглибленням, обґрунтуванням суті, природи об'єкта, що вивчається;

друге – з аналізом реального стану предмета дослідження, динаміки і внутрішніх суперечностей його розвитку;

третє – із способами його перетворення, дослідно-експериментальною перевіркою;

четверте – з виявленням шляхів і засобів підвищення ефективності, вдосконаленням досліджуваного явища, процесу;

п'яте – з прогнозом розвитку досліджуваного об'єкта або з опрацюванням практичних рекомендацій для різних категорій працівників освіти.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єкт дослідження* – це процес або явище, що породжує проблемну ситуацію і обране для вивчення; сукупність різних аспектів теорії і практики проблеми, що досліджується, саме те, що розглядається. Об'єктом дослідження може бути:

- процес формування ...;
- процес розвитку ...;
- процес естетичного виховання ...;
- процес навчальної діяльності ...;
- процес організації та ін.

Наприклад, процес навчання, виховання та розвитку особистості в умовах дошкільного виховання тощо; процес становлення нових освітніх і виховних систем; процес формування певних якостей особистості.

Предмет дослідження міститься в межах об'єкта. Об'єкт і предмет дослідження як категорії наукового процесу співвідносяться між собою як загальне і часткове. В об'єкті виділяється та його частина, яка є предметом дослідження. Саме на нього спрямована основна увага автора досвіду, оскільки предмет дослідження визначає тему досвіду, яка визначається на титульному аркуші як її назва. Предмет дослідження є складовою об'єкта і вказує, які нові аспекти, функції, умови, принципи, форми і методи розглядає дане дослідження. Тому предмет дослідження може бути:

- система діагностики та корекції ...;
- педагогічні умови...;
- шляхи вдосконалення...;
- тенденції розвитку... та ін.

Наприклад, об'єкт – процес сприйняття нового змісту дітьми, а предмет – обсяг сприйнятих знань; об'єкт – процес естетичного виховання дітей, предмет – музика як засіб формування естетичних

смаків дітей. У темі "Формування в дошкільників потреби у самовихованні" об'єктом виступає процес самовиховання, а предметом – власне потреба у самовихованні, яка формується у процесі навчання і виховання.

Предметом досвіду можуть бути мета освіти чи виховання, прогнозування, зміст, форми і методи організації і проведення педагогічного процесу, характеристики діяльності дитини і педагога, шляхи вдосконалення освітнього процесу, а також різні педагогічні відносини: між дітьми в групах і колективах, колективом і особистістю.

Методи дослідження. Подається перелік використаних методів дослідження для досягнення поставленої мети.

Метод – це сукупність прийомів практичного або теоретичного освоєння дійсності, підпорядкований розв'язанню конкретної мети.

До цих методів відносяться: вивчення літератури, педагогічної документації та результатів навчально-виховної діяльності, педагогічне спостереження, різні види педагогічних експериментів; опис одержаних результатів; класифікація фактів, їх систематизація, різні способи аналізу і узагальнення; письмове та усне опитування (інтерв'ю, анкетування, тестування, соціометрія); бесіда; експертна оцінка; вивчення результатів діяльності конкретних осіб тощо.

Новизна педагогічних ідей. Подається коротка анотація нових технологій, ідей, положень (рішень), запропонованих педагогом особисто. Необхідно показати відмінність одержаних результатів від відомих раніше, описати ступінь новизни (наприклад: уперше одержано, удосконалено, дістало подальший розвиток).

Кожне нове положення слід чітко формулювати, відокремлюючи його основну сутність і зосереджуючи особливу увагу на рівні досягнутої при цьому новизни.

До цього пункту не включають опис нових прикладних (практичних) результатів, отриманих у вигляді пристроїв, схем і т.ін.

Усі положення з урахуванням досягнутого рівня новизни є теоретичною основою (фундаментом) вирішеної в описі проблеми.

Результативність і оптимальність досліджуваного явища показують у порівнянні з масовим або однаковим з ним при використанні меншого часу та зусиль; зазначають засоби, що сприяють сталості одержаних результатів.

Унікальність і маневреність – здатність забезпечити вибір навчальних засобів (програм, підручників) залежно від потреб і можливостей дітей.

Практичне значення одержаних результатів. В описі треба подати відомості про використання результатів досліджень або рекомендації щодо їх використання, відзначити практичну цінність одержаних результатів.

1.2.7. Основна частина.

Здійснюється опис досвіду.

1.2.8. Висновок. Вказується вид передового педагогічного досвіду: раціоналізаторський або новаторський. Даються поради щодо необхідності або неможливості поширення, впровадження, використання даного досвіду в залежності від результатів його узагальнення.

1.2.10. Список літератури.

Правила оформлення бібліографічного опису здійснюється з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

Наприклад:

1. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника: навч. посіб. Київ: Талком, 2016. 340 с.

2. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.

3. Аніловська Г. Я., Марушко Н. С., Стоколоса Т. М. Інформаційні системи і технології у фінансах: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2006, 2015. 312 с.

1.2.9. Додатки. Матеріали цього розділу мають додаткове (довідкове чи ілюстративне) значення. Вони необхідні для більш повного висвітлення теми дослідження. Додатки подають як продовження дослідження.

Змістом додатків може бути наочність, яку педагог розробив та використовує в своїй педагогічній діяльності (графіки, схеми, малюнки, таблиці), дидактичний матеріал, тести, посібники, розробки занять, мультимедійні презентації тощо, публікації у фахових виданнях із теми узагальненого досвіду; копії статей, доповідей та виступів педагога на засіданнях методичних об'єднань, педагогічних радах, семінарах, конференціях.

Інформація про автора (колектив авторів) передового педагогічного досвіду

1. Прізвище, ім'я, по батькові _____
2. Освіта _____
3. Повна назва вищого начального закладу, який закінчив, рік закінчення _____
4. Спеціальність за дипломом _____
5. Місце роботи, адреса, контактний телефон _____
6. Посада _____
7. Педагогічний стаж _____
8. Кваліфікаційна категорія _____
9. Звання (педагогічне, вчене), науковий ступінь _____

10. Нагороди_____

11. Проблема, над якою працює автор_____

12. Наявність друкованих робіт (перелічити)_____

Примітка. Якщо узагальнюється передовий педагогічний досвід колективу авторів (2 і більше), то інформацію потрібно подати про кожного автора.

Навчальне видання

Аніщук Антоніна Миколаївна

**УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ
В СИСТЕМІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

*Навчальний посібник
для магістрів спеціальності
012 Дошкільна освіта*

Технічний редактор – І. П. Борис
Верстка, макетування – Н. О. Приходько

Друкується за авторським редагуванням.

Підписано до друку 17.02.2020
Гарнітура ComputerModern
Замовлення № 1353

Формат 60x84/16
Ум. друк. арк. 18,60
Обл.-вид. арк. 17,25

Папір офсетний
Електронне видання.



Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя.
м. Ніжин, вул. Воздвиженська, 3-А
(04631) 7-19-72
E-mail: vidavn_ndu@ukr.net
www.ndu.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 2137 від 29.03.05 р.