МАХИНЯ Т.А.

ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Методичні рекомендації щодо організації роботи з керівними кадрами дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти

Київ-Кіровоград
2010

ББК 74.14(4УКР)р7
УДК 373.21:371.14

М 36

Махиня Т.А. Тренінгові технології розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу. – Кіровоград: Центрально-Українське видавництво. – 2010. – 82 с.

ISBN 978-966-1588-48-5

У даній роботі розкрито діяльність тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу» – одна із ефективних форм організації роботи з керівними педагогічними кадрами дошкільних навчальних закладів щодо підвищення кваліфікації.

Посібник призначений для використання в роботі з керівниками ДНЗ працівникам методичних служб районних та міських методичних кабінетів (центрів), викладачам ОІППО та вищих учбових закладів, які здійснюють підготовку та перепідготовку керівних педагогічних кадрів закладів дошкільної освіти.

Рекомендовано кафедрою менеджменту освіти, економіки та маркетингу Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Державного вищого начального закладу «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України протокол №3 від 10 березня 2010 року.

Рецензенти:

Даниленко Л.І., доктор педагогічних наук, професор, директор Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Державного вищого начального закладу «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України;

Зайченко О.І., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу ЦІППО;

Бик А.С., кандидат педагогічних наук, доцент, заступник директора з наукової роботи Кіровоградського обласного ІППО.

ISBN 978-966-1588-48-5

© Т.А.Махиня, 2010

ЗМІСТ

Передмова.	4
1. Теоретико-практичні основи організації роботи тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу»	7
1.1. Сутність, специфіка і структура управлінських умінь керівника ДНЗ	7
1.2. Положення про роботу тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу»	10
1.3. Визначення змісту роботи тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника ДНЗ»	13
2. Навчально-методичні рекомендації щодо організації проведення практичних занять у тренінговому центрі «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу» з керівниками ДНЗ	16
2.1. Навчально-методичні рекомендації та примірний зміст занять щодо розвитку діагностико-прогностичних умінь у керівників ДНЗ	19
2.2. Навчально-методичні рекомендації та примірний зміст занять щодо розвитку організаційно-регулятивних умінь керівників ДНЗ	30
2.3. Навчально-методичні рекомендації та примірний зміст занять щодо розвитку контрольно-коригувальних умінь керівників ДНЗ	44
2.4. Навчально-методичні рекомендації та примірний зміст занять щодо розвитку управлінських умінь у керівників ДНЗ управляти відносинами	53
2.5. Навчально-методичні рекомендації та примірний зміст занять щодо розвитку умінь керівників ДНЗ управляти собою	66
Список використаної та рекомендованої літератури	75

П Е Р Е Д М О В А

Шановні організатори дошкільної справи!

Дана праця підготовлена для того, щоб допомогти керівникам дошкільних навчальних закладів (далі – ДНЗ) розвинути практичні уміння організації керівництва (управління) закладом дошкільної освіти з усіх напрямків його діяльності.

Закон України «Про дошкільну освіту» визначає, що дошкільна освіта є обов'язковою первинною складовою системи безперервної освіти людини. Реалізацію права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію і готовність продовжувати освіту забезпечує дошкільний навчальний заклад, керівництво яким здійснює його директор (або завідувач).

Закони України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, Національна доктрина розвитку освіти, Концепція розвитку післядипломної педагогічної освіти покликані забезпечити державу висококваліфікованими, ініціативними кадрами, які матимуть ґрунтовну теоретичну та практичну підготовку з фаху і зможуть самостійно приймати рішення, пов’язані з професійною діяльністю, швидко адаптуватися до змін у суспільному житті та коригувати свою професійну діяльність. Це вимагає принципово нового підходу не тільки до вдосконалення системи кадрового управлінського потенціалу, а й до системи післядипломної освіти в цілому.

У сучасних умовах діяльності закладів освіти та оновлених підходів до подальшого функціонування ДНЗ у ринкових умовах постає необхідність підвищення кваліфікації керівника ДНЗ як менеджера дошкільної освіти, який є не лише носієм знань, а являє собою творчу особистість, здатну використовувати отримані знання для ефективного управління, яке залежить від повноти і якісної сформованості управлінських умінь, ступеня опанування методами управління, рівня підготовленості до виконання управлінських дій, володіння мистецтвом ведення переговорів, досягненням угод тощо.

Сучасний рівень управління передбачає розвиток та активне функціонування широкого спектру управлінських умінь керівника, управлінський потенціал якого стає тою силою, що може вивести ДНЗ на новий, більш високий рівень, якого вимагає суспільство. Відтак самоосвіта керівника ДНЗ та науково-методична робота щодо

підвищення його кваліфікації з розвитку управлінських умінь стає необхідною умовою підвищення результативності функціонування та розвитку дошкільної установи.

Основою будь-яких умінь є знання. Як засвідчують матеріали досліджень, між теоретичними знаннями і розвинутими управлінськими уміннями керівників ДНЗ часто існує велика розбіжність, що позначається на життєдіяльності ДНЗ. І це стосується не лише малодосвідчених і новопризначених керівників ДНЗ, але й тих, які мають достатній стаж керівної роботи. Особливо яскраво це можна побачити там, де навчально-методична робота з керівниками ДНЗ щодо розвитку їх управлінських умінь (в силу різних обставин) проводиться формально або й зовсім ці питання упускаються з поля зору методичних служб органів освіти різних рівнів. Це обумовлено об'єктивними обставинами: проведення у 90-х роках XX століття реорганізацій у місцевих органах влади та низки скорочень організаторів дошкільної справи в апаратах відділів (управлінь) освіти райдержадміністрацій (далі – РДА) та міських рад в усіх регіонах України (окрім м. Києва), за яких вся організація роботи з дошкільної освіти, в т.ч. і надання методичної допомоги педагогічним працівникам ДНЗ різних категорій, перекладена з їх власної волі чи примусово на плечі єдиного методиста з дошкільного виховання районних та міських методкабінетів (центрів) (далі – РМК, ММК, ММЦ) органів освіти.

Оскільки за організацію розвитку дошкільної освіти та навчально-методичну роботу з керівними та педагогічними кадрами ДНЗ на місцевому рівні відповідають, як правило, працівники методичних служб з дошкільного виховання РМК, ММК (Центри) та враховуючи ті обставини, що система підбору педагогічних кадрів на керівні посади у ДНЗ далеко не ідеальна, про що засвідчують численні листи та скарги від працівників ДНЗ різних категорій про роботу керівників дошкільних установ, названа категорія працівників відділу освіти також потребує належної методичної допомоги щодо організації роботи з керівниками дошкільних установ з розвитку їх управлінських умінь,.

Вашій увазі пропонується одна з організаційних форм розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ у системі підвищення кваліфікації – тренінгові центри «Школа вдосконалення розвитку управлінських

умінь керівника ДНЗ» (далі – Школа (тренінговий центр). Діяльність таких шкіл було організовано на території районів і міст Кіровоградщини у 2005 – 2009 рр. та апробовано під час проведення відповідних спецкурсів з керівниками ДНЗ – слухачами курсів підвищення кваліфікації ЦІППО НАПН України, Кіровоградського ОІППО. Головна мета Школи (тренінгового центру) – вдосконалення розвитку управлінських умінь керівників ДНЗ регіону.

Організація роботи з керівниками ДНЗ у таких тренінгових центрах «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу» позитивно позначилася на діяльності колективів ДНЗ, демократизації і гуманізації стилю роботи керівників закладів дошкільної освіти. Результати діяльності Шкіл (тренінгових центрів) розкривалися нами на сторінках науково-методичних видань упродовж 2006-2010 рр. в т.ч. на сторінках Всеукраїнського науково-методичного журналу «Дошкільне виховання» . Про діяльність їх на місцевому рівні висвітлювалось у ЗМІ працівниками методичних служб з дошкільної справи районних та міських методкабінетів (центрів органів освіти).

Організація роботи Школи (тренінгового центру) має особистісне та практичне спрямування навчання на основі андрагогічного підходу шляхом взаємодії, діалогізації навчального процесу, сумісного розв'язання предметно-практичних завдань, застосування інтерактивних методів навчання, за рахунок чого відбувається поглиблення теоретичних знань, удосконалення та розвиток умінь і навичок, необхідних керівникам ДНЗ для розв'язання проблем у нових соціально-економічних умовах, впливає на оволодіння ними основ сучасних комунікативних та управлінських технологій, які сприяють формуванню управлінського мислення.

Керівником Школи (тренінгового центру) має бути досвідчений організатор з дошкільної справи, але краще керівник опорного ДНЗ, який має фахову освіту і достатній практичний стаж роботи у дошкільному навчальному закладі, бездоганно володіє знаннями з управлінської діяльності, неодноразово залучався відділом освіти до участі у вивченні роботи дошкільних установ під час проведення атестації, перевірок, з окремих тематичних питань роботи, у т.ч. з питань розгляду скарг, є активним учасником організаційних та методичних заходів, які проводилися чи проводяться на території

регіону. Керівник Школи (трегінгового центру) виступає не лише носієм знань, але й особою, яка допомагає керівникам інших ДНЗ самостійно визначити власні цілі, бажаний результат та вибір найкращих способів їх досягнення. Організована таким чином навчальна діяльність дає змогу не вчити слухача наперед заданим «істинам», а підвести його до прийняття професійно грамотного рішення завдяки реалізації його внутрішніх можливостей. А функція керівника Школи (тренінгового центру) зводиться до того, щоб допомогти тому, кого навчають, «розкріпачитися», виявити наявні здібності і нереалізований потенціал, створити всі можливі передумови для подальшої самоосвітньої діяльності, накреслити можливі шляхи і дії з його розкриття для наступного успішного використання в практиці управлінської діяльності.

З повагою автор, Махиня Т.А., старший викладач кафедри фундаментальних та загальнофахових дисциплін Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

Автор висловлює подяку керівникам органів освіти Кіровоградської області за сприяння в організації проведення експерименту упродовж 2005-2009 рр., зокрема А.М. Шилу заступнику начальника управління освіти і науки Кіровоградської ОДА, А. С. Бику, заступнику директора з наукової роботи Кіровоградського ОІППО, Тарапаці Н.В., завкафедрою дошкільної і початкової освіти Кіровоградського ОІППО, начальникам управлінь освіти Вільшанської, Гайворонської, Долинської, Добровеличківської, Знам'янської, Кіровоградської, Маловисківської, Новоархангельської, Олександрівської, Олександрійської, Петровської, Ульяновської РДА, Світловодської та Олександрійської міських рад, а також методистам з дошкільної освіти районних РМК: Рябошапко В.П. (Знам'янський район), Тішковій Є.А. (Вільшанський район), Бондаренко В.В. (Добровеличківський район), Сьомці С.М. (Маловисківський район), Масляній О.М. (Новомиргородський район), Сіденко О.Т. (Новоархангельський район), Логвіновій Л.Я. (Олександрійський район), Тіщенко М.Г. (Олександрівський район), Данильченко Т.П. (Ульновський район), Пензіній К.І., Коваленко Г.Л. (м. Олександрія), Кіреєвій В.С. (м. Світловодськ) та інші.

1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ТРЕНІНГОВОГО ЦЕНТРУ «ШКОЛА ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»

1.1. Сутність, специфіка і структура управлінських умінь керівника ДНЗ

Ефективність управління дошкільним навчальним закладом великою мірою визначається рівнем управлінських умінь його керівника, комплекс яких ми розглядаємо як здатність досягати мети управлінської діяльності шляхом прояву особистісних якостей й усвідомленого застосування професійних знань і навичок.

Специфіка управлінських умінь керівника ДНЗ зумовлюється, по-перше, вимогами, які висуває перед ним діяльність з управління, що визначаються відповідним професійним рівнем та особистісними якостями, зокрема:

- висока теоретична підготовка в питаннях керівництва ДНЗ: управління та педагогічного менеджменту, сучасного законодавства та трудового права, основ психології управління, дошкільної психології та педагогіки;
- уміння заволодіти увагою та об'єднати людей навколо нової ідеї, забезпечити стабільність колективу у ДНЗ;
- точність у прийняті рішень, адекватність у діях;
- цілеспрямованість, організованість;
- вміння управляти своїми емоціями, думками, діями;
- вміння створити позитивну психологічну атмосферу між усіма членами колективу;
- залучати батьків до активної участі у житті ДНЗ;
- здатність поглянути на ситуацію з позиції системного аналізу;
- здатність передбачати майбутній результат тощо.

По-друге, специфіка управлінських умінь керівника ДНЗ визначається особливостями дошкільного навчального закладу як освітньої організації. Серед них:

1) ***унікальна неповторна місія (головна мета) ДНЗ*** – забезпечення реалізації права дитини на здобуття дошкільної освіти, її фізичний, розумовий і духовний розвиток, соціальну адаптацію та готовність продовжувати освіту [1, ст.11, п.1]; ця місія відзначається величезною складністю, а також наявність „живого" об'єкту – дитини, яка включена у суспільні стосунки і є суб'єктом цих стосунків.

2) ***особливості об'єкту управління:***

- ***вік учасників навчально-педагогічного процесу*** від 0 до 6(7(8)) та від 18 до 60-70 років, що вимагає від керівників уміння враховувати особливості різних вікових груп;

- ***соціальні характеристики*** – взаємодія з представниками різних соціальних груп та прошарків суспільства, що вимагає певної тактовності, гнучкості, витримки, врахування інтересів представників цих груп;

- ***статеві характеристики*** – керівники ДНЗ – це в основному жінки, які працюють із педагогами-жінками, останні становлять більшість працівників в освітній організації, що вимагає від керівників необхідності врахування особливостей жіночої психології – підвищеної вразливості, чутливості, емоційності, неврівноваженості тощо.

Наявність такого складного багатовекторного об'єкту управління в ДНЗ вимагає від керівника особливої психологічної підготовки, здатності до динамічного аналізу різноманітних управлінських ситуацій та розв'язання управлінських проблем.

3) особливості результатів діяльності ДНЗ як освітньої організації, що характеризуються наступними особливостями, які:

- ***пов'язані з перспективними напрямами діяльності та розвитку особистості*** (серед них фізичний, розумовий і духовний розвиток дитини, її соціальна адаптація та готовність продовжувати освіту);

- ***відстроченість у часі***, що не передбачає відчутного, чітко вираженого „зворотного зв'язку";

- ***відсутність чітких матеріалізованих критеріїв оцінювання***, ***показників*** тощо.

Все це вимагає від керівника ДНЗ виконання ролі не просто менеджера-організатора, але й професіонала-педагога, який глибоко вболіває за результати педагогічної діяльності, усвідомлює унікальність своєї мети і, водночас, велику складність її досягнення та відповідальність за свою роботу. У сучасних умовах керівник ДНЗ має бути не лише носієм знань, а повинен являти собою творчу особистість, здатну використовувати отримані знання для ефективного управління, яке залежить від повноти і якісної сформованості управлінських умінь, ступеня опанування методами управління, рівня підготовленості до виконання управлінських дій, володіння мистецтвом ведення переговорів, досягненням угод тощо.

З урахуванням специфіки управлінської діяльності керівника ДНЗ, в основу класифікації його управлінських умінь покладено класичне для сучасної організаційної психології виділення двох основних аспектів управління: управління діяльністю організації та управління відносинами, що схематично можна подати структуру управлінських умінь керівника ДНЗ так:.

Основу першої групи вмінь (уміння управляти діяльністю) складають уміння, які доцільно розглядати скрізь призму управлінського циклу, під яким прийнято розуміти цілісну сукупність зорієнтованих на досягнення визначеної мети взаємодіючих управлінських функцій, що виконуються послідовно чи паралельно. Друга група вмінь (уміння управляти відносинами) містить уміння, які визначаються у відповідності до вимог діяльності (див. розділ 2 даної роботи) до сучасного керівника ДНЗ. У кожній конкретній ситуації ці групи вмінь тісно взаємодіють між собою та сприяють реалізації певних управлінських функцій.

Організовуючи роботу у тренінгових центрах «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу», ми передбачили надання ефективної практичної допомоги керівникам ДНЗ щодо розвитку основних груп управлінських умінь.

1.2. Положення про роботу тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу»

Для організації роботи тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу» нами було розроблене Положення, згідно якого й організовувалася методичними службами органів освіти робота з керівними кадрами ДНЗ, у тому числі в ЦІППО АПН України. Зміст даного Положення ми розкриваємо на сторінках нашого навчально-методичного видання.

П О Л О Ж Е Н Н Я
про роботу тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу»

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Положення про роботу тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу» (далі - Школа) розроблено на основі Концепції розвитку післядипломної освіти в Україні (Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 12.03.03), Положення про дошкільний начальний заклад, Законів України «Про дошкільну освіту», «Про освіту», «Про вищу освіту».

1.2. Школа створюється на базі опорного дошкільного навчального закладу району (міста), округу освіти. Робота її координується відповідною методичною службою відділу (управління) освіти РДА, міськвиконкому.

1.3. Школа не є юридичною особою.

1.4. Навчання в Школі здійснюється на безоплатній основі на принципах добровільності, доступності, свободи вибору, демократизації і гуманізації, відкритості.

2. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ШКОЛИ

Основними завданнями діяльності Школи є:

– підвищення ефективності роботи установи дошкільної освіти в сучасних умовах суспільних відносин шляхом удосконалення професійного рівня керівників ДНЗ;

– надання допомоги малодосвідченому керівнику (претенденту на посаду керівника) ДНЗ розвинути та вдосконалити уміння ефективного управління діяльністю ДНЗ;

– реалізація проблеми демократизації та гуманізації стилю керівництва трудовим колективом ДНЗ в сучасних умовах розвитку суспільства.

3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ШКОЛИ

3.1. Розвинути управлінські вміння керівників ДНЗ з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів управлінської діяльності.

3.2. Вивчення і запровадження вітчизняного й зарубіжного досвіду управління.

3.3. Підготовка та видання методичних матеріалів з досвідів роботи керівників ДНЗ.

3.4. Популяризація у засобах масової інформації діяльності педколективів ДНЗ щодо виховання дітей дошкільного віку у відповідності до вимог Закону України «Про дошкільну освіту».

4. ПОРЯДОК ДІЯЛЬНОСТІ ШКОЛИ

4.1. Школа працює за планом роботи, який погоджується з відділом (управлінням) освіти РДА, міськвиконкому.

4.2. Школа працює упродовж навчального чи календарного (за вибором) року; засідання відбуваються в очній формі, кількість засідань залежить від змісту, форм роботи та актуальності завдань, які виносяться на розгляд слухачів школи.

4.3. Основними формами організації засідань Школи є практичні заняття, семінари, семінари-практикуми, самостійне опрацювання та спільне обговорення законодавчих документів про діяльність ДНЗ, бесіди, дискусії, диспути, аналіз довідок перевірок роботи педагогів ДНЗ, самоаналіз власної документації, участь у розв'язанні психолого-управлінських ситуацій за завданням керівника школи, ділові ігри, "мозкові атаки", спостереження за роботою керівника ДНЗ, підготовка та написання зразків окремих документів, зустрічі з керівниками дошкільних навчальних закладів-ветеранами праці, досвідченими фахівцями галузі дошкільної освіти, охорони здоров'я, юстиції, СЕС, діячів профспілок, авторами книг та методичних розробок тощо.

4.4. За результатами однорічного навчання у Школі проводиться моніторинг навчальних досягнень її слухачів.

5. ПЛАН РОБОТИ ШКОЛИ

5.1. План роботи школи складається на основі моніторингу проблемних питань з організаційного, педагогічного та фінансово-

економічного спрямування управлінської діяльності керівників ДНЗ регіону.

5.2. Зміст розділів плану роботи школи передбачає питання, пов'язані з напрямами діяльності керівника ДНЗ; враховуються побажання членів зазначеної школи, труднощі у роботі новопризначених керівників, які найчастіше виникають в їх управлінській діяльності, стилях роботи; передбачаються питання: опрацювання законодавчих документів про освіту, дошкільну освіту, інструктивно-методичних листів з питань утримання та виховання дітей дошкільного віку, ознайомлення з науково-методичними виданнями у галузі дошкільної освіти, ведення діловодства у ДНЗ, організації роботи з кадрами ДНЗ різних категорій з навчально-виховної та методичної роботи; в т.ч. розв'язання проблеми демократизації та гуманізації стилів керівництва, організації контролю за охороною життя учасників навчально-виховного процесу, оздоровленням, харчуванням та медичним обслуговуванням дітей ДНЗ, в дошкільному навчальному закладі, підвищення самоосвітнього рівня керівника ДНЗ тощо.

6. СКЛАД СЛУХАЧІВ ШКОЛИ

В організації засідань школи мають право брати участь всі керівники ДНЗ не залежно від освіти, досвідів роботи та стажу педагогічної діяльності, які відчувають потребу у розв'язанні проблем з управління певною ланкою роботи дитсадка. В першу чергу відділами та управліннями освіти регіону рекомендується залучення новопризначених (малодосвідчених) керівників закладів дошкільної освіти району, міста (округу), а також творчого складу педагогів, які перебувають у резерві керівних кадрів, або бажають бути зачислені до складу резерву керівних кадрів на заміщення вакантних посад.

7. УПРАВЛІННЯ ШКОЛОЮ

7.1. Відповідальність за роботу Школи покладається на методичну службу з дошкільної справи органу освіти РДА (міської ради) та керівника школи.

7.2. Керівником школи призначається досвідчений завідувач опорного ДНЗ району міста, який має практичний стаж роботи в дошкільному навчальному закладі, бездоганно володіє знаннями управлінської діяльності, неодноразово залучався відділом освіти до участі у вивченні роботи дошкільних закладів з окремих тематичних питань, в тому числі проведення державної атестації ДНЗ, розгляду скарг, є активним учасником організаційних та методичних заходів, які проводилися чи проводяться на території регіону тощо.

7.3. Кандидатура керівника Школи затверджується наказом начальника (завідувача) районного (міського) відділу освіти РДА (міськвиконкому) на визначений період.

7.4. Документація про діяльність Школи знаходяться у працівника методичної служби з дошкільної справи місцевого органу освіти та керівника школи (копія).

7.5. З метою обміну досвідом роботи керівників Шкіл (тренінгових центрів) місцевого рівня можна організувати роботу обласної «Школи вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника ДНЗ» *

8. РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЛІКВІДАЦІЯ ШКОЛИ

Реорганізація або ліквідація Школи здійснюється відповідним наказом начальника (завідувача) районного (міського) управління (відділу) освіти РДА (міськвиконкому) у випадках зміни керівника опорного ДНЗ, ліквідації чи закриття ДНЗ, на базі якого працювала Школа.

1.3. Визначення змісту роботи тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника ДНЗ»

Положенням про роботу тренінгового центру «Школа вдосконалення розвитку управлінських умінь керівника дошкільного навчального закладу» визначено, що він працює за річним планом роботи, який складається на основі моніторингу проблемних питань з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного спрямування управлінської діяльності, а також діагностики рівня сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ регіону.

Наприклад, діагностику рівня сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ регіону можна здійснювати за допомогою таблиці 1.

Таблиця 1.

Управлінські вміння керівника ДНЗ	Часткова оцінка
1. Діагностико-прогностичні вміння керівника ДНЗ	
1.1. Уміння визначати стратегічні та тактичні цілі, специфіку, головні завдання та прогнозувати на цій основі діяльність та концепцію ДНЗ	v_1

1.2. Уміння здійснювати освітній моніторинг, виявляти та оцінювати динаміку розвитку ДНЗ	v_2
1.3. Уміння здійснювати перспективне, річне та оперативне планування	v_3
2. Організаційно-регулятивні вміння керівника ДНЗ	
2.1. Уміння добирати та раціонально розставляти педагогічні кадри, делегувати повноваження	v_4
2.2. Уміння організовувати та мотивувати колектив до високопродуктивної праці	v_5
2.3. Уміння створювати умови для постійного професійного розвитку колективу ДНЗ	v_6
2.4. Уміння зміцнювати матеріально-технічну базу ДНЗ	v_7
2.5. Уміння організовувати раціональний режим роботи ДНЗ	v_8
2.6. Уміння приймати та організовувати виконання управлінських рішень з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів діяльності ДНЗ	v_9
3. Контрольно-коригувальні вміння керівника ДНЗ	
3.1. Уміння створювати систему контролю та контролювати всі напрями діяльність ДНЗ: організаційний, педагогічний та фінансово-економічний	v_{10}
3.2. Уміння аналізувати результативність підвищення кваліфікації педагогів та проводити атестацію педагогічних працівників	v_{11}
3.3. Уміння оперативно усувати недоліки початкових рішень та адаптувати нові фактори, що виникають у ході здійснення управлінської діяльності	v_{12}
3.4. Уміння здійснювати контроль за технікою безпеки життєдіяльності дитячого та педагогічного колективу, дотриманням санітарно-гігієнічного режиму роботи в ДНЗ	v_{13}
4. Уміння керівника ДНЗ управляти комунікацією	
4.1. Уміння створювати сприятливий соціально-психологічний мікроклімат у колективі ДНЗ	v_{14}
4.2. Уміння представляти ДНЗ у зовнішньому середовищі (ефективно взаємодіяти з адміністративними, громадськими, спонсорськими та іншими організаціями, фізичними та юридичними особами)	v_{15}
4.3. Уміння ефективно спілкуватися з учасниками навчально-виховного процесу	v_{16}
4.4. Уміння управляти конфліктами у колективі	v_{17}

5. Уміння керівника ДНЗ управляти власною поведінкою	
5.1. Уміння володіти собою у будь-якій ситуації	v_{18}
5.2. Уміння забезпечувати умови для розвитку власної особистості та постійного професійного вдосконалення	v_{19}
5.3. Уміння здійснювати критичний аналіз власної управлінської діяльності	v_{20}

Часткова оцінка v_i визначається або методом самооцінювання керівником ДНЗ власних управлінських умінь, або оцінюванням управлінських умінь керівника ДНЗ з боку експерта – досвідченого керівника ДНЗ чи фахівця з дошкільної справи (методиста, спеціаліста) органу освіти райдержадміністрації (міської ради) за наступною шкалою:

$v_i = 1$, якщо вміння керівника ДНЗ ефективно використовується та проявляється часто при здійсненні його управлінської діяльності;

$v_i = 0{,}5$, якщо вміння керівника ДНЗ проявляється достатньо для виконання власних посадових обов'язків;

$v_i = 0$, якщо вміння керівника ДНЗ проявляється недостатньо для виконання власних посадових обов'язків.

Для визначення плану роботи тренінгового центру дані таблиці кожного керівника ДНЗ необхідно узагальнити наступним чином. Якщо у одного з керівників ДНЗ $i-$ те вміння має часткову оцінку $v_i = 0$, то воно потребує розвитку і включення необхідного матеріалу до розгляду на засіданні тренінгового центру. Якщо у іншого керівника ДНЗ дане $i-$ те вміння має часткову оцінку $v_i = 1$,то його досвід можна використати при підготовці засідання тренінгового центру.

Часткова оцінка $v_i = 0{,}5$ говорить про те, що за наявності достатнього часу можна включити до плану засідання тренінгового центру матеріал з розвитку $i-$ го вміння.

Наступна частина посібника має практичну спрямованість і представлена рядом навчально-методичних рекомендацій з розвитку п'яти груп управлінських умінь, а саме:діагностико-прогностичних умінь; організаційно-регулятивних умінь; контрольно-коригувальних умінь; уміння управляти комунікацією; уміння управляти власною поведінкою.

2. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ У ТРЕНІНГОВОМУ ЦЕНТРІ «ШКОЛА ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ» З КЕРІВНИКАМИ ДНЗ

В основу проведення засідань Школи (тренінгового центру) обираються найефективніші форми практичної роботи з керівниками ДНЗ, серед яких: практичні заняття, семінари-практикуми, групове та самостійне опрацювання в т.ч. спільне обговорення законодавчих документів про діяльність ДНЗ, бесіди, дискусії, диспути, аналіз довідок перевірок роботи педагогів ДНЗ, самоаналіз своєї документації, участь у розв'язанні психолого-управлінських ситуацій, рольові та ділові ігри, "мозкові атаки", спостереження за роботою досвідченого керівника ДНЗ, підготовка та написання зразків окремих документів, зустрічі з керівниками дошкільних навчальних закладів-ветеранами праці, досвідченими фахівцями у галузі дошкільної освіти, охорони здоров'я, санітарно-епідеміологічних служб, управлінь юстиції, профспілок, авторами книг та методичних розробок тощо.

На першому засіданні Школи (тренінгового центру) вирішуються організаційні питання, а саме:

1) працівник методичної служби з дошкільної справи органу освіти представляє слухачам Школи (тренінгового центру) її керівника (зачитується наказ органу освіти про організацію роботи Школи);

2) керівник Школи (тренінгового центру) ознайомлює слухачів з положенням про її діяльність, планом роботи, формами проведення практичних занять (засідань);

3) на основі усного та письмове опитування в т.ч. за допомогою діагностичної картки або відповідних анкет щодо визначення проблемних питань з управлінської діяльності у керівників ДНЗ визначається зміст роботи Школи (тренінгового центру) на рік.

Діагностику рівня сформованості управлінських умінь керівників ДНЗ регіону можна здійснювати шляхом проведення моніторингу проблемних питань з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного спрямування управлінської діяльності, наприклад, за допомогою наведеної вище таблиці 1 чи нижче поданих таблиць 2, 3.

На першому засіданні доцільно організувати зустріч з ветеранами дошкільної справи – колишніми керівниками ДНЗ, досвіди роботи яких з питань управлінської діяльності вивчалися і

поширювалися серед ДНЗ регіону працівниками методичних служб з дошкільної справи органів освіти, популяризувалися в ЗМІ.

На наступних засіданнях Школи (тренінгового центру) розглядаються питання з проблем управлінської діяльності.

Таблиця 2.

Визначення рівня знань і вмінь керівників ДНЗ з окремих видів та напрямів управлінської діяльності [29, с.113-114]

Запитання анкети	Відповідь керівника ДНЗ (так, ні частково)
1. Чи володієте ви професійними знаннями організації проведення навчально-виховної роботи?	
2. Чи володієте ви знаннями щодо організації проведення педрад?	
2.1. Чи достатньо вироблені у вас уміння організації проведення педагогічних рад з педагогами ДНЗ?	
2.2. Чи змогли б ви провести ділову гру «Педагогічна рада в ДНЗ з питань організації наступності між ДНЗ і ЗНЗ щодо підготовки дітей до подальшого навчання в школі» зі слухачами тренінгового центру?	
3. Чи можете ви назвати природу причин конфліктів у колективах ДНЗ?	
3.1. Чи достатньо вироблено у вас умінь запобігати виникненню конфліктів у роботі працюючих ДНЗ?	
3.2. Чи вмієте ви володіти своїми емоціями під час розбору конфліктних ситуацій?	
4. Назвіть документи, які визначають порядок організації створення груп з додатковими платними послугами.	
4.1. Чи готові ви підготувати пакет документів про відкриття у вашому ДНЗ груп з додатковими платними послугами?	
5.Чи володієте ви знаннями про стилі керівництва та критерії їх визначення?	
5.1. Чи розвинуті у вас уміння організувати колектив ДНЗ на досягнення поставленої мети?	
5.2.Чи вдається вам знаходити спільну мову з членами колективу, яким притаманні негативні риси характеру?	
6. Чи володієте ви в достатній мірі знаннями законодавчої бази про діяльність ДНЗ?	

6.1.Чи розвинуті у вас уміння домогтися від керівництва органу місцевої влади виділення коштів, в т.ч. додаткових для ДНЗ (ремонти приміщення, харчування та оздоровлення дітей, поліпшення навчальної бази тощо)	
7. Чи володієте ви знаннями про діяльність установ освіти для дітей з особливими потребами?	
7.1. Чи зумієте ви відкрити на базі вашого ДНЗ роботу груп для дітей з особливими потребами ?	

Таблиця 3.

Діагностична картка визначення шляхом самооцінювання управлінських умінь керівника ДНЗ [29]

Просимо самооцінити рівень умінь з управлінської діяльності керівника ДНЗ за такими визначеннями**:** 0 – «не володію, потребую допомоги», 1 – «недостатньо володію», 2 – «добре володіє».

№	Зміст запитань з напрямків управлінської діяльності	Оцінка керівника експертом
1.	Організація планування роботи ДНЗ	
2.	Веденням діловодства та ділової документації в ДНЗ	
3.	Організація роботи керівника з працівниками колективу ДНЗ	
4.	Організація роботи з педагогічними кадрами ДНЗ з питань підвищення фахової майстерності	
5.	Контроль за станом навчально-виховної роботи у ДНЗ	
6.	Організація методичної роботи в ДНЗ	
7.	Організація спільної роботи з батьками по всебічному вихованню дітей дошкільного віку	
8.	Організація спільної роботи ДНЗ зі школою	
9.	Організація та здійснення контролю за адміністративно-господарською та фінансовою діяльністю дошкільного закладу	
10.	Організація контролю за харчуванням дітей ДНЗ	
11.	Організація контролю за роботою працівників медичного блоку ДНЗ	
12.	Організація контролю за роботою спеціалістів	

	дитсадка (дефектолог, інструкторів з плавання, фізкультури) та організацію проведення свят і розваг з дітьми в ДНЗ	
13.	Участь у спільній роботі з профспілковим комітетом щодо організацію виховної роботи з членами трудового колективу ДНЗ тощо	
14.	Організація роботи зі спонсорами ДНЗ	
15.	Організація роботи з громадськими організаціями	
16.	Організація роботи з працівниками органів місцевого самоврядування, на балансі якого знаходиться ДНЗ	
17.	Організація роботи з родинами дітей по всебічному вихованню дитини дошкільного віку	
18.	Організація роботи з працівниками органів освіти та контролюючими організаціями району	
19.	Уміння поширювати досвід роботи ДНЗ через засоби масової інформації	
20.	Організація на базі ДНЗ діяльності спеціалізованих груп для дітей з особливими потребами	
21.	Організація роботи ДНЗ в ринкових умовах, у тому числі відкриття платних груп з додатковими освітніми послугами	
22.	Організація переходу ДНЗ на систему самогосподарювання	
	Всього балів:	N

За результатами оцінювання, керівникам ДНЗ встановлюються рівні:

«низький» – N від 0 до 22 балів;

«середній» – N від 23 до 37 балів;

«високий» – N від 38 до 44 балів.

Максимальне число балів N = 22*2=44, мінімальне – N = 0;

число N = 37 взято з умови, що у керівника ДНЗ з високим рівнем управлінських умінь може бути недостатньо сформовано лише 33% умінь від загального їх числа, тобто 7 умінь оцінюються 1 балом кожне (N = 7*1+(22-7)*2 = 37);

число N = 22 взято з умови, що керівник ДНЗ недостатньо володіє всіма управлінськими уміннями, тобто всі 22 уміння оцінюються 1 балом кожне (N = 22*1=22).

2.1. Навчально-методичні рекомендації та примірний зміст занять щодо розвитку діагностико-прогностичних умінь керівників дошкільних навчальних закладів

Діагностико-прогностичні вміння керівника ДНЗ пов'язані із збиранням інформації, її аналізом, статистикою, визначенням цілей, завдань, розробкою моделей, різноманітних видів програм, планів тощо. Вони включають уміння визначати стратегічні та тактичні цілі, специфіку, головні завдання та прогнозувати на цій основі діяльність та концепцію ДНЗ; здійснювати освітній моніторинг, виявляти та оцінювати динаміку розвитку ДНЗ; здійснювати перспективне, річне та оперативне планування.

Реалізація діагностико-прогностичних умінь передбачає наявність у керівників ДНЗ концепції розвитку ДНЗ; перспективного, річного та оперативного плану; методики оцінювання стану розвитку ДНЗ тощо.

Для розвитку діагностико-прогностичних умінь керівників ДНЗ, зі слухачами Школи (тренігового центру) доцільно використовувати такі форми роботи, як:

1) розробка анкет для опитування батьків вихованців ДНЗ, що дозволяє керівнику ДНЗ визначити рейтинг роботи педагога вікової групи, педагогічного і трудового колективу, адміністрації; виробити заходи щодо покращення стану навчально-виховної роботи з педагогічними кадрами та членами трудового колективу ДНЗ;

2) підготовка листів–питальників, з метою вивчення думки педагогів ДНЗ щодо врахування їхніх побажань при підготовці окремих розділів річних планів роботи: з навчально-виховної діяльності з педагогічними кадрами, з організації роботи з родинами дітей, забезпечення реалізації в діяльність колективу ДНЗ принципів демократизації та гуманізації, сприяння вироблення керівником ДНЗ пріоритетного стилю керівництва;

3) колективне та індивідуальне опрацювання документів МОН України щодо написання перспективного, річного та оперативних планів роботи ДНЗ, ведення ділової документації в ДНЗ в т.ч. ознайомлення з методичними посібниками фахівців з питань організації планування роботи ДНЗ; організації роботи з педагогічними кадрами, надання їм методичної допомоги тощо; підготовка та написання окремих зразків розділів річного плану роботи ДНЗ.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1
«Розробка анкет для визначення рейтингу роботи закладу дошкільної освіти, вивчення думки батьків щодо покращення організації навчально-виховної роботи з дітьми ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ діагностико-прогностичних умінь: навчити визначити рейтинг роботи ДНЗ, оцінювати роботу членів педагогічного та трудового колективу; виробляти заходи щодо покращення стану навчально-виховної роботи з педагогічними кадрами та членами трудового колективу, запроваджувати в роботу колективу демократичні методи управління.

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) чи викладач ІППО звертає увагу керівників ДНЗ на те, що адміністрація дошкільного закладу повинна завжди прислухатися до думки батьків вихованців ДНЗ, щоб враховувати їхні зауваження та побажання для удосконалення навчально-виховної роботи з дітьми; уміти визначати рейтинг роботи установи освіти.
2. Керівникам ДНЗ пропонується обмінятися власним досвідом роботи з питань організації вивчення думок батьків щодо діяльності адміністрації та педагогів ДНЗ.
3. Слухачам пропонується до розгляду зразок анкети одного із ДНЗ, в якому проводиться така робота (Додаток 2.1.1).
4. Проведення дискусії по змісту питань анкети та вироблення шляхів щодо підготовки проведення цієї роботи в умовах ДНЗ.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. Ознайомитися з матеріалами книги Крутій К.Л. Моніторинг як сучасний засіб управління якістю освіти в ДНЗ. – Запоріжжя: ТОВ "ЛІПС" ЛТД, 2006. – 172 с.
2. Кожному з керівників ДНЗ в умовах роботи установи розробити аналогічного змісту анкету (врахувати специфіку роботи ДНЗ, освітній рівень педагогів) та провести опитування батьків.
3. Проаналізувати зібрані анкети, вивчити пропозиції батьків щодо поліпшення організації роботи з дітьми, вивести рейтинг оцінювання роботи педагогів вікових груп, адміністрації ДНЗ, всього педагогічного та трудового колективу ДНЗ (сума всіх балів ділиться на кількість працівників, робота яких оцінювалася).

4. Повідомити про результати анкетування членів педагогічного та трудового колективу ДНЗ на одному із педагогічних зібрань чи зібрань трудового колективу.
5. Спільно із вихователем-методистом, головою ПК та активом ДНЗ виробити спільні заходи щодо підвищення рейтингу роботи ДНЗ, удосконалення навчально-виховної роботи з педагогічними кадрами, спільній роботі з батьками дітей.
6. Дати доручення вихователю-методисту додатково опрацювати з педагогами ДНЗ методичний посібник:

Котирло В.К., Ладывир С.А. Детский сад и семъя.- К.,1998. – 119 с

Додаток 2.1.1.

Примірний зразок анкети
вивчення думки батьків щодо якості проведення навчально-виховної роботи з вихованцями ДНЗ, задоволення потреб у додаткових освітніх послугах, оцінки діяльності трудового колективу [28,с.36]

Шановні батьки!

Просимо дати відповіді на питання нашої анкети:

1. Що Вам подобається в організації роботи нашого дошкільного закладу та групи, де виховується Ваша дитина?_____
_____

2. Що Вам не подобається в організації роботи нашого дошкільного закладу та групи, де виховується Ваша дитина?_____
_____

3. Якими додатковими освітніми послугами ви б хотіли скористатися?_____

4. Просимо об’єктивно оцінити роботу працівників ДНЗ (за 10 бальною шкалою)

- Завідувача ДНЗ_____
- Вихователя-методиста_____
- Вихователів вікової групи, в т.ч.:
  вихователя _____
  Прізвище, ім’я, по батькові
- вихователя _____
  Прізвище, ім’я, по батькові
- Помічника вихователя_____
- Медичних працівників_____
- Практичного психолога_____

· Учителя-логопеда_____
· Музичних працівників_____
· Інструктора з фізкультури_____
· Вчителя з образотворчої діяльності_____

5. Що Ви можете запропонувати для покращення рівня роботи в ДНЗ?_____

Дякуємо за відвертість!

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2
«Розробка Листів-питальників вивчення пропозицій членів педагогічного колективу ДНЗ щодо підготовки і написання окремих розділів річного (місячних) планів роботи на новий навчальний рік»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ діагностико-прогностичних умінь, реалізації у життя принципів демократизації та гуманізації управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.

Хід проведення

1. Організовується зі слухачами Школи обмін думками з досвіду роботи підготовки та написання річних (місячних) планів роботи ДНЗ.

Керівник Школи (тренінгового центру) звертає увагу на таку особливість у діяльності керівників ДНЗ, яким притаманний демократичний стиль керівництва: вони завжди враховують думку кожного члена педагогічного колективу при визначенні проблемних завдань на навчальний рік з питань удосконалення навчально-методичної роботи з педагогічними кадрами. З цією метою у таких ДНЗ проводиться усне і письмове опитування педагогів. Однією із форм письмового опитування є листи-питальники. Вони передаються від групи до групи і у них вихователі заносять свої пропозиції щодо необхідності передбачення питань певної тематики у таких розділах річного плану роботи, наприклад, як: «Методична робота», «Робота з батьками» тощо.

2. Ознайомлення зі зразками окремих листів-питальників (Додатки 2.1.2. – 2.1.5.).

3. Індивідуальна чи групова розробка зі слухачами школи аналогічних Листів-питальників вивчення пропозицій педагогічного колективу щодо написання окремих розділів річного плану роботи.

4. Коментарії учасників Школи щодо підготовки написання варіантів Листів-питальників.

5. Підведення підсумків засідання Школи (тренінгового центру).

Завдання для самоосвітньої діяльності:

1. В умовах роботи ДНЗ розробити аналогічного змісту листи-питальники.

2. Детально аналізувати пропозиції педагогічних працівників, викладених в листах-питальниках, та враховувати їх побажання при підготовці та написанні річного (місячних) планів роботи ДНЗ.

3. Опрацювати методичні посібники:

- Масові форми методичної роботи з педагогами в сучасному дошкільному навчальному закладі/ За заг. ред. К.Л.Крутій. – Запоріжжя: ТОВ "ЛІПС" ЛТД, 2004. – 128 с.
- Планування роботи вихователя ДНЗ за базовою програмою «Я у світі»/ Упор. Швайка Л.А., Шевцова О.А. – Харків: Основа, 2010. - 397 с.
- Усі розробки ігор та вправ до Базової програми «Я у світі» / упорядники Гладченко О.М., Дикань Н.І. Харків: «Основа»., 2010. - 320 с.

Додаток 2.1.2.

Лист –питальник
вивчення пропозицій педагогів ДНЗ
щодо планування методичної роботи в установі
на _____ навчальний рік
(групові консультації)

Шановні вихователі!

Вкажіть, будь ласка, які б ви хотіли отримати від методичної служби ДНЗ групові консультації з проблем організації навчально-виховної роботи з дітьми дошкільного віку?

Прізвище педагогів вікової групи	Тематика групових консультацій	Дата проведення
1.		
2.		
3.		
…		

Дякуємо за співпрацю!

Додаток 2.1.3.

Лист –питальник
вивчення пропозицій педагогів ДНЗ
щодо планування методичної роботи в установі
на _____ навчальний рік
(індивідуальні консультації)

Шановні вихователі!

Назвіть, будь ласка, труднощі та проблеми, які ви відчуваєте при здійсненні організації проведення навчально-виховної роботи з дітьми дошкільного віку і які бажаєте отримати індивідуальні методичні поради (консультації) від методичної служби ДНЗ.

Прізвище педагогів вікової групи	Проблемне питання	Дата проведення
1.		
2.		
3.		
…		

Дякуємо за співпрацю!

Додаток 2.1.4.

Лист –питальник
вивчення пропозицій педагогів ДНЗ
щодо планування методичної роботи в установі
на _____ навчальний рік
(семінари-практикуми)

Шановні вихователі!

Вкажіть, будь ласка, тематику семінарів-практикумів, які необхідно передбачити у річному плані роботи для удосконалення вашої фахової майстерності.

Прізвище педагогів вікової групи	Примірна тематика семінару-практикуму з навчально-виховної роботи, образотворчої діяльності, фізичного виховання, розвитку мовлення тощо
1.	
2.	
3.	
…	

Дякуємо за співпрацю!

Додаток 2.1.5.

Лист-питальник
вивчення пропозицій педагогів ДНЗ щодо тематики проведення групових батьківських зборів у віковій групі установи
на _____ навчальний рік

Шановні вихователі!

Просимо вказати тематику групових батьківських зборів, які ви передбачаєте проводити у наступному навчальному році. Ваші побажання будуть враховані при написанні річного плану роботи в розділі **«Робота з батьками: проведення групових батьківських зборів».**

Назва вікової групи	Прізвище педагогів	Тематика групових зборів	Дата проведення
1.		1. 2. 3.	
2.			
3.			
…			

Дякуємо за співпрацю!

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3
«Опрацювання документів щодо підготовки та написання перспективного, річного та оперативних планів роботи ДНЗ; цільова і допоміжна документація»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння здійснювати перспективне, річне та оперативне планування

Хід проведення:

1. Керівник Школи (тренігового центру) чи викладач ІППО націлює аудиторію на таку форму роботи як опрацювання документації з керівниками ДНЗ з питань підготовки і написання планів роботи дошкільної установи. Акцентується увага на тому, що існують **різні види планування роботи ДНЗ** і різні види документації:

- **цільова документація** (інструкції, накази) вищестоящого органу освіти, яка розробляється на основі законодавчої бази про дошкільну освіту (Закон України «Про дошкільну освіту», Постанови Кабміну про діяльність закладів дошкільної освіти);

- **допоміжна документація** – методичні посібники та методичні рекомендації, які розробляються працівниками методичних служб органів освіти усіх рівнів.

2. Називаються останні документи МОН про ведення ділової документації в дошкільному закладі.

3. Опрацювання інструкцій:

«Про ведення ділової документації в дошкільних освітніх закладах» (затверджена наказом Міністерства освіти України від 30 січня 1998 р. №32). Звертається увага на додаток №1 названої Інструкції;

3.2. «Про організацію літнього оздоровлення дітей в ДНЗ»,

4. Опрацювання допоміжної документації (методичні посібники) щодо підготовки і написання планів роботи. Акцентувати увагу керівників ДНЗ на необхідності розкриття у частинах (**вступній, підготовчій, основній**) річного плану роботи наступних питань:

- аналіз діяльності педагогічного колективу ДНЗ за минулий навчальний рік – у **вступній** частині річного плану роботи;
- визначення основних (проблемних) завдань колективу ДНЗ на наступний навчальний рік – у **підготовчій** частині річного плану роботи (проблемні завдання, над якими буде працювати ДНЗ в поточному н.р., проблемні завдання витікають із аналізу роботи за попередній рік; вони повинні відображатися в усіх розділах основної частини річного плану роботи);
- звернути увагу на такі **розділи основної частини** річного плану роботи:

- підвищення рівня фахової майстерності педагогів ДНЗ: самоосвіта, курси ПК в ІППО, підвищення кваліфікації, атестація; участь у методичній структурі району (методоб'єднаннях, семінарах, школах ППД тощо);
- методична робота в ДНЗ: педради, семінари, консультації, колективні перегляди занять та режимних моментів, вивчення і поширення досвідів роботи тощо;
- контроль за освітньо-виховною роботою: комплексні, тематичні перевірки, попереджувальний, епізодичний, порівняльний контроль (додається до річного плану роботи графік усіх видів перевірок і контролю);
- організаційно-педагогічна робота: спільна робота зі школою, робота з сім'єю, родинами (тематика загальних та групових батьківських зборів, проведення батьківських конференцій та інших сучасних форм роботи з батьками щодо педагогізації їхніх знань);

- організація роботи методичного кабінету;
- адміністративно-господарська робота;
- план медико-лікувальної роботи (додається до річного плану);
- план проведення свят, розваг, театралізованих дійств (додається до річного плану).

5. Обмін думками щодо досвіду підготовки і написання планів роботи ДНЗ на навчальний рік, в т.ч. на період літнього оздоровлення вихованців ДНЗ.

6. Підсумки проведення заняття.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ підготувати зразок написання окремих розділів річного плану роботи.

2. Ознайомитися та опрацювати самостійно методичні посібники:

- Книга керівника дошкільного навчального закладу: Довідково-методичне видання/ Упоряд. О.А.Копейкіна; Л.В.Гураш;.- Хсів:Торсінг плюс, 2006. – 512 с.
- Планування роботи сучасного дошкільного навчального закладу: поняття, особливості, умови особливої реалізації / За заг. ред. К.Л.Крутій. – Запоріжжя: «ЛІПС» ЛТД, 2005. – 208 с.;
- Романюк І.А. Управлінська діяльність керівника дошкільного навчального закладу. – Миколаїв. – 2006. – 111с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4
«Захист проектів на тему: «Визначення проблемних завдань організації роботи педагогічного колективу ДНЗ в річному плані роботи у відповідності до завдань Базової програми розвитку дитини дошкільного віку «Я у світі».

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння здійснювати перспективне, річне та оперативне планування у відповідності до завдань Базової програми розвитку дитини дошкільного віку «Я у світі».

Хід проведення

1. Керівник Школи пропонує для обговорення кілька проектів перспективного, річного та оперативного планів роботи ДНЗ, підготовлених за його завданням слухачами школи.

2. Обрання експертної групи з числа досвідчених керівників ДНЗ

3. Вибір учасниками аудиторії варіанту обговорення проектів планів роботи ДНЗ.

Варіанти обговорення:

а) читання підготовленого учасником школи окремих розділів планів роботи ДНЗ та дискусійне їх обговорення всіма учасниками школи;

б) поділ групи на підгрупи з подальшим читанням та обговоренням окремих розділів планів роботи ДНЗ у кожній з підгруп;

в) поділ групи на 3 підгрупи (за видами планування ДНЗ), доопрацювання окремих з обраних видів планування роботи ДНЗ та представлення його експертній групі.

4. Проведення дискусійного обговорення проектів планів роботи ДНЗ за вибраним варіантом.

5. Захист проектів.

6.Представлення варіантів доопрацьованих планів роботи ДНЗ експертам.

7. Коментар членів експертної групи.

8. Визначення колективним голосуванням кращого проекту плану (розділу до плану) роботи ДНЗ.

9. Вироблення спільних рекомендацій щодо підготовки і написання керівником ДНЗ – учасником тренінгового центру плану роботи ДНЗ на навчальний рік з урахуванням вимог Базової програми розвитку дитини дошкільного віку «Я у світі».

10. Підсумки засідання Школи (тренінгового центру).

Завдання для самоосвітньої діяльності

1.В умовах роботи ДНЗ розпочати підготовку до написання розділів річного плану роботи ДНЗ на наступний навчальний рік з урахуванням вимог Базової програми розвитку дитини дошкільного віку «Я у світі».

2. Передбачити у планах самоосвіти опрацювання методичної літератури:

- Кононко О. Л., Плохій З. П., Гончаренко А. М., Якименко Л. Ю., Старченко В. А., Терещенко О. П.. Методичні аспекти реалізації Базової програми розвитку дитини дошкільного віку "Я у Світі" / АПН України; Інститут проблем виховання / О.Л. Кононко (наук.ред.). — К. : Світич, 2009. — 208с.

- Планування роботи вихователя ДНЗ за базовою програмою «Я у світі» / Упор. Швайка Л.А., Шевцова О.А.; Харків, видавнича група «Основа», 2010. - 397 с.

3. Спільно з методичною службою ДНЗ передбачити обговорення з педагогічним колективом статтю:

- Якименко Л. Базова програма в освітньому просторі //Дошкільне виховання, 2010, №7 –С.2-5.

2.2. Навчально-методичні рекомендації та примірний зміст практичних занять щодо розвитку організаційно-регулятивних умінь керівників дошкільних навчальних закладів

Організаційно-регулятивні вміння керівників ДНЗ забезпечують виконання цільових програм і планів, створення матеріальних умов, підбір і роботу з кадрами, організацію поточної інформації, регулювання виконання рішень, усунення перешкод тощо. Вони включають вміння добирати та раціонально розставляти педагогічні кадри, делегувати повноваження; організовувати та мотивувати колектив до високопродуктивної праці; створювати умови для постійного професійного розвитку колективу ДНЗ; зміцнювати матеріально-технічну базу ДНЗ; організовувати раціональний режим роботи ДНЗ; приймати та організовувати виконання управлінських рішень з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів діяльності ДНЗ.

Реалізація вмінь цієї групи передбачає наявність посадових інструкцій для всіх працівників ДНЗ, положень про заохочення та покарання; організацію системи навчально-методичної роботи у ДНЗ; створення належної матеріально-технічної бази; дотримання вимог про режим роботи ДНЗ, додаткових освітніх послуг, угод між батьками та ДНЗ тощо.

Для розвитку організаційно-регулятивних умінь доцільно проводити:

-

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5
КРУГЛИЙ СТІЛ

«Прийняття та організація виконання управлінських рішень з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів діяльності ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння приймати та організовувати виконання управлінських рішень з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів діяльності ДНЗ.

Хід проведення

Керівник Школи (тренінгового центру) чи викладач ІППО пропонує провести засідання «круглого столу» з обміну проблемами, які виникають у роботі ДНЗ і потребують їх вирішення. Він зачитує проблемні питання, які мали місце в роботі ДНЗ, а слухачі висловлюють власні думку щодо шляхів їх вирішення.

1. П'ятигруповий ДНЗ працює на 10,5 годинному режимі. Режим визначено органом місцевого самоврядування. Частина працюючих батьків немає можливостей вчасно забирати дітей додому.

Шляхи вирішення даної проблеми керівниками ДНЗ різної місцевості (село, селище, місто).

2. У населеному пункті проживають громадяни п'яти національностей: українці, молдавани, росіяни, вірмени, болгари. ДНЗ цього населеного пункту працює на державному мовному режимі.

а) які існують вимоги щодо організації здобуття дошкільної освіти дітьми різних національностей, які проживають у даному населеному пункті?

б) вирішення проблеми педагогізації знань батьків - представників різних національностей .

3. Форми залучення педагогів ДНЗ без відповідної педагогічної освіти до заочного здобуття фахової освіти у ВНЗ та форми контролю адміністрації дитсадка за їх навчанням у вузі.

4. Створення умов для розвитку творчих здібностей у ви хованців ДНЗ та членів трудового колективу до улюбленого виду творчої діяльності.

5. Вирішення проблеми організації внутрісадових конкурсів з питань виготовлення наочності для організації проведення з вихованцями різновікових груп ДНЗ творчих (рольових), рухливих та дидактичних ігор.

6. Вирішення проблем правильної розстановки педагогічних кадрів у ДНЗ (вікові групи). Шляхи підходів.

7. Залучення творчого осередку педагогів ДНЗ до управління установою (організація проведення масових та навчально-виховних заходів з усіма педагогами установи).

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. Додатково опрацювати Закон України «Про мови», статті Закону України «Про дошкільну освіту» , у яких йдеться про правові засади одержання громадянами України та громадянами інших національностей дошкільної освіти, зокрема: ст. 7. «Завдання дошкільної освіти», ст. 9. «Здобуття дошкільної освіти», ст.10. «Мова (мови) у дошкільній освіті»

2. Передбачити в плані самоосвіти керівника ДНЗ опрацювання другого розділу («Психологічні основи прийняття управлінських рішень керівниками освітніх організацій») посібника Карамушки Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004 – 424с.

.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6
«Розробка пакету документів керівника ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння зміцнювати матеріально-технічну базу ДНЗ, створювати умови для постійного професійного розвитку колективу ДНЗ, організовувати та мотивувати колектив до високопродуктивної праці шляхом організації конкурсів різної тематики та розробки відповідного пакету документів.

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) чи викладач ІППО оголошує тему та мету заняття, обговорює зі слухачами шляхи зміцнення матеріально-технічної бази ДНЗ, створення умов для постійного професійного розвитку колективу ДНЗ, мотивації колективу до високопродуктивної праці в умовах ДНЗ.
2. Ознайомлення слухачів зі зразками наказів з питань зміцнення матеріально-технічної бази ДНЗ та організації проведення одного із масових заходів на території населеного пункту за участі дітей дошкільного віку, наприклад:

- Про організацію проведення внутрісадового конкурсу «На краще естетичне оформлення групової кімнати» (Додаток 2.2.1.);

- щодо зміцнення матеріальної бази з ігрової діяльності – Про участь в обласному конкурсі «Народна гра та іграшка - в роботу з дітьми дошкільного віку» (Додаток 2.2.2.);
- з питань пропаганди фізичної культури і спорту – Про проведення весняної спартакіади серед вихованців ДНЗ «Дошкільнята – майбутні олімпійські чемпіони» (Додаток 2.2.3.).

3. Обговорення зі слухачами Школи (тренінгового центру) основних етапів підготовки керівником ДНЗ наказів (на задану тему):
   - Про проведення літнього оздоровлення вихованців ДНЗ;
   - Про підготовку ДНЗ до умов роботи у осінньо-зимовий період;
   - Про проведення конкурсу «На кращий інформаційно-педагогічний куточок для батьків вихованців вікової групи»;
   - Про підготовку та проведення батьківської конференції у ДНЗ «Родина і родинне виховання дитини дошкільного віку: проблеми, пошуки, досягнення»
4. Колективне обговорення підготовлених слухачами зразків наказів.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. Проаналізувати стан навчально-матеріальної бази ДНЗ.
2. Організувати внутрісадовий конкурс з питань зміцнення навчально-матеріальної бази ДНЗ (за вибором) залучивши до участі батьків вихованців дитсадка та представників спонсорських організацій.

Додаток 2.2.1.

Примірний зразок наказу
«Про організацію проведення конкурсу на краще естетичне оформлення групової кімнати ДНЗ»

Наказ №___
від 20 вересня 20_____ р.
Про організацію проведення конкурсу
«На краще естетичне оформлення
групової кімнати ДНЗ»

З метою удосконалення організації роботи з педагогічними кадрами ДНЗ, які витікають із завдань роботи ДНЗ у н.н. році, впливу на поліпшення стану естетичного виховання дітей дошкільного віку,

Н А К А З У Ю:

1. Оголосити проведення з 1 жовтня по 25 листопада поточного року конкурс «На краще естетичне оформлення групової кімнати ДНЗ».
2. Створити оргкомітет по підготовці та проведенню названого конкурсу, до складу якого ввести:

Павленко О.І. – вихователь-методист ДНЗ – голова оргкомітету;

члени оргкомітету:

Карпенко М.П. – голова профспілкового комітету ДНЗ,

Павлова З.Г. – вихователь, керівник районної школи ППД з питань естетичного виховання дітей дошкільного віку,

Ляшенко В.М. - заступник завідувача з господарської частини ДНЗ,

Фурса Ж.П. – голова батьківського комітету ДНЗ (за погодженням),

Петров О.І., керівник МП «Еліта» – спонсор ДНЗ (за погодженням).

3. Голові та членам оргкомітету у триденний термін розробити положення про умови проведення конкурсу у ДНЗ.
4. Урочисте підведення підсумків конкурсу та нагородження переможців і його активних учасників провести 26 листопада поточного року на спільному зібранні трудового та педагогічного колективу за участі членів батьківського комітету ДНЗ.
5. Контроль за виконання даного наказу залишаю за собою.

Керівник ДНЗ Прізвище

Додаток 2.2.2.

Примірний зразок наказу
«Про участь в обласному конкурсі
«Народна гра та іграшка – в роботу з дітьми дошкільного віку»

Наказ №__

від 28 грудня 2007 р.
Про участь ДНЗ в обласному
конкурсі « Народна гра та іграшка –
в роботу з дітьми дошкільного віку»

У відповідності до наказу відділу освіти _____ РДА (міської ради) від___ _____ _____ р. «Про участь ДНЗ району в організації проведення обласного конкурсу «Народна гра та іграшка – в роботу з дітьми дошкільного віку», який буде проводитися на території району упродовж січня-липня 2008 року

Н А К А З У Ю:

1. Педагогічному колективу ДНЗ (згідно існуючого положення про обласний конкурс «Народна гра та іграшка – в роботу з дітьми дошкільного віку») взяти участь у проведенні його III етапу (місцевий) упродовж січня-травня поточного року.

2. Створити оргкомітет по проведенню в ДНЗ III етапу обласного конкурсу «Народна гра та іграшка – в роботу з дітьми дошкільного віку»:

Степанова О.М. – вихователь-методист ДНЗ, голова оргкомітету;

члени оргкомітету:

Федоренко П.Р. – психолог ДНЗ,

Сушко Н.І. – музичний керівник ДНЗ,

Олійник З.Г. – вихователь, спеціаліст II категорії, керівник театральної студії ДНЗ,

Соколенко Г.І. – вихователь, спеціаліст I категорії, керівник гуртка «Вмілі рученята».

3. Голові оргкомітету по проведенню III етапу конкурсу Степановій О.М.:

3.1. До 14 січня 2008 року опрацювати з педагогічним колективом ДНЗ положення про обласний конкурс «Народна гра та іграшка – в роботу з дітьми дошкільного віку» та залучити до його проведення педагогів усіх вікових груп.

3.2. Підвести підсумки III етапу обласного конкурсу 31 травня 2008 року, визначити переможців та подати кращі зразки народних іграшок, ігр (опис гри), виготовлених учасниками конкурсу, до районного оргкомітету – для участі ДНЗ у проведенні II етапу обласного конкурсу.

4. Степановій О.М., вихователю-методисту ДНЗ:

4.1. За наслідками участі педколективу ДНЗ в III етапі названого обласного конкурсу передбачити у плані роботи ДНЗ на наступний навчальний рік проведення в дошкільній установі батьківської конференції на тему «До основ народної педагогіки: «Дитина і народна іграшка».

5. Контроль за виконанням наказу залишаю за собою.

Керівник ДНЗ Прізвище

Додаток 2.2.3.

Примірний зразок наказу
«Про проведення весняної спартакіади «Дошкільнята – майбутні олімпійські чемпіони» серед вихованців ДНЗ»

Наказ №___
від __ _____2010 р.
Про започаткування проведення весняних спартакіад
серед вихованців ДНЗ «Дошкільнята -
майбутні олімпійські чемпіони»

Для пропаганди розвитку фізичної культури і спорту серед вихованців _____ дошкільного навчального закладу, поширення досвіду роботи педагогічного колективу ДНЗ фізичного виховання дітей дошкільного віку,

Н А К АЗ У Ю:

1. У відповідності до рішення педагогічної ради ДНЗ від 12 березня 2010 р. «Про схвалення досвіду роботи Горошко Л.І. з питань розвитку фізичної культури і спорту серед вихованців старшої групи» започаткувати проведення в _____ ДНЗ щорічних (друга декада травня) весняних спартакіад «Дошкільнята - майбутні олімпійські чемпіони», з цією метою:

2. Провести перше урочисте відкриття весняної спартакіади «Дошкільнята - майбутні олімпійські чемпіони» за участі вихованців дитсадка та дітей місцевих жителів неохоплених дошкільною освітою на території фізкультурного стадіону місцевої школи (за погодженням з сільським головою та директором ЗНЗ).

2.1. Наступні весняні спартакіади проводити на території фізкультурного майданчика ДНЗ.

3. Створити оргкомітет по проведенню першої урочистої спартакіади за участю вихованців _____ ДНЗ, до складу якого ввести:

Горошко Л.І. – вихователь, спеціаліст вищої категорії, керівник гуртка з легкої атлетики «Дошкільник», – голова оргкомітету,

Куріпкова П.І.- учитель фізкультури ЗНЗ - співголова (за погодженням);

члени оргкомітету:

Наталенко О.І. – вихователь-методист ДНЗ,

Савченко Г.П. – сільський голова (за погодженням),

Загороднюк О.П. – керівник сільського радіовузла (за погодженням),

Левочко В.І. – керівник фермерського господарства «Прогрес»(за погодженням),

Настасієнко А.А. – начальник відділу сім'ї, молоді та спорту РДА (за погодженням),

Токовий П.Д. – керівник СП «Світанок» (за погодженням),

Усатенко В.Р. – методист з дошкільної освіти РМК (за погодженням),

Явдокименко М.І. – голова батьківського комітету ДНЗ(за погодженням).

4. Наталенко О.І. та Горошко Л.І. у п'ятиденний термін розробити сценарій проведення першої весняної спаракіади «Дошкільнята – майбутні олімпійські чемпіони», обговорити його з членами педагогічного колективу та подати на затвердження адміністрації ДНЗ.

5. За наслідками проведення першої весняної спартакіади «Дошкільнята – майбутні олімпійські чемпіони» за участі дітей _____ ДНЗ провести підсумкову нараду та просити сільського голову відмітити працівників ДНЗ - активних учасників проведення масового заходу.

6. З метою поширення кращих зразків організації роботи педагогічного колективу _____ ДНЗ з питань розвитку фізичної культури і спорту серед дітей дошкільного віку, вихователю-методисту Наталенко О.І. підготувати та направити до редакції районної газети «Нове життя» матеріал про проведення зазначеного заходу у_____ ДНЗ.

7. Контроль за виконання наказу залишаю за собою.

Керівник ДНЗ Прізвище

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7
у формі дискусії на тему: „Педагогічна рада дошкільного закладу: традиційні і нетрадиційні форми проведення"

Мета: підвищити рівень самоосвіти, сформувати у керівників ДНЗ уміння приймати та організовувати виконання управлінських

рішень з організаційного та педагогічного напрямів діяльності ДНЗ, організовувати та проводити педагогічну раду.

Хід проведення:

1. Керівник школи нагадує про таку форму роботи керівника ДНЗ з питань управлінської діяльності як організація проведення педагогічної ради, на якій обговорюються всі питання, пов'язаних з організацією навчально-виховної роботи з педагогічними кадрами щодо всебічного виховання дитини дошкільного віку. Звертає увагу учасників аудиторії на статтю 20 Закону України „Про дошкільну освіту", у якій мова йдеться про управління та громадське самоврядування дошкільного навчального закладу.

2. Запитання до учасників Школи.

2.1. Назвіть сучасні форми проведення педагогічної ради.

2.2. Педагогічний КВК - це нетрадиційна форма проведення педради, чи методична допомога вихователям дитсадка у такій формі?

2.3. Педагогічна рада – це ділова форма обговорення питань стану навчально-виховної роботи за тематичним вивченням напрямків роботи педагогів ДНЗ, чи методичне засідання педагогів?

2.4. Хто відповідає за проведення педагогічної ради?

2.5. Форми обговорення доповіді керівника на педагогічній раді?

2.6. Чи обов'язковим є винесення на обговорення педради проблемного питання, над яким працює дитсадок упродовж навчального року?

2.7. Рекомендована кількість педрад в рік та скільки питань можна розглядати на одному засіданні педради?

2.8. Як оформляються протоколи педради. Терміни зберігання протоколів.

2.9. Тематику якого питання доречно винести на розгляд педагогічної ради за участі працівників місцевої школи та членів батьківського комітету?

2.10. Хто є головою педради ДНЗ?

2.11. Хто має право бути секретар педради і яка його місія у зв'язку з обранням?

2.12. Які питання обов'язково виносяться на розгляд педрад?

3. Підведення підсумків дискусії.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ спланувати тематику педрад на наступний навчальний рік.

2. Опрацювати методичну літературу про організацію проведення педрад в ДНЗ:

Педагогічна рада в дошкільному навчальному закладі./автор-упорядник І.А.Романюк. – Тернопіль: «Мандрівець», 2008 – 128 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8
«Обговорення проблеми організації роботи груп з додатковими платними послугами у ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння приймати та організовувати виконання управлінських рішень з організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів діяльності ДНЗ (організація роботи груп з додатковими платними послугами).

Хід проведення

1. Керівник Школи (тернінгового центру) чи викладач ІППО пропонує керівникам ДНЗ обговорити проблему організації роботи груп у ДНЗ з додатковими платними послугами та ознайомитися зі зразком складеної угоди між адміністрацією ДНЗ та батьками дітей. З цією метою пропонує на розгляд аудиторії питання:

- що розуміється під поняттями організація додаткових платних послуг у ДНЗ?
- якими законодавчими документами передбачена організація діяльності груп з додатковими платними послугами у ДНЗ?
- доцільність впровадження груп з додатковими платними послугами у ДНЗ регіону?

2. Ознайомлення з примірним зразком складання договору (додається) між адміністрацією ДНЗ та батьками вихованців груп з додатковими платними послугами [28, с.30-33].

3. Обговорення проблеми організації в ДНЗ груп з додатковими платними послугами.

4. Підведення підсумків заняття.

Звернути увагу слухачів на особливість роботи ДНЗ, які перейшли на систему самогосподарювання: наявність власної бухгалтерії, рахунків у банку – бюджетних та позабюджетних (спонсорських). Роз'яснити, що система самогосподарювання, на яку перейшов ДНЗ комунальної власності, не має нічого спільного із системою самофінансування, яке стосується приватного ДНЗ.

(*Кошти батьків за додаткові послуги у ДНЗ, які перейшли на систему самогосподарювання, поступають на окремий спеціальний рахунок ДНЗ. Розпорядником цих коштів є керівник ДНЗ. У*

відповідності до складеного договору про утримання дітей в групах з платними послугами, керівник ДНЗ наймає фахівців, які забезпечують освітні послуги (учителі іноземних мов, хореографії, образотворчої діяльності тощо). За виконання кошторисних витрат по цьому рахунку керівництво ДНЗ звітує перед органом освіти та управлінням державного казначейства. Якщо коштів упродовж року поступило більше на зазначений спеціальний рахунок ДНЗ, ніж передбачалося планом кошторису на рік, то керівник, згідно існуючого положення про роботу груп з додатковими платними послугами,, може преміювати працівників за досягнення у роботі, може використати їх для інших цілей, наприклад, для придбання наочності, літератури, ТЗН, комп'ютерів для дошкільної установи тощо).

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. Опрацювати Постанову Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 р. № 38 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними навчальними закладами» та Положенням про ДНЗ (п.26) в частині організації надання додаткових освітніх послуг.

2. Ознайомитися зі змістом брошури «Уміння управляти ДНЗ в ринкових умовах» з досвіду роботи завідуючої ДНЗ №73 м.Кіровограда В. Давидченко [28] та зі статтею Л. Пісоцької «Організація системи маркетингу навчально-виховних послуг в ДНЗ та управління нею» [52].

Додаток 2.2.4.

Примірний зразок договору про додаткові платні послуги між адміністрацією ДНЗ та батьками дітей (взятий за основу з діяльності ДНЗ, описаного у брошурі «Уміння управляти ДНЗ у ринкових умовах») [28]

Д О Г О В І Р №_____

про співробітництво між дошкільним навчальним закладом загального (комбінованого) типу № ___ м. _____ та батьками вихованців груп з додатковими платними послугами

від « » _____2009 р.

Дошкільний навчальний заклад № ___ комунальної власності, підпорядкований управлінню освіти м. _____ в особі завідуючої ___П.___І._____Б._____, що діє на підставі Закону України „Про дошкільну освіту", „Статуту дитячого дошкільного закладу" та „Положення про групи з додатковими платними послугами" з однієї сторони (далі ДНЗ), та батьками дитини, або особами, що їх замінюють,

_____

(прізвище, ім'я дитини, число, місяць і рік народження дитини)
з іншої сторони, уклали цей договір.

І. Предмет договору.

1.Умови перебування дитини в групі з додатковими платними послугами ДНЗ №__ м. _____, створені на основі "Положення про групи з додатковими платними послугами" та на підставі рішення міськвиконкому (селищної, сільської ради) № ___ від __.__._____ р., а також згідно Постанови Кабінету Міністрів України № 38 від 20.01.1997 р. "Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися державними навчальними закладами".

ІІ. Права та обов'язки ДНЗ.

2.1. Забезпечує дитині щоденний санаторний режим протягом 12 годин щодня, крім вихідних днів. Вихідними та неробочими вважаються субота та неділя, а також дні, встановлені Урядом України.

2.2. Режим роботи групи з 7.00 до 19.00. Прийом дітей з 7.00 до 8.00.

2.3. Група набирається в кількості до 16 дітей.

2.4. Створює необхідні умови для розумового, емоційного, фізичного розвитку дитини, всебічного розкриття здібностей особистості.

2.5. Гарантує високий рівень знань дитини для вступу до початкових класів різних типів шкіл.

2.6.1. Дошкільний навчальний заклад надає за рахунок бюджетних витрат такі послуги:

- навчальну діяльність в межах державних програм;
- музичні і фізкультурні заняття;
- підготовку до школи;
- ЛФК, масаж;
- свята і розваги;
- фізіотерапевтичні процедури;
- консультації вихователя-методиста і практичного психолога.

2.6.2. Часткова оплата за рахунок батьків включає в себе:

- хореографію;
- кисневі коктейлі;
- медичні витрати;
- послуги логопеда та інших спеціалістів за бажанням батьків.

2.6.3. ДНЗ надає дитині на умовах повної оплати:

- навчання іноземної мови;

- інформатики;

- зображувальної діяльності;

- фітотерапію;

- заняття в спортивних секціях.

2.7. Надає кваліфіковану допомогу батькам з питань навчання та виховання дітей.

2.8. ДНЗ визначає зміст навчальних планів, програм, методів та форм роботи, а також забезпечує кадрами.

2.9. На запит батьків підтверджує всі розрахунки офіційними документами.

2.10. Режим харчування: 5 разів на день, згідно з нормами санаторних груп.

2.11. Проводить лікувально-профілактичну роботу та щотижневий лікарняний контроль.

2.12. Має право, в разі несвоєчасної оплати за ДНЗ у визначені терміни та, попередивши про це батьків, відрахувати дитину з ДНЗ.

2.13. Надавати додаткові платні індивідуальні послуги батькам за їх бажанням (групи вихідного дня, прогулянкові групи, групові перегляди театральних п'єс, вистав, відвідування музеїв, тощо).

2.14. ДНЗ надає для дітей цієї групи групові приміщення з сучасними меблями та необхідними навчальними посібниками, спортивний зал, басейн, сенсорну кімнату, клас хореографії, кабінет фізіотерапії, фітобар, кабінет ЛФК та масажів, музичний зал, ігрові майданчики.

2.15. ДНЗ гарантує на підставі медичних висновків дотримання дієти для дитини.

2.16. Вартість оплати за утримання дитини в групі з додатковими платними послугами на навчальний рік складає 350 гривень на місяць.

2.17. Зберігає місце в ДНЗ у разі хвороби дитини, її лікування, карантину, відпустки батьків. За цей період плата за утримання дитини в ДНЗ не нараховується тільки по статті „харчування".

2.18. Перерахування за утримання дитини робляться тільки у випадках, передбачених п.2.17 по статті „харчування". У разі відсутності дитини до 5-ти днів без поважної причини перерахунок не робиться.

2.19. Оплата роботи вузьких спеціалістів проводиться за фактично відпрацьований час і за фактичним відвідуванням занять дитиною.

2.20. Працівники ДНЗ повинні виконувати цей договір, і несуть за його порушення встановлену Законом відповідальність.

2.21. ДНЗ до дійсного договору розробляє кошторис по платних послугах на поточний навчальний рік, який знаходиться у головного бухгалтера ДНЗ.

III. Права та обов'язки батьків вихованців.

3. Батьки мають право:

3.1. Вносити пропозиції щодо поліпшення роботи з дітьми, організації додаткових послуг.

3.2. Вимагати неухильного виконання умов даного договору.

3.3. Заслуховувати звіти завідуючої ДНЗ про роботу груп з додатковими платними послугами.

3.4. Брати участь у роботі педагогічної ради ДНЗ.

3.5. Вибирати з переліку платних послуг ті, які вони вважають необхідними для розвитку дитини.

3.6. Звертатися до адміністрації в особі завідуючої для вирішення конфліктних питань відносно дитини.

Батьки зобов'язані:

3.7. Виконувати всі вимоги, передбачені цим договором.

3.8. Своєчасно вносити за утримання дитини в ДНЗ та додаткові платні послуги платню, згідно кошторису не пізніше 10 числа кожного місяця. Кошторис та відповідна платня можуть змінюватися в зв'язку з інфляційними процесами або будь-якими змінами в цінах, згідно з фінансовими документами. Про це письмово попереджуються батьки вихованців. І вони повинні дати письмову згоду про ці зміни (підпис під попередженням).

3.9. Не порушувати режим роботи в ДНЗ.

3.10. Завчасно (за 2-а дні) сповіщати вихователя про відсутність дитини у ДНЗ та причину невідвідування групи.

3.11. Щодня особисто передавати і забирати дитину у вихователя, не передовіряючи її неповнолітнім, або особам у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння.

3.12. Після хвороби надавати справку про стан здоров'я. У випадку відсутності за сімейними обставинами надати заяву завідуючій або старшій медсестрі.

3.13. Надавати допомогу вихователям в створенні сприятливих умов для перебування дитини в ДНЗ.

3.14. Батьки несуть відповідальність за збитки, нанесені ДНЗ з вини дитини, та матеріально їх відшкодовують.

IV. Строки дії договору та порядок його дострокового скасування.

4.1. Даний договір діє з часу підписання на період перебування дитини у ДНЗ, доповнений в зв'язку з переходом дітей з ясельної групи до дошкільної групи. У випадку непідписання договору однією із сторін, його вважають недійсним.

4.2. У разі невиконання одного з пунктів договору цей договір розривається, що скріплюється печаткою дошкільного закладу.

4.3. Дострокове розірвання договору можливе у випадках:

- за заявою батьків без пояснення причин за умови повідомлення про це завідуючій ДНЗ не менш, як за два дні;

- при порушенні батьками вимог договору;

- у випадку реорганізації, ліквідації груп з додатковими платними послугами.

Адреси сторін:
ДНЗ №__ „_____”
м._____,
індекс_____,
вулиця _____
Тел.:_____.
Завідуюча ДНЗ:
ПІБ (повністю).

М.П.

_____
(підпис керівника)

*Батьки дитини:*_____
(адреса постійного проживання,
*Мати:*_____
(прізвище, ім’, по батькові)
_____
(місце роботи, посада, роб.телефон)
*Батько:*_____
(прізвище, ім’я, по батькові)
_____
(місце роботи, посада, роб.телефон)
_____
(підпис батьків)

2.3. Навчально-методичні матеріали та примірна тематика занять щодо розвитку контрольно- коригувальних умінь керівника дошкільного навчального закладу

Контрольно-коригувальні вміння керівників ДНЗ відображають необхідну теоретичну підготовку і практичні якості, що потрібні для організації, збирання, систематизації і аналізу підсумкової інформації, прийняття принципових рішень, а також розробку моделей щодо вдосконалення процесів управління на всіх рівнях керованої системи, тобто для здійснення її корекції. Вони включають вміння створювати систему контролю та контролювати всі напрями

діяльності ДНЗ: організаційний, педагогічний, фінансово-економічний; аналізувати результативність підвищення кваліфікації педагогів та проводити атестацію педагогічних працівників; оперативно усувати недоліки початкових рішень та адаптувати нові фактори, що виникають у ході здійснення управлінської діяльності; здійснювати контроль за технікою життєдіяльності дитячого та педагогічного колективу, дотриманням санітарно-гігієнічного режиму у ДНЗ.

Реалізація вмінь цієї групи передбачає наявність висококваліфікованого педагогічного персоналу, ведення ділової документації у ДНЗ, оформленої відповідно до вимог МОН України, аналіз звернень громадян з питань діяльності ДНЗ, виконання натуральних та дотримання грошових норм харчування, аналіз стану захворюваності дітей і дитячого травматизму та забезпечення заходів щодо поліпшення цих показників тощо.

Для розвитку контрольно-коригувальних умінь засідання тренінгового центру доцільно проводити:

- практичні заняття з використанням методу розв'язання управлінських ситуацій, розробки ділової документації;
- рольові ігри, що дають можливість розвивати управлінські вміння за рахунок узагальненого досвіду, реалізації наявного потенціалу; підвищують інтерес до навчання; спричиняють високу пізнавальну активність; розвивають гнучкість професійного мислення, творчий підхід у прийнятті управлінських рішень, сприяють розширенню соціального світогляду слухачів, дозволяють з максимальною ефективністю використовувати знання і вміння колективу, який очолює керівник-початківець;
- самоаналіз власної документації;
- самостійне опрацювання та спільне обговорення законодавчих документів про діяльність ДНЗ;
- залучення до проведення засідань Школи представників організацій, контролюючих діяльність ДНЗ (лікарів санітарно-епідеміологічних служб, інспекторів пожежного нагляду, спеціалістів відділів освіти РДА, юристів, профспілкових діячів тощо) та аналіз довідок перевірок роботи педагогів ДНЗ.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9
на тему: «Займи позицію»

Мета: обговорення будь-якої гострої проблеми з діаметрально-протилежних позицій для перевірки обсягу і глибини наявних знань та підвищення рівня сформованості у керівників ДНЗ контрольно-коригувальних умінь.

Хід проведення

Запропонувати слухачам аудиторії розв'язати управлінські ситуації з питань організаційного, педагогічного та фінансово-економічного напрямів діяльності ДНЗ; аналізу результативності підвищення кваліфікації педагогів, провести атестацію педагогічних працівників; оперативно усувати недоліки початкових рішень та адаптувати нові фактори, що виникають у ході здійснення управлінської діяльності; здійснювати контроль за технікою життєдіяльності дитячого та педагогічного колективу, дотриманням санітарно-гігієнічного режиму в ДНЗ тощо.

Управлінські ситуації:

1. Вихователь ДНЗ змінила місце розташування столів, за якими працюють під час занять діти. Тепер вікна розташовані за спинами дітей. Вихователь вважає, що таке розташування меблів – зміна обстановки групи.

Дії керівника?

2. В ігровому куточку групової кімнати дітей середньої групи безлад. Іграшки діти ніколи не повертають на місце після організації ігор; гумові і пластмасові іграшки не миються. Вихователь не звертає на ці проблеми уваги, не реагує на зауваження вихователя-методиста та медичного персоналу.

Дії керівника?

3. Логопед ДНЗ вимагає проатестувати його на категорію вищу попередньої. У логопеда вища педагогічна, але не дефектологічна освіта, вона має практичний стаж роботи 8 років у ДНЗ. Члени атестаційної комісії закладу погано орієнтуються у Положенні паро атестацію такої категорії педагогів (логопед), але підтримують прохання логопеда.

Дії керівника?

4. Шафи у роздягальній кімнаті для дітей не закріплені. Є вірогідність отримання дітьми травми.

Дії керівника?

5. Мерія визначила місце виборчих дільниць для проведення чергових виборів депутатів до місцевих органів влади та Верховної Ради України. Серед них – ДНЗ, який Ви очолюєте.

Позиція керівника?

6. Вихователь повернувся з курсів ПК в ОІППО. Як у ДНЗ організувати його звіт про проходження курсів? Перед адміністрацією ДНЗ? Перед усіма членами педагогічного колективу? Просто привітаєте його з підвищенням кваліфікації?

7. П'ятигруповий ДНЗ працює на 10,5 годинному режимі. Режим роботи ДНЗ визначено органом місцевого самоврядування 5 років тому. Частина працюючих батьків немає можливостей вчасно забирати дітей додому.

Ваші дії?

8. Сторож ДНЗ відмовляється проходити медогляд, мотивуючи це тим, що він не контактує з вихованцями вікових груп.

Дії керівника?

9. ДНЗ відвідують діти різних національностей. Є випадки ворожого ставлення дітей один до одного. Причина такого ставлення нездорові стосунки дорослих між собою – батьків дітей.

Дії керівника?

10. Вихователь однієї із груп віруюча людина. Самостійно проводить з дітьми релігійну роботу.

Позиція керівника?

ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ ЗАНЯТТЯ.

РЕКОМЕНДАЦІЯ:

Розв'язування управлінських ситуацій можливо здійснювати і у формі рольової гри. В залежності від професійної компетентності слухачів, обговорення інших управлінських ситуацій можна організувати у формі круглого столу з обміну досвідом роботи чи дискусії.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ організувати з педагогічними працівниками дитсадка засідання круглого столу, на якому обговорити ситуації (№9 та №10, викладених у змісті практичного заняття №9).

2. Взяти на контроль організацію звітів вихователів ДНЗ перед своїми колегами після проходження ними курсової перепідготовку в обл. ІППО.

3. Додатково опрацювати ст. 11. Закону України «Про дошкільну освіту» (пункт 6), у якій йдеться мова про заборону створення і діяльності в приміщенні ДНЗ організаційних структур, політичних партій та релігійних організацій і т.д.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №10
на тему:
«Опрацювання інструктивно-методичних листів МОН України щодо ведення ділової документації у дошкільному навчальному закладі»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння створювати систему контролю та контролювати організаційний, педагогічний та фінансово-господарський напрямки діяльності ДНЗ; здійснювати контроль за технікою життєдіяльності дитячого та педагогічного колективу, дотримання санітарно-гігієнічного режиму.

Хід проведення

1.Актуалізація знань слухачів. Керівник Школи (тренінгового центру) просить назвати форми контролю адміністрації ДНЗ за організацією роботи всіх напрямів діяльності дошкільного навчального закладу. Після чого слухачі ознайомлюються з Інструкцією МОН України «Про ведення ділової документації в освітніх дошкільних закладах» (наказ №32 Міністерства освіти України від 30 січня 1998 р.).

2. Слухачам пропонується занотувати до їх ділового записника перелік основної документації ДНЗ та терміни її зберігання. Детально зупинитися на переліку документів для керівника ДНЗ, вихователя-методиста, медичного працівника, психолога (соціального педагога), вихователів, музкерівників, комірника, завгоспа ДНЗ тощо.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ переглянути наявність документації в працівників ДНЗ, передбачених вище названою інструкцією і проаналізувати правильність їх ведення та зберігання.

2. Вжити заходів щодо усунення недоліків у веденні документації ДНЗ.

3. Опрацювати матеріали методичних видань:

- Белая К.Ю. 200 ответов на вопросы заведующей детским садом. –М.: АСТ, 1996. - 393 с.
- Книга керівника дошкільного навчального закладу: Довідково-методичне видання/ Упоряд. О.А.Копейкіна; Л.В.Гураш;.- Хсів:Торсінг плюс, 2006. – 512 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №11
на тему: «Підказка малодосвідченому керівнику ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ контрольно-коригувальних умінь.

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) розподіляє слухачів на підгрупи (по 3-4 особи в кожній) таким чином, щоб у групі був досвідчений керівник ДНЗ із стажем понад 20 років, керівник із стажем до 10 років, до 5 років, новопризначений.
2. Обговорення по підгрупам проблемних питань на тему:
   - організація проведення педагогічної ради у ДНЗ за участі батьківського комітету;
   - підготовка виступу керівника ДНЗ на засіданні виконкому сільської (селищної) ради, де розглядатиметься питання «Про організацію роботи ДНЗ у відповідності до Закону України «Про дошкільну освіту»»;
   - здійснення контролю за організацією роботи з безпеки життєдіяльності у ДНЗ (види інструктажу з працівниками, облік та періоди їх проведення тощо);
   - вимоги до ведення книги наказів у ДНЗ;
   - підготовка проекту наказу щодо звільнення працівника ДНЗ: за порушення трудової дисципліни; прояв (застосування) антипедагогічних методів (дій) до вихованців ДНЗ.
3. Підведення підсумків засідання.

Завдання для самоосвітньої діяльності:

1.Проаналізувати в умовах роботи ДНЗ (особливо новопризначеним керівникам) наявність відповідної документації у ДНЗ, правильність оформлення і ведення книг інструктажу по техніці безпеки та книги наказів по дошкільній установі.

2. Опрацювати методичну літературу:

- Педагогічна рада в дошкільному навчальному закладі./автор-упорядник І.А.Романюк. – Тернопіль: «Мандрівець», 2008 – 128 с.

3. Повправлятися у підготовці видання наказів (на задану тему) та отримати консультацію у юриста органу освіти та юриста профспілок щодо правильності його написання.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №12
Рольова гра на тему:
«Накласти стягнення на керівника ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння оперативно усувати недоліки початкових рішень та адаптувати нові фактори, що виникають у ході здійснення управлінської діяльності; здійснювати контроль за технікою життєдіяльності дитячого та педагогічного колективу, дотриманням санітарно-гігієнічного режиму у ДНЗ.

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) нагадує слухачам, що керівник ДНЗ несе відповідальність перед державою і батьками дітей за організацію роботи навчально-виховного процесу з дітьми; створення належних умов щодо утримання приміщення дитсадка, групових кімнат та ігрових майданчиків, де перебувають діти упродовж дня; за дотримання санітарно-гігієнічного режиму; організації харчування та забезпечення належного медичного обслуговування дітей дошкільного віку; дотримання техніки безпеки тощо.

Зачитує статтю 21 Закону України «Про дошкільну освіту», у якій записано, що з метою забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері дошкільної освіти державний контроль за діяльністю дошкільних навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів та форми власності здійснює спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки, інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані дошкільні навчальні заклади, спеціально уповноважений орган виконавчої влади з питань інспектування навчальних закладів при спеціально уповноваженому центральному органі виконавчої влади у галузі освіти і науки, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, районні державні адміністрації та підпорядковані їм органи управління, у сфері управління яких перебувають дошкільні навчальні заклади, органи місцевого самоврядування.

2. Роз’яснюються сутність, мета та правила рольових ігор.

3. Пропонується розігрування рольових ігор на основі перевірок ДНЗ з боку:

а) санітарного лікаря районної чи міської СЕС;

б) спеціаліста, який відповідає за техніку безпеки;

в) спеціаліста органу освіти, який координує організацію роботи ДНЗ;

г) пожежного інспектора.

3.1. Аудиторія ділиться на три підгрупи, між якими розподіляються відповідні ролі: **керівники ДНЗ,** з числа досвідчених практиків**, перевіряючі** – представники названих органів контролю, **експерти**, які дають висновок щодо правильності накладення стягнення на керівника ДНЗ.

3.2. Кожна трійка учасників обирає ситуацію на одну з поданих тем:

- незадовільна організація харчування дітей; порушення вимог щодо технології приготування дитячих страв; порушення правил утримання харчоблоків ДНЗ, відсутність питної води для дітей групи, порушення температурного режиму;
- наявність випадків травматизму серед дітей ДНЗ в умовах його роботи та за його межами; травматизм працівників ДНЗ;
- порушення фінансово-господарської діяльності (відсутність договорів на постачання продуктів харчування, порушення вимог щодо видачі продуктів харчування з комори дитсадка на харчоблок, відсутність бракеражного журналу, картотеки блюд, відсутність книги чергування вихователів ДНЗ при закладці продуктів харчування в котел, відсутність контрольних блюд (страв) на визначення калорійності, встановлення фактів порушень у веденні документації на оплату праці окремим членам трудового колективу (встановлення «мертвих душ») тощо);
- порушення вимог щодо правильності проведення атестації серед педагогів ДНЗ, що призвело до написання скарг у вищестоящі органи освіти;
- упереджене відношення з боку керівника ДНЗ до працюючих педагогів (постійне переміщення педагогів з однієї групи в іншу упродовж року); висока плинність кадрів у ДНЗ;
- встановлення фактів проявів застосування антипедагогічних методів до вихованців ДНЗ з боку окремих членів педагогічного колективу;
- зловживання керівником ДНЗ службовим становищем тощо.

3.3. Протягом 15 хвилин учасники рольової гри – **керівники ДНЗ** та **перевіряючі** уточнюють зміст обраної ситуації, роль перевіряючого як представника органу контролю (а, б, в, г). Кожен з учасників вивчає нормативно-правову базу, що стане основою умовного захисту (для керівника ДНЗ) чи умовного обвинувачення (для перевіряючих та експертів).

3.4. Розігрування ситуації між перевіряючим (представник органу контролю) та керівником ДНЗ. На основі конкретного документу (санітарні правила, інструкція, урядовий документ тощо, оголошується «вирок»). Перевіряючий прагне довести, що у роботі ДНЗ є серйозні порушення за що накладає стягнення. Керівник ДНЗ заперечує свої порушення, наводить аргументи, що виправдовують його у даній ситуації. Зважаючи на це, перевіряючий має прийняти остаточне рішення.

3.5. Висновки експертів.

4. Підведення підсумків гри. Відмітити активних виконавців ролей.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ, перевірити:

- стан утримання приміщень та харчоблоку ДНЗ;
- правильність ведення документації з усіх напрямів діяльності ДНЗ;
- правильність оформлення меню-розкладок;
- наявність картотек блюд на приготування різноманітних страв дітям;
- наявність перспективного меню;
- організація роботи кухарів ДНЗ та медиків, які відповідають за організацію харчування дітей, в т.ч. дієтичного харчування;
- перевірка наявності документів з техніки безпеки в ДНЗ та організація виховних заходів з дітьми щодо профілактики травматизму та попередження виникнення нещасних випадків серед дітей, в т.ч. бесіди з батьками вихованців щодо запобігання нещасних випадків в умовах сім'ї.

2. Опрацювати методичні посібники:

- Організація безпеки життєдіяльності в дошкільному навчальному закладі: Практичний посібник для керівників ДНЗ **/** Упор.: З.Д. Каржова, С.А. Панченко. – Частина 1. 2009. — 272 с.
- Організація безпеки життєдіяльності в дошкільному навчальному закладі: Практичний посібник для керівників ДНЗ / Упор.: З.Д. Каржова, С.А. Панченко. Частина 2. Інструкції з охорони праці для окремих професій та видів робіт у ДНЗ. 2009 — 272 с.
- Книга керівника дошкільного навчального закладу: Довідково-методичне видання/ Упоряд. О.А.Копейкіна; Л.В.Гураш;.- Хсів:Торсінг плюс, 2006. – 512 с.

2.4. Навчально-методичні матеріали для розвитку вміння керівників ДНЗ управляти комунікацією

Уміння керівників ДНЗ управляти комунікацією включають уміння створювати сприятливий соціально-психологічний клімат; представляти ДНЗ у зовнішньому середовищі (ефективно взаємодіяти з адміністративними, громадськими, спонсорськими та іншими організаціями, фізичними та юридичними особами); ефективно спілкуватися з учасниками педагогічного процесу; управляти конфліктами у колективі.

Реалізація вмінь цієї групи передбачає відсутність плинності кадрів та скарг у вищестоящі органи, залучення додаткових коштів для покращення навчально-матеріальної бази ДНЗ; наявність позитивного іміджу ДНЗ у громадськості, висвітлення діяльності ДНЗ у засобах масової інформації тощо.

Для їх розвитку доцільно використовувати:

- тренінг як групу методів, спрямованих на розвиток здібностей до навчання і оволодіння будь-яким складним видом діяльності та як засіб перепрограмування моделі управління поведінкою та діяльністю, що вже існує в людини [33], [45]; застосування тренінгу дозволяє створити його учасникам спеціальне середовище у ході якого вони можуть побачити свої плюси і мінуси, досягнення і поразки, зрозуміти, які особисті якості необхідні керівнику ДНЗ і які уміння слід розвивати, безліч варіантів розвитку та розв'язання проблеми;
- практичні заняття з використанням методу розгляду управлінських ситуацій (скарг), дискусії, рольові ігри;
- методи ігрового моделювання – рольові та ділові ігри.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №13
на тему:
«Помислимо про стилі роботи керівників сучасних дошкільних навчальних закладів за авторською публікацією» [3]

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння створювати сприятливий соціально-психологічний клімат

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) оголошує тему, мету і хід проведення практичного заняття.

2. Самостійне читання і аналіз матеріалів статті про стилі керівництва (Додаток 2.4.1). Слухачі можуть попередньо опрацювати статтю вдома.

3. За результатами прочитаного організовується дискусійне обговорення теми практичного заняття за такими питаннями:

- Які типи керівників сучасних ДНЗ та стилі їх роботи описані автором статті «Демократ? Ліберал ?Чи…Анархіст?»
- Від чого залежить стиль роботи сучасного керівника ДНЗ?
- Що автор поклав в основу визначення пріоритетного стилю роботи керівника ДНЗ?
- Який із семи стилів керівництва ДНЗ, описаних автором статті, ви можете віднести до прогресивного стилю управління закладом дошкільної освіти?
- Які фактори впливають на формування стилю роботи керівника ДНЗ?
- Подумайте, які з описаних автором статті стилів роботи керівника притаманний вам, керівнику ДНЗ?
- З яким із семи типів керівників ДНЗ, описаних автором статті, ви б хотіли спілкуватися, працюючи, наприклад, вихователем ДНЗ?
- Чи позначається стиль роботи керівника ДНЗ на організації роботи працюючих?
- Чи існує взаємозв'язок між стилем роботи керівника та наявністю конфліктів у колективі ДНЗ?
- Як позначаються риси характеру керівника ДНЗ на організації роботи з кадрами, виникненні конфліктів?
- Які існують переваги і недоліки у кожного із описаних стилів роботи керівників ДНЗ?

4. Керівник Школи (тренінгового центру) пропонує ознайомитися слухачам з таблицею показників пріоритетних стилів роботи керівників ДНЗ (додаток 2.4.2).

5. Проведення рольової гри «Я та мій колектив». Сім учасників школи отримують завдання розіграти перед аудиторією ролі керівників ДНЗ авторитарно-догматичного, авторитарно-диктаторського, авторитарно-демократичного, демократичного, демократично-ліберального, ліберального та анархічно-епатирувального типу. Актори повинні придумати та розіграти сюжетні сценки з роботи керівників ДНЗ, а присутні відгадують елементи стилю керівництва.

6.Підведення підсумків практичного заняття.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. Користуючись показниками доданої таблиці (додаток 2.4.2), провести дослідження власного стилю роботи,.

2. Шляхом самоаналізу визначити помилки, які допускаться у стилі керівництва колективом працюючих та накреслити шляхи їх подолання.

3. Передбачити у планах самоосвіти ознайомлення з психолого-педагогічною літературою з проблем стилю керівництва, зокрема:

- Балашова М.Г. Керівник дошкільного закладу: знання, індивідуальність, стиль роботи. – К-д.: Центрально-Українське видавництво, 1995. – 200с.
- Проскура О. Психологічна культура праці керівника.Стиль діяльності завідуючої дошкільним закладом.// Дошкільне виховання., 1990, №1.№3.
- Омаров А.М. Руководитель:размышление о стиле управления.М., Политиздат, 1987.-366 с.

Додаток 2.4.1.

«Демократ? Ліберал? Чи... Анархіст?» [3]

«Авторитет керівника будь-якого колективу, його змога на ділі реалізувати власний статус центральної фігури управління перебувають у прямій залежності від стилю роботи. У всі часи стилю відводилася важлива роль у людському спілкуванні (особливо там, де йшлося про взаємини керівника та підлеглого), й у всі часи знаходилися особи, які недооцінювали його значення. Саме це можна спостерігати у практиці багатьох завідуючих дошкільними закладами, які тримаються думки, що ефективність керівництва в основному зумовлюється економічними факторами. «Були б кошти, а успіх не забариться...» Хоч це й немало важливий чинник, але навіть ідеальні економічні умови не забезпечать злагоджену і творчу роботу всього колективу. Більше того, дуже часто дружний, ініціативний, справді гідний довіри гурт можна зустріти саме у дитсадках, що помітні не достатком, а непересічною фігурою завідуючої, яка зуміла правильно визначитися у стилі керівництва і стати лідером не тільки за посадою.

Взаємини, між керівником і підлеглими дуже неоднорідні. їх різноманітність і складність визначають високу варіативність стилів

керівництва. **Кожний стиль формується під впливом** об'єктивних та суб'єктивних факторів. Спробую стисло їх перерахувати.

Об'єктивні фактори — це географія розташування дитсадка; специфіка, режим та умови роботи; контингент дітей та вихователів; специфіка колективу (тобто особливості стопроцентно жіночого гурту); склад колективу за індивідуально-психологічними особливостями (темперамент, риси характеру підлеглих, наявність у них здібностей до конкретного виду діяльності); рівень вимог до діяльності дошкільного закладу з боку інспекторсько-методичної служби; можливість отримати кваліфіковану методичну допомогу чи відсутність такої можливості; ставлення до проблем дитсадків з боку місцевих органів самоврядування; організація шефської роботи; спосіб обрання керівника (на конкурсній основі, за рекомендацією окремих осіб, обрання колективом тощо).

Суб'єктивні фактори складають індивідуально-психологічні особливості конкретного керівника; рівень знань, умінь, наявність чи відсутність навичок професійної та управлінської діяльності. Суб'єктивний фактор найяскравіше виявляється у стилі керівництва трудовим колективом. Про це свідчать аналізи діяльності дошкільних закладів, досвід роботи яких пропагується серед освітян Кіровоградщини, це доводять і листи батьків щодо негативної роботи садків, якими керують (на жаль, трапляється) некомпетентні педагоги. Досить часто індивідуально-психологічні особливості завідуючої, брак організаторських здібностей призводять до конфліктів з одним із вихователів, а то й з усім колективом. Зі скарг, де описувалися подібні «негаразди», 80 відсотків пов'язані з негативними рисами характеру керівника (неввічлива, недобра, вразлива, злопам'ятна, зіштовхує у чварах різних людей, малокультурна, неохайна тощо). Прогалини у знаннях загострюють подібні ситуації: там, де потрібна розумна, зважена думка, вдаються до зайвих емоцій, безпідставно підкреслюють переваги керівної посади. Типове зауваження педпрацівникові (наприклад: «Ви сьогодні не підготувалися до заняття з дітьми») сприймається підлеглими по-різному — залежно від авторитету керівника. В одному випадку такі слова присоромлять, але залишать відчуття образи; в іншому — змусять проаналізувати свої помилки, з тим щоб надалі не повторилися; у третьому — викличуть бурхливі емоції (мовляв, саме до мене «вона» ставиться недобре, упереджено).

Розмова у підвищеному тоні, крик завжди сприймаються негативно і навіть можуть звести нанівець повагу, якою завідуюча користувалась у вихователів тривалий час. Чи була так? На жаль.

Причому це зазначають не тільки рядові педагоги, а й самі керівники дошкільних закладів. У анонімних анкетах 18 відсотків опитуваних зізналися, що постійно підвищують голос, 52 — зазначили, що такі випадки трапляються, і лише 30 відсотків категорично заявили, що ніколи не дозволяють собі різкого тону у розмовах з підлеглими (анонімному опитуванню підлягали понад 300 керівників дитячих садків).

Варто проілюструвати і вплив позитивних індивідуально-психологічних якостей. Наприклад, наявність розвинутих здібностей до якогось виду творчої діяльності. Із 15 дошкільних закладів, де створені гуртки художньої самодіяльності, у 9 випадках організаторами їх були самі керівники, у 6 — музкерівники або вихователі. Із 25 завідуючих 17 осіб зазначили, що вмінню мобілізувати колектив на досягнення мети вони завдячують тим педагогам, під чиїм керівництвом працювали як молоді спеціалісти.

Кожній завідуючій властивий індивідуальний стиль керівництва, що ілюструє, як конкретна особистість використовує певні методи і прийоми при організації колективу. Але як розпізнати, котрий із стилів властивий конкретній особі? Описи стилів керівництва зустрічаються у багатьох публікаціях, присвячених проблемам соціальної психології. Педагогічні проблеми внутрішнього управління достатньо розкриті у працях педагогів А. С. Макаренка, В. О. Сухомлинського, психологів А. Г. Ковальова, А. М. Омарова, Р. Х. Шакурова. **Визначено три основні типи керівництва — авторитарний, демократичний, ліберальний.** Однак у практиці — в нашому випадку це управління дошкільним закладом — важко застосувати такі чітко окреслені характеристики. Спостереження за роботою дошкільних закладів, які очолювали завідуючі, схильні до абсолютної владності, дали змогу відмітити різновиди авторитарного стилю. В одних садках колективи характеризувалися високою організованістю, згуртованістю (ні скарг, ні внутрішньої колотнечі), в інших — при зовнішній дисциплінованості кадрів — наявністю постійних внутрішніх конфліктів. В одного керівника авторитарного типу підлеглі вільно розвивають творчий пошук, виявляють ініціативу, в іншого діють тільки за вказівкою.

Спробуємо дати характеристику різновидам авторитарного стилю (ремарка автора: ми побачили і описали **7 стилів керівництва ДНЗ,** в т.ч. вперше описали три різновидності авторитарного стилю керівництва, про які нижче йтиметься мова, описані вперше автором цих слів):

1. Авторитарно-догматичний: сліпе виконання настанов та вказівок «згори» і вимога такого ж послуху щодо власних наказів. У

багатьох дошкільних закладів завідуючі планують все самі, без участі вихователів, не допускають відхилень від програми, боязко ставляться до всіх нововведень, упереджено — до самостійності думок підлеглих. Не позбавлені організаторських здібностей. Самі працюють до виснаження і того ж вимагають від інших, незважаючи на життєві обставини. Їм бракує педагогічних знань і компетентності, тому намагаються надолужити це високою безкомпромісністю, вимогливістю та педантичністю, що спричинює конфліктні ситуації та плинність кадрів.

2. Авторитарно-диктаторський стиль керівництва: особа володіє необхідними знаннями та вміннями, однак у її характері переважають негативні риси (самолюбство і самовпевненість, вразливість і мстивість, звичка наказувати і вести розмову в підвищеному тоні). Не сприймає на свою адресу критики, має всі свої думки та дії за істину в останній інстанції. Консерватор, але коли бачить власну вигоду, до нововведень ставиться позитивно. Вимагає абсолютної слухняності від підлеглих. Прихильно сприймає лестощі, має улюбленців-«шептунів». Колектив такого закладу часто поділяється на групи, які перебувають у постійному конфлікті.

3. Авторитарно-демократичний стиль керівництва: завідуюча досконало володіє мистецтвом управління, добре обізнана з усіх питань організації навчально-виховного процесу. Мислить творчо, радо сприймає всі позитивні зміни. Концентрує владу у своїх руках, однак залучає до управління садком і його актив (в одних випадках це методист, лікар, завгосп, в інших — досвідчені вихователі, неформальні лідери колективу), дослухається до розумних думок і пропозицій. Такий стиль керівництва притаманний здебільшого холерикам, тому й тут через особливості темпераменту не виключені поодинокі конфлікти. Але гаряться вони так само скоро, як і спалахують, бо такий керівник у змозі визнати свої помилки і вибачитися перед підлеглими. Об'єктивний і справедливий, він залишається дуже вимогливим до професійного рівня вихователів, за що заслужено користується повагою. На всіх рівнях захищає інтереси колективу, турбується про поліпшення умов роботи, матеріальне заохочення працівників.

4. Демократичний тип керівника, описаний соціальною психологією, специфічно виявляється у роботі завідуючих дошкільними закладами. В цілому про керівника-демократа говорять як про людину, котра намагається довести мету праці до свідомості кожного члена колективу, залучає підлеглих до участі у керівництві установою, враховуючи при цьому їхні індивідуально-психологічні якості, здібності, інтереси. Окрім управлінської, такий керівник

набирає виховної ролі, за що й шанується. Основні способи спілкування: порада, прохання, інформація, дружнє заохочення.

Спостереження за роботою завідуючих дитячими садками свідчить, що з-поміж них є чимало керівників справді демократичного типу. А є й такі, чия робота протікає, образно кажучи, синусоїдно: від демократичного стилю управління переходять до ліберального. Тому їх за результатами діяльності можна розділити на два типи: демократичний та демократично-ліберальний.

До першого типу — **демократичного** — відносяться педагоги, які бездоганно володіють прийомами управлінської діяльності, досконало знають педагогічну справу (як правило, в минулому вони пройшли хорошу школу вихователів, методистів). Відзначаються позитивними рисами характеру: наполегливістю, вмінням тактовно переконати людину і зацікавити новою ідеєю, ввічливістю, об'єктивністю, справедливістю. Ніколи не нав'язують колективу своїх думок, дослухаються до пропозицій підлеглих, стимулюють їхню активність і творчість.

5. Демократично-ліберальний тип керівника ґрунтується на тих самих основах, але в роботі часом допускається формалізм (як іще кажуть, «окозамилювання»). Буває, розпочата з ентузіазмом нова справа сходить нанівець, бо таким керівникам не вистачає вміння до кінця мобілізувати колектив, забезпечити рівномірність і плановість його роботи. Не дуже вимогливі, вони воліють триматися «золотої середини» у стосунках з підлеглими. Хоча й володіють знаннями щодо управлінської діяльності, але впроваджують їх у практику повільно й натужно. За нагальною потребою здатні сконцентрувати свої зусилля («аврал» перед перевіркою), але згодом можуть послабити увагу. Поряд із позитивними якостями характеру у таких завідуючих помічаються й лицемірство, надмірна поблажливість, слабкодухість, часом неуважність до важливих аспектів роботи. Гостріше такі риси виявляються у керівника ліберального типу.

6. Керівники ліберального типу. Такі керівники не послідовні у своїй діяльності. Більшість з них, як правило, безініціативні, не реагують на справедливі критичні зауваження. До підлеглих поблажливі, але залишають поза увагою їхні цікаві пропозиції. Для роботи педагогічних колективів, якими керують яскраво виражені ліберали, характерний формалізм високого ґатунку. Планування, визначення перспективних ліній у діяльності закладу перетворюється у механічне переписування річних планів з року в рік. Дисципліна для них також формальне поняття: запізнення на роботу, факти, коли вихователі хай би й ненадовго, але залишають дітей самих (!) на

групових ділянках або у спальнях, залишаються без уваги. Перед перевіряючими запобігливі, часто стають сліпими виконавцями волі інспектора авторитарного типу. Педагоги відповідальні, творчого складу мислення почуваються чужими у подібних колективах і при нагоді переводяться на роботу до справжнього керівника, який здатний оцінити і допомогти впровадити новації.

Тривалий час вивчаючи роботу завідуючих дошкільними закладами, ми дійшли висновку, що можна виділити ще один стиль керівництва - **сьомий.** Я назвала його анархічно-епатирувальним

7. Анархічно-епатирувальний стиль - йдеться мова про керівників, які своєю поведінкою вражають, а то й смішать оточуючих, вносять у роботу свого колективу елементи безладдя. Такі особи зустрічаються там, де не проводилося конкурсного відбору на посаду завідуючої, а вирішальну роль відіграло «добре знайомство». Найчастіше це відомчі дошкільні заклади, колгоспні та радгоспні садки, де останнє слово було не за райвно, а за директорами підприємств чи господарств (усім нам доводилося зустрічати в сільській місцевості завідуючих — у минулому зоотехніків, ветеринарів, бухгалтерів...). До таких типів відносяться також особи, які отримали дипломи освітян, але не мають жодних педагогічних здібностей, до того ж відмічені повним набором негативних рис характеру. Це обмежені, некультурні (до аморальності) люди, які абсолютно байдужі до дітей, їхнього виховання та розвитку. Колектив або протистоїть таким особам (і тоді вони опускаються до брудних сварок з підлеглими і примітивної помсти), або зручно пристосовується. Останнє найстрашніше, бо у таких випадках годі й мову вести про якість педагогічного процесу. Висновок очевидний: необхідно докласти всіх зусиль і вжити всіх заходів, щоб убезпечити колективи дошкільних закладів від керівників подібного типу.

Додаток 2.4.2

Таблиця показників пріоритету стилю роботи керівників сучасних дошкільних закладів [4, с.116]

стиль його	Напрямки діяльності ДНЗ, взяті для порівняння стилю роботи						
	Плинність кадрів у дитсадку за 3 роки, в %	наявність порушень	конфліктів, які призвели до	ики захвор	особистість керівника	ування	сть досвід

	всіх працівників	педагогів	творчого складу	труд. дисципліни	фінансові			Позитивні риси хар-ру, %	знання управлінської роботи		
1.	60,9	25,1	86,2	ні	так	Постійні	високі	40	поверхові	ні	ні
2.	78,4	57,1	89,4	ні	так	Постійні	високі	55	во-лодіє	ні	так
3.	9,9	-	-	ні	ні	Вирішую-ться без скарг	низькі	85	во-лодіє	так	так
4.	5,6	5,6	-	ні	ні	-	низькі	90	во-лодіє	так	так
5.	26,7	7,6	7,6	так	так	-	високі	50	во-лодіє	так	Форм.
6.	21,1	22,8	89,4	так	так	Між ліде-рами	високі	30	поверхові	ні	ні
7.	різна	90,3	100	так	так	Постійні	низькі (облік не веде-ться)	5	ні	ні	ні

(1 – авторитарно-догматичний;
2 – авторитарно-диктаторський;
3 – авторитарно-демократичний;
4 – демократичний;
5 – демократично-ліберальний;
6 – ліберальний;
7 – анархічно-епатирувальний).

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №14
на тему: «Конфлікти у колективі ДНЗ та їх попередження»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння попереджувати конфлікти у колективі та ефективно спілкуватися з учасниками педагогічного процесу.

Хід проведення

1. Актуалізація знань слухачів керівником Школи (тренінгового центру) у формі бесіди-дискусії за наступними питаннями:

- поняття про конфлікти;
- зміст конфліктів;
- позитивні і негативні функції конфліктів;
- структура й динаміка конфліктів;
- способи запобігання конфліктам.

2. Зачитування одним зі слухачів переліку причин виникнення конфліктів, які мають місце у роботі колективів ДНЗ [5, с.59-61].

3. Розгляд конфліктних ситуацій, що траплялися у роботі ДНЗ і призвели до написання скарг у вищестоящі органи освіти (за матеріалами розгляду скарг, які надходили у відділ освіти району (міста) або з матеріалів посібників [5].

4. Обговорення конфліктних ситуацій, які найчастіше виникають у роботі ДНЗ – у формі дискусії та знаходження оптимальних шляхів їх вирішення

5. Підведення підсумків заняття.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ проаналізувати, чи мають місце аналогічні випадки виникнення конфліктів, встановити причину їх виникнення.

2. У планах самоосвіти передбачити опрацювання наступної методичної літератури (за вибором):

- Балашова М.Г. Попередити конфлікт у трудовому колективі дошкільного закладу. – К-д.: Центр.-Укр. вид-во, 1992. – 32с.;
- Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: Конфлікт!. – Новосибирск: наука, 1989. – 190с.
- Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. – 424с. (стор. 265-297).
- Проскура О. Конфлікти, як їх уникнути. //Дошкільне виховання, 1993, №11- С.6-8.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №15
Рольова гра на тему:
«Імідж дошкільного навчального закладу»

Мета: підвищення рівня сформованості у керівників ДНЗ уміння представляти ДНЗ у зовнішньому середовищі (ЗМІ).

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) оголошує тему, мету і хід проведення практичного заняття, повідомляє форму його проведення – рольова гра «Імідж ДНЗ».

2. Оголошення правил гри та розподіл ролей. Аудиторія слухачів діляться на три групи:

1) журналісти ЗМІ (беруть інтерв'ю у героїв гри на задану тему:

- про досвід роботи ДНЗ із всебічного виховання дитини-дошкільника (конкретно: інтелектуальне, фізичне, морально-етичне, трудове, естетичне);

- вирішення проблеми педагогізації знань батьків ДНЗ щодо виховання маленької дитини в умовах родини;

- впровадження в роботу ДНЗ Базової програми з розвитку дитини дошкільного віку «Я у світі»;

- підготовки дітей до подальшого навчання у школі;

- впровадження у роботу ДНЗ педагогічної спадщини українського педагога-просвітителя Софії Русової;

- впровадження у роботу ДНЗ педагогічних ідей видатного українського педагога В.О.Сухомлинського;

2) герої – керівник ДНЗ, вихователь-методист, вихователь вікової групи, батьки дітей, директор школи (відповідають на запитання журналістів).

3) спостерігачі.

3. Проведення гри.

4. Підведення підсумків гри.

Завдання для самоосвітньої діяльності

Підготувати та надіслати у місцеву газету замітку про досвід роботи педколективу ДНЗ.

Опрацювати методичну літературу:

- Сухомлинский В.А. Разгавор с молодым директором школы. – М.: Просвещение, 1973. -204 с.
- Богуш А.М. Духовно-релігійне виховання дошкільників у педагогічній спадщині С.Русової // Дошкільна освіта № 1 (11), 2006. – Режим доступу: http://ukrdeti.com/2006/1_a1_2006.html

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №16
Рольова гра «Творчі злети журналіста»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння представляти ДНЗ у зовнішньому середовищі (ефективно взаємодіяти з адміністративними, громадськими, спонсорськими та іншими організаціями, фізичними та юридичними особами), попереджувати виникненню конфліктів у роботі ДНЗ.

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) оголошує тему, мету і хід проведення практичного заняття, повідомляє форму його проведення – рольова гра «Творчі злети журналіста».

2. Оголошення правил гри та розподіл ролей. Аудиторія слухачів діляться на три групи:

1) журналісти ЗМІ (беруть інтерв'ю у героїв з актуальних проблем роботи ДНЗ і роблять висновки щодо взятого інтерв'ю у героїв гри);

2) герої – особи, які мають відношення до діяльності ДНЗ, зокрема, батько вихованця, вихователь вікової групи, спеціаліст відділу освіти РДА з питань дошкільної освіти, громадський діяч, небайдужий до долі дошкільної освіти, депутат міської ради, голова сільської ради, директор школи, працівник СЕС тощо (відповідають на запитання журналістів, зачитують витяги зі скарг щодо порушень у роботі ДНЗ тощо).

3) арбітри (аналізують гру героїв, беруть участь у підведенні підсумків гри, визначають правильність висвітлення проблеми героями гри).

3. Вибір проблеми для інтерв'ю :

- незадовільна організація харчування дітей в сільському ДНЗ;
- відсутність ігрового обладнання на майданчиках ДНЗ;
- незаконне закриття сільським головою групи в ДНЗ та здача приміщення в оренду бізнесмену,
- виникнення частих конфліктів у роботі працівників ДНЗ;
- заборона з боку голови сільради виїжджати у ділове відрядження працівникам ДНЗ,
- грубе поводження вихователів з дітьми.

4. Проведення рольової гри учасниками тренінгового центру.

5. Підведення підсумків роботи.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. Підготувати лист-звернення до депутата місцевого органу влади щодо сприяння виділення коштів для потреб ДНЗ.
2. Опрацювати статті Закону України «Про дошкільну освіту», які стосуються діяльності ДНЗ, у т.ч. відповідальності педагогів за навчально-виховну роботу з дітьми дошкільного віку, які відвідують дитсадки; питань фінансування ДНЗ органами місцевого самоврядування; порядку реорганізації (ліквідації)

ДНЗ на території населеного пункту (груп) у діючих закладах дошкільної освіти.

3. Під час виборчої кампанії до місцевих органів влади, передбачити висунення кандидатури керівника (або авторитетного працівника ДНЗ) у депутати до органу місцевої влади.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №17
Ділова гра на тему: «Розгляд питання на засіданні виконкому селищної ради «Про закриття вікової групи та зміну режиму роботи у місцевому ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння представляти ДНЗ у зовнішньому середовищі, перед юридичними та фізичними особами; відстоювати права дітей на здобуття належної дошкільної освіти..

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) оголошує тему, мету та правила ділової гри.
2. Розподіл ролей (сільський голова, секретар виконкому, бухгалтер селищної ради, члени виконкому, керівник ДНЗ, арбітри, спостерігачі)
3. Відтворення засідання виконкому селищної ради:

Селищний голова просить членів виконкому підтримати його пропозицію:

а) щодо закриття однієї вікової групи у діючому ДНЗ – через відсутність коштів,

б) зміна режиму роботи у місцевому дитсадку робітничого селища шляхом переведення його з 12-годинного режиму роботи на 10, 5 –годинний, з тієї самої причини – відсутність коштів.

4. Ігрова сценка: дискусійні виступи керівника ДНЗ та членів виконкому місцевого органу освіти (оперуючи відповідними статтями Закону України «Про дошкільну освіту») про необхідність зберегти діючу групу в ДНЗ і збереження існуючого режиму роботи ДНЗ, який функціонує на території робітничого селища.
5. Слово арбітрам (про порядок закриття дитсадка (груп), зміна режиму роботи ДНЗ у відповідності до чинного законодавства (ст.16 п.6 Закону України «Про дошкільну освіту).

6. Проведення підсумків ділової гри

Завдання для самоосвітньої діяльності

1.Опрацювати Закон України «Про дошкільну освіту» у частині, де йдеться мова про порядок реорганізації (ліквідації) ДНЗ (груп у ньому), зокрема стаття 16 ЗУ «Про дошкільну освіту» [1].

2. Під час виборчої кампанії до місцевих органів влади, передбачити висунення кандидатури керівника (або авторитетного працівника ДНЗ) у депутати до органу місцевої влади.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №18
Рольова гра: «Оберемо опікунську (меценатську) раду ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників уміння представляти ДНЗ в зовнішньому середовищі (ефективно взаємодіяти з адміністративними, громадськими, спонсорськими та іншими організаціями, фізичними та юридичними особами).

Хід проведення

1. Керівник школи нагадує учасникам засідання про те, що завідувач сучасного ДНЗ незалежно від місця розташування установи, режиму роботи та контингенту дітей у ньому повинен знаходити важелі впливу на поліпшення роботи дитсадка. З цією метою можна залучити до розв'язання проблемних питань у діяльності дитсадка керівників спонсорських організацій, фізичних та юридичних осіб, які мешкають на території населеного пункту, керівників фермерських господарств, місцевих підприємців, громадських діячів, яким не байдужа доля дошкільної освіти.

2. Пропонує присутнім обмінятися інформацією про діяльність опікунських (меценатських) рад, якщо такі діють у ДНЗ і про їх роль в організації надання допомоги дошкільному закладу.

3. Пропонує провести рольову гру «Оберемо опікунську раду (меценатську) раду ДНЗ».

3.1. Оголошує правила гри. Група розділяється на дві підгрупи, одна з яких буде представляти керівників-песимістів, які не вірять у дієвість роботи такої опікунської ради, а друга – оптимістів, які доводитимуть протилежне. Учасники підгруп розподіляють між собою ролі: керівника ДНЗ та тих осіб, яких вони мають запросити до складу опікунської ради ДНЗ.

4. Керівник школи доручає учасникам рольової гри і оптимістам, і песимістам розіграти сценки, у яких відображаються форми та методи спілкування керівника ДНЗ з майбутніми членами

опікунської ради, яких прагне керівник ДНЗ залучити до участі в роботі установи, а також спрогнозувати поведінку самого керівника ДНЗ – учасника рольової гри (песиміста і оптиміста) у випадку, якщо впливова особа відмовляється увійти до складу опікунської ради ДНЗ. Націлює учасників гри врахувати індивідуально-психологічні особливості представників спонсорських організацій (тип нервової системи, риси характеру).

5. Після проведення ігрових сценок рольової гри, керівник Школи дає можливість самим учасникам зробити висновок про те, на що необхідно звертати увагу, представляючи свій колектив громадськості, та якими методами зацікавити представників спонсорських організацій стати членом опікунської ради ДНЗ.

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ підготувати текст листівок-запрошення до керівників підприємств (фермерських господарств), які діють на території населеного пункту – стати членом опікунської (меценатської) ради ДНЗ.

2. Скласти проект плану роботи опікунської ради, в т.ч. надання допомоги дитсадку у зміцненні матеріально-навчальної бази, залучення членів спонсорської ради до участі у проведенні педагогічним колективом масових заходів з дітьми дошкільного віку.

2.5. Навчально-методичні матеріали та примірний зміст практичних занять для розвитку вмінь керівників ДНЗ управляти власною поведінкою

Уміння керівників ДНЗ управляти власною поведінкою включають уміння володіти собою у будь-якій ситуації; здійснювати критичний аналіз власної управлінської діяльності; забезпечувати умови для розвитку власної особистості та постійного професійного вдосконалення. Реалізація умінь даної групи передбачає загальнокультурний рівень розвитку керівника ДНЗ, активну участь у різноманітних науково-методичних заходах регіону, наявність нагород та відсутність доган тощо.

Для розвитку вмінь управління власною поведінкою доцільно використовувати такі методи, як:

- дискусія,
- самоаналіз власної поведінки;
- проведення емоційно-рольових ігр та вправ;
- опрацювання методичної та художньої літератури

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №19
Практичне заняття у формі бесіди-дискусії на тему: «Характер керівника ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння здійснювати критичний аналіз власної управлінської діяльності.

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) оголошує тему, мету і хід проведення практичного заняття. Зазначає, що характер – індивідуально-психологічна особливість особистості людини. Риси характеру формуються з раннього дитинства під впливом прикладів дорослих, оточуючої дійсності та в процесі навчання і виховання. Позитивні і негативні риси характеру, притаманні керівнику ДНЗ, впливають на діяльність підлеглих.

2. Ознайомлення слухачів зі змістом підрозділу «Характер» книги «Керівник дошкільного закладу: знання, індивідуальність, стиль роботи» [4, с.54-62].

3. Проведення бесіди-дискусії.

Питання для дискусії:

- чи впливає характер керівника ДНЗ на стиль його роботи?
- як позначаються риси характеру керівника ДНЗ на мікрокліматі установи, виникненні конфліктних ситуацій у колективі?
- у якому з колективів ДНЗ найчастіше виникають конфлікти?
- які спільні та відмінні риси характеру мають керівники ДНЗ з різними стилями роботи?

4. Проведення мозкового штурму щодо можливих шляхів усунення керівником ДНЗ власних негативних рис характеру. Звернути увагу слухачів на народне прислів'я «Посієш звичку – пожнеш характер»

Завдання для самоосвітньої діяльності:

1. Передбачити опрацювання у планах самоосвіти розділу «Характер» за підручником для ВНЗ «Психологія» (на вибір).

2. Користуючись таблицею «Риси характеру керівників ДНЗ» (додаток 2.5.1), провести дослідження притаманних вам рис характеру, накреслити шляхи усунення негативних рис характеру.

3. Ознайомитися і опрацювати методичну літературу:

- Сухомлинский В.А. Разгавор с молодым директором школы. – М.: Просвещение, 1973. -204 с.

- Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1996. – 176с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №20
на тему: «Ознайомлення та опрацювання художніх і публіцистичних творів»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння забезпечувати умови для розвитку власної особистості та постійного професійного вдосконалення

Хід проведення

1.Керівник Школи (тренінгового центру) повідомляє тему і мету практичного заняття.

2. Ознайомлює учасників аудиторії з книгою **«Промови, що змінили світ»** [40]. Звертає увагу учасників засідання, що у промовах державних і політичних діячів світу, які опубліковані у названій книзі є те, що дає підстави осмислити світ і людську сутність у ньому, проаналізувати індивідуальність особистості державного діяча, прокоментувати його ставлення до оточуючих людей, вплив на стабілізацію миру між народами, розпалювання сварок між національностями, уважне ставлення до проблем людства тощо.

2. Книга пропонується для проглядання.

3. Вибір для прослуховування і самостійного осмислення промов (читання окремих уривків з книги) відомих діячів світу, зокрема:

- Прощальне послання Джорджа Вашингтона (1796 р.);
- Промова Микити Хрущова на XX партійному форумі «Про культ особистості Йосипа Сталіна» (1956 р.);
- Промова Микити Хрущова в ООН (1960 р.);
- Промова Михайла Горбачова: «Я залишаю свою посаду з тривогою, але і надією» (1991р.);
- Промова Матері Терези на церемонії вручення Нобелівської премії (1979 р.), яку вона віддала на лікування хворих людей.

4. Коротка бесіда за змістом прочитаного на тему: «Індивідуальність особистості державного діяча».

5. Підсумки проведення заняття

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. З метою професійного вдосконалення особистості керівника ДНЗ, передбачити у планах самоосвіти читання художніх та

публіцистичних творів сучасних авторів, поетичних збірок українських поетів (за вибором).

2. Здійснити аналіз та порівняння (позитивних і негативних) рис характеру героїв, прочитаних творів.

3. Організувати з працівниками ДНЗ вечір поезії за творами улюблених поетів, у яких оспівується образ матері, жінки, почуття прекрасного до навколишньої дійсності, патріотичне ставлення до рідної країни та його народу, позитивне відношення до проблем людства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №21
Емоційно-рольова гра-вправа на тему: «Поглянь на себе у люстерко. Порозмовляй з ним наодинці»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ володіти собою, створювати позитивний настрій у колективі працюючих

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) оголошує тему, мету практичного заняття і без попередження запитує аудиторію:

«Ви любите сміятися?»

Після відповіді «Да!» - продовжує: «Засмійтеся!» (лунає сміх).

1.1. Пропонує учасникам аудиторії дістати люстерка і поглянути на своє відображення у ньому (після веселого сміху), який щойно лунав у приміщенні.

Пропонує відповісти на запитання типу: «Чи гарний у вас вигляд у стані настрою?», « Чи такий у вас вигляд, коли ви спілкуєтеся із підлеглими ДНЗ?»

1.2. Пропонується кожному з учасників школи, вдивляючись у своє відображення у дзеркалі проказати уривок вірша улюбленого поета і подумки відповісти: «Чи вдалося мені емоційно передати авторський текст?»

1.3. **Пропонується.** Насупити брови, вдаючи себе сердитим або злим, пригадавши щось образливе чи неприємне зі свого життя, і відповісти на запитання:

«Чи такий у вас вигляд обличчя, коли ви спалахуєте гнівом?», «Вам подобається ваш вираз обличчя у гніві?», «Запитайте подумки саму себе, чи приємно підлеглим спілкуватися з керівником ДНЗ з таким виглядом обличчя?»

1.4. Вправа. Вдивляючись у своє відображення у дзеркалі, повторіть: «Мені не пасує емоція гніву», «Я хочу бути приємною

особистістю і привітно посміхатися, спілкуючись з людьми», « Я освічена керівник і вихована людина і не маю права розмовляти з підлеглими на високих тонах», «Мені личить посмішка!» «Вітаючись з підлеглими і знайомими – посміхатимуся, прощаючись – посміхатимуся!».

2. Підвести підсумки проведеної роботи**.**

Завдання для самоосвітньої діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ провести подібну гру з працюючими педагогічного колективу.

2. Передбачити в планах самоосвіти опрацювання методичної літератури, зокрема:

- Балашова М.Г. Формула здібностей керівника.//Дошкільне виховання, 1991.-№1.;
- Шуть М. . Школа ігромайстерності – К.:«Шкільний світ», 2006 - 128 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №22
Рольова гра-вправа на тему: «Скажи слово з відтінком голосу і емоційним забарвленням»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння володіти собою, налагоджувати контакти з педагогами різними за темпераментом та рисами характеру.

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) оголошує тему, мету і хід проведення практичного заняття (гра-вправа).

2. Пропонує учасникам аудиторії промовити речення «Ви, Галино Петрівно, сьогодні підготувалися до заняття? Зараз побачимо!» з різною інтонацією у голосі (зневажливо, уїдливо, грубо, погрозливо, насмішкувато-принизливо, засмучено, співчутливо, розчаровано, тактовно, упевнено, що це так).

3. Стати в парах, розподіливши між собою ролі керівника і вихователькі Галини Петрівни. Промовити вище назване речення, звертаючись один до одного. Після кожного промовленого речення (з різною інтонацією у голосі) мінятися ролями керівника і вихователя – Галини Петрівни.

4. Продовжити рольову гру-вправу в парах, змінивши її правила: один учасник гри промовляє речення з негативною емоцією і силою голосу, а його напарник - тактовно і привітно. Мінятися ролями під час гри-вправи.

5. Дискусійне обговорення гри-вправи. Звернути увагу, що неправильне спілкування керівника з підлеглими призводить до виникнення конфліктів та написання скарг у вищестоящі органи.

6.Підвести підсумки заняття.

Завдання для самостійної діяльності

1. В умовах роботи ДНЗ звертати увагу на форму спілкування з підлеглими, особливо, коли аналізується навчально-виховна робота педагога з дітьми. Враховувати індивідуально-психологічні особливості підлеглих (темперамент, риси характеру, здібності) під час спілкування з ними.

2. Наодинці з собою: повправляйтеся перед дзеркалом, промовляючи зауваження, зроблені з різною інтонацією у голосі до уявного підлеглого і самокритично проаналізуйте тон вашого спілкування з працюючими ДНЗ. Викоріните негативний тон спілкування.

3. Рекомендувати передбачити у планах самоосвіти керівника ДНЗ опрацювання психолого-педагогічної літератури, зокрема:

- Проскура О. Конфлікти, як їх уникнути. //Дошкільне виховання, 1993, №11- С.6-8.;
- Проскура О. Психологічна культура праці керівника.Стиль діяльності завідуючої дошкільним закладом.// Дошкільне виховання., 1990, №1.№3.
- Терлецька Л.Г. Тренінг партнерського спілкування. – Режим доступу: http://www.glavnyk.com.ua/PG_UKR_09_01_2004.htm

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №23
Ділова гра на тему: «Творчий звіт керівника ДНЗ»

Мета: підвищити рівень сформованості у керівників ДНЗ уміння забезпечувати умови для розвитку власної особистості та постійного професійного вдосконалення; навчити здійснювати критичний аналіз власної управлінської діяльності

Хід проведення

1. Керівник Школи (тренінгового центру) оголошує тему, повідомляє мету і хід проведення практичного заняття.

2. Розподіляються ролі: керівник (керівники) ДНЗ, який (які) проводить (проводять) творчий звіт, слухачі - члени трудового колективу, батьки дітей, представники громадськості, працівник відділу освіти, керівник місцевої школи депутат місцевого органу влади, спонсори.

3. Проведення ділової гри на тему: «Творчий звіт керівника ДНЗ».

Регламент:

- на творчий звіт керівника ДНЗ відводиться 7-15 хвилин;
- виступаючим відводиться 3-4 хвилини.

3.1. Звіт має розкривати портрет керівника ДНЗ, його роботу за звітний період (за напрямками управлінської діяльності). Називаються конкретні приклади досягнень у роботі керівника ДНЗ, загострюється увага на причинах невирішених проблем. Висвітлюється у звіті керівника: організація роботи з членами трудового, педагогічного та батьківського колективу ДНЗ; називаються вивчені досвіди роботи вихователів ДНЗ та форми поширення їх між членами педагогічного колективу, запровадження інновацій у сферу навчально-виховної роботи та результати цієї роботи у справі виховання дітей дошкільного віку (зниження захворюваності, показники навчання випускників ДНЗ у початкових класах місцевої школи тощо).

4. Дискусійне обговорення учасника ділової гри змісту творчого звіту керівника ДНЗ.

Завдання для самоосвітньої діяльності:

1. В умовах роботи ДНЗ підготувати сценарій проведення творчого звіту керівника дошкільної установи (за поточний навчальний рік).

2. Малодосвідченому та новопризначеному керівнику ДНЗ отримати додаткову консультацію у досвідчених керівників щодо проведення творчого звіту; побувати на проведенні творчого звіту у одного із досвідчених керівників ДНЗ свого регіону.

3. Малодосвідченому та новопризначеному керівнику ДНЗ побудувати схему розвитку власної особистості, запропонованої В.І.Хавронічевим [49] (Додаток 2.5.2.).

Додаток 2.5.1.

РИСИ ХАРАКТЕРУ

керівників дошкільних навчальних закладів з різними стилями управлінської діяльності за матеріалами досліджень [4, с.117]

Риси характеру	Типи керівників дитсадків						
	1	2	3	4	5	6	7
Акуратність	+	+	+	+	-	-	-
Вихованість	-	-	+	+	+	+	-

Гордість	+	+	+	+	-	-	+
Гуманність	-	-	+	+	+	-	-
Ініціативність	+	+	+	+	+	-	-
Інтелігентність	-	-	+	+	+	+	-
Колективізм	-	-	+	+	+	-	-
Наполегливість	+	+	+	+	-	-	-
Об'єктивність	-	-	+	+	-	-	-
Організованість	+	+	+	+	+	-	-
Порядність	-	-	+	+	+	+	-
Прямолінійність	+	+	+	+	-	-	-
Працелюбство	+	+	+	+	+	-	-
Скромність	-	-	-	+	-	+	-
Спритність	+	+	+	-	+	-	-
Сміливість	-	+	+	+	-	-	-
Самовпевненість	+	+	+	+	-	-	+
Тактовність	-	-	+	+	+	+	-
Уважність	-	-	+	+	+	-	-
Упередженість	+	+	-	-	-	-	+
Хитрість	+	+	+	-	+	+	+
Зайва цікавість	-	+	+	+	-	-	+

1 – авторитарно-догматичний.
2 – авторитарно-диктаторський.
3 – авторитарно-демократичний.
4 – демократичний.
5 – демократично-ліберальний
6 – ліберальний.
7 – анархічно-епатирувальний

Додаток 2.5.2.

ПОСЛІДОВНІСТЬ РОЗВИТКУ СПЕЦІАЛІСТА СИСТЕМИ ОСВІТИ

(за В.І.Хавронічевим)

Перший етап – самодіагностика, проблемний аналіз діяльності та особистості, фіксація проблем та причин їх виникнення.

На даному етапі відбувається розуміння вимог до керівника, що випливають з Програми розвитку навчального закладу. Доцільно відповісти на наступні питання:

1. Чого вимагає особисто від мене освітня установа?
2. Що мені необхідно зробити?
3. Яких особистих ресурсів це від мене потребує?

Для здійснення самоаналізу необхідно оцінити:

1. Які необхідні вміння та якості у мене на даний момент відсутні? Що необхідно формувати сьогодні знову?
2. Які необхідні мені вміння та якості потребують подальшого розвитку?
3. Яких небажаних дій та особистісних проявів необхідно не допускати, попереджати?
4. Які негативні дії та якості, що вкоренилися та заважають роботі, повинні бути змінені, усунені, компенсовані?
5. Якими позитивними якостями можна компенсувати наявні недоліки та слабкості?

Другий етап – формування загальної концепції «Я у майбутньому»:

1. На яких принципах, підставах, цінностях буде будуватися моя індивідуальна філософія?
2. Яка моя місія як керівника?
3. Які мої головні спрямування, орієнтації?
4. Які мої головні підходи до роботи, вирішенню проблем, прийняттю рішень?
5. Які ролі, притаманні керівнику, мені необхідно засвоїти і на якому рівні?
6. Якими варіантами особистісних стратегій управління я повинен буду оволодіти?
7. Які конкретні функції та як я буду їх виконувати?
8. Які нові вміння, здібності, можливо, у мене з'являться?
9. Які якості будуть типовими для мене наприкінці роботи по саморозвитку?

Третій етап – вибір стратегії розвитку. Керівнику необхідно виробити загальний підхід розвитку, визначити терміни роботи та її етапи, вибрати оптимальну стратегію роботи над собою.

Четвертий етап – конкретизація найближчих цілей (показників), що дозволяють чітко визначити чи досягнутий результат?

П’ятий етап – складення плану дій щодо розвитку, коли для основних задач підібрано конкретні механізми, методи та засоби реалізації.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Закон України "Про дошкільну освіту".
2. Базова програма розвитку дитини дошкільного віку "Я у Світі" / АПН України / О.Л. Кононко (ред.та упоряд.). — К. : Світич, 2008. — 430с.
3. Балашова М.Г. Демократ? Ліберал? Чи… Анархіст? // Дошкільне виховання. – 1993. - №5.
4. Балашова М.Г. Керівник дошкільного закладу: знання, індивідуальність, стиль роботи. – К-д.: Центрально-Українське видавництво, 1995. – 200с.
5. Балашова М.Г. Попередити конфлікт у трудовому колективі дошкільного закладу.- К-д.: Центрально-Українське видавництво, 1992. – 32 с.
6. Балашова М.Г. Формула здібностей керівника.//Дошкільне виховання, 1991.-№1.
7. Белая К.Ю. 200 ответов на вопросы заведующей детским садом. –М..: АСТ, 1996. - 393 с.
8. Богуш А.М. Духовно-релігійне виховання дошкільників у педагогічній спадщині С.Русової // Дошкільна освіта № 1 (11), 2006. – Режим доступу: http://ukrdeti.com/2006/1_a1_2006.html
9. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: Конфлікт!. – Новосибирск: наука, 1989. – 190с.
10. Вільчковський Е.С. Критерії оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку та рухової підготовленості дітей дошкільного віку: Навч. посібник / Інститут змісту і методів навчання. — К., 1998. — 64с.
11. Вільчковський Е.С., Курок О.І. Фізичне виховання дітей у дошкільному закладі. — К., 2001. — 216с.
12. Даниленко Л.І. Інноваційний освітній менеджмент. Навчальний посібник. – К. : Главник, 2006.-144с.
13. Денисенко Н.Ф. Управління системою фізичного виховання дітей у дошкільних навчальних закладах / Запорізький ОІППО. – Запоріжжя : ЛІПС, 2001. — 308с.
14. Калуська Л., Щулькіна Н. Валеологія у дитячому садку та вдома: Метод. порадник для вихователів дошк. закл. та батьків / Івано-Франківський ін-т післядипломної освіти педагогічних працівників. — Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 1999. — 56с.
15. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004 – 424с.
16. Керівництво дошкільним навчальним закладом: Інформативно-методичні матеріали на допомогу керівникові

дошкільного навчального закладу / Упор.: Н Майор, Ю.Малинюк, Марусинець,О. Тимофєєва.- Тернопіль:Мандрівець, 2006. – 168 с.
17. Книга керівника дошкільного навчального закладу: Довідково-методичне видання/ Упоряд. О.А.Копейкіна; Л.В.Гураш;.- Хсів:Торсінг плюс, 2006. – 512 с.
18. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 1996. – 176с.
19. Кононко О. Л., Плохій З. П., Гончаренко А. М., Якименко Л. Ю., Старченко В. А., Терещенко О. П.. Методичні аспекти реалізації Базової програми розвитку дитини дошкільного віку "Я у Світі" / АПН України; Інститут проблем виховання / О.Л. Кононко (наук.ред.). — К. : Світич, 2009. — 208с.
20. Котирло В.К., Ладывир С.А. Детский сад и семъя.- К.,1998. – 119 с.
21. Крутій К.Л. Моніторинг як сучасний засіб управління якістю освіти в ДНЗ. – Запоріжжя: ТОВ "ЛІПС" ЛТД, 2006. – 172 с.
22. Крутій К.Л. Педагогічний аналіз як функція управління дошкільним навчальним закладом: Монографія,- Запоріжжя: ТОВ «ЛІПС» ЛТД, 2007.-236 с.
23. Крутій К.Л., Маковецька Н. Інноваційна діяльність у сучасному дошкільному навчальному закладі. – Запоріжжя: ТОВ “ЛІПС” ЛТД, 2004. – 128 с.
24. Крутій К.Л. Термінологічне поле інновацій в дошкільній освіті. – Режим доступу: http://ukrdeti.com/nauka.php?ar=5&lang=ru
25. Кузьменко (Борисова) В.І. Я — “дошкільниця”. Короткі висновки про існування програм дошкільної освіти в умовах ринкової економіки // Дошкільна освіта.-2009.-N 2(24).-С.28-39.
26. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школы: Учебное пособие. К.: МНО УССР, 1990. – 259 с.
27. Масові форми методичної роботи з педагогами в сучасному дошкільному навчальному закладі/ За заг. ред. К.Л.Крутій. – Запоріжжя: ТОВ “ЛІПС” ЛТД, 2004. – 128 с.
28. Махиня Т.А. Уміння управляти ДНЗ у ринкових умовах. – К.-д.: Центрально-Українське видавництво, 2008 р. – 56с.
29. Махиня Т.А., Страшной Я.А. Погляд спеціаліста: проблеми керівництва дошкільними установами, типи та стилі роботи керівників дошкільних навчальних закладів. – К.-д.: Центрально-Українське видавництво, 2009 – 120с.
30. Омаров А.М. Руководитель:размышление о стиле управления.М., Политиздат, 1987.-366 с.

31. Організація безпеки життєдіяльності в дошкільному навчальному закладі: Практичний посібник для керівників ДНЗ **/** Упор.: З.Д. Каржова, С.А. Панченко. – Частина 1. 2009. — 272 с.
32. Організація безпеки життєдіяльності в дошкільному навчальному закладі: Практичний посібник для керівників ДНЗ / Упор.: З.Д. Каржова, С.А. Панченко. Частина 2. Інструкції з охорони праці для окремих професій та видів робіт у ДНЗ. 2009 — 272 с.
33. П'ятакова Г.П. Сучасні педагогічні технології та методика їх застосування у вищій школі: Навч.-метод. посібник / П'ятакова Г.П., Заячківська Н.М. – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2003. – 55с. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_others/pedtehnol1.htm
34. Павлютенков Є.М., Крижко В.В. Рабочая книга руководителя школы.Психология управления. – Запорожье:ЗОИУУ, 1996.- 129 с.
35. Педагогічна рада в дошкільному навчальному закладі./автор-упорядник І.А.Романюк. – Тернопіль: «Мандрівець», 2008 – 128 с.
36. Планування роботи вихователя ДНЗ за базовою програмою «Я у світі»/ Упор. Швайка Л.А., Шевцова О.А. – Харків: Основа, 2010. - 397 с.
37. Планування роботи сучасного дошкільного навчального закладу: поняття, особливості, умови особливої реалізації. / За заг. ред. К.Л.Крутій. – Запоріжжя:ТОВ "ЛІПС" ЛТД, 2005. – 208 с.
38. Плохій З. Еколого-розвивальне середовище дошкільного навчального закладу. // Дошкільне виховання, 2010, №7.
39. Положення про дошкільний навчальний заклад України - Постанова Кабміну України від 12 березня 2003 р. № 503.
40. Промови, що змінили світ / А.Ю. Хорошевський (упоряд.), В.М. Верховень (пер.). — Х. : Фоліо, 2009. — 347с.
41. Проскура О. Конфлікти, як їх уникнути. //Дошкільне виховання, 1993, №11- С.6-8.
42. Проскура О. Психологічна культура праці керівника.Стиль діяльності завідуючої дошкільним закладом.// Дошкільне виховання., 1990, №1.№3.
43. Романюк І.А. Управлінська діяльність керівника дошкільного навчального закладу. – Миколаїв. – 2006. – 111с.
44. Сухомлинский В.А. Разгавор с молодым директором школы.

– М.: Просвещение, 1973. -204 с.
45. Терлецька Л.Г. Тренінг партнерського спілкування. – Режим доступу: http://www.glavnyk.com.ua/PG_UKR_09_01_2004.htm
46. Тимофеева И.В. Оценка управленческой деятельности руководителя дошкольным образовательным учреждением:Дис.. канд.. пед. наук: 13.00.07. М.,2004.-257 с.
47. Уміння керівника – досягнення колективу / [упор. Махиня Т.А.]. – К.-д.: Центр.-Укр. видавництво, 2007 р. – 60с.
48. Усі розробки ігор та вправ до Базової програми «Я у світі» / упорядники Гладченко О.М., Дикань Н.І. Харків: «Основа»., 2010. - 320 с.
49. Хавроничев В.И. Управленческое решение: поиск и реализация // Директор школы.Экспресс-опыт. – 1999. - №2. – С.2-5.
50. Шуть М. . Школа ігромайстерності – К.:«Шкільний світ», 2006 - 128 с.
51. Якименко Л. Базова програма в освітньому просторі //Дошкільне виховання, 2010, №7 –С.2-5.
52. Пісоцька Л.С. «Організація системи маркетингу навчально-виховних послуг в ДНЗ та управління нею» - Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2008_03/pisotska.pdf

Статті автора:

1. Махиня Т.А. Впровадження спадщини В.О.Сухомлинського при здійсненні дошкільним навчальним закладом педагогічного патронату сім'ї / Т.А.Махиня // Наукові записки. – Випуск 78 (1). – Серія: Педагогічні науки. – Кіровоград: РВВ КДПУ ім.В.Винниченка, 2008. – С. 249-253.
2. Махиня Т.А. Стан розвитку управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів в системі підвищення кваліфікації / Махиня Т.А. // Нова педагогічна думка. – 2010. – №1. – С.85-89.
3. Махиня Т.А. Сутність, структура та специфіка управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів / Т.А.Махиня // Вісник післядипломної освіти: [зб.наук.праць / голов. ред. В.В. Олійник]. – К.: Геопринт, 2009. – Вип. 12. – С. 117-125.
4. Махиня Т.А. Школа сучасного керівника / Т.А.Махиня // Дошкільне виховання. – 2009. - №2. – С.12-13.

Науково-методичне видання

Тетяна Анатоліївна Махиня, старший викладач кафедри фундаментальних та загальнофахових дисциплін Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

ТРЕНІНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ УМІНЬ КЕРІВНИКА ДОШКІЛЬНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Методичні рекомендації

Редактор: Максименко Л.А.
Верстка: Тараненко А.М,

Здано до друку 17.03.2010 р. Підписано до друку 07.04.2010 р.
Формат 60х84 1/16. Папір офсетний. Друк ризографічний.
Гарнітура Times. Ум.друк.арк. 4,65. Тираж 300. Зам. 313.

Комунальне підприємство "Центрально-Українське видавництво".
Україна, 25006, м.Кіровоград, вул. Тимірязєва, 69.
Тел.: (0522) 24-25-96, 24-48-51.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції від 27.12.2004 р., серія ДК № 2051.